

**Miika Kurka**

**VIRON KOHDEMARKKINATEKIJÄT OPERAATIOMUODON VALINNASSA**

**Case: Motoman Robotics Finland Oy**

**Opinnäytetyö**

**KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU**

**Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma**

**Toukokuu 2011**

## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

|  |                              |                                      |
|--|------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Yksikkö</b><br>Pietarsaari  | <b>Aika</b><br>Toukokuu 2011 | <b>Tekijä/tekijät</b><br>Miika Kurka |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Kansainvälinen kauppa  |                              |                                      |
| <b>Työn nimi</b><br>VIRON KOHDEMARKKINATEKIJÄT OPERAATIOMUODON VALINNASSA. Case:<br>Motoman Robotics Finland Oy  |                              |                                      |
| <b>Työn ohjaaja</b><br>Pia-Lena Leskinen   | <b>Sivumäärä</b><br>81 + 2   |                                      |
| <b>Työelämäohjaaja</b><br>Jussi Toivonen   |                              |                                      |
| <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Motoman Robotics Finland Oy, joka on robotiikka-alan erikoisosaja. Motoman Robotics Finland Oy:llä on kansainvälistä toimintaa Virossa. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Viron kohdemarkkinoiden ulkoisia tekijöitä ja pohdittiin Motomanin mahdollisuuksia toimia eri operaatiomuodoilla kyseisillä markkinoilla.</p> <p>Opinnäytetyön päätavoitteena oli määrittää Viron kohdemarkkinatekijöistä ne, jotka olennaisesti liittyvät operaatiomuodon valintaan. Tähän tavoitteeseen pyrittiin eri alatavoitteiden kautta sekä näiden avustuksella. Työn ensimmäinen alatavoite oli kuvata kansainväliset operaatiomuodot keskittyen erityisesti niihin operaatiomuotoihin, jotka olivat työn toimeksiantajan kannalta oleellisia. Toinen alatavoite oli esitellä eri kohdemarkkinatekijöitä sekä tutkia näiden merkitystä operaatiomuotojen valintaan. Kolmas alatavoite oli esitellä Viroa markkina-alueena.</p> <p>Alatavoitteet saavutettiin suorittamalla kirjoituspöytätyö, joka perustui jo olemassa olevaan tietomateriaaliin. Tutkimuksen päätavoitteen saavuttamiseksi suoritettiin kenttätyö. Tätä tutkimusta varten suoritettiin työn empiirisessä osassa teemahaastattelu. Työn päätavoitteeseen liittyvä ongelma ratkaistiin kvalitatiivisella tutkimuksella. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavat olivat Viron kaupan asiantuntijoita sekä suomalaisten yritysten edustajia, joilla oli kokemusta Viron markkinoista. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että operaatiomuotojen valintakriteereihin liittyvät monet eri tekijät ja olikin vaikeaa luoda mitään yleispätevää toimintamallia oikean muodon valitsemiseen. Motoman Robotics Finland Oy:n yritys- ja tuotetekijöitä pohtiessa ilmeni, että yritykselle oli useampia potentiaalisia toimintamahdollisuuksia. Kohdemarkkinoiden ulkoisia tekijöitä, jotka liittyivät operaatiomuodon valintaan, oli myös monia. Nämä eri ulkoiset tekijät saattoivat välillä toimia jopa ristiriitaisesti yrityksen operaatiomuodon valinnassa. Viron kohdemarkkinatekijöistä tutkimuksen perusteella vahvimpina nousivat esiin sen koko, hintatason merkitys kaupankäynnissä, Euroopan unionin ja euron merkitys, työvoiman hinta sekä asiakkaiden ostohalukkuus.</p> |                              |                                      |
| <b>Asiasanat</b><br>kansainväliset operaatiomuodot, kohdemarkkinatekijät, robotiikka, Viro   |                              |                                      |

**ABSTRACT**

|   |                         |                              |
|---|-------------------------|------------------------------|
| <b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>  | <b>Date</b><br>May 2011 | <b>Author</b><br>Miika Kurka |
| <b>Degree programme</b><br>International business   |                         |                              |
| <b>Name of thesis</b><br>ENTRY MODE SELECTION ON THE ESTONIAN TARGET MARKET. Case: Motoman Robotics Finland Oy  |                         |                              |
| <b>Instructor</b><br>Pia-Lena Leskinen  |                         | <b>Pages</b><br>81 + 2       |
| <b>Supervisor</b><br>Jussi Toivonen   |                         |                              |
| <p>The instructor of the thesis is Motoman Robotics Finland PLC which is specialised in the field of robotics. Motoman Robotics Finland PLC has international operations in Estonia. In this thesis external factors of the target markets of Estonia were analyzed and Motoman's ability to act in different operation modes of the relevant market was discussed.</p> <p>The main goal of this thesis was to specify the factors of the Estonian target market which substantially relate to the choosing of entry modes. This goal was achieved by using different partial goals. The first partial goal of this thesis was to describe the international operation forms by concentrating on the operation forms which were relevant for the instructor. The second partial goal was to introduce different target market factors and examine their meaning for market entry modes. The third partial goal was to describe Estonia as a market area.</p> <p>The partial goals were achieved by carrying out a desk survey based on existing data. The field investigation was made to achieve the main goal of the survey. The empirical part of this thesis was done by theme interviews. The method of research was qualitative. The interviewees were Estonian trade experts and representatives of Finnish companies who had experience of the Estonian market. The interviews were made in person.</p> <p>Research result showed that the selection criteria of operation forms were related to many factors and it was difficult to create any universal operation model to select the correct form. While thinking of corporate and product factors of Motoman Robotics Finland PLC there were several possibilities to operate. There were also many external factors related to mode choice. These various factors may even act as a contradiction in the company's entry mode selection. Based on the research, the strongest Estonian target market factors were its size, the significance of price level in trade, the importance of the European Union and the euro, the price of labor and the customers' willingness to purchase.</p> |                         |                              |
| <b>Key words</b><br>Estonia, forms of international operations, robotics, target market factors   |                         |                              |

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2 KANSAINVÄLISET OPERAATIOMUODOT</b>                              | <b>4</b>  |
| <b>2.1 Vientioperaatiot</b>  | <b>5</b>  |
| 2.1.1 Epäsuora vienti  | 5         |
| 2.1.2 Suora vienti   | 6         |
| 2.1.3 Välitön vienti   | 7         |
| <b>2.2 Sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiomuodot</b>               | <b>8</b>  |
| <b>2.3 Suorat ulkomaiset investoinnit</b>                            | <b>10</b> |
| 2.3.1 Yhteisyritys   | 10        |
| 2.3.2 Ulkomainen myyntikonttori                                      | 11        |
| 2.3.3 Oma tuotantoyksikkö  | 12        |
| <b>2.4 Suomalaisten yritysten käyttämät operaatiomuodot</b>          | <b>14</b> |
| <b>3 KOHDEMARKKINATEKIJÖIDEN MERKITYS OPERAATIOMUODON VALINNASSA</b> | <b>17</b> |
| <b>3.1 Kysyntätekijät</b>  | <b>18</b> |
| <b>3.2 Kilpailutekijät</b>   | <b>19</b> |
| <b>3.3 Yhteisötekijät</b>  | <b>20</b> |
| 3.3.1 Poliittinen toimintaympäristö                                  | 20        |
| 3.3.2 Taloudellinen toimintaympäristö                                | 21        |
| 3.3.3 Sosiokulttuurinen toimintaympäristö                            | 22        |
| 3.3.4 Teknologinen toimintaympäristö                                 | 23        |
| <b>4 VIRON MARKKINAT</b>   | <b>26</b> |
| 4.1 Taloudellisen tilanteen kehitys                                  | 28        |
| 4.2 Bruttokansantuote ja inflaatio                                   | 29        |
| 4.3 Työttömyys   | 30        |
| 4.4 Palkkakehitys  | 31        |
| 4.5 Ulkomaankauppa   | 32        |
| 4.6 Ulkomaiset investoinnit  | 35        |
| 4.7 Tulevaisuuden näkymät  | 36        |
| <b>5 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY</b>                                     | <b>40</b> |
| <b>6 TUTKIMUSMENETELMÄ</b>   | <b>44</b> |
| 6.1 Kohderyhmän valinta  | 45        |
| 6.2 Aineiston kokoaminen   | 47        |
| 6.3 Haastatteluaineiston käsittely ja analysointimenetelmä           | 48        |
| 6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys                             | 49        |
| <b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b>  | <b>51</b> |
| 7.1 Taloudellinen merkitys -teema                                    | 51        |
| 7.1.1 Taloudellinen ympäristö  | 51        |
| 7.1.2 Taloudelliset tekijät  | 53        |
| 7.2 Sosiokulttuurinen merkitys -teema                                | 55        |

|  |           |
|--|-----------|
| 7.2.1 Sosiokulttuurinen ympäristö  | 56        |
| 7.2.2 Sosiokulttuuriset tekijät  | 57        |
| 7.3 Poliittinen merkitys -teema  | 58        |
| 7.3.1 Poliittinen ympäristö  | 59        |
| 7.3.2 Poliittiset tekijät  | 61        |
| 7.4 Teknologinen merkitys -teema   | 63        |
| 7.4.1 Teknologinen ympäristö   | 63        |
| 7.4.2 Teknologiset tekijät   | 65        |
| 7.5 Kilpailun merkitys -teema  | 67        |
| 7.6 Kysynnän merkitys -teema   | 68        |
| 7.6.1 Asiakkaat ja sidosryhmät   | 69        |
| 7.6.2 Kysyntätekijät   | 70        |
| <br>   |           |
| <b>8 POHDINTA</b>  | <b>73</b> |
| <br>   |           |
| <b>LÄHTEET</b>   | <b>78</b> |
| <b>LIITTEET</b>  |           |
| <br>   |           |
| <b>KUVIOT</b>  |           |
| KUVIO 1. Kansainvälisten operaatiomuotojen valintaprosessi               | 14        |
| KUVIO 2. Viron kartta  | 27        |
| KUVIO 3. Viron työttömyysaste 2008–2009 sekä ennusteet 2010–2014         | 31        |
| KUVIO 4. Viron tuonnin rakenne 2009                                      | 34        |
| KUVIO 5. Viron vienti, tuonti ja kauppataase suhteessa Suomeen 2005–2009 | 35        |
| KUVIO 6. Suorien ulkomaisten investointien osuus Virossa maittäin        | 36        |
| KUVIO 7. HP20D-6-robotti   | 42        |
| KUVIO 8. Haastatteluteemat   | 45        |
| KUVIO 9. Viro markkina-alueena kategoriat                                | 52        |
| KUVIO 10. Taloudellisten tekijöiden kategoriat                           | 54        |
| KUVIO 11. Edustajien reagoitavat sosiokulttuuriseen ympäristöön          | 57        |
| KUVIO 12. Asiantuntijoiden näkemys EU:n ja euron merkityksestä           | 60        |
| KUVIO 13. Poliittisiin tekijöihin liittyvät edustajien vastaukset        | 62        |
| KUVIO 14. Edustajien reagoitavat teknologiseen ympäristöön               | 65        |
| <br>   |           |
| <b>TAULUKOT</b>  |           |
| TAULUKKO 1. SWOT-analyysi eri operaatiomuotojen voimasuhteista           | 15        |
| TAULUKKO 2. Miten eri kohdemarkkinatekijät määräytyvät                   | 25        |
| TAULUKKO 3. Haastateltava, ammattinimike ja hänen edustamansa yritys     | 46        |
| TAULUKKO 4. SWOT-analyysi tutkimuksen tuloksista                         | 71        |

## 1 JOHDANTO

Yritystoiminnan jatkuva kansainvälistyminen avaa yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Monissa tapauksissa kansainvälistyminen voi olla ainoa keino menestymiseen yhä kovenevassa kilpailussa. Kansainvälistymisprosessilla yritykset voivat myös mahdollistaa erikoistumisen joillekin harvoille tuotannon aloille, ja siten luonnonolojen sekä tietojen ja taitojen parhaiden puolien hyväksikäytön.

Vaikka kansainvälistyminen tarjoaakin suuria mahdollisuuksia, yrityksiä olisi aina syytä pitää mielessä siihen liittyvät riskit. Siksi kaikki kansainvälistymissuunnitelmat vaativat huolellista tutkimustyötä, jotta yritys pystyy sopeuttamaan toimintansa uuden markkina-alueen tarpeisiin. Päätös kansainvälistymisestä on perustettava vankan informaation hankintaan niin toimintaympäristöstä kuin yrityksen omista edellytyksistäänkin. Erittäin tärkeää on myös miettiä tapaa, millä laajentuminen tehdään. Tällöin puhutaan kansainvälisen operaatiomuodon valinnasta.

Operaatiomuodon valinnassa merkitsevät seikat jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat yritys- ja tuotetekijät, kuten esimerkiksi yrityksen strategia ja päämäärät sekä tuotteen ainutlaatuisuus ja hinta. Ulkoisia tekijöitä pohdittaessa on huomioitava esimerkiksi kohdemaan koko ja markkinapotentiaali. Ulkoiset tekijät ovatkin kaikista merkityksellisimpiä voimia, jotka vaikuttavat yrityksen operaatiomuotopäätökseen tiettyä tuotetta tai tiettyä kohdealuetta ajatellen.

Työn toimeksiantaja Motoman Robotics Finland Oy toimii robotiikka-alalla. Yrityksen alkuvuosina sen liiketoiminta keskittyi perusrobottien myyntiin, mutta matkan varrella kuvioihin on tullut mukaan eri sovellusalueita ja sen myötä myös laajempi asiakaskunta. Nykyään toiminta on laajentunut robotisoiuihin automaattioratkaisuihin, joita voidaan käyttää lähes kaikilla teollisuudenaloilla ja sovellusalueilla, suurimman asiakasryhmän ollessa metalliteollisuus. Motomanin erityisosaaminen perustuu robotisoinnin ja automaattisten tuotantojärjestelmien kokonaistoimitukseen. Yrityksen palvelut käsittävät järjestelmähankinnan kaikki osa-alueet aina ideoinnista järjestelmien asennukseen, käyttökoulutukseen ja huoltoon. Laaja robottivalikoima kattaa sekä tiettyyn sovelluskäyttöön, kuten hitsaukseen, lavaukseen, kappaleenkäsittelyyn, maalaukseen ja puhdas tila -tarkoituksiin

suunnitellut robotit että avaimet käteen -periaatteella toteutetut, äärimmäisen laadukkaasti toimivat robottijärjestelmät.

Motoman Robotics Finland Oy:llä on kansainvälistä toimintaa Virossa, mutta kansainvälistymisen ensiaskeleet on otettu ilman markkinatutkimusta tai teoreettista tutkiskelua. Koska yrityksen myyntitavoitteet eivät ole Virossa toteutuneet, tutkimuksessa on lähdetty tutkimaan kohdemarkkinoiden ulkoisia tekijöitä ja pohtimaan Motomanin mahdollisuuksia toimia eri operaatiomuodoilla kyseisillä markkinoilla. Toimintamuodon mahdollisen muutoksen takana on ajatus markkina-aseman vahvistamisesta kyseisillä markkinoilla. Tällä hetkellä Motoman toimii Virossa paikallisen edustajan välityksellä. Toimeksiantaja on esitelty tarkemmin pääluvussa 5.

Tutkimuksen päätavoitteena on määrittää Viron kohdemarkkinatekijöistä ne, jotka olennaisesti liittyvät operaatiomuodon valintaan. Tähän tavoitteeseen pyritään eri alatavoitteiden kautta sekä näiden avustuksella. Alatavoitteet saavutetaan suorittamalla kirjoituspöytä tutkimus, joka perustuu jo olemassa olevaan tietomateriaaliin. Tutkimuksen päätavoitteen saavuttamiseksi suoritetaan kenttätutkimus. Tätä tutkimusta varten suoritetaan työn empirisessä osassa teemahaastattelu.

Tutkimuksen ensimmäinen alatavoite on kuvata kansainväliset operaatiomuodot keskittyen erityisesti niihin operaatiomuotoihin, jotka ovat tutkimuksen toimeksiantajan kannalta oleellisia. Tämän vuoksi olen pääluvussa 2 esitellyt ne kansainväliset operaatiomuodot, joita Motoman Robotics Finland Oy voisi yritys- ja tuotetekijöidensä perusteella pohtia toimintamuodoikseen.

Pääluvussa 3 siirrytään tämän työn keskeisimpään aihealueeseen, kohdemarkkinatekijöihin. Luvussa esitellään eri kohdemarkkinatekijöitä yleisesti sekä tutkitaan näiden merkitystä operaatiomuotojen valintaan. Tämä toimii samalla tutkimuksen toisena alatavoitteena. Kohdemarkkinatekijät on tässä pääluvussa jaettu kysyntä-, kilpailu- sekä yhteisötekijöihin. Yhteisötekijät on lisäksi jaettu vielä taloudellisiin, sosiokulttuurisiin, poliittisiin sekä teknologisiin tekijöihin.

Kolmas alatavoite on esitellä Viroa markkina-alueena. Tähän alatavoitteeseen perehdytään pääluvussa 4 keskittyen kohdemaan kansantaloudellisiin tunnuslukuihin. Virosta on tuotu esiin ne seikat, joilla on merkitystä operaatiomuodon valintaan kyseisillä markkinoilla.

Työn päätavoitteeseen liittyvä ongelma on ratkaistu kvalitatiivisella tutkimuksella. Tutkimuksen menetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastateltavat ovat Viron kaupan asiantuntijoita sekä suomalaisten yritysten edustajia, joilla on kokemusta Viron markkinoista. Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti ja ne nauhoitettiin. Tutkimusmenetelmää kuvataan pääluvussa 6 ja tutkimuksen tulokset esitellään pääluvussa 7.

Työn tavoitteita vastaamaan on työlle luotu tutkimuskysymys, joka on koko työtä käsittelevä keskeinen ongelma. Päättämiskysymyksenä on: Millainen Viro on kohdemarkkina-alueena? sekä alakysymyksenä: Miten kohdemarkkinatekijät liittyvät operaatiomuodon valintaan? Tämä työ on rajattu kohdistamalla tarkastelu nimenomaan yrityksen ulkoisiin tekijöihin ja tarkemmin vielä kohdemarkkinatekijöihin. Tarkastelu suuntautuu kohdemarkkinoiden kysyntä-, kilpailu- ja yhteisötekijöihin. Lisäksi yksi tärkeä rajausta työssä on, että se käsittelee operaatiomuodon valintaa. Työstä on siis rajattu pois markkinoillemenostrategian muut elementit. Rajausta on myös se, että tässä työssä ei tarkastella operaatiomuotoina lainkaan toissijaisia tai Motomanin tuotteille ja toimintastrategialle sopimattomia toimintamuotoja.

Merkittävimpänä lähdeaineistona opinnäytetyössä on käytetty alan ammattikirjallisuutta. Lisäksi Viroa tutkittaessa on pyritty saamaan mahdollisimman tuoretta tietoa ja päädytty siltä osin pääasiassa sähköisiin lähteisiin.



## 2 KANSAINVÄLISET OPERAATIOMUODOT

Kansainväliset operaatiomuodot ovat tärkeitä työkaluja yrityksen suunnittelussa. Niiden merkitys on korostunut yritysten lisääntyneen viennin, kansainvälistymisen ja globalisoidumisen myötä (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 97). Operaatiomuodon valinnalla yritys valitsee kansainvälistymiselleen toimintavaihtoehdon, jonka avulla se saa parhaiten tuotteensa ostajien saataville. Tehdessään päätöstä markkina-alueelle sopivimmasta operaatiomuodosta yrityksen täytyy määritellä missä määrin se sitoo resurssejaan kohdemaahan, kuinka intensiivisesti se on läsnä kohdemaassa, millainen kontrollimahdollisuus sillä on ja mikä on sen tavoittelema kokonaistuottotaso. Operaatiomuodon oikealla valinnalla on usein suuri merkitys yrityksen ulkomaisten operaatioiden onnistumiseen. Tämän vuoksi siihen on kiinnitettävä erityisen suurta huomiota. (Keegan & Schlegelmilch 2001, 269.)

Operaatiomuodot voidaan Vahvaselän (2009, 72–73) mukaan luokitella kolmeen pääasialliseen ryhmään, edeten riskisempiin ja samalla kontrolloitavampiin operaatiomuotoihin. Ensimmäisen operaatiomuotoryhmän muodostavat viennin eri muodot. Viennissä tuotteet valmistetaan kotimaassa ja viedään sitten ulkomaille myytäväksi. Viennissä käytetään yleensä välikäsiä tuottajayrityksen ja loppukuluttajan välillä. Toisen ryhmän muodostavat sopimusperusteiset yhteistyömuodot. Ne ovat pitkäaikaisia sekä ainoastaan pientä pääomaa vaativia liittoja kansainvälisen yrityksen ja kohdemaan yksikön kesken. Kolmas vaihtoehto kansainväliseen operointiin ovat suorat ulkomaiset investoinnit. (Keegan & Schlegelmilch 2001, 269–271.)

Tässä pääluvussa käsitellään näitä kolmea operaatiomuotoryhmää aloittaen riskittömmistä, edeten riskisempiin muotoihin. Luvussa keskitytään erityisesti niihin operointimuotoihin, joita Motoman Robotics Finland Oy voisi perustellusti käyttää tulevaisuudessa Viiron markkinoilla. Tutkimuksesta on jätetty osa operaatiomuodoista kokonaan käsittelemättä, koska ne eivät ole ensisijaisia toimintamuotoja kansainvälisillä markkinoilla tai ne eivät sovi lainkaan Motomanin tuotteille tai toimintastrategialle. Luku rakentuu pitkälti teoreettisesta lähdekirjallisuudesta. Kirjallisuuden pohjalta esitellään eri operaatiomuotoja sekä pohditaan niiden etuja ja haittoja. Lisäksi vertaillaan eri malleja keskenään ja tarkastellaan mihin tilanteisiin mikäkin operointimuoto sopisi. Luvun lopussa kerrotaan vielä suomalais-

ten käyttämistä yleisimmistä operaatiomuodoista ja pohditaan niiden eroavaisuuksia SWOT-analyysin avulla.

## **2.1 Vientioperaatiot**

Viennissä yritys tuottaa tuotteensa kotimaassa ja vie ne sitten ulkomaisille asiakkaille joko välikäsiä käyttäen tai itse suoraan. Yrityksellä on valittavanaan kolme erilaista vientivaihtoehtoa. Yrityksen käyttäessä kotimaisia välikäsiä puhutaan epäsuorasta viennistä, ja sen käyttäessä suoraan ulkomailla toimivia välikäsiä, puhutaan suorasta viennistä. Yrityksen myydessä tuotettaan suoraan ulkomaiselle loppukäyttäjälle, puhutaan puolestaan omasta välittömästä viennistä. (Äijö 2001, 90–94.)

Yleisesti voidaan todeta, että vientiä suositellaan usein ensimmäiseksi operaatiomuodoksi. Tämä johtuu siitä, että se on helpoin toimintamuoto valmistajan kannalta ja sisältää näin pienimmän riskin. On kuitenkin muistettava, että viennin eri toimintamuodot eroavat toisistaan. Seuraavaksi näitä tarkastellaan lähemmin. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 97.)

### **2.1.1 Epäsuora vienti**

Epäsuora vienti tarkoittaa käytännössä vientikauppaa jonkin kotimaisen välijäsenen kautta. Tässä vientimuodossa valmistaja toimittaa tuotteen kotimaiselle välijäsenelle, joka välittää sen taas eteenpäin omille ulkomaisille asiakkailleen. Nämä asiakkaat voivat olla joko kaupan välijäseniä tai loppuasiakkaita. Välijäsenenä voi puolestaan toimia toinen vientiyritys, kauppahuone, ventiagentti tai vientiliike. Yritykselle tällainen toiminta vastaa kotimaan kauppaa ja vaatii vain vähäistä vientiosaamista. Epäsuorassa viennissä ei yleensä vaadita suurta osaamista tai kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta, koska välijäsen vastaa tuotteen markkinointiponnisteluista kohdemaassa. Valmistajan rooli on siis hyvin passiivinen sen vain valmistaessa sekä toimittaessa tuotteet välijäsenelle. (Ahokangas & Pihkala 2002, 30; Selin 2004, 23.)

Epäsuora vienti vaatii ainoastaan pieniä aloitus- ja toimintakustannuksia. Lisäksi siihen liittyvät riskit ovat vähäisiä. Sen vuoksi se on oivallinen vaihtoehto yrityksille, joiden ta-

loudelliset resurssit sekä koulutus ja kokemus vientiosaamisesta ovat vähäiset. Epäsuora vienti onkin erinomainen vaihtoehto silloin kun pyritään ennestään tuntemattomille, uusille ja kaukana sijaitseville markkina-alueille. Lisäksi se tarjoaa varteenotettavan vaihtoehdon toimiessa sellaisilla markkina-alueilla, joilla kaupankäynnin kulttuuri ja käytännöt poikkeavat olennaisesti ennestään totutusta, tuotteen kysynnän volyyymi jää vähäiseksi tuotteen erityislaatuisuuden takia tai kohdemarkkinoilla vallitsee kova kilpailutilanne. Korkealaatuisten tuotteiden vientiin epäsuoraa vientiä ei suositella lainkaan, sillä niiden markkinointi vaatii tuotekohtaista erityisosaamista. (Karhu 2002, 82–84.)

Epäsuoran viennin suurin ongelma on sen riippuvuus välikädestä, jolloin yritykselle ei muodostu suoria kontakteja markkinoihin tai asiakkaisiin. Välikäsien kautta saatu tieto on aina suodatettua ja joissakin tapauksissa jopa vääristeltyä. Tämä hankaloittaa tiedonsaamista kohdemaasta. Lisäksi epäsuora vienti on kallista, sillä jokainen välikäsi ottaa oman palkkionsa ja nostaa lopullista hintaa. (Vahvaselkä 2009, 73–74.)

### **2.1.2 Suora vienti**

Suorassa viennissä yritys hoitaa vientitoimenpiteet itse ja on suoraan yhteydessä kohdemaassa työskentelevään välijäsenen eli tuontiagenttiin, maahantuojaan, jälleenmyyjään, komissionääriin tai erilliseen brokeriin, joka huolehtii kaupanteon käytännön järjestelyistä myyjän tai ostajan toimeksiannosta. Tämä välijäsen toimittaa tuotteen joko seuraavalle välijäsenelle tai suoraan loppuasiakkaalle. Valmistajan tehtäväksi jää huolehtia käytännön vientitoimista omatoimisesti. Suora vienti sopii mainiosti kulutustavarakauppaan, kun taas monimutkaisten ja arvokkaiden teollisuuskoneiden sekä -laitteiden vientiin suositellaan jotain muuta operaatiomuotoa. (Karhu 2002, 88; Selin 2004, 23–24.)

Oleellista tässä operaatiomuodossa on tuntea markkinat, valita huolellisesti kohdemaassa toimiva agentti tai jakelija ja hallita markkinointi sekä vientirutiinit. Suora vienti edellyttää omaa vientiorganisaatiota ja ammattitaitoista henkilöstöä. Se myös vaatii enemmän riskinottoa ja parempaa vientituntemusta kuin epäsuora vienti. Etuja ovat jakelukustannusten väheneminen sekä suurempi yhteys lopullisiin asiakkaisiin. (Vahvaselkä 2009, 74.)

### 2.1.3 Välitön vienti

Välittömässä omassa viennissä yritys myy tuotteensa suoraan ulkomaisille asiakkailleen ilman välikäsiä. Tämä vientimuoto vaatii yritykseltä huomattavia sekä toiminnallisia että taloudellisia resursseja. Yrityksen liiketoimintaprosessien onkin kokonaisuudessa oltava kehittyneitä. Myös henkilöstön erinomainen kielitaito ja kulttuurituntemus sekä korkeatasoinen kansainvälisen kaupan käytännön osaaminen ovat välttämättömiä, koska yrityksen tulee itse huolehtia koko vientitoiminnasta. Välitön vienti on vientioperaatioista yritykselle kallein tapa toimia. Kustannuksia aiheuttavat muun muassa korkeamman tuotantokapasiteetin ylläpitäminen sekä lisääntyneet markkinointi- ja henkilöstökustannukset. Haittana on myös se, ettei yrityksellä ole apunaan paikallisia oloja tuntevaa edustajaa. Näin yritys ei voi turvautua edustajan tukeen ja kokemukseen, vaan sen on itse osattava toimia markkinoilla oikein. (Karhu 2002, 111–112; Vahvaselkä 2009, 74.)

Kustannuksista huolimatta välitön vienti mahdollistaa yritykselle suoran ja nopean informaatiokanavan asiakkaaseen ja markkinoihin. Näin on mahdollista saada suodattamatonta asiakaspalautetta tuotteiden ja yrityksen toimintojen kehittämiseen. Välitön vienti mahdollistaa myös pitkäkestoisia asiakassuhteita, jotka edesauttavat myynnin ja markkinoinnin toteuttamista. Verratessa muihin vientimuotoihin välittömässä viennissä eri toiminnot ovat paremmin kontrolloitavissa. Välitön vienti on sopiva vaihtoehto esimerkiksi tilanteissa, joissa tuotteen hinta on korkea tai myyntimäärät suuria. Tämä vientimuoto sopii myös markkinoille, missä potentiaalisia asiakkaita on suhteellisen vähän ja he haluavat räätälöityjä tuotteita tai yksilöllistä palvelua. (Hurme 2010.)

Viennin eri toimintamuodot ovat mielestäni sopivimpia toimintavaihtoehtoja kun vaativimmat operaatiomuodot eivät ole yritystekijöiden kannalta realistisia. Yritykseltä saattaa puuttua esimerkiksi rahoitus- ja henkilöstöresursseja tai yksinkertaisesti kokemusta ulkomaankaupasta. Viennin eri toimintamuodoilla voi myös testata markkinoita, jos ei suoraan haluta siirtyä riskisiin toimintamalleihin. Yrityksen valitessa viennin toimintamuodokseen, on sen valittava itselleen sopivin vientimuoto. Vientitapoja on helppo verrata keskenään niiden etujen ja rajoitusten perusteella.

## 2.2 Sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiomuodot

Sopimusperusteisiksi yhteistyömuodoiksi katsotaan kansainvälinen lisensiointi, franchising, alihankinta, sopimusvalmistus, projektioperaatiot sekä strategiset liittoumat kuten allianssit ja kumppanuudet (Vahvaselkä 2009, 75). Tässä alaluvussa olen jättänyt käsittelemättä alihankinnan, sopimusvalmistuksen ja projektiviennin, koska ne eivät sovellu operaatiomuodoksi Motomanin tuotteille eivätkä toimintastrategialle. Tämän vuoksi ne eivät ole tarkoituksenmukaisia työn tavoitteiden kannalta ja saattaisivat heikentää sen laatua. Samoin olen jättänyt pois myös johtamissopimuksen ja yritysyhteistyön, koska yritykset eivät yleensä käytä niitä erillisenä kansainvälisenä operaatiovaihtoehtona. Luvussa perehdytään siis ainoastaan kansainväliseen lisensiointiin sekä franchisingiin.

Kansainvälinen lisensiointi ja franchising ovat itse asiassa saman operaatiovaihtoehdon eri mahdollisuuksia ja niitä voitaisiin Äijön (2008, 191–192) mukaan hyvinkin nimittää yleisnimityksellä yrityksen tuotteen valmistus- ja myyntioikeuden myynti ulkomaille. Termit lisensiointi ja franchising ovat kuitenkin sekä kirjallisuudessa että käytännössä vakiintuneet niin hyvin, että niitä käytetään tässäkin työssä erikseen.

Lisensioinnissa yritys solmii ulkomaisen yhteistyökumppanin kanssa sopimuksen, jolla se myy yrityksen varallisuutta. Varallisuus koostuu usein tuotteeseen tai sen valmistukseen liittyvistä patenteista, salaisesta teknisestä tietotaidosta tai valmistusmenetelmästä. Sopimus saattaa sisältää myös oleellisia komponenttitoimituksia tai materiaaleja, markkinointitietotaitoa ja tavaramerkin käyttöoikeuden. Tätä kaikkea vastaan yhteistyökumppani maksaa yritykselle korvausta. Korvausta kutsutaan normaalisti rojaltiksi, joka usein on prosenttimääräinen myynnin tai voiton määrästä. Vaihtoehtoisesti voidaan sopia myös kertarojaltista tai yhdistelmästä kertakorvausta ja jatkuvaa rojaltia. (Keegan & Green 2008, 293–295; Äijö 2001, 95.)

Lisensiointi on hyvä vaihtoehto kansainvälistymiselle, jos yrityksen taloudelliset resurssit sekä kansainvälinen osaaminen ovat vähäistä. Lisensiointi tarjoaa hyvän mahdollisuuden nopeaan markkinoille tuloon ja markkinoiden testaamiseen. Kaikesta tästä huolimatta lisensiointi soveltuu yritysten ensisijaiseksi operaatiomuodoksi suhteellisen harvoin. (Karhu 2002, 180–184.)

Franchisingissa päämies luovuttaa kokonaisvaltaisen ja standardoidun liiketoimintakonseptinsa franchising-yrittäjän käyttöön. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että valmistaja myy jakelijalle tai ulkomaiselle valmistajalle oikeuden käyttää nimeään tai tavaramerkkiään sekä valmistus-, markkinointi- että liikkeenjohtotaitoaan tuotteidensa valmistamisessa ja myymisessä. Ostaja toimii omassa maassaan vastuullisena yrittäjänä. Samoin kuin lisensioinnissa franchising-sopimuksissa määritetään joko kiinteä korvaus, jatkuva rojalti tai näiden yhdistelmä. Lisäksi voidaan sopia erikseen muista erillisistä korvauksista, kuten ketjuja johtamispalkkioista. (Vahvaselkä 2009, 75–76.)

Franchisingia voidaan käyttää keinona kansainvälistyä ilman suurempaa sisäistä kasvua organisaatiossa. Franchisingia on käytetty erityisesti palvelualoilla ja vähittäismyynnissä, mutta se soveltuu myös teollisuuteen. Franchisingia käytetään yleensä, kun pyritään saavuttamaan kansainvälinen jakeluverkko tai halutaan nopeasti tietyille markkinoille. Lisäksi sitä on käytetty keinona saavuttaa kansainvälistä mainetta ja tunnettua. Kansainvälinen franchising on erityisen kiinnostavaa yritykselle silloin, kun sillä on tuote, jota ei voi viedä helposti, se ei halua investoida kohdemaahan tai silloin, kun sen toimintakonsepti voidaan helposti siirtää kohdemaahan. (Hollensen 2007, 335–337.)

Franchising on hyvä tapa kasvattaa erityisesti pienten yritysten liiketoimintaa. Monesti myös kohdemaahan hyötyy uudesta ulkomaisesta franchising-ketjusta, sillä koulutus- ja johtamisaaminen sisältyvät franchising-sopimukseen. Poliittiset riskit ovat franchisingissa alhaiset ja markkinointi on yhdenmukaista ja standardisoitua. Etu on myös se, että franchising-oikeuden myyjä on yleensä kokenut yrittäjä kotimarkkinoillaan. (Immonen 2005, 36–37.)

Tässä operaatiomuodossa ongelmana on usein sopimuksen teko ja sopivan partnerin valinta kohdemaassa, jossa ei esimerkiksi ole riittävää johtamisaamista. Toisaalta yrittäjät ovat usein motivoituneita toimintaan, sillä heilläkin on pääomaa kiinni toiminnassa. Vaarana on yrittäjän ryhtyminen päämiehensä kilpailijaksi. Yhteistyö yrittäjien välillä ja toisaalta myös päämiehen sekä yrittäjien välillä on elintärkeää toiminnan onnistumiseksi, vaikka kommunikointi voi olla välillä vaikeata kansainvälisessä ympäristössä. Franchising ei myöskään oikeuta kovin suureen kontrolliasemaan kohdemarkkinoilla, mikä voi myös muodostua ongelmaksi. (Immonen 2005, 36–37.)

Verratessa lisensiointia ja franchisingia muihin toimintavaihtoehtoihin, vahvuuksina nousevat mielestäni esiin sen nopeus, helppous, sekä yksinkertaisuus markkinoille pääsyyn. Lisäksi niissä on alhaiset aloituskustannukset. Näillä toimintamuodoilla pystytään saamaan vientiä paremmin paikallisten asiakkaiden luottamus. Täytyy kuitenkin muistaa, että kokonaistuotot eivät nouse korkeiksi yhteistyökumppanin vuoksi. Samalla myös tuotannon ja laadun kontrollointi saattaa olla työlästä.

## **2.3 Suorat ulkomaiset investoinnit**

Suorilla ulkomaisilla investoinneilla tarkoitetaan ulkomaisen myyntikonttorin, yhteisyrityksen tai oman ulkomaisen tuotantoyksikön perustamista. Tällaiset toimintamuodot edellyttävät huomattavia taloudellisia ja henkisiä resursseja. Lisäksi ne synnyttävät suurempia taloudellisia sekä poliittisia riskejä verrattuna aikaisempiin toimintamuotoihin. (Keegan & Green 2008, 297–298.)

Yritykset investoivat ulkomaisille markkinoille yleensä neljästä eri syystä. Joskus yritykset investoivat ulkomaille yksinkertaisesti sen takia, että ne saisivat tuotantoonsa raaka-aineita. Investointi voidaan toteuttaa myös, jotta saataisiin tuotettua halvemmassa kohdemaassa, kustannuksia säästäen. Lisäksi investoinnilla ulkomaille voidaan etsiä strategisia etuja tai kyvykkyyksiä. Näiden lisäksi investointi voidaan tehdä myös markkinaoperoinnin toteuttamiseksi kansainvälisillä markkinoilla, eli investointi nähdään tällöin varsinaisena operatiivimuotona. Yrityksen investointipäätös syntyy usein monista päällekkäisistä syistä. Ulkomaisilla investoinneilla on yleensä positiivisia tuottavuuden kehitystä ja talouskasvua nopeuttavia heijastusvaikutuksia kohdemaan talouteen. (Albaum & Duerr 2008, 358–359.)

### **2.3.1 Yhteisyritys**

Yhteisyrityksellä tarkoitetaan uutta erillistä pysyväksi tarkoitettua yritystä, jonka kaksi tai useampi yhteistyökumppani yhdessä omistavat. Nämä kumppanit osallistuvat lisäksi yhteisyrityksen strategian määrittelyyn sekä johtamiseen. Yhteisyritystä muodostettaessa on osapuolien kesken sovittava mitä kukin yritykseen sijoittaa. Kohdemaasta ja tilanteesta riippuen osapuolet voivat sopia rahan lisäksi esimerkiksi teknologian, markkinointi- ja

liikkeenjohtotaidon, henkilökunnan, raaka-aineiden tai vaikkapa tuotantolaitoksen tarjoamisesta yhteisyritykseen. (Äijö 2001, 106–107.)

Yhteisyritys ei ole suositeltava vaihtoehto, jos kohdemarkkinoilla voidaan kokemuksen ja resurssien rajoissa toimia yksinkin. Yhteisyritykseen mennäänkin yleensä olosuhteiden pakottamana, esimerkiksi silloin kun yritys ei kykene toimimaan vierailta markkinoilla menestyksekkäästi ilman kumppania. Suurin ongelma yhteisyrityksessä on se, että pitkällä tähtäimellä yhteisyritys on epästabiili, sillä kahden yrityksen päämäärät ja intressit eivät koskaan voi olla yhtenevät. Lisäksi yritykset pyrkivät pitämään erityiskilpailuetunsa itsellään, potentiaalisten kilpailijoiden ulottumattomissa. Haasteita aiheuttavat lisäksi kulttuuriset erot ja kommunikaatiovaikeudet sekä ongelmat kontrolloitavuuden kanssa. (Äijö 2001, 107–108.)

### **2.3.2 Ulkomainen myyntikonttori**

Oman myyntikonttorin perustaminen edellyttää pysyvää juridista ja fyysistä läsnäoloa ulkomaisilla markkinoilla. Sen perusedellytyksenä ovat huomattavat myyntimäärät ulkomailta. Toisena vaatimuksena voidaan pitää riittäviä kokemuksia ja markkinainformaatiota kyseisistä markkinoista, jotta yritys pystyy hoitamaan tämän vientiä vaativamman toimintatavan ulkomaisilla markkinoilla. (Äijö 2008, 196–197.)

Ulkomaista myyntikonttoria perustettaessa tulee valita kahden juridisen muodon väliltä. Nämä muodot ovat itsenäinen tytäryhtiö sekä epäitsenäinen sivuliike. Juridiselta kannalta sivuliike on täysin erottamaton osa emoyhtiötä, vaikka se fyysisesti sijaitsisikin toisessa maassa. Lisäksi sivuliikkeen perustamisessa noudatetaan investoijamaan lakeja. Tytäryhtiönä perustettu ulkomainen myyntikonttori toimii puolestaan juridisesti täysin itsenäisesti paikallisten lakien mukaan. Ulkomainen emoyritys omistaa ainoastaan sen osakkeet. (Pehkonen 2000, 56–57.)

Kokonaiskustannuksiltaan ulkomaisen myyntikonttorin perustaminen on usein yritysostoa kalliimpi muoto. Tämän takia taloudellisesti kannattavan toiminnan tason saavuttamiseen, menee aikaa. Kun tytäryhtiö perustetaan kokonaan alusta alkaen itse, saadaan siitä juuri sellainen kuin halutaan ja oman toimintastrategian mukainen. Samalla voidaan rakentaa



oma paikallinen imago ja suorat suhteet sekä informaatiokanavat kohdemaan asiakkaisiin. Useissa maissa tytäryritys voi saada paikallisia avustuksia, kuten investointiavustuksia ja verohelpotuksia. Tytäryrityksellä voidaan myös kiertää mahdollisia rajoituksia kohdemaassa, kuten tuontitulleja sekä muita lisäkustannuksia. (Hurme 2010.)

### **2.3.3 Oma tuotantoyksikkö**

Oma ulkomainen tuotantoyksikkö on monille yrityksille kaikkein vaativin, kallein, riskipitoisin ja viimeisin toimintamuoto kansainvälisille markkinoille mentäessä. Oma tuotantoyksikkö vaatii yritykseltä runsaasti taloudellisia ja henkisiä voimavaroja, mutta samalla se tarjoaa potentiaalisesti parhaimmat edut. (Keegan & Schlegelmilch 2001, 298–302.)

Ulkomainen tuotantolaitos voidaan operaativaihtoehtona toteuttaa joko ostamalla olemassa oleva yritys tai perustaa kokonaan uusi yritys. Uuden yrityksen perustaminen on ainoa vaihtoehto, kun ostettavia yrityksiä ei ole tarjolla kohdemarkkinoilla. Tämä voi johtua usein markkinatilanteesta tai siitä, että yritys toimii sellaisella liiketoiminta-alueella, jossa sopivia kilpailijoita ei yksinkertaisesti ole tarjolla. Toimivan yrityksen ostoa puolestaan pidetään yleisesti nopeampana vaihtoehtona päästä markkinoille kuin uuden yrityksen perustamista. Uuden yrityksen perustaminen, organisoiminen ja toiminnan käynnistäminen sekä markkinoille lanseeraus vie tunnetusti aikaa, varsinkin toimittaessa vieraassa ympäristössä ja kulttuurissa. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 123.)

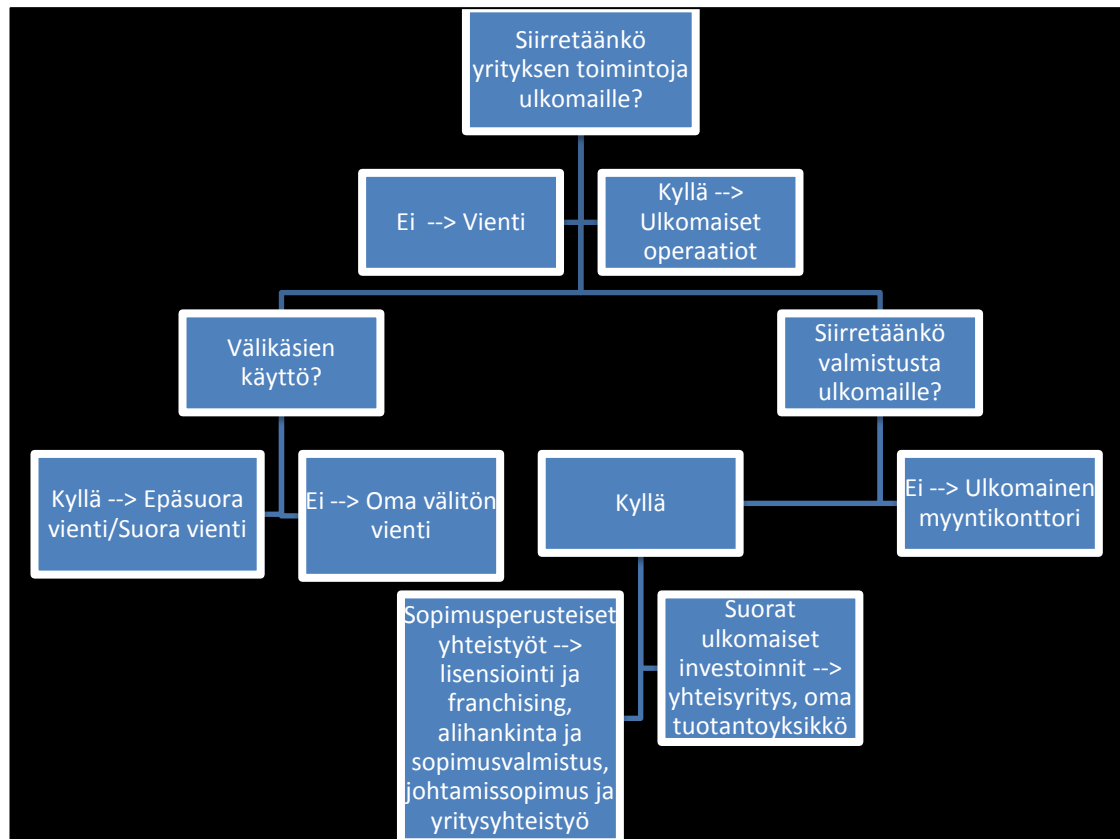
Yritysosto mahdollistaa yritykselle nopean pääsyn kansainvälisille markkinoille. Parhaimmillaan se tarjoaa valmiin liiketoiminnan, toimivan organisaation, asiakaskunnan, jakelukanavat, markkinaosuuden ja valmiin infrastruktuurin yritystoiminnalle. Kaiken lisäksi valmis yritys voi tarjota voitollisen liiketoiminnan heti alusta alkaen. Vaikeutena yritysostossa on löytää toiminnaltaan ja hinnaltaan yritykselle ostettavissa oleva kohdeyritys. Ulkomainen yritysosto vaatii laajaa ja yksityiskohtaista analysointia. Ulkomaisiin yritysostoihin liittyy usein monimutkaisia sopimus- ja veroteknisiä yksityiskohtia, jotka tulee tunnistaa ja hallita joko itse tai asiantuntijoiden avulla. Ulkomaisten yritysostojen yleisimpiä kompastuskiviä ovat eri maiden ja organisaatioiden henkilöstön johtamiseen liittyvät kulttuurierot, joihin tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Yleensäkin yrityskulttuurien fuusioi-

minen on kansainvälisen yritysoston vaikeimmin hallittavia kokonaisuuksia. (Hurme 2010.)

Ulkomaisen tuotantoyksikön perustaminen pohjautuu yleensä yrityksen pitkän tähtäimen strategiaan kasvattaa markkinaosuuttaan kohdemaassa tai -markkina-alueella. Tähän saattaa vaikuttaa myös tuotannon volyymin kasvu – kun kotimaassa tapahtuva tuotanto ja tuotteiden vienti väljäsenien kautta ei ole enää taloudellisesti edullisinta. Joidenkin maiden kohdalla ulkomainen yksikkö saattaa olla jopa välttämätön keino markkinoille pääsemiseksi. (Ahokangas & Pihkala 2002, 42; Karhu 2002, 254, 261–263.)

Ulkomaisen tuotantoyksikön perustaminen on usein hyödyllisintä ja varminta suorittaa maantieteellisesti ja kulttuurillisesti läheisille markkinoille. Kuitenkin kotimaan ja kohdemaan erot eri asioissa täytyy myös tässä tapauksessa huomioida. Tässä operointimuodossa yritys säilyttää identiteettinsä ja kontrollointiasemansa suhteessa hallinnollisiin ja taloudellisiin resursseihin, operaatioihin sekä strategioihin. (Äijö 2008, 209–211.)

Edellä on käsitelty erilaisia kansainvälisiä operaatiomuotoja. Seuraavalla sivulla esitetään yhteenvetona malli kansainvälisten operaatiomuotojen valintaprosessista (KUVIO 1), joka havainnollistaa miten eri kriteerit yleensä huomioidaan operaatiomuodon valinnassa. Kuvion 1 valintaprosessia voi jokainen soveltaa omiin yritys- tuote- ja kohdemarkkinatekijöihin.



KUVIO 1. Kansainvälisten operaatiomuotojen valintaprosessi (mukaillen Äijö 2001, 87.)

## 2.4 Suomalaisien yritysten käyttämät operaatiomuodot

Kauppa- ja teollisuusministeriön vuonna 2008 tekemässä selvityksessä kartoitettiin suomalaisyritysten kehittämistarpeita ja osana tutkimusta saatiin myös tietoa yritysten käyttämistä kansainvälisistä operaatiomuodoista. Vastanneista 103 yrityksestä kaikki työllistivät 50–250 henkeä eli ne ovat luokiteltavissa Pk-yritykseksi. Suosituimmaksi operaatiomuodoksi selvisi suora tai epäsuora tavaravienti, jonka jälkeen tuli palveluiden eri vientimuodot. Näiden jälkeen kolmanneksi suosituin oli ulkomaisen myyntikonttorin perustaminen. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2008.)

Tavaroiden eri vientimuodot sekä tytäryrityksen perustaminen sopivat myös Motomanin tuote- sekä yritystekijöille mainiosti, ja ovat siksi erittäin varteenotettavia operointivaihtoehtoja yrityksen sisäisiä tekijöitä punnittaessa. Epäsuoran ja suoran viennin sekä tytäryrityksen eroja pohdiskellaan vielä tarkemmin seuraavalla sivulla SWOT-analyysin avulla (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi eri operaatiomuotojen voimasuhteista

|                 | Vahvuudet  | Heikkoudet  | Mahdollisuudet   | Uhat   |
|-----------------|--|---|--|--|
| Suora vienti    | Suora yhteys ulkomaille, Tuontiagentti välittää päämiehelleen ostotarjouksia               | Kommunikointi ja yhteydenpito edustajaan, Edustajan valvominen hankalaa | Maahantuojaan asiakkaat monipuolisia   | Riski viejällä   |
| Epäsuora vienti | Kotimaisen vientiagentin käyttö  | Kaukana markkinoista, Menestys riippuvainen välikäden tehokkuudesta     | Enemmän kontakteja ja yritys-suhteita, Vähäiset riskit   | Agenttien luotettavuus ja vaitiolovelvollisuus, Yritys jää pimementoon |
| Tytäryritys     | Yritys pääsee lähemmäksi asiakkaitaan, Nimi paremmin näkyville ja imago, Paremmat tulokset | Sitoo pääomaa ja aiheuttaa kiinteitä kustannuksia                       | Uusi kanava yrityksen talouden kansainväliseen suunnitteluun, Markkinainformaation hyödyntäminen | Viennin hiipuminen, Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus               |

Taulukko 1 esittelee pohdinnan tuloksia kolmen eri operaatiomuodon vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista sekä uhkista suhteutettuna ne Motomanin sisäisiin tekijöihin ja voimavaroihin. Motomanin sisäisistä tekijöistä on keskitytty erityisesti yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin. Myös tuotteen ominaisuudet on otettu huomioon. Kohdemaan erityispiirteitä ei tässä analyysissä ole tarkasteltu.

Taulukosta 1 on pääteltävissä, että suorassa viennissä ulkomaisen edustajan käyttäminen vie yrityksen lähelle ulkomaisia markkinoita. Näin sillä on suora yhteys kyseisille markkinoille ja se saa kokemusta markkinoilla toimimisesta. Toimintamuodon heikkoutena voidaan pitää sen vaativuutta verrattuna esimerkiksi epäsuoraan vientiin. Kommunikointi ja yhteydenpito ulkomaiseen edustajaan saattaa olla vaativaa, ja joskus edustaja saattaa jopa suodattaa markkinainformaatiota omaksi parhaakseen. Näin ollen myös edustajan valvominen on hankalaa. Mahdollisuutena suorassa viennissä voidaan nähdä ulkomaisen edustajan monipuolinen asiakaskunta, jolloin kotimaisen yrityksen tuotteille tarjoutuu laaja verkosto. Uhkana verrattuna epäsuoraan vientiin ovat liiketoimintariskien kasaantuminen suoraan kotimaiselle yritykselle.

Epäsuorassa viennissä kotimaisen välikäden käyttäminen tuo mukanaan monia etuja. Agentin kanssa on helppo toimia, se on lähellä, kommunikointi on helppoa ja yritys välttää ulkomaisen toiminnan hoitamisen vaikeudet. Heikkoutena voidaan puolestaan nähdä se, että yritys on kaukana ulkomaisilta markkinoilta, jolloin se ei saa paljoakaan markkinatie-

toa ja kokemusta. Tästä johtuen markkinatoimien kontrollointi on vaikeata. Ulkomaisessa myynnissään se on kokonaan agentistaan riippuvainen. Tämän operointimuodon mahdollisuudet liittyvät agentin kautta luotuihin uusiin yrityssuhteisiin sekä suuriin kontaktimääriin kohdemaassa. Uhkana voidaan nähdä kotimaisen agenttien mahdollinen epäluotettavuus. Agentit saattavat ajaa omia etujaan ja korostaa kaupantekotilanteissa omaa rooliaan, jolloin yritys jää selvästi pimentoon.

Tytäryrityksen avulla yritys pääsee lähemmäksi asiakkaitaan, jolloin se saa suoraa markkinainformaatiota ja kokemusta. Paikanpäällä toimiessa yritys pystyy luomaan asiakkaille luottamuksellisen ilmapiirin, jolloin sen nimi sekä imago pääsevät paremmin esille. Heikkoutena operaatiomuodossa ovat korkeat perustamiskustannukset sekä toiminnan kiinteät kustannukset myynnistä riippumatta. Se on myös kokonaisuudessaan paljon vaativampi operointimuoto verrattuna aikaisemmin käsiteltyihin viennin eri toimintamuotoihin. Mahdollisuutena tytäryrityksessä on hyvä kontrollointimahdollisuus markkinointitoimiin ja sen kautta mahdollisuus reagoida muutoksiin nopeasti. Yrityksen laajentuessa ulkomaille luodaan samalla myös uusi kanava yrityksen talouden kansainväliseen suunnitteluun. Uhkana ovat vientiedustajien kokemuksen ja yhteyksien menettäminen sekä ammattitaitoisen paikallisen työvoiman riittämättömyys.

Tässä SWOT-analyysissä (TAULUKKO 1) on keskitytty Motomanin sisäisiin tekijöihin eikä kohdemaan erityispiirteitä ole otettu huomioon. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia kohdemarkkinatekijöitä käsitellään erikseen seuraavassa pääluvussa ja niiden vaikutuksia valintoihin pohdiskellaan tarkemmin pääluvussa 7 tutkimuksen tuloksien yhteydessä.

### 3 KOHDEMARKKINATEKIJÖIDEN MERKITYS OPERAATIOMUODON VALINNASSA

Yrityksen aloitettua kansainvälisen toiminnan, se muuttaa usein vähitellen käyttämäänsä operaatiomuotoa. Useimmiten muutoksen suunta on kontrolloitavampiin operaatiomuotoihin siirtyminen. Samalla yrityksen toiminnalle kansainvälisillä markkinoilla tulee uusi riskitaso, sillä toimintaan joudutaan käyttämään enemmän resursseja. Muutokset yrityksen sisäisissä tekijöissä ja erityisesti kasvava sitoutuminen ulkomaiseen toimintaan muovaavat yrityksen kansainvälistä kehitystä. Ulkoiset tekijät ovat kuitenkin merkityksellisimpiä voimia, jotka liittyvät olennaisesti yrityksen operaatiomuotopäätökseen. Yrityksen tuleekin jatkuvasti tarkkailla kohdemarkkinoidensa ulkoisia tekijöitä, ja muuttaa tarvittaessa operaatiomuotoansa säilyttääkseen tai toivottavasti jopa vahvistaakseen omaa markkina-asemaansa. Operaatiomuodon muuttaminen vaatii kuitenkin yleensä sekä pääomaa että aikaa. Tämän takia se ei läheskään aina ole kovin helppo tehtävä yritykselle. (Karhu 2002, 11–14.)

Yritykselle niitä kohdemarkkinoiden ulkoisia tekijöitä, jotka liittyvät operaatiomuodon valintaan, voidaan erotella monellakin tavalla. Tekijöitä voivat olla esimerkiksi kohdemarkkinoiden liiketoimintamahdollisuudet ja kilpailuympäristö, niiden taloudellinen kestokyky ja kehitys, niiden poliittinen ja kulttuurinen ympäristö sekä niiden kustannustaso. On selvää, että nämä eri ulkoiset tekijät saattavat välillä aiheuttaa jopa ristiriitaisia tilanteita yrityksen operaatiomuodon valinnassa. Yrityksen operaatiomuodon valinta onkin paljolti punnitsemista ja arvioimista samanaikaisesti vallitsevien eri ulkoisten tekijöiden kesken. (Äijö 2001, 86–88.)

Tässä pääluvussa näitä ulkoisia tekijöitä ja niiden vaikutusta operaatiomuodon valintaan tarkastellaan rajaamalla ne kohdemarkkinatekijöihin. Kohdemarkkinatekijöitä ovat kysyntä-, kilpailu- sekä yhteisötekijät. Yhteisötekijät on lisäksi jaettu vielä taloudellisiin, sosiokulttuurisiin, poliittisiin sekä teknologisiin tekijöihin PEST-analyysin mukaisesti. Lyhenne PEST tulee sanoista poliittinen (political), taloudellinen (economic), sosiokulttuurinen (sociocultural) ja teknologinen (technological). Analyysillä on mahdollista kartoittaa sitä makroympäristöä, joka vaikuttaa kaikkiin tietyssä toimintaympäristössä toimiviin yrityksiin. (Morrison 2008, 30–31.)

### 3.1 Kysyntätekijät

Kysynnän suuruus perustuu pohjimmiltaan potentiaalisten asiakkaiden lukumäärään sekä näiden kykyyn ja halukkuuteen ostaa yrityksen tuotteita. Yleensä väkirikkaat valtiot tarjoavat parhaat lähtökohdat onnistuneelle kansainvälistymiselle. Monet maailman väkirikkaimmista valtioista ovat kuitenkin varsin köyhiä ja niiden markkinoiden tarjoama ostovoima jää jopa huomattavasti jälkeen monien niitä pienempien läntisten teollisuusmaiden markkinoilla vallitsevasta ostovoimasta. Tämän vuoksi potentiaalisten asiakkaiden tulo- ja varallisuustasoon perustuva ostokyky on siten kysynnän määrään olennaisesti liittyvä tekijä. (Karhu 2002, 28.)

Toinen olennainen asia myynnin määrään on tuotteeseen kohdistuva ostohalukkuus, joka riippuu ihmisten asenteista, mielikuvista ja muista ajatusmaailmaan kuuluvista vaikuttimista. Markkinoinnin tehtävänä on pyrkiä vaikuttamaan ostohalukkuuteen ja siten pienentää ostamisen esteitä. Joskus ostamisen esteet saattavat olla niin vahvoja, että perusteelliseen markkinointiin ei tuota tavoiteltua tulosta. (Karhu 2002, 28.)

Kohdemarkkinoilla, joilla on korkea kysyntä, voidaan usein lisätä yrityksen kapasiteettia. Myös hinnoittelua voidaan tämän kaltaisilla markkinoilla muokata vapaammin. Nämä tekijät tekevät yrityksen usein kiinnostuneeksi investoimaan näille markkinoille käyttäen suuria, kokonaan itse omistettuja investointeja hyväkseen. Toisaalta taas kutistuvilla markkinoilla voi esiintyä ylikapasiteettia, jolloin yritys haluaa luonnollisesti välttää suuria investointeja näille markkinoille. Esimerkiksi yhteisyrityksen käyttö kutistuvilla markkinoilla voi olla varsin suositeltavaa. Näin yritys ei lisää kohdemaan kapasiteettia liikaa. Yhteisyrityksen käyttö ei myöskään yleensä vaikuta kilpailijoiden hinnoittelupolitiikkoihin kovin vakavasti. Tämän operaatiomuodon avulla saavutettu voitto voi myös parantua, sillä resursseja ei kulu niin paljoa ja voitto-odotus on yrityksessä pienempi. Myös markkinoiden vaihtamiskustannukset yhteisyrityksessä ovat pienemmät, jos kutistuvat markkinat joudutaisiin jossain vaiheessa jopa jättämään. (Eronen 2002, 82–84, 91–93; Äijö 2001, 107–108.)

Lähtökohtaisesti Viro ei mielestäni kysynnältään tarjoa suurta potentiaalia Motomanin tuotteille, vaikka sen talouskasvu on ollut nopeaa sen lähihistoriassa. Viro on kuitenkin suhteellisen pieni maa jo pinta-alaltaan ja asukkaitakaan ei hirveästi ole. Myös työntekijöi-

den palkkataso on alhainen. Pääluvussa 7, tutkimustulosten yhteydessä, pohditaan tarkemmin Viron kysyntätekkijöiden merkitystä operaatiomuodon valintaan.

### 3.2 Kilpailutekijät

Albaumin ja Duerrin (2008, 158–159) mukaan yritysten välinen kilpailu on voimakkain ympäristötekijä vieraassa toimintaympäristössä. Dynaamisuus syntyy siitä, että yritykset etsivät jatkuvasti kilpailukeinoa tai -etua, jolla erottua muista kilpailijoista kuluttajien silmissä. Kilpailutilanteen muotoutuminen riippuu markkinoilla toimivien kilpailijoiden lukumäärästä ja näiden käyttämistä kilpailukeinoista. Nykyisin kilpailu on kovaa käytännössä kaikilla markkina-alueilla.

Kilpailutilanteen kovuus ilmenee usein siten, että tuotteiden vientihinta on kotimarkkinoilta saatavaa hintaa matalampi. Jotta vienti tuottaisi suhteellisesti edes kotimarkkinoille suuntautuvaa myyntiä vastaavalla tavalla, tulisi vientihinnan päinvastoin olla kotimarkkinahintaa korkeampi, sillä vientimarkkinointi aiheuttaa kotimarkkinoille suuntautuvaa markkinointia enemmän kustannuksia. (Karhu 2002, 28–29.)

Vieraassa toimintaympäristössä kilpailutilanteeseen liittyy vahvasti paikalliset kilpailijat. Nämä voidaan nähdä jopa esteenä kohdemarkkinoille pääsemisessä. Näiden kilpailijoiden voimaa tuleekin arvioida valitessa operaatiomuotoa kansainvälisille markkinoille. Useimmiten mitä suurempi voima näillä paikallisilla toimijoilla on, ja mitä kireämpi kilpailutilanne alueella vallitsee, sitä suurempi riski ja vaikeus yrityksellä on lähteä näille markkinoille. Tällaisessa tilanteessa käytetään usein vähemmän pääomaa ja resursseja sitovia sekä samalla vähemmän riskisiä operaatiemuotoja, kuten sopimuksellisia operaatiemuotoja tai yhteisyritystä. Toisaalta jos paikalliset kilpailijat koetaan heikoksi vastustukseksi, voidaan näillä markkinoilla käyttää huolettomammin korkean riskin ja sitoutumisen operaatiemuotoja, esimerkiksi yritysoston muodossa. Näin voitaneen saavuttaa korkeampaa tulosta ja markkinaosuutta kohdemarkkinoilla. (Hollensen 2007, 101; Keegan & Schlegelmilch 2001, 326–329.)

Kilpailuetua saattaa paikallisille luoda esimerkiksi se, että he voivat myydä suoraan maansa asiakkaille ilman välikäsiä. Heikko markkinointi-infrastruktuuri suosii siis suoria inves-



tointeja maahan, jotta mahdollisilta turhilta välikäsiltä ja kustannuksilta säästyttäisiin. Lisäksi oma myyntikonttori tai tuotantoyksikkö on ainoa toimintamuoto, jos kohdemarkkinoilla ei yksinkertaisesti ole agentteja tai jakelijoita, tai ne ovat varattuina muille yrityksille. (Albaum & Duerr 2008, 289–291; Hollensen 2007, 301.)

### **3.3 Yhteisötekijät**

Markkinakohtaisiin kansainvälistymisen edellytyksiin luettavia yhteisötekijöitä ovat Karhun (2002, 30) mukaan taloudellinen, rahoituksellinen, demografinen, tekninen, poliittinen, juridinen, kulttuurinen ja sosiaalinen ympäristö. Näiden ominaisuudet liittyvät olennaisesti operaatiomuodon valintaan. Kohdemaata on mahdollista tarkastella käyttämällä PEST-toimintaympäristöanalyysiä. PEST-analyysillä (Morrison 2008, 30–31) kartoitetaan sitä makroympäristöä, joka vaikuttaa kaikkiin tietyssä toimintaympäristössä toimiviin yrityksiin. Tässä luvussa yhteisötekijöiden ominaisuuksia tarkastellaan kyseisen analyysin avulla.

#### **3.3.1 Poliittinen toimintaympäristö**

Poliittista toimintaympäristöä täytyy tarkastella kahdesta näkökulmasta. Kotimaan poliittinen ympäristö tarkoittaa kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kansainvälistymiseen, esimerkkinä valtion viennin tukitoimenpiteet. Kohdemaan poliittinen ympäristö puolestaan tarkoittaa niitä poliittisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan kohdemaassa. (Hurme 2010.)

Kohdemaan hallitus voi säätää sellaisia lakeja tai viranomaiset antaa sellaisia määräyksiä, jotka haittaavat yritysten toimintaa. Usein tällaisia ovat verolait, tullit ja muut ulkomaisille yrityksille määrättyt maksut tai valuuttamääräykset, jotka suojelevat kotimaisia tuottajia. Lisäksi riskejä voi aiheuttaa myös laittomat keinot, kuten lahjusten vaatiminen, sieppaukset, terrorismi, kapina tai äärimmillään jopa sisällissota. Poliittisessa ympäristössä merkitseviä tekijöitä ovat myös rodulliset, uskonnolliset ja ideologiset kysymykset sekä yleinen suhtautuminen ulkomaisiin yrityksiin ja heidän tuotteisiin. (Pirnes & Kukkola 2002, 97–98.)

Poliittisiin ympäristötekijöihin liittyvät näkökohdat liittyvät usein yrityksen operaatiomuodon valintaan. Kohdemaan poliittisten riskien sekä poliittisen epävakauden ollessa korkealla tasolla, valitaan mieluummin resursseja vähemmän sitovia operaatiomuotoja. Byrokraattinen, korruptoitunut tai kuohuntatilassa oleva yhteiskunta ei luonnollisesti ole suotuisa ympäristö varsinkaan investoinneille. Esimerkiksi yhteisyritys voisi olla suositeltava operaatiomuoto tällaisessa tapauksessa. Vastaavasti tasapainoinen poliittinen ja taloudellinen ympäristö suosii suoria investointeja, esimerkiksi oman tuotantoyksikön perustamisen ja yritysostojen muodossa. (Karhu 2002, 30–31.)

Myöhemmin tulosten yhteydessä pyritään selvittämään Viron hallituksen roolia ulkomaisien yritysten toiminnassa. Lähtökohtaisesti maa kuitenkin vaikuttaa mielestäni suhteellisen vakaalta ja turvalliselta. Tosin mielestäni ei voi jättää huomioimatta entisen Neuvostoliiton perintöä Viron liiketoimintaan, sillä Viro on vielä nuori tasavalta, johon Neuvostoliitto on varmasti jättänyt jälkensä.

### **3.3.2 Taloudellinen toimintaympäristö**

Yrityksien kohtaama taloudellinen toimintaympäristö voidaan jakaa kahteen osaan: globaaliin, koko maailmaa koskevaan talouteen, sekä maiden itsenäiseen talouteen. Talouden analysoinnissa tulisi löytää vastaukset kahteen kysymykseen: Kuinka suuri markkina-alue on ja mitä ominaisuuksia sillä on? (Vahvaselkä 2009, 28.)

Maailmankauppaan sisältyy muun muassa koko maailman kaupankäyntivolyymi, eri maiden välinen kaupankäynti, maailmankaupan jakautuminen eri valtioiden välillä, kaupankäynnin teorit, valtioiden harjoittamat rahapolitiikat, sekä erilaiset kaupankäyntiä valvovat ja helpottavat organisaatiot, kuten World Trade Organization (WTO), Euroopan unioni (EU), tai The Association of Southeast Asian Nations (ASEAN). Yleensä näiden organisaatioiden tarkoituksena on helpottaa eri maiden välistä kaupankäyntiä ja ylläpitää taloudellista hyvinvointia. (Ghauri & Cateora 2005, 210–212; Keegan & Schlegelmilch 2001, 60–67, 69.)

Tärkeämpi osa taloudellista toimintaympäristöä ovat alueelliset, eri maiden itsenäiset taloudet. Yksittäisen maan taloudellisen tilanteen vakautta voidaan selvittää esimerkiksi ana-

lysoimalla bruttokansantuotteen (BKT) kehitystä, inflaatiota, korkotasoja, teollisuuden kasvua, työttömyysprosenttia sekä osakemarkkinoiden yleistä vakautta. Näiden tekijöiden ollessa vakaalla pohjalla ja esimerkiksi BKT:n kasvaessa sekä inflaatioprosentin ollessa matala, on yrityksen helppo lähteä investoimaan suoraan. Alhainen työttömyysprosentti luo myös kuvaa vakaasta kansantaloudesta, mikä houkuttaa investointeja. Muussa tapauksessa kannattaa edetä varovaisemmin, esimerkiksi sopimusperusteisesti. (Immonen 2005, 19,21; Vahvaselkä 2009, 68–69.)

Kohdemarkkinoiden koko vaikuttaa operaatiomuodon valintaan yleisimmin siten, että pienillä kohdemarkkinoilla toimittaessa suositaan operaatiomuotoja, joissa on matala omilleen pääsykynnys, eli lähinnä epäsuoria investointeja. Suoria investointeja käytetään puolestaan enemmän suurilla markkinoilla. Näin on erityisesti aloilla, joilla voidaan saavuttaa suurtuotannon perusteella kilpailuetua. Suurilla markkina-alueilla tai teollisuudenaloilla voidaan siis suosia omia investointeja tai vaikkapa yritysfuusiota. Pienemmillä markkinoilla tyytyminen on esimerkiksi franchising-toimintaan. Kuitenkin, jos tulevaisuudessa odotetaan kohdemarkkinoiden kasvavan, tai mikäli toimintakustannukset ovat kohdemaassa huomattavasti alemmat kuin kotimaassa, voi suora investointi olla myös pienemmillä markkinoilla kannattava. (Hollensen 2007, 300.)

Viro on todella integroitunut maa. Se kuuluu muun muassa EU:hun ja WTO:hon. Lisäksi sen BKT on kasvanut jo pitkään ja inflaatio on pysynyt hyvin hallinnassa. Myös työttömyysprosentti on pysynyt alhaisella tasolla. Näistä lähtökohdista Viro tarjoaa mielestäni mielenkiintoisen kohteen yritysten kansainväliselle toiminnalle.

### **3.3.3 Sosiokulttuurinen toimintaympäristö**

Sosiokulttuurinen toimintaympäristö pitää sisällään kulttuurin, demografiset tekijät, trendit sekä kuluttajien mielipiteet ja asenteet. Kulttuurin määrittäminen on vaikeaa suurimmaksi osaksi sen ominaisuuksien takia, sillä sitä pidetään käsitteeltään melko epämääräisenä ja abstraktina. Kulttuuria pidetään kuitenkin aina opittuna käyttäytymisenä, jaettuna ja periytyvänä saman yhteisön jäsenten välillä. Kulttuuri määritellään usein jonkin tietyn ryhmän jakamaksi joukoksi uskomuksia ja standardeja, jotka auttavat yksilöä määrittämään mitä nyt on, mitä voi olla, miten tuntee tai miten tehdä asioita. Yksilö voi myös jakaa eri kult-

tuureita eri ryhmien kanssa. Kulttuuriin voidaan vielä yhdistää monia eri elementtejä. Näistä tärkeämpiä ovat biologiset lähtökohdat, kieli, arvot ja asenteet, tavat ja uskomukset, sosiaaliset instituutiot sekä materiaaliset ja symboliset elementit. Kielen merkitys eri kulttuurien erottajana on yksi tärkeimmistä tekijöistä. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Sosiokulttuurisessa ympäristössä kulttuurin operaatiomuotovalintoja ohjaava merkitys näkyy siten, että kulttuurin suhteen merkittävästi totutusta poikkeavalle markkina-alueelle tapahtuva sijoittautuminen tapahtuu tyypillisesti siten, että paikallista kulttuurituntemusta saadaan hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti. Ulkomaankauppaa harjoitettaessa käytännön vaihtoehtoja ovat tällöin joko suora tai epäsuora vienti. Sopimusoperaatioista käyttökelpoisia ovat lisensiointi ja franchising paikallista sopimuskumppania käyttäen sekä yritysyhteistyö paikallisen kumppanin olosuhdetuntemusta hyödyntäen. (Karhu 2002, 31–32.)

Sosiokulttuurisen ympäristön sosiaalisen osan, jolla tarkoitetaan yhteiskunnan sosiaalista rakennetta ja sosiaalista hyvinvointia, epäkohdat heijastuvat kielteisenä poliittiseen ympäristöön ja sitä kautta mahdollisesti myös juridiseen ympäristöön. Esimerkiksi työtaistelutilanteiden yleisyys on merkki sosiaalisen ympäristön ongelmallisuudesta, mikä hyvin tehokkaasti estää varsinkin ulkomaisia investointeja. (Karhu 2002, 32.)

Kuten ylempänä todettiin, on kulttuurin määrittäminen todella vaikeaa. Uskon Viron tarjoavan kuitenkin meille suomalaisille suhteellisen tutun ja turvallisen sosiokulttuurisen ympäristön. Maantieteellisesti maa on lähellä. Lisäksi molempien maiden historiaan kuuluu aika entisen Neuvostoliiton hallinnan alaisena.

### **3.3.4 Teknologinen toimintaympäristö**

Teknologiset tekijät ovat tärkeitä erityisesti yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Niihin kuuluvat kaikki teknologiassa tapahtuvat muutokset, jotka liittyvät yrityksen tuotteeseen ja jokapäiväiseen toimintaan. Vahvaselän (2009, 69) mukaan teknologinen toimintaympäristö muodostuu kolmesta tekijästä. Nämä tekijät ovat tuotteen teknologia, tuotteen valmistuksessa käytetty teknologia, ja johdon käytössä oleva teknologia. Muutokset näissä käytettävissä teknologioissa vaikuttavat sekä teollisiin ostajiin että myyjiin. Ostajat haluavat pa-

rempia tuotteita teknologian kehittyessä, kun taas myyjille kehittynyt teknologia mahdollistaa esimerkiksi tuotteen tai tuotantoprosessin parantamista. Teknologisen toimintaympäristön muutosten ansiosta asiakkaan ja yrityksen suhde voi jopa kehittyä entistä monipuolisemmaksi. (Keegan & Schlegelmilch 2001, 144–150.)

Teknologinen ympäristö luo raamit eri operaatiomuotojen sisältämien käytännön toimenpiteiden toteutettavuudelle. Teknologiset kehitysaskeleet muuttavat jatkuvasti yritysten toimintatapoja sekä asiakassuhteita, ja tarjoavat yrityksille monia uusia vaihtoehtoja sekä mahdollisuuksia toimintansa kehittämiseen. Nopeasti kehittyvä teknologia voi muuttaa jopa kokonaisen toimialan toimintatapoja. Vanhanaikaiseksi jäänyttä teknologiaa käyttävät maat eivät luonnollisesti kykene houkuttelemaan korkean teknologian hyödyntämiseen tähtääviä investointeja, koska tällöin maasta ei myöskään löydy riittävää osaamiskapasiteettia. (Karhu 2002, 30–31.)

Kohdemaan tuotantotekijät ovat tärkeitä tekijöitä arvioitaessa teknologista ympäristöä. Kustannustekijät ja ennen kaikkea logistiikan ja kommunikoinnin kustannustaso kohdemarkkinoilla on merkittävä tekijä, joka voi oleellisesti vaikuttaa onnistumiseen tai epäonnistumiseen kansainvälisillä markkinoilla. Luonnollisesti korkeat toimintakustannukset suosivat ei-paikallista toimintaa, esimerkiksi vientiä tai franchising-toimintaa. Tilanne on päinvastainen alhaisten toimintakustannusten maissa, joissa taas suositaan toimintaa kohdemaassa, eli lähinnä suoria investointeja. (Eronen 2002, 79–81.)

Paikallinen työvoima luo edellytyksiä kannattavalle liiketoiminnalle. Kohdemaan salliessa ulkomaisen työvoiman käytön, on yrityksellä myös mahdollisuus palkata aina parhaita osaajia. Sitovia ja riskisiä operaatiemuotoja suositaan, kun kohdemaassa on työvoiman lisäksi tarjolla hyviä raaka-aineita, korkeaa teknologiaa, pääomaa sekä kun maan viestintä- ja liikenneyhteydet ovat kunnossa. Päinvastaisessa tilanteessa suositaan mieluummin vähemmän sitovia operaatiemuotoja. (Eronen 2002, 79–81, 94–95.)

Kun kohdemarkkinoilla tarvitaan lisätietämystä ja -teknologiaa, täytyy tämä huomioida operaatiomuodon valinnassa. Oman tuotantoyksikön perustamista käytetään monesti operaatiomuotona, jos kohdemarkkinoille aiotaan siirtää tietämystä, esimerkiksi johtamisessa tai markkinoinnissa. Tällä tavalla tämä tietämys siirtyy helpoimmin, kun sekä tiedon omistaja että tiedon vastaanottaja voivat olla suorassa kontaktissa. Samalla tavalla teknologian

siirtämisessä käytetään yleensä oman tuotantoyksikön perustamista. Tällä tavalla voidaan usein paremmin saavuttaa ja kontrolloida synergiaetuja, mikä ei toteutuisi yhtä hyvin esimerkiksi yritysoston käytössä, sillä esimerkiksi tuotteet, palvelut tai tietämystaso ostavassa ja ostettavassa yrityksessä eroavat tavallisesti liikaa toisistaan. (Hollensen 2007, 302–304.)

Mietittäessä operaatiomuodon valintaa, Viron teknologinen toimintaympäristö nousee mielestäni tärkeäksi asiaksi robotiikka-alan yrityksille. Alan tuotteet ovat mielestäni vielä tois-  
laiseksi uutta ja ihmeellistä teknologiaa. Viron teknologian taso ei puolestaan ole kovin-  
kaan kehittyntä. Muun muassa näiden tekijöiden merkitystä operaatiomuodon valintaan  
pohditaan myöhemmin tutkimustulosten yhteydessä luvussa 7.

Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 2) esitetään yksinkertaistettu yleiskatsaus kaikkiin edellä käsiteltyihin kohdemarkkinatekijöihin. Taulukosta 2 on nähtävissä hieman pelkistetysti, millä tekijöillä on merkitystä operaatiomuodon valinnassa.

TAULUKKO 2. Miten eri kohdemarkkinatekijät määräytyvät

| Kohdemarkkinatekijä                 |   |
|-------------------------------------|---|
| Kysyntätekijät                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kysynnän suuruus</li> <li>- potentiaalisten asiakkaiden lukumäärä</li> <li>- ostohalukkuus</li> </ul>                                    |
| Kilpailutekijät                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- kilpailijoiden lukumäärä</li> <li>- kilpailijoiden käyttämät kilpailukeinot</li> <li>- paikallisten kilpailijoiden lukumäärä</li> </ul>  |
| Poliittinen toimintaympäristö       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- poliittinen järjestelmä</li> <li>- poliittinen stabiilitetti</li> <li>- kansainväliset suhteet</li> </ul>                                |
| Taloudellinen toimintaympäristö     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- talouden koko</li> <li>- talouden rakenne</li> <li>- kansainvälinen kaupankäynti</li> </ul>  |
| Sosiokulttuurinen toimintaympäristö | <ul style="list-style-type: none"> <li>- tavat, tottumukset ja käyttäytyminen</li> <li>- asenteet, uskomukset ja perinteet</li> <li>- yhteiskunnan sosiaalinen rakenne</li> </ul> |
| Teknologinen toimintaympäristö      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- teknologian taso</li> <li>- paikallinen työvoima</li> <li>- tuotantokustannuksien suuruus</li> </ul>                                     |

Seuraavassa pääluvussa keskitytään pohtimaan Viroa markkina-alueena ja nostetaan esiin seikkoja, jotka liittyvät tässä luvussa ja yllä olevassa taulukossa (TAULUKKO 2) esiteltyihin toimintaympäristön tekijöihin.

#### 4 VIRON MARKKINAT

Tässä pääluvussa käsitellään Viroa markkina-alueena keskittyen erityisesti kansantaloudellisiin tunnuslukuihin. Viron ympäristökijöistä on pyritty tuomaan esiin ne seikat, jotka olennaisesti liittyvät operaatiomuodon valintaan kyseisillä markkinoilla. Luku tukeutuu vahvasti sähköisiin lähdemateriaaleihin, jotta työhön on pystytty tuomaan mahdollisimman tuoretta tietoa. Taloudellisia asioita esitetään pääosin luvuilla ja numeroilla, mutta osion elävöittämiseksi ja selkiyttämiseksi on siihen lisätty myös kuvioita ja taulukoita.

Pääluvun alaotsikot ovat valikoituneet siten, että niistä jokainen muodostaa siteen ainakin johonkin edellisessä pääluvussa esitettyyn toimintaympäristön tekijään. Suurimmaksi osaksi alaluvut kuvaavat Viron taloudellista toimintaympäristöä, koska siitä on olemassa eniten lähdeaineistoa. Muita kohdemarkkinatekijöitä tutkitaan enemmän työn empiirisessä osuudessa.

Taloudellisen tilanteen kehitys -aluvussa kuvataan Viroa keskittyen eri yhteisötekijöihin. Luvussa pohditaan Viron taloudellista tilannetta sekä Viron valtion suhtautumista ulkomaisten yritysten toimintaan maassa. Lisäksi siinä kerrotaan lyhyesti virolaisten asenteista kansainväliseen kauppaan sekä mitä maan tuotantotekijät ovat merkinneet talouskehitykselle. Bruttokansantuote ja inflaatio -alaluku keskittyy puolestaan taloudellisen toimintaympäristön esittelemiseen. Luvussa käsitellään maan taloudellista tilannetta BKT:n sekä inflaation kehityksen avulla. Taloudellista toimintaympäristöä kuvaa myös kolmas sekä neljäs alaluku työttömyys ja palkkakehitys. Näissä luvuissa alaotsikkojen aiheet käsitellään vahvasti numeroiden avulla. Tämän lisäksi kyseiset luvut selventävät myös Viron teknologista toimintaympäristöä pohtimalla esimerkiksi saatavissa olevaa työvoimaa ja sen hintaa. Ulkomaankauppa -. Ulkomaiset investoinnit - sekä Tulevaisuuden näkymät -lukuihin on onnistuttu tuomaan elementtejä kaikista eri kohdemarkkinatekijöistä. Näissä alaluviissa pohditaan monipuolisesti Viron ja sen asukkaiden suhdetta muuhun maailmaan.

Viro on Itämeren itäpuolella sijaitseva Baltian alueeseen kuuluva tasavalta (KUVIO 2). Se on Baltian maista pohjoisin. Viro itsenäistyi ensimmäisen kerran vuonna 1918. Vuodesta 1940 vuoteen 1991 Viro oli neuvostomiehityksen alainen ja tunnettiin nimellä Viron sosia-

listinen neuvostotasavalta. Vuonna 1991 Viro itsenäistyi uudelleen. (Suomen suurlähetystö 2010; Taipale 2008, 6-8.)



KUVIO 2. Viron kartta (Finpro 2011.)

Viro on pinta-alaltaan noin 45 000 km<sup>2</sup> ja asukkaita siellä oli vuoden 2010 alussa hieman alle 1,3 miljoonaa. Maan väestöstä noin 84 % on Viron kansalaisia ja hieman alle 7 % asukkaista ilmoittaa kansalaisuudekseen Venäjän. Maan virallinen kieli on viro, mutta myös venäjää puhutaan paljon, sillä lähes 26 % väestöstä on etniseltä perimältään venäläisiä. Muita suurimpia kansallisuusryhmiä ovat ukrainalaiset, valkovenäläiset, suomalaiset, tataarit, latvialaiset ja puolalaiset. (Suomen suurlähetystö 2010.)

Viron pääkaupunki, sekä samalla myös suurin kaupunki, on Tallinna. Tallinnassa asukkaita on noin 400 000. Kansainvälisistä investoinneista noin 80 % keskittyy Tallinnaan ja sen ympäristöön. Tallinna on aina ollut Viron keskus. Kaupunkia voidaankin nimittää Viron kansainvälisen liiketoiminnan keskuksiksi. Tämä selittyy paitsi kaupungin koolla ja pääkaupungin asemalla, myös logistisesti erinomaisella sijainnilla meren äärellä. Viron toiseksi suurin kaupunki on etelässä sijaitseva Tartto hieman yli 100 000 asukkaallaan. Tartto on tunnettu koko eteläisen Viron koulu- ja kulttuurikeskuksena. Viron itärajalla sijaitseva



Narva on puolestaan noin 66 000 asukkaallaan Viron kolmanneksi suurin kaupunki. (Klavina-Kontkanen 2010; Taipale 2008, 6, 32.)

Hallitusmuodoltaan Viro on parlamentaarinen demokratia. Maan yksikamarisessa parlamentissa on 101 jäsentä, jotka valitaan neljän vuoden välein yleisillä vaaleilla. Valtion päämiehenä toimii parlamentin valitsema presidentti, jonka toimikausi on viisi vuotta. Vuodesta 2006 lähtien Viron presidenttinä on toiminut Toomas Hendrik Ilves. (Suomen suurlähetystö 2010.)

Viro on ollut sotilasliitto Naton jäsen vuodesta 2004 asti. Saman vuoden toukokuussa maa sai myös EU-jäsenyyden. Schengen-alueeseen Viro liitettiin vuoden 2007 joulukuussa. Etenkin EU-jäsenyys on vaikuttanut paitsi ulkomaankauppaan ja ulkomaisiin investointeihin, myös turismin lisääntymiseen. (Suomen suurlähetystö 2010.)

#### **4.1 Taloudellisen tilanteen kehitys**

Viron talouskasvu on ollut todella nopeaa sen lähihistoriassa. Itsenäistyminen vuonna 1991 merkitsi erittäin voimakasta taloudellista murrosta, sillä koko maan tuotantorakenne oli integroitu Neuvostoliiton tuotantojärjestelmään. Itsenäistymisen jälkeen Viron kaupankäynti Venäjän kanssa oli pientä ja maiden välit yleisesti tulehtuneet, mikä pitkälti aiheutti taloudellisen kasvun supistumisen aina 1990-luvun puoliväliin asti. Viron neuvostoaikaiset tuotantolaitokset ja infrastruktuuri olivat auttamatta vanhentuneita ja tuotteet pääosin viettiin kelpaamattomia. Tuotannon rakenteiden ja työttömyyden parantamiseksi alettiin Viiron houkutella suoria ulkomaisia sijoituksia. Viro onnistuikin tässä pyrkimyksessä ja osittain kasvaneista investoinneista johtuen Viron talous lähti ripeään kasvuun 1990-luvun puolivälistä alkaen. (Kuoppamäki 2010.)

Viro on siis yltänyt nykyiseen talousmenestykseen vajaassa kahdessa vuosikymmenessä. Muutos neuvostolaisesta suunnitelmataloudesta markkinatalouteen on edennyt historiallisen vauhdikkaasti. Talouskasvusta huolimatta Viron talous on edennyt vaiheeseen, joka edellyttää sujuvaa sopeutumista ulkoiseen ympäristöön sekä huomattavia rakennemuutoksia. Halpoihin tuotantontekijöihin perustuvan nopean talouskasvun aika on päättymässä. Työn tuottavuus ei ole viimeisen kymmenen vuoden aikana noussut lähemmäksi vanhojen

teollisuusmaiden tasoa. Vaatimattoman tuottavuuden syitä voi etsiä ainakin Viron teollisuuden rakenteesta, joka edelleen perustuu suurelta osin halvan työvoiman, energian ja raaka-aineiden käyttöön. (Kirt 2008, 54–55.)

## 4.2 Bruttokansantuote ja inflaatio

BKT:n kasvu Virossa on ollut nopeaa koko 2000-luvun ajan. BKT:n kasvu kiihtyi etenkin vuonna 2004, jolloin Viro hyväksyttiin EU:n jäseneksi. Ulkomainen pääoma sekä sijoitukset ovat olleet merkittäviä tekijöitä BKT:n kasvun kehityksessä. BKT:llä mitattuna Viron elintaso on Baltian maista korkein. Pitkään jatkuneen kasvun jälkeen BKT asukasta kohti laski vuonna 2008. Lasku johtui lähinnä kotimaisen kysynnän sekä viennin laskusta. Vuonna 2009 Viron BKT romahti, mutta vuoden 2010 toisella neljänneksellä talous kääntyi taas maltilliseen kasvuun. Vuoden 2010 aikana kasvun veturina on toiminut ennen kaikkea vienti kotimaisen kysynnän pysytellessä heikkona. Matalan vertailutason vuoksi talouden kasvuluvut kriisin jälkeen ovat vakuuttavia, mutta tuotannon uudelleenkäynnistyksen ja vientisektorin piristymisen vaikutusten uskotaan hiipuvan nopeasti. (Klavina-Kontkanen 2010; Viron valtiovarainministeriö 2010a.)

Viron talous on pysynyt suhteellisen vakaana valuuttakatejärjestelmän ansiosta. Järjestelmä tarkoittaa sitä, että kaikella Virossa kierrossa olevalla rahalla pitää olla täysimääräinen kate keskuspankin valuuttavarannossa. Valuuttapolitiikka on ollut onnistunutta ja sen ansiosta inflaatio on ollut Virossa kohtuullisella tasolla. (Klavina-Kontkanen 2010.)

Viime vuosien Viron taloudelliset vaikeudet ovat kääntäneet inflaation jopa deflaatioksi. Hintojen nousu kiihtyi vuoden 2007 puolivälistä lähtien saavuttaen ennätyselliset 11 % vuoden 2008 alkupuoliskolla. Kasvuprosentti oli korkein kymmeneen vuoteen. Nousu jatkui vielä kesällä 2008. Kuukausitasolla kuluttajahintojen vuosimuutos kääntyi kuitenkin negatiiviseksi vuoden 2009 kesäkuussa. Kokonaisuudessaan vuonna 2009 kuluttajahinnat laskivat 0,1 %. Viron lähivuosien ennusteet inflaatiokehityksestä ovat samansuuntaisia eli hintojen uskotaan pysyvän ennallaan myös vuonna 2010 ja kääntyvän jälleen muutaman prosentin nousuun vuonna 2011 ja siitä eteenpäin. (Viron valtiovarainministeriö 2010b.)

### 4.3 Työttömyys

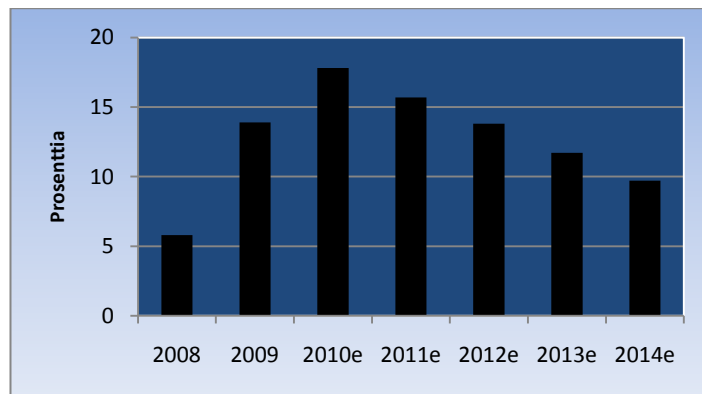
Edellisessä alaluvussa esiin tullut Viron talouden nopea taantuminen vuonna 2009 on näkynyt myös työttömien määrän nopeana kasvuna. Talouden elpymisestä huolimatta työllisyyden toipumisen uskotaan olevan jatkossa hidasta. Työttömyysprosentti oli kriisiä edeltäneenä aikana laskenut koko 2000-luvun ja alitti 5 % vuonna 2007. Virossa toimivat yritykset kärsivätkin ajoittain jopa työvoimapulasta. Työttömien määrä pysyi liki muuttumattomana aina vuoden 2008 loppupuolelle, jolloin se lähti voimakkaaseen kasvuun. Vuonna 2009 työttömäksi rekisteröityneiden määrä kasvoi kuitenkin kaksinumeroisin luvuin, ja maaliskuussa 2010 työttömien määrä oli yli 95 000 eli viisi kertaa suurempi kuin kaksi vuotta aiemmin. Huhtikuussa 2010 työttömyys lähti kriisin jälkeen ensi kertaa laskuun vientikysynnän orastavan kasvun myötä. Työttömien määrä on silti edelleen merkittävästi suurempi kuin ennen kriisiä. (Viron keskuspankki 2010a.)

Eurostatin (2011) mukaan Viron työttömyysprosentti on kasvanut rajusti ja käynyt vuoden 2010 ensimmäisellä neljänneksellä ennätystasolla 20,4 %. Vuoden 2010 toisella neljänneksellä työttömyys on Eurostatin (2011) tilastojen mukaan pienentynyt 19,2 prosenttiin, mikä on kolmanneksi suurin työttömyysprosentti EU:ssa. Näin siitä huolimatta, että Viron hallitus on reagoinut pahenevaan työttömyyteen työläinsäädännön muutoksilla. Uusi työlaki, joka astui heinäkuun 2009 alussa voimaan, pyrkii sekä lisäämään työmarkkinoiden joustavuutta että parantamaan työntekijöiden sosiaaliturvaa. Korkeaan työttömyysasteeseen ovat vaikuttaneet sekä joukkoyrityksien ulkomailta työskennelleiden paluumuutto ja rekisteröityminen työttömiksi. (Euroopan komissio 2010a.)

Työpaikkoja onkin pyritty luomaan esimerkiksi EU-varoin. Euroopan aluekehitysrahasto (ERDF) myönsi Virolle 100 miljoonaa kruunua eli 6,34 miljoonaa euroa aluetukea uusien työpaikkojen ja uuden liiketoiminnan luomiseksi. Viron hallitus aikoo tukea työpaikkojen syntymistä pienille ja keskisuurille yrityksille suunnattavalla palkkatuella, pienyrityksyyden tukemisella, työssä oppimisen tukemisella ja työttömille tarjottavilla harjoittelumahdollisuuksilla. (Viron keskuspankki 2010a.)

Työttömyysasteen ennustetaan kääntyvän laskuun vuonna 2011 uusien työpaikkojen myötä ja putoavan alle 10 %:n ensi kertaa vuonna 2014 (KUVIO 3). Viron keskuspankki (2010b) ennustaakin, että työttömyydestä tulee lähivuosina erittäin vakava ongelma sen pysytelles-

sä kriisiä edeltävää tasoa huomattavasti korkeammalla tasolla vielä usean vuoden ajan. Yksi syy korkean työttömyysasteen säilymiseen on työurien pidentyminen loppupäästä; virolaiset jäävät eläkkeelle entistä myöhemmin, mikä hidastaa työttömänä olevien työllistymistä.



KUVIO 3. Viron työttömyysaste 2008–2009 sekä ennusteet 2010–2014 (mukailien Viron valtiovarainministeriö 2010a.)

Ulkomaisten yritysten uudelleen orastavan kiinnostuksen Viroa kohtaan uskotaan kuitenkin tuovan työpaikkoja maahan. Samaan aikaan kun maassa kärsitään korkeasta työttömyydestä, osa yrityksistä kohtaa työvoimapulan. Matalan työttömyyden aikana ennen talouskriisiä työvoimapula johti palkkojen nopeaan nousuun, missä työn tuottavuuden kasvu ei pysynyt mukana. Viron kustannuskilpailukyky siis heikkeni nousukaudella, mutta on kriisin aikana taas parantunut palkkatason laskettua. Koska Viron talouskasvun on jatkossa perustuttava entistä enemmän tuottavuuden kasvuun, korkeat työttömyysluvut tulevat olemaan todellisuutta vuosien ajan. Myös tuotantoteollisuuden nykyinen ylikapasiteetti vahvistaa tätä kehitystä. Talouskasvun edetessä yritykset vastaavat kasvavaan kysyntään todennäköisemmin esimerkiksi työtunteja lisäämällä kuin uusia työntekijöitä palkkaamalla. (Viron keskuspankki 2010b.)

#### 4.4 Palkkakehitys

Viron 2000-luvun nopea talouskasvu nosti maan palkkatasoa voimakkaasti yritysten kilpaillessa työntekijöistä. Palkkatason nousu heikensi Viron talouden kilpailukykyä nousukauden aikana palkkojen kasvuvauhdin ylittäessä muutamina vuosina jopa merkittävästi

tuottavuuden kasvun. Esimerkiksi vuonna 2007 työn tuottavuus parani yli 6 %, mutta palkat nousivat lähes 25 %. (Euroopan komissio 2010b.)

Vuoden 2006 alkupuolella käynnistynyt palkkojen kasvu alkoi hieman laantua jo vuoden 2007 lopulla ja jatkoi hidastumistaan vuonna 2008 heikkenevän taloustilanteen myötä. Palkkojen rajua kasvu kääntyi laskuun vuonna 2009, jolloin virolaisten palkat laskivat 3 %. Palkat supistuivat talouskriisin aikana kuitenkin odotettua vähemmän. Vielä vuoden 2010 ensimmäisellä neljänneksellä kuukausipalkat pienenivät hieman, mutta toisella neljänneksellä 2010 palkkojen lasku taittui. Keskipalkat kasvoivat tuolloin 1,2 % vientitoimialojen kasvun myötä. Keskipalkkojen nousuun vaikuttivat edellisen vuoden matala vertailutaso ja lomautettujen vähentynyt määrä. (Viron keskuspankki 2010b.)

Viron valtionvarainministeriön elokuussa 2010 tekemän ennusteen mukaan työikäisten virolaisten keskimääräinen bruttopalkka vuonna 2010 on 12 187 kruunua eli 779 euroa (Viron valtionvarainministeriö 2010a). Virolaisten keskipalkat nousivat kuitenkin vuoden 2010 toisella neljänneksellä 12 869 kruunuun eli 822 euroon. Sitä vastoin reaali-palkat laskevat edelleen 1,9 % vuoden 2010 toisella neljänneksellä. Viron palkkatason odotetaan kääntyvän taas kasvuun vuonna 2011. Palkkoihin ei kuitenkaan odoteta yhtä voimakasta kasvua kuin nousukauden aikana. (Viron tilastokeskus 2010.)

Virolaisten keskimääräiset palkat ovat vielä kaukana muiden EU-maiden kuukausipalkkojen keskiarvosta. Viron 4350 kruunun (278 euroa) minimipalkka on myös Euroopan alhaisimpia. Vain viidessä Euroopan maassa oli vuonna 2010 Viroa alhaisempi minimipalkka. Palkkatason kasvun jääminen talouskriisiä edeltävää aikaa matalammalle tasolle vakauttaa Viron toimintaympäristöä ulkomaisten yritysten näkökulmasta, kun palkkavaateet eivät ole holtittomia. Silti kuluttajien ostovoima kasvaa, jos myös inflaatio pysyy odotetun maltillisena. Näin yrityksille tarjoutuu sekä aiempaa houkuttelevampi asiakaskunta kuluttajakauttaessa että kulurakenteeltaan järkevöitynyt toimintaympäristö. (Eurostat 2011.)

#### **4.5 Ulkomaankauppa**

Viron ollessa vielä osana Neuvostoliittoa sen ulkomaankauppaa säätelivät Neuvostoliiton säännökset ja kaupankäynti perustui lähinnä kahdenväliseen clearing-kauppaan. Kauppaa

käytiin ennen kaikkea Neuvostoliiton ja sen alusmaiden kanssa. Viro oli sosialismin aikana hyvin riippuvainen Neuvostoliitosta tuoduista raaka-aineista. Itsenäistymisen jälkeen Viro solmi EU:n kanssa vapaakauppasopimuksen, joka tuli voimaan vuonna 1995 ja jatkui vuoteen 2004 asti jolloin Virosta tuli EU:n jäsen. (Heliste, Kosonen & Mattila 2007.)

Venäjä säilytti merkityksensä Viron tärkeänä kauppakumppanina itsenäistymisen jälkeenkin. Vuonna 1998 Venäjän talouskriisin myötä Viron vienti Venäjälle kuitenkin romahti. Lasku oli huikea 10 prosenttiyksikköä vuodesta 1997 vuoteen 1999 ja se näkyi talouskehityksen tilapäisenä hidastumisena. Viron ulkomaankauppa oli vielä tuolloin suurelta osin kytköksissä Venäjään. Niiden korvaamiseksi Viro löysi kuitenkin uusia markkinoita lännestä. Vuonna 2010 Venäjän osuus Viron ulkomaankaupasta on jämähtänyt 9 % kauppavaihdosta. (Kirt 2008, 48.)

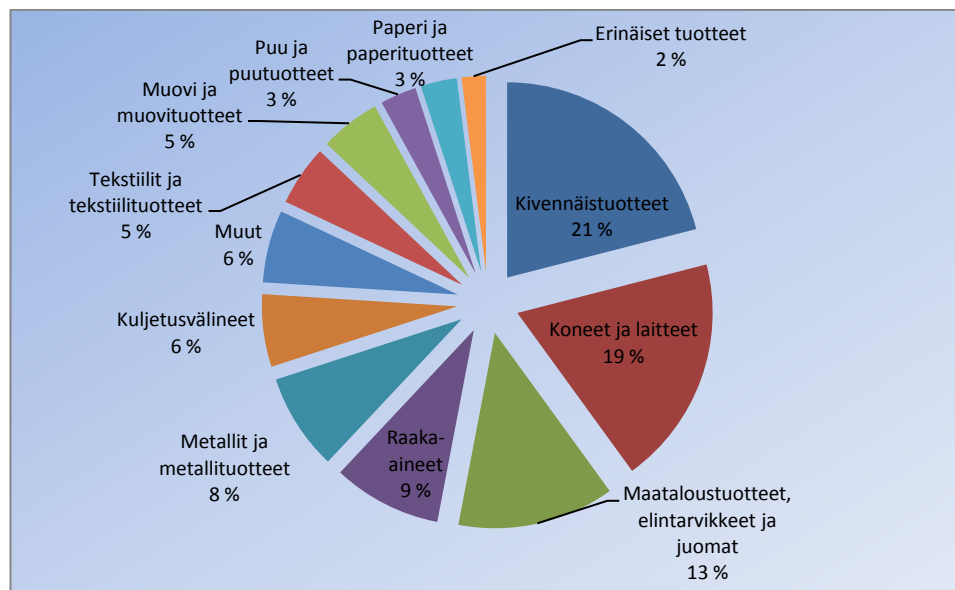
Heti Viron itsenäistymisen jälkeen sen ulkomaankauppaa on hallinnut ennen kaikkea Suomen ja Ruotsin kanssa käyty kauppa. Molemmat ovat säilyttäneet merkityksensä Viron ulkomaankaupalle koko itsenäisyyden ajan ja Suomi on edelleen Viron tärkein kauppakumppani. Neljännes Viron ulkomaankaupasta käydään Suomen kanssa. EU:n osuus Viron viennistä on ollut jatkuvassa kasvussa. Vuonna 1999 EU:n osuus Viron viennistä oli 63 %, mutta vuoteen 2009 mennessä sen osuus oli noussut 69 %:iin. Itsenäisten valtioiden yhteisön (IVY) osuus viennistä oli puolestaan 12 %. (Heliste ym. 2007; Klavina-Kontkanen 2010.)

Viron ulkomaankaupan ominaispiirre on ollut tuonnin vientiä suurempi osuus kokonaisuudesta ja tämän vuoksi maan kauppataase on ollut aina alijäämäinen. Tuonnin suuri osuus on selittynyt pitkälti maan tarpeella tuoda kalliita, tuotannon modernisointiin tarvittavia koneita ja laitteita ulkomailta. Lisäksi kiihkeä talouskasvu on vaurastuttanut kuluttajia ja lisännyt yksityistä kulutusta, joka kysynnän voimistumisen myötä on kasvattanut tuontia edelleen. (Heliste ym. 2007; Viron valtiovarainministeriö 2010b.)

Alihankintamaan statuksen pitkään omanneen Viron ulkomaankauppaa hallitsee pitkälti koneiden ja laitteiden kauppa. Virossa, jossa Elcoteqilla on erityisen suuri osuus maan viennistä ja tuonnista, konekauppa dominoi niin sisä- kuin ulossuuntautuvaa kansainvälistä kauppaa. Viron viennissä koneet ja laitteet olivatkin vuonna 2009 suurin yksittäinen tuoteryhmä 19 %:n osuudellaan. Seuraavaksi isoimmat olivat kivennäis- (17 %) sekä maatalous-

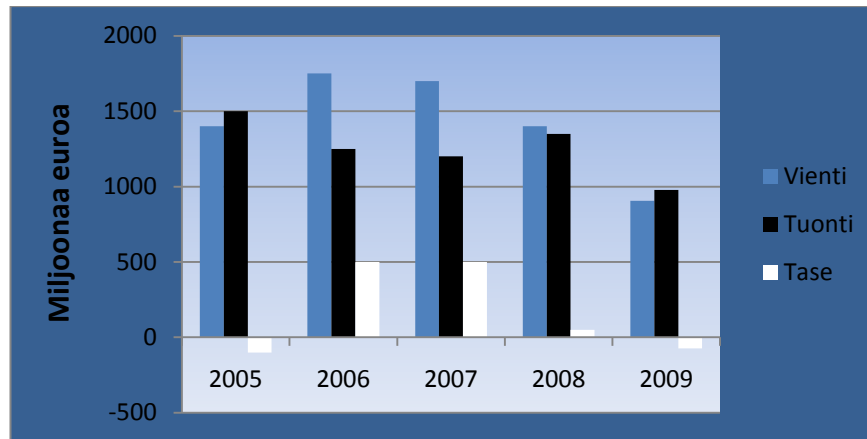
tuotteet (10 %). Lisäksi maasta viedään ulkomaille huomattavasti myös puuta ja puutuotteita (9 %) sekä metalleja ja metallituotteita (9 %). (Klavina-Kontkanen 2010.)

Kuten kuviosta 4 voi päätellä, oli Viron tuonnin rakenne vuonna 2009 hyvin samankaltainen kuin vienninkin. Tuontia hallitsevat kivennäistuotteet 21 % osuudella. Aivan perässä seuraavat koneet ja laitteet 19 % osuudella. Näiden takana, aivan samalla tavalla kuin viennissä, tulevat maataloustuotteet (13 %). (Klavina-Kontkanen 2010.)



KUVIO 4. Viron tuonnin rakenne 2009 (mukaillen Viron tilastokeskus 2010.)

Vuonna 2009 Suomi oli Viron merkittävin kauppakumppani sekä tuonnin että viennin osalta. Maiden välisen kaupan kokonaisarvo kyseiseltä vuodelta oli noin 1,8 miljardia euroa ja kauppataase noin 70 miljoonaa euroa alijäämäinen (KUVIO 5). Viron tärkeimpiä vientituotteita Suomeen ovat jo 1990-luvun puolivälistä lähtien olleet koneet ja laitteet, erilaiset tekstiilit sekä puutavara. Viron tuontia Suomesta hallitsevat samat tuoteryhmät. (Klavina-Kontkanen 2010.)



KUVIO 5. Viron vienti, tuonti ja kauppataase suhteessa Suomeen 2005–2009 (mukaillen Viron tilastokeskus 2010.)

#### 4.6 Ulkomaiset investoinnit

Viro alkoi houkutella suoria ulkomaisia investointeja heti itsenäistymisen jälkeen 1990-luvun alussa. Aluksi investointimäärät kasvoivat hitaasti, sillä maan poliittisen ja taloudellisen tilanteen epävakaus arvelutti ulkomaisia sijoittajia. Useat ulkomaiset yritykset sijoittivat varovaisesti paikallisille markkinoille eivätkä lähteneet aggressiiviseen markkinoiden valloitukseen vielä tuossa vaiheessa. (Heliste ym. 2007.)

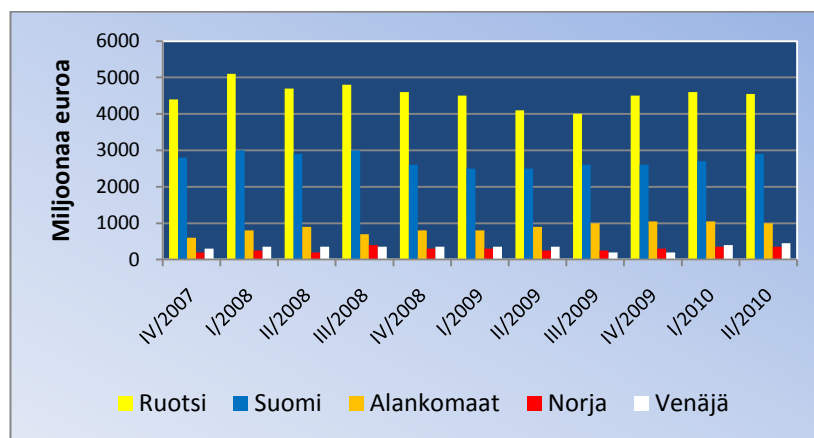
Myöhemmin Viron liberaali kauppapolitiikka sekä talouden voimakas kasvu tekivät maan houkuttelevaksi suorien ulkomaisten investointien kohdemaaksi. Myös hallitus on kohdellut ulkomaisia investoijia hyvin. Ulkomaisia investoijia koskevat Virossa samat oikeudet ja velvoitteet kuin kotimaisiakin. Ulkomaiset yritykset voivat perustaa Vieroon yrityksen samalla lailla kuin virolaisetkin yritykset, mitään erityisiä rajoituksia ei ole asetettu. Ulkomaisella investoijalla on oikeus kotiuttaa liiketoiminnastaan saamansa voitot ja muut tulot ulkomaan valuutassa ilman rajoituksia maksettuaan lakisääteiset verot ja muut maksut. (Heliste ym. 2007; Klavina-Kontkanen 2010.)

Taloustilanteen heikennyttyä suorat investoinnit ulkomailta ovat vähentyneet kuitenkin huomattavasti. Vuoden 2009 syyskuun lopussa suorien ulkomaisten investointien kokonaismäärä Virossa oli 10,6 miljardia euroa. Näitä sijoituksia hallitsevat suomalaiset ja ruotsalaiset yritykset. Suomalaisyritykset ovat investoineet Virossa ennen kaikkea tuotantoon



ja vähittäiskauppaan, ruotsalaiset puolestaan pankki- ja rahoitussektoriin. Vuodesta 1992 lähtien eniten suoria investointeja Viroon on tehnyt Ruotsi, jonka osuus kaikista maahan tulleista suorista ulkomaisista investoinneista oli vuoden 2009 syyskuun lopussa 37,1 prosenttia. Toisella sijalla oli Suomi 24,5 prosentin osuudella. Alueellisesti suorat ulkomaiset investoinnit ovat keskittyneet Tallinnaan, jonne on sijoitettu lähes 80 prosenttia Viroon tehdyistä suorista ulkomaisista investoinneista. (Klavina-Kontkanen 2010.)

Kuviosta 6 pystytään päättämään, että Viro on vastaanottanut ainoastaan rajallisen määrän investointeja Keski-Euroopan maista. Helisteen ym. (2007) mukaan tämä selittyy ennen kaikkea sillä, että suomalaiset ja ruotsalaiset yritykset ennättivät valtaamaan pienen markkina-alueen nopeasti maan itsenäistyttyä. Tämän jälkeen monet Euroopan suurimmista toimijoista eivät enää pitäneet etabloitumista pienille, mutta kilpailluille markkinoille mielekkäänä. Vuonna 2009 Virossa toimikin aktiivisesti noin 2500 suomalaisyritystä ja kaiken kaikkiaan yritysrekisterissä oli yli 4100 suomalaisyritystä. (Suomen suurlähetystö 2010.)



KUVIO 6. Suorien ulkomaisten investointien osuus Virossa maittain (mukaillen Viron keskuspankki 2010c.)

#### 4.7 Tulevaisuuden näkymät

Kuten useaan otteeseen on jo todettu, Viron talouskasvu 2000-luvulla pysähtyi vuoden 2008 alussa ja kehittyi nopeasti maan itsenäisyyden pahimmaksi talouskriisiksi. Nousukauden vuosina talouskasvu perustui pitkälti kotimaiseen kysyntään, joka puolestaan kas-

voi käytettävissä olevien tulojen, työllisyyskehityksen ja velkaantumisen tahdissa. Myös ylioptimistiset odotukset tulevaisuuden tulotasosta ruokkivat kovaa kasvua. (Euroopan keskuspankki 2010.)

Tulevina vuosina kasvun uskotaan jatkuvan talouskriisiä edeltävää aikaa maltillisempaan. Viron euroon siirtymisen varmistuttua kesällä 2010 usko maan talouden vakauteen on parantunut. Euroon siirtymisen uskotaan houkuttelevan Viroon entistä enemmän ulkomaisia investointeja, etenkin muiden Baltian maiden kustannuksella. Suomalaisyritysten kannalta euroon siirtyminen merkitsee eri asioita toimialasta riippuen. Monilla toimialoilla, kuten teollisuudessa, euroon siirtyminen tuo vain pieniä hyötyjä kahden valuutan käsittelystä johtuneiden kustannusten laskun ja valuuttariskin poistumisen muodossa. (International Monetary Fund 2010.)

Viron valtiontalous on pysynyt suhteellisen hyvässä kunnossa talouskriisistä huolimatta. Viron luottoluokitusta nostettiin kahdesti vuonna 2010, ja sen näkymiä on kuvattu vakaiksi. Joustava talous ja työvoimamarkkinat sekä sitoutuminen tarvittavien muutosten tekemiseen luovat uskoa maan toipumiseen. Valtion budjettialijäämä on reilusti alle eurotaloudelle asetettujen kriteerien, ja valtion talouden kuntoa ja vakautta pidetään hyvänä. Vaikka julkisen talouden kestävyys ei ole uhattuna, yksityinen sektori on edelleen varsin velkaantunut, ja yleinen taloustilanne heikko. Julkisen sektorin on myös sopeuduttava uuteen, matalamman kasvupotentiaalin tilanteeseen, sillä kriisiä edeltäneisiin kasvulukuihin Viron ei uskota yltävän. Viron suuret valuuttavarannot auttoivat sitä kuitenkin selviytymään kriisijaksan pahimman vaiheen yli. (Euroopan keskuspankki 2010; International Monetary Fund 2010.)

Viron kansantalous kohtaa tulevaisuudessa kolme suurta haastetta. Eniten huolta Viron taloudessa aiheuttaa vastasaavutetun vakauden kestävyys. Erityisesti inflaation pysyminen alhaisena arveluttaa esimerkiksi Euroopan keskuspankkia (EKP), sillä Viron inflaatio on painunut matalaksi tilapäisten tekijöiden, kuten talouden rankan sopeuttamisen vuoksi. Yritystoiminnan kannalta Viron toimintaympäristö on kuitenkin entistä vakaampi ja turvallisempi. Toiseksi ongelmaksi nousee korkea työttömyys, jonka ei uskota hellittävän useisiin vuosiin, vaan pysyttelevän yli 10 %:ssa vuoteen 2013 asti. Sen sijaan suomalaisyritysten näkökulmasta työttömyys on tilapäisesti helpottanut työvoiman hankkimista. Virossa ei kuitenkaan työttöminä olevien reserviä pidetä useinkaan sopivina rekrytoitavina osaami-

sensa puolesta. Näin ollen yritysnäkökulmasta Virossa uhkaa lähitulevaisuudessa työvoimapula, kun talous lähtee jälleen nousuun, ja osaava työvoima voi valita entistä useampien avoimien työpaikkojen välillä. Rakenteellinen työttömyys on uhka kansantalouden terveelle kehitykselle, sillä työttömät putoavat ajan mittaan pois työvoimamarkkinoilta. (Viron keskuspankki 2010b).

Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT teki joulukuussa 2010 tutkimuksen Viron tulevaisuuden näkymistä. Tutkimuksen mukaan talouskasvun myötä uudelleen kasvuun lähtevä palkkataso huolestuttaa yrityksiä. Kustannukset nousevat, ja mikäli palkkatason kohoamisessa palataan kriisiä edeltäneeseen aikaan, kustannuksia on vaikea kattaa tehokkuuden kasvattamisella. Tutkimuksessa tiedusteltiin myös suomalaisyritysten edustajien mielipiteitä. Näistä vain harva uskoo holtittomaan palkkatason nousuun. He arvelevat, että tilanteesta on otettu opiksi ja palkanmuodostuksen periaatteita ymmärretään kriisin ansiosta paremmin. Suomalaisyritysten kannalta Viron liberaali toimintaympäristö ja vuonna 2009 voimaan tullut työlainsäädännön uudistaminen ovat kuitenkin helpottaneet sopeutumista globaalin talouden käännteisiin. Sopeuttamistoimet, kuten irtisanomiset ja palkanalennukset, on ollut helppo toteuttaa. Kansantalouden kannalta edellisen nousukauden raju palkkatason kasvu heikensi maan kilpailukykyä merkittävästi, sillä palkat nousivat Virossa nopeammin kuin työn tuottavuus. (CEMAT 2010.)

Kolmas Viron kansantalouden ongelma tulevaisuudessa on se, että Viron kasvupotentiaali on jäämässä pienemmäksi kuin mitä se oli ennen talouskriisiä. Tulevien vuosien kasvun on ennustettu jäävän matalammalle tasolle, 3-4 %:iin, aiemman 6-7 %:n sijaan. CEMATIN tutkimuksen mukaan kasvupotentiaalin pieneneminen johtuu siitä, että vanhat kasvusektorit eivät enää jaksaa nostaa taloutta nousuun. Kasvu ei voi enää perustua kotimaiseen kysyntään rakentamisessa, kiinteistöalalla ja rahoitussektorilla, vaan sen on perustuttava kansainvälisen kaupan kannalta merkityksellisiin toimialoihin. Ruotsalaisten ja suomalaisten yritysten investoinnit matalan teknologian ja vähän ammattitaitoa vaativaan tuotantoon ovat kuitenkin ohjanneet Viron vientirakennetta tähän suuntaan. Yhtenä ratkaisuna nähdään siirtyminen korkeamman lisäarvon tuotantoon. (CEMAT 2010.)

Viron odotetaan kuitenkin toipuvan talouskriisistä nopeammin kuin muiden Baltian maiden, mutta silti toipuminen saattaa kestää vuosia. Toipuminen pitkittyy korkean työttömyyden, velkaantumisen, rahoituksen saatavuuden pienenemisen ja talouden uudelleen

suuntaamisen tarpeen vuoksi. Nopeaa toipumista tukevat kuitenkin palkkojen ja hintojen lasku, saatavilla oleva työvoima ja vapaa tuotantokapasiteetti sekä talouden joustavuus, jonka avulla taloudellista toimintaa voidaan siirtää ripeästi kohti kasvualoja. (CEMAT 2010.)

Viron kansantaloutta uhkaavista haasteista huolimatta sen tulevaisuus näyttää mielestäni lupaavalta. Aikaisemmin mainittujen haasteiden, kuten vakauden kestävyuden, kasvuun lähteneen palkkatason sekä pienentyneen kasvupotentiaalin lisäksi uhkakuvan luo mielestäni koko Euroopan tilanne, joka ryöstäytyessä käsistä, vie luultavasti pohjaa Vironkin talouskasvulta. Seuraavassa pääluvussa esitellään työn toimeksiantaja Motoman Robotics Finland Oy, joka varmasti myös seuraa Viron tilannetta suurella mielenkiinnolla.

## 5 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

Motoman Robotics Finland Oy toimii työn toimeksiantajana. Sen historia ulottuu vuoteen 1983 jolloin yritys perustettiin Turun keskustaan. Yrityksen alkuvuosina sen nimi muuttui muutamaan otteeseen. Vuonna 1999 siitä tuli Robia Suomi Oy. Suuri käännekohta tapahtui vuonna 2002 jolloin japanilainen Motoman Robotics osti Robia Suomi Oy:n, joka oli edustanut siihen asti Suomessa sen tuotteita. Robian nimi muuttui kaupan seurauksena Motoman Robotics Finlandiksi. Yritys on ollut alusta asti osakeyhtiö ja tällä hetkellä sen toimitusjohtajana toimii Jussi Toivonen. (Toivonen 2010.)

Yrityksen emoyhtiö on Motoman Robotics Europe Ab, joka toimii samalla koko Euroopan pääkonttorina. Motoman aloitti toimintansa Euroopassa vuonna 1976. 1990-luvun puolivälissä siitä tuli puolestaan osa Yaskawa Electric Corporation -yhtiötä. Motoman Robotics on robotisoinnin johtava yritys ja maailmanlaajuinen toimittaja, jolla on yli 30 vuoden kokemus alalta. Maailmassa on yli 200 000 asennettua Motoman-robottia ja Euroopassakin niitä on jo yli 20 000. (Motoman 2008a; Motoman 2008b.)

Kansainvälisen robottiyhdistyksen määritelmän mukaan robotti on uudelleen ohjelmoitavissa oleva monipuolinen vähintään kolminivelinen mekaaninen laite, joka on suunniteltu liikuttamaan kappaleita, osia, työkaluja tai erikoislaitteita ohjelmoitavin liikkein monenlaisien tehtävien suorittamiseksi teollisuuden sovelluksissa. Uudelleen ohjelmoitavuus on siis olennaista, mutta nykyaikaisissa aistinohjatuissa robottisovelluksissa pelkkä uudelleen ohjelmoitavuus ei riitä, vaan robotit on saatava muodostamaan tuotteiden suunnittelutiedoista ja ympäristömallista liikeratansa, jota päivitetään prosessia tarkkailevien antureiden avulla. Esimerkiksi teollisuuteen sijoitetut robotit ovat tärkeä osa teollista toimintaa, ja ilman niitä monen yrityksen kilpailukyky ei olisi riittävä kovassa kansainvälisessä kilpailussa. Tärkein lenkki robottien käytössä on kuitenkin ihminen. Ihminen suunnittelee järjestelmät, kokoaa ne, ohjelmoi laitteet ja pitää ne kunnossa. Robotiikassa yhdistyy useiden eri alojen tietämys ja osaaminen. (International Federation of Robotics 2011.)

Nykyisten robottien käyttövarmuus ja luotettavuus on hyvä. Robottien ohjelmointi on kehittynyt myös ripeästi. Korkean tason ohjelmointikielet helpottavat ja nopeuttavat robottien ohjelmien tekoa. Robotteihin liitetyt anturit mahdollistavat älykkäiden ympäristön muutok-

siin automaattisesti sopeutuvien ja reagoivien robottien käytön entistä vaativammissa sovellutuksissa. Yksittäisten automaatioosarekkeiden lisäksi robotteja käytetään laajempien joustavien automaattisten tuotantojärjestelmien osana. (Motoman 2008c.)

Tätä tutkimusta varten haastateltiin Motoman Robotics Finland Oy:n toimitusjohtajaa Jussi Toivosta Tallinnassa syyskuussa 2010. Hän kertoi yrityksen harjoittavan vientiä Viroon. Viennissä he käyttävät paikallista edustajaa. Motomanin perustamisvuoden 1983 jälkeen se on toimittanut yli 1200 järjestelmää Suomeen. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee 35 alan ammattilaista. Yrityksen liikevaihdon hän kertoi olleen vuonna 2009 noin 8 400 000 euroa. Motomanin markkinaosuuden Suomessa hän arvioi noin 30 prosentiksi. Keskustelimme Toivosen kanssa myös heidän Viron kaupastaan. Hänen mielestään on erikoista, että vuoden 2002 jälkeen, jolloin he aloittivat Viron kaupan, on robotteja myyty sinne ainoastaan noin kymmenen, kun samassa ajassa Suomeen on myyty noin 700 robottia. (Toivonen 2010.)

Motoman Robotics Finlandin erityisosaaminen perustuu robotisoinnin ja automaattisten tuotantojärjestelmien kokonaistoimitukseen. Kaikkien aikojen ensimmäinen Motoman robotti toimitettiin lähes 30 vuotta sitten Kemppi Oy:lle hitsaustehtäviin. Alkuvuosina liiketoiminta keskittyi perusrobottien myyntiin, mutta matkan varrella kuvioihin tuli mukaan eri sovellusalueita ja sen myötä myös laajempi asiakaskunta. Nykyään toiminta on laajentunut robotisoiuihin automaatoratkaisuihin, joita voidaan käyttää lähes kaikilla teollisuudenaloilla ja sovellusalueilla, suurimman asiakasryhmän ollessa metalliteollisuus. Yrityksen palvelut käsittävät järjestelemähankinnan kaikki osa-alueet aina ideoinnista järjestelmien asennukseen, käyttökoulutukseen ja huoltoon. Laaja robottivalikoima kattaa sekä tiettyyn sovelluskäyttöön, kuten hitsaukseen, lavaukseen, kappaleenkäsittelyyn, maalaukseen ja puhdas tila -tarkoituksiin suunnitellut robotit että avaimet käteen -periaatteella toteutetut, äärimmäisen laadukkaasti toimivat robottijärjestelmät. (Motoman 2008d; Pilot 2002.)

Viron kauppaa mietittäessä on aikaisemmin tullut selväksi pääluvussa 4, että maassa on paljon metalliteollisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että Motomanin sovelluksista tällä hetkellä eniten kysyntää on hitsaussovelluksille, kuten esimerkiksi kaari- ja pistehitsaukselle.

Esimerkiksi suurituotantoisissa tehtaissa, joissa työvuoron aikana tehdään tuhansia ohutlevypistehitsauksia, hitsausvaiheen kesto-aika on kriittinen tekijä. Näissä tehtaissa pistehitsausrobotti saattaa nostaa tuottavuutta, sillä se pystyy asemoimaan hitsauslaitteen äärimmäisen tarkasti ja nopeasti, jolloin hitsauksen vaiheajassa säästetään useita sekunteja. Myös kaarihitsaukseen robottien käyttö tarjoaa monia etuja. Se parantaa hitsausseaman laatua, nostaa tuottavuutta ja lisäksi se on myös kustannustehokasta. Se on myös terveyden ja turvallisuuden kannalta viisas valinta. (Motoman 2010a; Motoman 2010b.)

Tähän mennessä Viroon on myyty lähes ainoastaan täydellisiä hitsausrobotiasemia, jotka koostuvat tavallisesti robotista, robottiohjaimesta, käsittelypöydästä, hitsausvirtalähteestä, langansyöttölaitteesta sekä hitsauskiinnittimistä. Ne pystyvät moniin eri sovelluksiin ja ovat kehittyneet jo hitsausasemista monitoimiasemiksi. Viroon myydyistä roboteista esimerkkinä voi toimia nopea 6-akselinen HP20D-6-robotti (KUVIO 7). Kokonaisuudessaan täydellisten robotiasemien hinnat ovat vaihdelleet 70 000 eurosta aina 150 000 euroon. (Toivonen 2010.)



KUVIO 7. HP20D-6-robotti (Motoman 2010c.)

Muita Motomanin sovelluksia, joita voisi Viron markkinoille tulevaisuudessa entistä enemmän markkinoida, ovat mielestäni lavaus- ja pakkaussovellukset. Lavaus on kappaleenkäsittelysovellus, josta on tullut kuormalavojen käytön yleistyttyä oma alisovelluksensa. Sovelluksessa robotti poimii osat, laatikot tai pussit yhdestä tai useammasta paikasta ja siirtää ne ohjelmoidun lavakuvion mukaisesti lavalle. Tärkeä osa lavaustyökiertoa on pakkausten esiryhmittely ennen niiden sijoittamista lavalle. Myös se on tehtävä, jonka robotit

voivat suorittaa. Robotisoitu lavausjärjestelmä parantaa tuottavuutta, joustavuutta ja kannattavuutta sekä vähentää henkilöstön tekemien riskialttiiden ja painavien nostojen määrää. (Motoman 2010d.)

Pakkaussovelluksien robotit tarjoavat puolestaan helppokäyttöisiä, tehokkaita ja joustavia ratkaisuja hyvin monenlaisten tuotteiden pakkaukseen. Robottiautomaatio parantaa pakkausvaiheen joustavuutta, tuottavuutta ja luotettavuutta, sillä robotit hoitavat pakkaamisen nopeasti ja tehokkaasti liikkeitä tai aikaa hukkaamatta. Robotit nostavat myös linjanopeuksia ja säästävät henkilöstön monotoniselta työltä. (Motoman 2010e.)

Työn tutkimusosiossa selvitetään Motomanin mahdollisuuksia toimia eri operaatiomuodoilla Viron markkinoilla. Osiossa on otettu huomioon yllä esittelemäni tuotekohtaiset edellytykset sekä yrityksen voimavarat. Vielä ennen tuloksia esittelen seuraavassa pääluvussa työssä käytettyä tutkimusmenetelmää.



## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä pääluvussa esitellään, miten tutkimus on toteutettu ja perustellaan valittuja menetelmiä. Luvussa kuvaillaan myös kohderyhmän valintaa sekä aineistonkeruuta. Lisäksi siinä pohditaan ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada syvällistä ymmärrystä tutkittavaan aihealueeseen. Se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Aineistoa kerätään tässä tutkimuksessa haastatteluilla. Menetelmän valintaa voi perustella työssä sillä, että tutkittavan asian asiantuntijoita on todella rajallinen määrä. Tutkimuksessa pyritään saamaan tästä pienestä tutkittavien joukosta mahdollisimman perinpohjaista tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164.)

Aineiston hankintametodina käytetään teemahaastattelua työn tavoitteiden vuoksi. Valikoidulla metodilla on mahdollista saada syvällistä ja ajankohtaista tietoa analysoitavasta asiasta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa edetään ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten mukaan. Haastattelussa teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinat ja heidän merkityksenantonsa, kuten esimerkiksi eleet, ilmeet ja erilaiset äänenpainot. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastattelu on mielestäni sopivin haastattelumuoto tutkimukseen, koska työssä halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Haastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Teemoja muodostui yhteensä kuusi (KUVIO 8), ja valitsin ne tutkien kirjallisuutta sekä aikaisempia tutkimuksia. Lopullisesti johdin ne kuitenkin työn teoriaosuudesta. Jokaisesta temasta oli lomakkeissa valmiiksi mietittyjä kysymyksiä. Haastattelulomakkeita olin luonut kaksi erilaista. Toinen haastattelurunko keskittyi Viron liiketoimintaympäristön selvittämiseen ja toinen Viron ympäristötekijöiden merkityksiin yritys-

ten operaatiomuodoissa. Molemmissa rungoissa oli kuitenkin samat teemat ja ne oli muotoiltu siten, että keskusteluissa käytäisiin teemat läpi yksitellen. Myös vapaalle keskustelulle ja tarkentaville kysymyksille oli haastatteluissa jätetty tilaa. (Anttila 2000, 230–237.)



KUVIO 8. Haastatteluteemat

### 6.1 Kohderyhmän valinta

Kysymysten harkitsemisen lisäksi myös haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua tarkasti. Haastateltaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa tutkittavista asioista. (Anttila 2000, 230–237.) Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen kohderyhmän valitsemista, osoittautui se haastavaksi. Mahdollisen haastateltavan tulisi tietää eksaktia tietoa Viron liiketoimintaympäristöstä ja sen robottiteknologiasta, sekä samalla omata myös tietoutta suomalaisten yritysten käyttämistä operaatiomuodoista Viron markkinoilla.

Tämä haaste osoittautui todella hankalaksi, koska alan asiantuntijoita ei löytynyt tarpeeksi ja jotkut jopa kieltäytyivät. Lopulta ratkaisin asian luomalla kaksi eri haastattelurunkoa eri kohderyhmille. Rungoissa käytetään kuitenkin yhtenäisiä teemoja, kuten jo aikaisemmin mainittiin. Molempiin haastattelurunkoihin valittiin haastateltaviksi kolme henkilöä eli haastateltavia oli yhteensä kuusi (TAULUKKO 3). Viron liiketoimintaympäristöön valittiin vastaamaan kolme virolaista (Liive Valdar, Raudsepp Rainer, Rosin Raul), joilla jokaisella oli omakohtaista kokemusta sekä Viron kaupasta että suomalaisista. Operaatiomuotoihin ja niitä koskeviin haasteisiin paneuduttiin yhdessä kolmen eri yrityksen edustajan

(Aamurusko Juhani, Nihti Mika, Säävälä Pekka) kanssa, jotka ovat vastanneet edustamansa yrityksen Viron kaupasta. Myöhemmin tutkimustuloksia analysoidessani käytän ensiksi mainituista asiantuntija nimitystä ja jälkimmäisistä yrityksiä edustajat selkeyttämään, kenen mielipiteistä on milloinkin kysymys.

TAULUKKO 3. Haastateltava, ammattinimike ja hänen edustamansa yritys

| Haastateltava, ammattinimike ja hänen edustamansa yritys   |  |
|--|--|
| <p><b>Haastateltava:</b><br/> Aamurusko Juhani, Yksikön päällikkö<br/> Liive Valdar, Johtaja<br/> Nihti Mika, Aluemyyntipäällikkö<br/> Raudsepp Rainer, Osaomistaja<br/> Rosin Raul, Osaomistaja<br/> Säävälä Pekka, Myyntipäällikkö</p> | <p><b>Yritys:</b><br/> Rudus Oy<br/> Enterprise Estonia<br/> Pemamek Oy<br/> RKR Seamed<br/> RKR Seamed<br/> Kemppi Oy</p> |

Juhani Aamurusko toimii yksikön päällikkönä Rudus Oy:ssä Littoisten toimipaikassa. Rudus Oy on kivipohjaisten rakennusmateriaalien kehittäjä ja toimittaja. Yritys toimii Suomessa, Baltiassa ja Venäjällä. Aamurusko on ollut mukana yrityksen Viron kaupassa aina vuodesta 1997 lähtien, jolloin vientitoiminta Viroon aloitettiin. Tutkimuksessa Aamurusko esiintyy yrityksen edustaja -nimikkeellä.

Valdar Liive toimii johtajana Enterprise Estoniassa, joka on Viron taloutta kehittävä valtion organisaatio. Organisaation kohteena ovat muun muassa teknologia, matkailun edistys ja vienti. Se tarjoaa yrityksille neuvontaa ja auttaa niitä rahoituksen järjestämisessä. Liive on ollut organisaatiossa mukana vuodesta 2004. Viron ja Suomen välisestä kaupasta hänellä on kuitenkin kokemusta jo vuodesta 1990 lähtien. Tutkimuksessa Liive esiintyy asiantuntijana -nimikkeellä.

Mika Nihti toimii aluemyyntipäällikkönä Loimaalla toimivassa Pemamek Oy:ssä. Yritys on kappaleenkäsittely ja hitsausautomaatiosovelluksia valmistava kansainvälinen yritys. Pemamekin erikoisalaa ovat suuret hitsausjärjestelmät ja se tekee yhteistyötä Motomanin

kanssa. Nihti on ollut mukana neljä vuotta yrityksen Viron kaupassa, mutta kokemusta hänellä on kyseisistä markkinoista noin kymmenen vuoden ajalta. Tutkimuksessa Nihti esiintyy yrityksen edustaja -nimikkeellä.

Rainer Raudsepp on virolaisen RKR Seamedin osaomistaja. Hänen vastuualueensa ovat myynti- ja tukitoiminnat. Yritys toimii automatiikka-, hitsaus, ja metalliteollisuuslaitteiden sekä teollisuusautomaation jälleenmyyjänä. RKR Seamed toimii muun muassa Motomanin edustajana Virossa. Raudseppilla on kokemusta Suomen ja Viron välisestä kaupasta noin kahdeksan vuoden ajalta. Tutkimuksessa Raudsepp esiintyy asiantuntija -nimikkeellä.

Raul Rosin on myös virolaisen RKR Seamedin osaomistaja. Hän vastaa yhdessä Raudseppin kanssa myynnistä ja tuesta. Rosinin kokemus Viron kaupasta on 12 vuotta. Tutkimuksessa Rosin esiintyy asiantuntija -nimikkeellä.

Pekka Säävälä toimii aluemyyntipäällikkönä Kemppi Oy:ssä. Kemppi Oy on suomalainen hitsausalan yritys. Kemppi on tunnettu laadukkaiden ja tuottavien hitsausratkaisujen tarjoaja. Yrityksellä on tytäryhtiöitä 13 maassa ja myyntikonttoreita sekä jälleenmyyjä yli 70 maassa. Säävälä on ollut mukana Kempin Viron kaupassa vasta kolme vuotta, mutta hänellä on kokemusta kyseisistä markkinoista jo 1990-luvun alusta asti. Tutkimuksessa Säävälä esiintyy yrityksen edustaja -nimikkeellä.

## **6.2 Aineiston kokoaminen**

Haastattelin jokaisen asiantuntijan ja edustajan henkilökohtaisesti, jotta pystyisin tekemään mahdollisimman tarkkoja havaintoja sekä täsmentämään tarvittaessa kysymyksiäni. Haastatteluissa käytin haastateltavien luvalla nauhuria aineiston tallentamiseen. Kaikilta haastateltavilta sain luvan myös heidän nimensä sekä yrityksen julkaisemiseen tutkimuksessa. Kysymysrunkoja en lähettänyt etukäteen yhdellekään haastateltavalle, koska ajattelin, että saisin näin rehellisempiä ja suurempia vastauksia.

Haastateltavien tavoittaminen ei ollut helppoa. Sopivien haastatteluajkojen löytyminen tuntui välillä jopa ylitsepääsemättömältä, vaikka minulle sopi lähes aika kuin aika. Tosin yritysten joulunaluskiireet saattoivat vaikuttaa asiaan. Kahta haastateltavaa kävin tapaa-

massa Tallinnassa asti. Ensimmäiset haastattelut suoritin vuoden 2010 syyskuussa ja viimeisen saman vuoden joulukuussa.

Henkilökohtaiset haastattelut oli jaettu kahteen eri ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostivat aikaisemmin mainitsemani niin sanotut asiantuntijat. Näiden haastattelut kestivät noin 35 minuutista reiluun 43 minuuttiin. Toisen ryhmän muodostivat yritysten edustajat, joiden haastattelut kestivät vähän alle 17 minuutista reiluun 36 minuuttiin. Erot haastattelujen pituudessa johtuivat mielestäni monesta eri asiasta. Ensinnäkin eri ryhmille oli erilaiset kysymykset, mikä vaikutti varmasti ryhmien keskinäisiin eroihin. Lisäksi ryhmien sisällä haastateltavien perustiedot vaihtelivat aihealueittain hyvinkin paljon. Tällaisissa tilanteissa myös oma taitoni esittää riittäviä jatkokysymyksiä korostui. Haastateltavien persoonat olivat erilaisia, toisten ollessa puheliaampia kuin toisten. Osalla virolaisista oli lisäksi ongelmia ymmärtää kysymyksiä, jolloin aikaa meni kysymyksien selventämiseen. Osassa lyhyempiä haastatteluja vaikutti selkeästi myös haastateltavan vähäinen mielenkiinto tutkimustani kohtaan. Pienistä ongelmista huolimatta sain mielestäni jokaisesta haastattelusta ainakin osittain tietoa niihin asioihin, joita tutkimuksessa haettiin.

### **6.3 Haastatteluaineiston käsittely ja analysointimenetelmä**

Ennen kuin varsinaista analysointia voidaan alkaa tekemään, on aineisto saatettava sellaiseen muotoon, että analysoiminen on mahdollista. Yleensä nauhoitukset litteroidaan. Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138–141.) Mielestäni litteroitu teksti oli selkein ja helpoin tapa lähestyä suurta aineistoa. Tärkeintä litteroinnissa on, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saa kirjoitettua ylös. Lisäksi pyrin litteroimaan haastattelunauhut heti haastattelun jälkeen, jotta myös haastateltavien eleet ja ilmeet olivat vielä mielessäni. Litteroinnissa kiinnitin huomiota myös siihen, että kirjoitan koko aineiston puhtaaksi tarkasti sanasta sanaan, etten analysointivaiheessa tulkitse haastateltavien sanomisia väärin. Väärin tulkitsemista oli aiheutta pelätä, varsinkin hieman huonosti suomea puhuvien virolaisten sanomisissa.

Aineistoa tulisi tarkastella eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Analyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset

ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–107.)

Analyysia aloittaessani luin huolellisesti läpi litteroidun aineiston ja loin päässäni siitä kokonaisvaikutelman. Tämän jälkeen kohdistin huomioni yksittäisiin teemoihin merkitsemällä aina yhteen teemaan liittyvät vastaukset yhdellä värikynällä. Nämä osiot jaoin edelleen pienempiin kokonaisuuksiin. Pysin löytämään pienemmistä osista yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia ja niille perusteluja. Näistä muovautui kategorioita sekä alakategorioita, jotka selkiintyivät helpoimmin piirtäessäni jokaiselle temalle kuvion. Kaikista teemoista ei kuviota ollut kuitenkaan mahdollista piirtää esimerkiksi silloin, kun vastaajat olivat keskenään samaa mieltä asiasta.

Tavoitteena oli löytää myös yhdyssiteitä kahden eri haastattelurungon vastauksista, jotta tutkimus pysyy yhtenäisenä. Kategorioita sekä yhdyssiteitä muotoillessani huomasin, että osa aiheista meni päällekkäin tai ei vastannut tavoittelemiini kysymyksiin. Tällöin huomasin, että aineistoa on mahdotonta tulkita enempää. Lopuksi sijoitin haastateltujen vastaukset valmiiksi tehtyihin kategorioihin aina kun se oli mahdollista. Käytin joissakin kohdissa myös haastateltavien suoria sitaatteja selkeyttämään heidän mielipiteitään. Vastaajien mielipiteet esittelen myöhemmin tutkimustulosten yhteydessä.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimusta. Luotettavuutta mitattaessa käytetään usein reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä. Käsitteet reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa kuitenkin vaihtelevat. Jotkut tutkijat soveltavat perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, toiset ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä ja jotkut taas ovat hylänneet vanhat käsitteet sekä luoneet aivan uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi. Joka tapauksessa on selvää, ettei laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan parantaa kriittisellä ja arvioivalla työasenteella. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi on siis kokonaisvaltaista kriittistä

tarkastelua. Tutkimuksen laadukkuutta kohentaa jo haastattelurungon tarkka suunnittelu. Harkitsemalla tutkimusprosessin elementtejä ja vaiheita sekä kuvaamalla aineiston syntyminen että empirian hankkimisessa, purkamisessa ja analysoimisessa käytetyt periaatteet mahdollisimman hyvin, voidaan lisätä tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Koko tutkimusprosessia valintoineen, ongelmineen ja haasteineen on hyvä tarkastella huolellisesti. Tärkeää on myös dokumentoida kriittisesti niitä tekijöitä, jotka ovat tutkijan näkemyksen mukaan tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin vaikuttaneet. Luotettavuuden arviointi mahdollistuu suhteuttamalla tulokset tutkimusongelmiin ja niiden ratkaisemiseksi käytettyihin menetelmiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184–190.)

Olen tässä pääluvussa pyrkinyt esittelemään miten tutkimus on toteutettu ja yrittänyt myös perustella tutkimusprosessin valintoja mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti. Tältä osin olen pyrkinyt parantamaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen validiteetin kannalta tässä tutkimuksessa eniten epäilyttää virolaisten haastateltavien hieman epäselvä suomenkieli. He eivät välttämättä ymmärtäneet kaikki kysymyksiäni oikein ja heidän puhettaan tulkitessani olen saattanut tehdä virheellisiä analyyssejä. Tätä ongelma-kohtaa olen pyrkinyt pienentämään litteroimalla nämä haastattelut heti haastattelutilanteen jälkeen sanasta sanaan. Yhden haastateltavan edustama yritys ei ollut robotiikka-alalta, joten myös tämä heikentää mielestäni hieman tutkimuksen laatua. Lisäksi haastattelurungon esitelmä olisi parantanut haastatteluista saamieni vastausten tarkoituksenmukaisuutta. Nyt vastausten laatu kärsi joissakin kohdissa hieman huonosti muotoiltujen kysymysten vuoksi. Tutkimusmenetelmän sekä toteutuksen esittelystä siirrytään seuraavassa pääluvussa tuloksien esittelyyn.

## **7 TUTKIMUSTULOKSET**

Tässä pääluvussa esitellään saadut tulokset sekä niistä tehdyt analyysit, edeten haastatetuissa käytettyjen teemojen mukaan. Teemat jakaantuvat kahteen eri osioon, asiantuntijoiden sekä edustajien näkemyksiin. Esittely aloitetaan taloudellinen merkitys -teemasta ja edetään järjestelmällisesti haastattelurunkojen mukaisesti (LIITE 1 & LIITE 2).

### **7.1 Taloudellinen merkitys -teema**

Taloudellinen merkitys -teemaan sisältyi Viron taloudellinen tilanne sekä operaatiomuodon valintaan liittyvät taloudelliset tekijät. Kysymykset oli muotoiltu sellaisiksi, että ne kuvailisivat mahdollisimman kattavasti Viron taloudellista tilannetta sekä tulevaisuuden näkymiä, niiden vastatessa samalla siihen, miten kyseiset seikat on jouduttu huomioimaan maassa toimivissa suomalaisyrityksissä. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään keskeiset taloudelliset tekijät, jotka liittyvät operaatiomuodon valintaan.

Taloudellisesta ympäristöstä kartoitettiin mielipiteitä kolmelta eri asiantuntijalta. Kysymykset olin laatinut siten, että ne selventäisivät käsitystä Virosta markkina-alueena, teollisuusmarkkinoiden erikoispiirteistä, suomalaisten yritysten menestymisestä Virossa, inflaatiotasosta sekä ulkomaisista investoinneista. Lisäksi kolmelta eri yrityksen edustajalta tiedusteltiin operaatiomuodon valintaperusteista Viron markkinoille, heihin kohdistuneista haasteista sekä inflaation ja talouden taantumien merkityksistä toimintoihin. Käsittelen ensin Viron taloudellista ympäristöä.

#### **7.1.1 Taloudellinen ympäristö**

Viron taloudelliseen ympäristöön ottivat kantaa kaikki kolme haastateltavaa. Kaikilla vastaajilla tuntui olevan yhtenäinen näkemys Viron taloudellisen tilanteen vakaudesta. Haastateltavat myös uskoivat maan tarjoavan riskittömän paikan ulkomaisille investoinneille. Yksi haastateltavista kertoo virolaisten vahvasta luottamuksesta taloudellisen tilanteen paranemiseen, pienen taantumisen jälkeen. (Raudsepp 2010.)



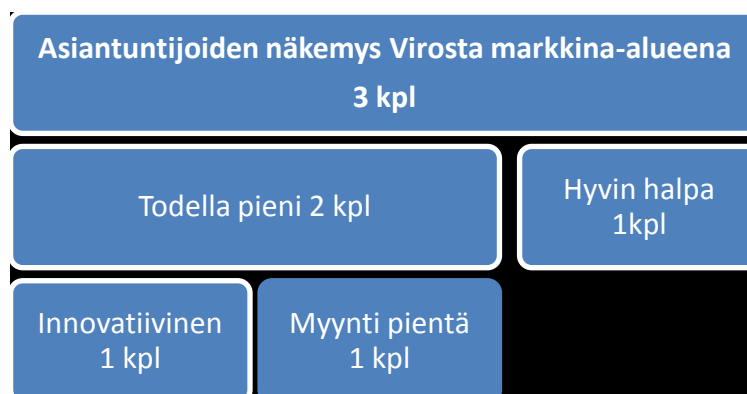
Keskustellessamme suomalaisten yritysten menestymisestä Virossa, haastateltavat kertoivat kokeneensa maan läheisyyden positiivisena asiana suomalaisille yrityksille. Eräs haastateltavista pohtii maan läheisyyden merkitystä suomalaisille.

...helppo toimittajana menestyä Virossa, kun ollaan niinku vieressä, mutta, että, että pystytään tarjoamaan monipuolista palvelua mitä ehkä paikalliset ei ehkä pysty, koska markkinat ovat pienet ja kuitenkin, vaikka huolto on osalta, jos Virosta ei löydy niin sitten löytyy Suomesta (Liive 2010).

Yksi tärkeä talouden mittari, muiden taloudellisten tunnuslukujen joukossa, on maan teollisuuden tilanne sekä rakenne. Yksi asiantuntija pohtiikin Viron ja Suomen teollisuusmarkkinoiden eroja. Vastauksesta nousee esiin Viron rooli alihankkijamaana.

Suomalaiset esimerkiksi tuottaa enemmän suoraan länsieurooppalaiselle asiakkaalle. Meillä käytetyn Suomen tai Ruotsin simmosta no... päätyön otto ehkä, että se puolituote valmisteet on Suomesta ja lähetetään sitten länsieurooppalaiselle tilaajalle (Rosin 2010).

Taloudellisen toimintaympäristön osiosta olennaisimpana asiana nousivat esiin haastateltavien mielipiteet Virosta markkina-alueena. Nämä vastaukset jakautuivat kahteen eri kategoriaan, kuten kuvioista 9 voi nähdä. **Todella pieni** -kategoria pitää sisällään kaksi vastaajaa, joiden mielestä Viro on todella pieni markkina-alue. Näiden vastaajien näkemykset pienuudesta jakautuvat vielä kahteen erilaiseen alakategoriaan, jotka pohjautuvat myynnin kannattavuuteen Virossa. **Hyvin halpa** -kategoria puolestaan on yhden vastaajan näkemys Virosta markkina-alueena.



KUVIO 9. Viro markkina-alueena kategoriat

Viro markkina-alueena alakategoriaan **Myynti pientä** sijoitin yhden haastatellun mielipiteen. Vastaja kokee Viron erittäin pienenä markkina-alueena. Hän ei usko, että maassa voi myydä suuria määriä tuotteita, kuten esimerkiksi robotteja. Lisäksi haastateltavan mielestä juuri markkinoiden pienuus vaikuttaa vahvasti alhaisiin myyntimääriin.

Kuva on semmonen, että ääh... se, että Viro on tosi pieni niinku markkina-alue... ..mutta se on niinku tärkeä, et Viro on pieni, et ei täällä niinku saa tehdä isoa myyntiä (Raudsepp 2010).

**Innovatiivinen** -alokategoriaan kuului yhden vastaajan käsitys Virosta markkina-alueena. Hän löysi Viron pienuudesta myös positiivisia asioita. Vaikka haastateltavan mielestä Viro on pieni markkina-alue ja siellä on paljon alihankintaa, näki hän myös huomattavaa markkinapotentiaalia maassa.

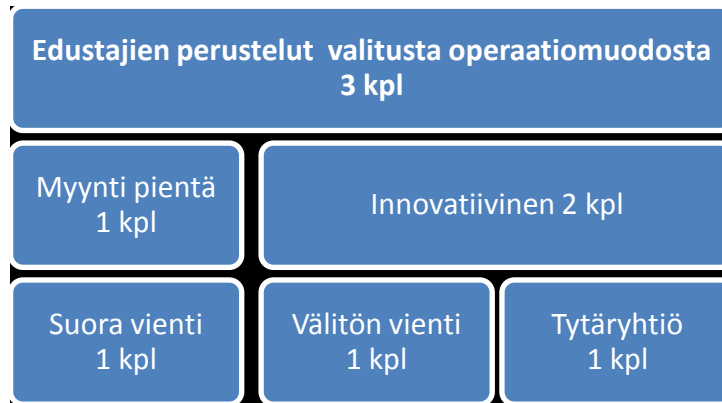
No Viro markkina-alueena, riippumatta mikä, mikä tuotanto, on tosi pieni, on tosi pieni, mutta kuitenkin uskallan sanoa, että innovatiivinen, että uusia, uusia asioita otetaan vastaan. ...virolaiset ovat kiinnostuneet uudesta teknologiasta ja haluaa, haluaa, haluaa kokeilla... ..siinä mielessä sellaiset innovatiiviset tuotteet, teknologiat, et ne on kiinnostavia (Liive 2010).

Näistä kahdesta haastateltavasta poiketen yksi asiantuntija koki Viron ennen kaikkea halpana maana, varsinkin robottialaa mietittäessä. Tämän haastateltavan olen sijoittanut **Hyvin halpa** -kategoriaan. Haastateltava uskoi maan halpuuden lisänneen ulkomaisia sijoituksia Viroon ja tuoneen maahan tätä kautta lisää töitä.

Ensiksi tulee mieleen, jos puhutaan tästä robottin asiasta, että maa on halpa, esimerkiksi verrattuna Suomen kanssa, että... no sen takia Suomesta, Ruotsista tuodaankin tätä alihankintatöitä tähän meille Viroon (Rosin 2010).

### 7.1.2 Taloudelliset tekijät

Toinen taloudellinen merkitys -teemaan sisältynyt kokonaisuus oli taloudelliset tekijät. Jokaisen haastateltavan edustamalla yrityksellä oli Virossa kaupallista toimintaa. Operaatiomuodot poikkesivat toisistaan jokaisessa tapauksessa. Vastauksista nousi esille edellisen kokonaisuuden alakategoriat Virosta markkina-alueena (KUVIO 9). Vastaajien perustelut operaatiomuodon valinnasta jakaantuivat siis kahteen eri kategoriaan (KUVIO 10).



KUVIO 10. Taloudellisten tekijöiden kategoriat

**Myynti pientä** -kategoria muodostuu yhden vastaajan näkemyksestä, jossa hän kertoo Viron olevan niin pieni, että siellä ei voi tehdä suurta myyntiä. **Innovatiivinen** -kategoria puolestaan muodostuu kahden haastateltavan käsityksestä siitä, että Viro on pieni markkina-alue, luottaen kuitenkin samalla virolaisten kiinnostukseen uusia asioita kohtaan, erityisesti uuteen teknologiaan.

Yritysten operaatiomuodot jakaantuivat suoraan vientiin paikallista maahantuojaa hyväksikäyttäen, omaan välittömään vientiin sekä tytäryhtiöön. Vaikka operointimuodot erottuivat toisistaan, olivat perustelut käyttömuodolle silti kahdella vastaajalla samanlaiset. Toinen näistä toimii kiviainesten kehitys- ja toimitusyrityksessä. Heidän toimintansa perustuu tytäryhtiön käyttöön Virossa. Hänen mielestään Viron innovatiivisuus on ollut heidän onnensa.

Et me ollaan niinku hyvin kapeel sektoril siel kyl mukana, mut just sattumalt sillä sektorilla (hehe) on ollut kyllä voimakkaasti kehitystä (Aamurusko 2010).

Samaan perusteluun rakensi näkemyksensä haastateltava, joka toimii omaa välitöntä vientiä harjoittavassa robotiikka-alan yrityksessä. Hänen näkemyksensä mukaan Virossa riittää robotiikalle kysyntää, kunhan mukana vain ollaan riittävän aktiivisesti.

Me ollaan tota varmaan toimittu siellä jo parikymmentä vuotta jälleennyjjiä kautta, mutta ei kovin aktiivisesti, että, et nyt kun mä tuln ja tota noin niin vähän ruvettiin aktiivisemmin toimimaan, niin ollaan toimittu suoraan siellä itse... ..on haluttu saada tuloksia, elikä tota haluttu olla niinku aktiivisesti markkinoilla. Se on niinku se syy (Nihti 2010).

Suoraa vientiä käyttävän yrityksen edustaja oli Viroa markkina-alueena pohtiessaan hie-  
man skeptisempi. He olivat yrityksessään aikoinaan miettineet jopa oman tytäryrityksen  
perustamista Viroon, mutta todenneet sen kannattomaksi.

...joskus me ollaan mietitty semmosta, että me ois perustettu tota Kemp-  
pi Ba ö, Kemppi Baltia elikä yritys, joka ois Kempin tytäryhtiö, joka ois  
sitten huolehtinu kaikista Baltian maista, mutta ääh se Baltian koko-  
naismarkkina on kuitenkin aika pieni (Säävälä 2010).

Taloudellisen toimintaympäristön merkitys operaatiomuodon valintaan Virossa seuraa  
haastateltavien perusteella aika hyvin yleistä linjaa. Haastateltavat luonnehtivat Viron pie-  
neksi kohdemarkkina-alueeksi. Tällaisilla markkinoilla toimiessa on tapana suosia lähinnä  
epäsuoria investointeja. Sama ilmiö nousee esille haastateltavien vastauksista. Kaksi kol-  
mesta yrityksestä käyttää operaatiomuotoja, joissa on matala omilleen pääsykynnys, eli  
tässä tapauksessa viennin eri muotoja. Kolmas yritys toimii tytäryrityksen kautta, mutta  
tämänkin yrityksen edustaja toteaa, että sattumalla on ollut merkitystä heidän laajentumi-  
sessaan.

## **7.2 Sosiokulttuurinen merkitys -teema**

Sosiokulttuurinen merkitys -teemaa tarkasteltiin tutkimuksessa yhteensä 13 eri kysymyk-  
sellä. Kysymykset oli aseteltu siten, että seitsemän niistä havainnollistaisi Viron ja Suomen  
kulttuuri- sekä kaupankäynti- ja ostotapojen eroja, virolaisten kuluttajien asenteita suoma-  
laisia kohtaan, Viron infrastruktuurin tasoa sekä mahdollista korruptiota. Lisäksi tutkittiin  
viidellä eri kysymyksellä, miten nämä seikat ovat muokanneet haastateltavien yritysten  
operaatiomuotoja. Sosiokulttuurisista merkityksistä keskusteltiin haastatteluissa sekä kol-  
men asiantuntijan että kolmen eri yrityksen edustajan kanssa. Asiantuntijoiden kanssa kes-  
kityttiin sosiokulttuuriseen ympäristöön ja yritysten edustajien kanssa sosiokulttuurisiin  
tekijöihin. Aloitan esittelyn asiantuntijoiden näkemyksillä.

### 7.2.1 Sosiokulttuurinen ympäristö

Sosiokulttuuriseen ympäristöön liittyviin kysymyksiin olivat kaikkien haastateltavien mielipiteet hyvin samanlaisia. Vastauksia analysoidessani en löytänyt suuria eroavaisuuksia, vaan mielipiteet lähinnä vahvistivat toisiaan. Tämän vuoksi en ole jakanut vastauksia erilaisiin kategorioihin.

Haastateltujen mielestä Viron sosiokulttuurinen ympäristö on hieman erilainen verrattuna Suomeen, mutta merkittäviä eroja kukaan ei maininnut. Haastateltavat kertoivat kaupankäynnissä pärjäävän monesti jopa suomenkielellä, vaikka sopimukset yleensä englanniksi tehdäänkin.

Kaikki ihmiset kuka on niinku asunut täällä Tallinnan lähellä tai Pohjois-Virossa, ne niinku kyllä osaa niinku tai ymmärtää suomea. Lounaan puolella ne ei, ne ei ymmärrä sitä (Raudsepp 2010).

...suomellakin pärjää, mut tänä päivänä ehkä, ehkä kuitenkin niinku englanninkieli, kieli on se joka, joka ainakin sopimukset, jos ei tehdä vironkielellä niin, niin englanniksi (Liive 2010).

Suurimpana erona Suomen ja Viron välillä pidettiin hintatason merkitystä kaupankäynnissä. Kaikki kolme haastateltavaa olivat sitä mieltä, että Virossa on tärkeää saada hinta mahdollisimman alas. Samalla tämä nähtiin myös heikkoutena, koska investointeihin ei sijoiteta samalla tavalla kuin esimerkiksi Suomessa. Yksi haastateltava huomauttikin, että Suomessa lasketaan nimenomaan pitkän ajan tuottavuutta sijoitettaessa robotiikkaan, eikä tuijoteta Viron tapaan ainoastaan ostohetken hintaa.

Virossa joo, että jos jotain ostetaan sitten, sitten se täytyy olla, olla halpaa, mutta ei mietitä, että kun se minkälainen esimerkiks kallis kone, että se tulee tuottamaan, jos se itsellä on. Mun mielestä Suomessa enemmän just katotaan tätä tuottavuutta, että mitä se tulee antamaan se kone (Rosin 2010).

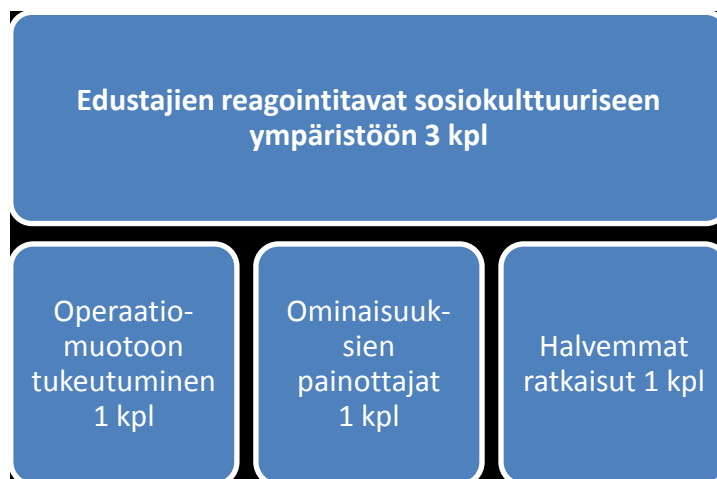
Myös toisen haastateltavan mielestä Suomessa osataan katsoa investointeja paremmin pitkällä aikavälillä. Hän kuitenkin uskoo omien kokemusien perusteella, että tämä asia on muuttumassa parempaan suuntaan myös Virossa.

Suomessa osataan laskea tarkemmin näitten niinku joku investointi, joku lisälaite tai tässä tapauksessa niinku robotin käyttö, että, että sitä investointia

takaisinmaksuaikaa katsotaan vähän, vähän pidemmällä perspektiivillä... ... uskon, että on muuttumassa kokemuksen perusteella, perus, perusteella (Liive 2010).

### 7.2.2 Sosiokulttuuriset tekijät

Sosiokulttuurisia tekijöitä tutkittaessa perusajatuksena haastattelussa oli selvittää, miten Viron sosiokulttuuriset tekijät ovat muokanneet yritysten toimintamuotoja. Kysymykset oli laadittu siten, että ne keskittyivät samoihin asioihin kuin asiantuntijoilta kysytyihin. Vastauksissa nousi esiin keskenään erilaisia mielipiteitä, jotka olen jakanut kolmeen eri kategoriaan (KUVIO 11). Kaikkien kolmen yrityksen oli täytynyt ottaa huomioon toimintoihinsa Viron sosiokulttuurinen ympäristö, mutta reagoititapa vaihteli etenkin toimialoittain.



KUVIO 11. Edustajien reagoititavat sosiokulttuuriseen ympäristöön

Haastateltavien mielestä robotiikka-alan tuotteet ovat hyvin teknisiä ja ainutlaatuisia, joten niiden hinta on luonnollisesti myös korkea. Näin ollen molemmat robotiikka-alaa edustavat yritykset olivat kohdanneet haasteita hinnan asettamisesta oikealle tasolle. Toinen haastateltavista kertoi hänen edustamansa yrityksen etsivän ratkaisuja tuotteisiinsa, jotka sopivat hintatasoltaan virolaiselle asiakkaalle.

...meillä saattaa olla oikee ratkasu, mut se on niinku hinnallisesti se on niinku liian kallis. Eli asiak..., asiakkaalla ei oo mahdollisuuksia investoida niin paljon eli pitää löytää semmonen ratkasu, mikä käy, mutta se on hintatasoltaan taas sitten sopiva asiakkaalle, et hän ylipäättään pystyy semmosen investoinnin tekemään (Nihti 2010).

Toisin sanoen edustajan yritys tekee muutoksia tuotteisiinsa ja palveluihinsa, jotta he saavat hintaa alaspäin ja tätä kautta myytyä niitä. Tämä toimintamalli sijoittuu **Halvemmat ratkaisut** -kategoriaan.

**Ominaisuuksien painottajat** -kategoriaan sisältyy yhden vastaajan mielipide heidän reagointitavastaan. Hän painottaa myös hinnan merkitystä Viron markkinoilla, mutta korostaa, että he eivät ole lähteneet muuttamaan hintaa kohdemaan mukaan, haasteista huolimatta.

...hinta on hyvin tärkeä ja me ollaan sitten jo alusta asti jouduttu lähtee siitä, että me on opetettu tätä meidän edustajaa siihen, että hän ei myy hintaa, vaan hän myy ominaisuuksia ja ja tuottavuutta ja ja kaikkia tämmösiä asioita ja se on ollu aika haastavaa tossa Viron markkinoilla (Säävälä 2010).

Kiviainesten kehitys- ja toimitusyrityksessä toimivan haastateltavan mukaan heidän operaatiomuotonsa on suojannut heitä sosiokulttuurisilta eroavaisuuksilta. Haastateltava kuuluu **Operaatiomuotoon tukeutuminen** -kategoriaan. Tämän haastateltavan kohdalla haasteet ovat toki hieman erilaisia kuin robotiikka-alan yrityksillä, mutta hänen mielestään he ovat välttyneet monilta haasteilta juuri toimintamallinsa ansiosta.

...jos me nyt lähettäis täältä ja perustettais Länsi-Suomelle haarakonttori Tallinnaan ja yritettäis. Siel ei tunne ketään ja sit siel on... kulttuurierot tulee siinä kohtaan vastaan, mutta tällasel toimintamallilla niin ei tarvii törmätä niihin (Aamurusko 2010).

### 7.3 Poliittinen merkitys -teema

Poliittinen merkitys -teemaan sisältyi Viron poliittinen ilmapiiri, Viron valtion rooli yritystoiminnassa, byrokraatiaan kuluva aika, paikallisten agenttien ja välittäjien rooli, EU:n sekä euron merkitys yritystoimintaan. Samalla pyrittiin yritysten edustajien kanssa tutkimaan, miten kyseiset seikat ovat muokanneet eri yritysten toimintoja. Keskusteluista nousi selkeästi esille EU:n ja euron merkitykset. Muista haastattelun aiheista ei merkittäviä tekijöitä noussut esiin. Asiantuntijoiden mielipiteet esitellään ensimmäiseksi.

### 7.3.1 Poliittinen ympäristö

Kysymyksiin Viron poliittisesta ympäristöstä vastasivat kaikki kolme haastateltavaa. Jokaisella vastaajalla oli yhtenäinen näkemys Viron poliittisesta tasapainosta eivätkä he nähneet merkittäviä uhkakuvia sen yllä. Parhaiten mielipiteitä kuvaa mielestäni yhden haastatellun toteamus Viron poliittisesta ilmapiiristä, jossa hän kertoo sen menevän kohti ”tylsää” Pohjoismaista suuntaa.

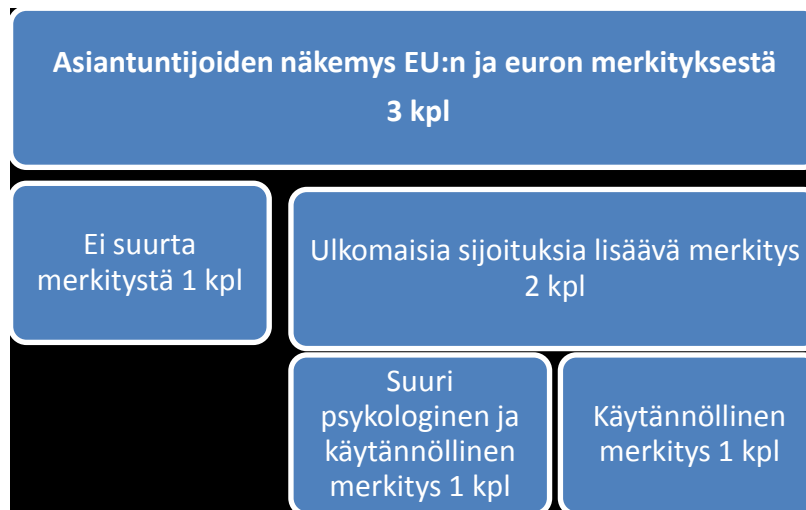
No poliittinen ilmapiiri, poliittinen ilmapiiri on, on... se on niinku siinä mielessä niinku rauhallinen, et alkaa mennä niinku niin sanotusti niinku tylsä Pohjoismainen (Liive 2010).

Kukaan haastateltavista ei todennut Viron hallituksen aiheuttavan esteitä ulkomaisten yritysten kaupankäynnille. Toisaalta maan hallitus ei heidän mukaansa tarjoa myöskään houkuttelevia veroetuuksia tai muita investointihyötyjä. Yksi haastateltava näkee Viron valtion luoneen näin todella tasapuolisen ja liberaalisen ilmapiirin yritystoiminnalle.

...samat oikeudet, EU-rahoitus, rahat, jos on ulkomaalainen yritys, rekisteröity Virossa, ihan samat säännöt, että, että siinä, siinä mielessä ja meil ei ole mitään myöskin veroetuja... ...meil on kaikille sama. Se on hyvin, hyvin tärkeä meille ja, ja sen takii se on kaikille, kaikille sama se ilmapiiri (Liive 2010).

Poliittisesta ympäristöstä eniten keskustelua herätti EU:n ja euron merkitys yritystoimintaan Virossa. Olen luonnostellut kuvion kyseisestä aiheesta ja kategorioinut niihin liittyvät vastaukset (KUVIO 12). Haastateltavat näkivät EU:n ja euron merkityksen positiivisena Viron yritystoimintaan. Näkemykset ja kokemukset olivat samankaltaisia ja vahva usko tulevaisuuteen korostui jokaisen haastateltavan kohdalla. **Ulkomaisia sijoituksia lisäävä merkitys** -kategoria sisältää kahden vastaajan mielipiteet EU:n ja euron merkityksestä. Niiden perustelut jakaantuvat kahteen erilaiseen alakategoriaan, jotka pohjautuvat näkemyksiin, miten EU ja euro muokkaavat liiketoimintaa Virossa.





KUVIO 12. Asiantuntijoiden näkemys EU:n ja euron merkityksestä

**Ei suurta merkitystä** kategoriaan olen sijoittanut yhden haastatellun. Kategoriaan kuuluva haastateltava tuo esille omaan yritykseensä kohdistuneet seikat. Ongelmia hän ei ole kohdannut, mutta positiivisetkin muutokset ovat jääneet mitättömiksi. Vastaaja uskoo kuitenkin vahvasti tulevaisuuteen ja kokee, että myös omalla tekemisellä on asiaan merkitystä.

No, jos mä oon miettiny oman yrityksen, sitten ei ole tullut esiin mitään, mitään semmosia ongelmia, mutta hyvät puolet on esimerkiksi se, että näitä EU:n rahoitusprojekteja Virossa on mainostettu ja käytetty tosi paljon viime aikoina... (Rosin 2010).

Yhden haastateltavan mielestä, EU:n rahoitusprojektien lisäksi, ulkomailta suuntautuvaa kansainvälistä toimintaa Viroon on helpottanut tullimuodollisuuksien poistuminen vuonna 2004 sekä viimeksi vuoden 2011 alusta Viron liittyminen yhteisvaluutta euroon. Näihin seikkoihin perustaakin yksi vastaajista näkemyksensä sekä käytännöllisten asioiden helpotumiseen että niiden psykologiseen merkitykseen. Tämän haastatellun olen sijoittanut **Suuri psykologinen ja käytännöllinen merkitys** -alakategoriaan. Hän painottaa erilaisten riskien poistumisen tuomaa psykologista varmuutta ulkomaisille sijoittajille, jotta nämä uskaltavat entistä enemmän sijoittaa omaisuuttaan Viroon.

Tietynlaista psykologista varmuutta se varmaan tuo. ...se tekee kaupanteko helpommaksi ööh... enemmän me nähtää niinku yritys, yritysostoja ja -myyntejä. ...osa sijoittajista tekee maailmal onkin saanut luvan sijoittaa kun on euro (Liive 2010).

**Käytännöllinen merkitys** -alakategoriassa on Raudseppin mielipide Viron liittymisestä Euroopan unioniin ja euroon, sekä sen merkityksestä valtiolle. Raudsepp pohtii unionin sisäkaupan ja yhteisen valuutan tuomia etuja, ja uskoo niiden lisävään kansainvälistä kaupankäyntiä Virossa.

### 7.3.2 Poliittiset tekijät

Olen sisällyttänyt poliittiset tekijät toisena kokonaisuutena poliittinen merkitys -teemaan. Tätä kokonaisuutta varten olen haastatellut kolmen eri yrityksen edustajaa, tarkoitukseni selvittää, miten Viron poliittiset tekijät ovat liittyneet heidän operaatiomuodon valintaan. Poliittiset tekijät eivät olleet aiheuttaneet haastateltavien edustajien yrityksille huomattavia toimenpiteitä. Ainoastaan EU:n ja euron merkitystä korostettiin, aivan kuten asiantuntijoidenkin kohdalla.

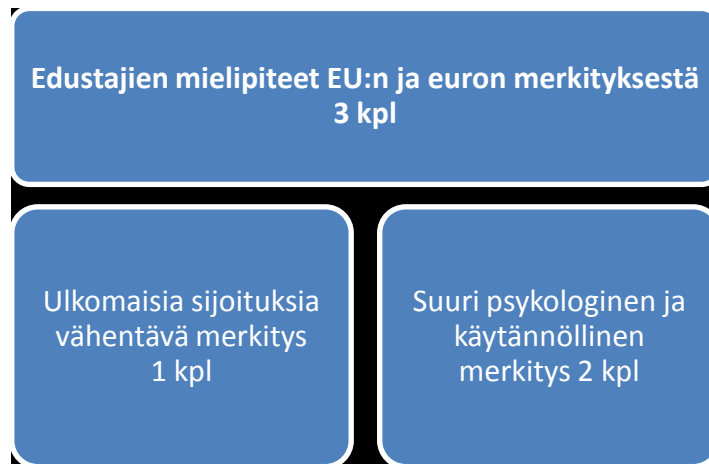
Kuten edellisessä alaluvussa ilmeni, on Viro asiantuntijoiden mukaan luonut todella tasa-  
puoliset edellytykset yritystoiminnalle. Tämä asia korostuikin jokaisen edustajan vastauksessa. Kukaan haastateltavista ei ollut huomannut Viron valtion estävän, tai liiemmin edistävän heidän yrityksensä liiketoimintaa. Vastauksista korostui jopa tietynlainen välipitämättömyys tai tietämättömyys mahdollisuuksista.

...toi valtion rooli, niin on aika lailla ollu meiän kannalta siinä, että esimerkiksi koulutushan on aikailla samanlaista kuin Suomessa elikkä valtio huolehtii siitä elikkä siel on esimerkiksi tällaisia ammattikouluja tai, tai hitsauskouluja niin tota ne on ollu meiän asiakkaita ja sitä kautta valtio, mutta muutoin niin toi valtion rooli on kyllä meiän kannalta ollu aika vähäinen (Säävälä 2010).

...Viron valtion roolista en... hankala kysymys... en, en... en oo ainakaan kokenut et, et niinku mistään valtiollisista seikoista johtuen meil ois tullu mitään ylimääräisiä vaikeuksia missään kohtaan. Ei oo törmätty sellaseen (Aamurisko 2010).

...en, en valtion roolia näe oikeastaan näissä hom... tällä alueella niin kovin-  
kaan isona. ...virolaiset yritykset kun ne investoi tämmösiin, mihin määkin  
oon myynyt, niin ne on nyt voinut hakea sitä Euroopan neuvoston tukirahaa  
ja, ja, ja... Joku on jopa hyödyntänytkin. me, me ei saada sitä. Mun mielest  
ei oo tullu edes mieleen (Nihti 2010).

Aikaisemmin mainitsemani EU:n ja euron merkitys nousi edustajien haastatteluista selkeästi esille. Haastateltavat lähestyivät EU:n ja euron merkityksiä liiketoimintaansa toisistaan poikkeavista näkökulmista, vastauksien muodostaessa kaksi erilaista kategoriaa (KUVIO 13).



KUVIO 13. Poliittisiin tekijöihin liittyvät edustajien vastaukset

Poliittisen ympäristön kategoriaan **Suuri psykologinen ja käytännöllinen merkitys** liitin tässä kohtaa kahden haastatellun mielipiteet. Haastateltavat olivat kokeneet, että Viron liittymisestä EU:hun ja euroon on ollut ja tulee olemaan heille käytännön hyötyä yritystoiminnassa. He ovat tiedostaneet oman myyntinsä kiihtyneen EU:hun liittymisen jälkeen, ja luottavat vahvasti myös tulevaisuuteen.

...kyl siel on rakennettu ihan älyttömästi ja sit ne... siinä kohtaan kun niistä tuli EU-jäseniä niin, niin se vaan niinku kiihtyi. ...standardit yhtenäistyi ja, ja toimintamallit yhtenäistyi muutenkin, et se on niinku ää... ei se nyt ihan kotimarkkina ole, mut et melko kotoisesti siel on toi... toiminta mahdollista (Aamurusko 2010).

Erittäin positiivisesti varmasti vaikuttaa. ...virolaisten on helpompi kanssa käydä niinku sitten ympäri lähialueita ja varmasti on niinku heille ja, ja muille lähinaapureille niin eduksi. – Kasvattaa heidän markkinaansa... ...ihan selkee näkemys (Nihti 2010).

Yhden haastatellun mielipiteet poikkesivat huomattavasti muista. Samaa mieltä hän oli tullimuodollisuuksien poistumisen ja EU-rahastojen tuomista hyödyistä, mutta tulevaisuuden kuvioista hän oli täysin eri mieltä. Tämän haastateltavan olen sijoittanut **Ulkomaisia sijoituksia vähentävä merkitys** -kategoriaan. Haastateltava uskoi vahvasti kansainvälisten

sijoitusten suuntautuvan jatkossa halvempiin maihin, ja tätä kautta investointien Viroon vähentyvän. Hän perusteli ajatuksiaan Viron alihankinta- ja raaka-ainetuotantoon sekä halpaan työvoimaan perustuvaan markkinatalouteen.

...mun mielestä jotenkin näitten Baltian maitten ja Viron aika on mennä jo ohite elikä nyt nää alihankinnat on siirtymässä tonne vielä idemmäks. Valko-Venäjä, Ukraina, Romania, Bulgaria niin pois päin, et tota hmm... varmaan sen tason pitää mitä heillä nytenkin on, mutta vaikea kuvitella, että se kasvais vielä siitä (Säävälä 2010).

## **7.4 Teknologinen merkitys -teema**

Teknologisen toimintaympäristön merkitys Viron kaupassa oli todella vahvasti keskusteluissa esillä. Osittain tämä varmasti johtui siitä, että suurimmat erot Suomeen tulivat juuri tässä kohdassa esille. Teemaa tarkasteltiin tutkimuksessa yhteensä yhdeksällä eri kysymyksellä. Osalla kysymyksistä kartoitettiin kolmelta asiantuntijalta tuotantokustannuksien suuruutta, paikallisen työvoiman ja teknologian taitotasoa sekä tulevaisuutta robottialalla. Lisäksi kolmelta Viron kauppaa harjoittavan yrityksen edustajalta tiedusteltiin, miten nämä edellä mainitsemani asiat ovat liittyneet yritysten ratkaisuihin, ja miten niihin on jouduttu reagoimaan.

### **7.4.1 Teknologinen ympäristö**

Ensimmäinen teknologinen merkitys -teemaan sisältynyt kokonaisuus oli teknologinen ympäristö. Tämän teeman kysymyksiin vastasivat kaikki kolme haastateltavaa. Mielenkiintoa kerrottiin runsaasti ja ne lähinnä täydensivät toisiaan, joten erilaisia kategorioita ei löytynyt. Tämän takia en ole laatinut erillistä kuviota teemasta.

Haastateltavat pohtivat Virossa löytyvän todennäköisesti riittävän koulutettua ja osaavaa työvoimaa robottialalle, vaikka paremminkin asiat voisivat olla. Yksi haastateltavista toteaa, että Virossa on ainoastaan yksi koulu, jossa on hitsausrobotikoulutusta. Lisäksi hän mainitsee, että suurin osa yrityksistä kouluttaa itse työntekijänsä.

Virossa on tällä hetkellä vaan yksi koulu, missä on hitsausrobottikoulutus. Se on Narvassa ja vähintään 90 % niistä yhtiöistä, kuka on ostanut ensimmäisen robotin, ne on sitten itsensä, itsellä paikanpäällä hitsaajasta tai sitten minkä laisesta muusta kaverista ääh... robotin operaattorin, mutta ei ole tullut koulusta (Rosin 2010).

Kaikki haastateltavat tunnustivat myös tuotantokustannuksien olevan yleisesti matalammalla tasolla kuin Suomessa, mutta korotuspainetta, ei vähiten euron vuoksi, oli huomattu. Toinen haastateltava huomauttaakin, että nykyään ei sijoittajien kannata lähteä Viroon pienempien tuotantokustannuksien toivossa, vaan takana pitää olla jokin muu syy.

...jos katsoo niinku sijoittajan näkökulmasta, et sitten minusta niinku on se niinku aikoja sitten, et pelkästään niinku pienemmän niinku tuotantokustannuksen takia ei kannata niinku siirtää tai investoida niinku asioita Viroon, vaan siinä pitää olla jotain muutakin (Liive 2010).

Oleellisin ja tärkein asia tämän tutkimuksen kannalta nousi esiin keskusteltaessa työvoiman hinnasta Virossa. Kaikki haastateltavat totesivat työvoiman olevan ainakin toistaiseksi Virossa hyvin halpaa. Tämä luo heidän mielestään suuren ongelman robottiteknologialle, koska ihmiset ovat valmiita tekemään saman työn kuin robotit ja lisäksi samalla hinnalla. Yksi haastateltava kertoi asiakasesimerkin avulla, kuinka virolainen yritys pystyy kilpailemaan hinnalla suomalaisen yrityksen kanssa samasta tuotannosta, vaikka virolainen oli käyttänyt ihmistyövoimaa ja suomalainen robottia.

...esimerkiks yksi asiakas pari, pari viikko sitten käytiin tapaamassa Narvassa... ...sanoi, että se, sen verran kun Virossa jatkuu vielä semmonen halpa työvoima, pystyy virolainen yhtiö pärjää... ää... hinnalla pystyy kilpailemaan suomalaisen kanssa, kuka tekee ihan samanlaista tuotantoa, mutta robotilla (Rosin 2010).

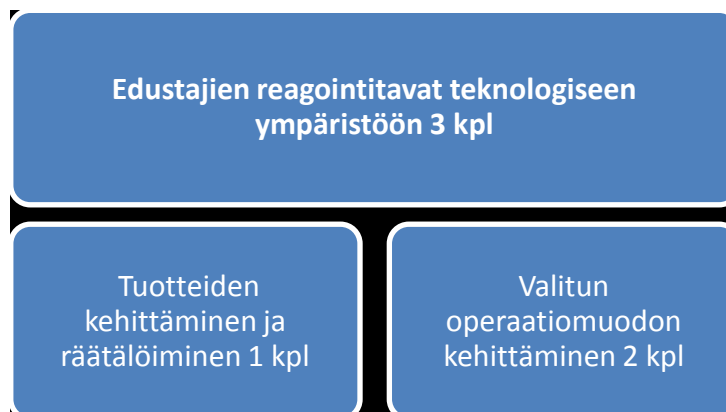
Toinen haastateltava pohtii yhtenä ratkaisumahdollisuutena järjestää kokonaisia koulutuspaketteja yhteistyössä Viron työvoimatoimiston ja yliopistojen kanssa, jossa luvataan kouluttaa työntekijä ulkomaisen yrityksen toimesta, jos virolainen yritys ostaa robotin.

...se on koulutuspaketti ja paketti jotakin tuotetaan, että siinä mielessä jos robottialallakin, robottialallakin niinku tuota just niinku Vironkin työvoimatoimisto... ...että niiden kanssakin varmaan vaikka tekemään niinku jotain tota yliopiston kanssa paketti, et sais sitä koulutettuja (Liive 2010).

## 7.4.2 Teknologiset tekijät

Toinen teknologinen merkitys -teemaan sisältynyt kokonaisuus oli teknologiset tekijät. Myös tähän kokonaisuuteen vastasivat kaikki haastateltavat. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään miten yritykset ovat joutuneet muuttamaan tai suunnittelemaan toimintonsa uudestaan Viron markkinoille. Aikaisemmin Viron teknologista ympäristöä analysoidessani nousi vahvasti esiin työvoiman alhainen hintataso. Samaa asiaa korostettiin tässä yhteydessä, varsinkin kahden robotiikka-alan edustajan kanssa keskustellessani. Kiviainesten kehitys- ja toimitusyrityksessä työskentelevä edustaja oli törmännyt hieman erilaisiin teknologisen toimintaympäristön eroihin, mutta hekin olivat kehittäneet jatkuvasti toimintatapojansa pärjätäkseen markkinoilla.

Vastauksissa nousi esiin keskenään erilaisia reagoititapoja, jotka olen jakanut kahteen eri kategoriaan (KUVIO 14). Kaikkien kolmen yrityksen oli täytynyt ottaa huomioon toimintoissaan Viron teknologinen ympäristö, mutta reagoititapa vaihteli tässäkin tapauksessa suuresti. Vastaajien perustelut reagoititavasta teknologiseen ympäristöön jakaantuivat **Tuotteiden kehittäminen ja räätälöiminen** -kategoriaan sekä **Valitun operaatiomuodon kehittäminen** -kategoriaan.



KUVIO 14. Edustajien reagoititavat teknologiseen ympäristöön

**Tuotteiden kehittäminen ja räätälöiminen** oli mainittu yhdessä robotiikka-alan yrityksen vastauksessa. Edustajan vastauksesta kävi selkeästi ilmi, että heidän operaatiomuotoonsa ei olla tekemässä muutoksia, vaan tuote pyritään sopeuttamaan kohdemarkkinoille sopivaksi. Haastateltava näki mahdollisuuksia tuotteidensa kysyntään ja robottien tarpeellisuuteen, hankalasta tilanteesta sekä halvasta työvoimasta huolimatta.

...kavereitten palkka on niin alhainen, että he ei pysty niinku sitä kautta saamaan näitä investointeja takasin, mut sit niinku laatu ja sit se, et he pystyy ylipäättään tekee isoo, ison määrän jotain asioita, niin vaatii, vaatii näitä vehkeitä (Nihti 2010).

**Valitun operaatiomuodon kehittäminen** -kategoriaan sijoitin kaksi muuta haastateltua. Toisen haastateltavan yritys toimii kiviainesten kehitys- ja toimitusalalla ja toinen robotiikka-alalla. Nämä molemmat olivat jo reagoineet Viron teknologisen ympäristön aiheuttamiin haasteisiin muutoksilla operaatiomuodossa, tai olivat vahvasti suunnitelleet sitä. Haastateltavien toimintamallit erosivat toisistaan, mutta sijoittuvat silti selkeästi samaan kategoriaan.

Toisen robotiikka-alan edustajan esittämät mielipiteet keskittyivät mahdolliseen edustajan vaihtoon. Tähän asti he ovat tehneet yhteistyötä virolaisen edustajan kanssa, mutta ovat olleet tyytymättömiä tähän. Heidänkin tuotteensa ovat aikojen kuluessa muuttuneet, mutta toisin kuin yllä käsittelemäni robotiikka-alan edustaja, hän ei usko tuotteiden kysynnän piristymiseen ilman operaatiomuutoksia.

...nyt kun me ollaan siirrytty vähän abs..., abs..., abstraktimpaan juttuun niin hän on ehkä puonnut kelkasta ja, ja sitten tota firmassa ei oo tapahtunu mitään nuorennusleikkausta, että tuota se hmm... on ehkä niinku vähän kaatunu sen piikkiin (Säävälä 2010).

Edellisestä lainauksesta käy mielestäni selkeästi ilmi se, miten tärkeää muuntumiskyky on kansainvälisessä kilpailussa. Myös toinen samaan kategoriaan kuuluva vannoo jatkuvaan kehitykseen. Kiviainesten kehitys- ja toimitusalan yritys oli valinnut operointimuodokseen tytäryrityksen. He olivat kohdanneet haasteita kustannusten nousujen kanssa sekä Virossa että Suomessa. Operaatiomuotoaan he pitivät erittäin hyvänä, ja vastasivat teknologisiin haasteisiin yhdessä tytäryrityksen kanssa.

...me kehitetään sitä koko ajan ja sitten... ja he kehittää siel puolel, et mä koitan pitää täältä puolelta huolen siitä, et me saadaan mahdollisimman edullista kiviainesta laivaan ja, ja yhdes katotaan, et me saatais mahdollisimman edullinen kuljetus lahden ylitte ja he pitää sit taas huolen siitä, et se ois mahdollisimman edullista siellä päässä... (Aamurusko 2010).

## 7.5 Kilpailun merkitys -teema

Haastatteluiden viides teema oli robotiikka-alan kilpailun merkitys ulkomaiseen yritykseen. Tässä teemassa pyrin ennen kaikkea selvittämään Viron paikallisten kilpailijoiden tekemisten merkitystä operaatiomuodon valintaan, koska vieraassa toimintaympäristössä operoidessa on niillä yleensä suuri merkitys. Kysymyksillä tiedustelin kilpailutilannetta, kilpailukeinoja, paikallisten suhtautumista ulkomaalaiseen yritykseen, robottien ja varaosien tuomisesta Vieroon, tulevaisuudennäkemyksiä, yritysten organisoidusta toiminnasta, reagointitavoista asiakkaan toiveisiin ja yritysten yhteisistä heikkouksista sekä vahvuuksista. Ongelmaksi muodostui se, että Virossa ei ole lainkaan paikallisia robotiikka-alan yrityksiä, vaan kaikki kilpailijat tulevat ulkomailta. Osaksi teema meni myös päällekkäin aiemmin esittelemäni sosiokulttuurinen merkitys -teeman kanssa, sillä esiin nousi vahvasti hintatason vaikutus. Ongelma ilmeni vasta analyysivaiheessa, jolloin koko aineisto oli jo kerätty ja korjaus siis mahdoton tehdä.

Kysymyksiä laatiessani olin oletanut, että Virosta löytyy paikallisia kilpailijoita robotiikka-alalla, mutta näin ei siis ollut. Sen takia kysymysten asettelu tässä teemassa ei onnistunut. Osasta haastateltavien vastauksia löytyy kuitenkin kohtia tähän teemaan. Tuon esiin ainoastaan kahden asiantuntijan mielipiteitä, koska yksi ei ollut perehtynyt robotiikka-alaan ja yritysten edustajien kanssa keskustelu jäi hyvin pintapuoliseksi kysymysten epäonnistuneen muotoilun takia. Esittelen teemaan sopivat kohdat seuraavaksi.

Jo sosiokulttuurista ympäristöä analysoidessani tuli selväksi, että hintatason merkitys kaupankäynnissä on todella suuri. Sama asia nousi esille myös tässä teemassa. Haastateltavien mukaan asiakkaat haluavat robotin mahdollisimman halvalla, ja valitettavan usea toimija on valmis tiputtamaan hintaa, mutta samalla myös laatua ja muita palveluita saadakseen tuotteensa kaupaksi. Eräs haastateltu toteaaakin, että monesti saatetaan aluksi puhua tekniikasta, tuesta ja kaikesta mahdollisesta, mutta loppujen lopuksi mikä ratkaisee, on hinta. Mielipiteensä hän perustelee juuri äskettäin tapahtuneeseen neuvotteluun, jossa hinta lopulta ratkaisi tarjouskilpailun.

...tästä tarjouksesta juuri tulikin ilmeiseksi, että, että alus, alussa puhuttiin vaan tästä tekniikasta mitä, mitä ostetaan ja kaikesta tuesta. Sitten loppujen lopuksi tuli, tuli kuitenkin tää hinta (Rosin 2010).



Myös toinen haastateltu on mielipiteissään hyvin samoilla linjoilla. Hänen mielestään kaikki eivät edes halua myydä tuotteitaan, peläten laadun tippumista kriittisesti.

...ei kukaan halua enää myydä sitä ja se niinku... laatu joo, että sitten se, kuka myy sen, hänen laatu myös tippuu. Hän ei halua niinku mennä apuna hänelle, jos hän myy sen pienellä hinnalla (Raudsepp 2010).

Asiantuntijoiden mukaan Virossa robotiikka-alalla ongelmaksi muodostuu se, että huoltoa ja tukea on kohta mahdotonta saada. Hinnan laskiessa radikaalisti ei olla enää valmiita tarjoamaan kokonaisratkaisuja, koska robotit ovat pelkistettyjä, ja hintaa saadaan alaspäin riisumalla esimerkiksi palveluista kaikki ylimääräinen. Tämä estää heidän mielestään ainakin toistaiseksi nopeampaa kehitystä, ja on esteenä jatkuville asiakassuhteille.

## **7.6 Kysynnän merkitys -teema**

Haastatteluiden kuudes ja samalla viimeinen teema oli kysynnän merkitys -teema. Tähän teemaan sisältyi Viron asiakaskunnan määrittäminen sekä operaatiomuodon valintaan liittyvien kysyntätekiöiden selvittäminen. Kysymykset oli muotoiltu sellaisiksi, että ne kuvailisivat mahdollisimman monipuolisesti virolaisia asiakkaita ja yrityksiä sekä näiden välistä yhteistyötä. Lisäksi kysymyksillä pyrittiin selvittämään, miten nämä virolaisten ominaispiirteet on jouduttu huomioimaan tutkittavien yritysten operaatiomuodoissa.

Asiakkaista ja sidosryhmistä tiedusteltiin mielipiteitä kolmelta eri asiantuntijalta. Kysymyksillä kartoitettiin tietoja yritysten tavoista luoda ja ylläpitää verkostoja, mielikuvaa potentiaalisista asiakkaista, toimialan osaajien määrästä, robottiteknologian keskittymisestä jollekin tietylle alueelle sekä asiakkaiden suhtautumisesta ulkomaiseen toimijaan. Lisäksi kolmen eri yrityksen edustajan kanssa keskityttiin pohtimaan miten asiakkaiden ostovoima ja -halukkuus on liittynyt operaatiomuodon valintaan. Heiltä tiedusteltiin myös miten paikallisten asiakkaiden toiveet ja suhtautuminen ovat muokanneet toimintaa, sekä miten he ovat hyödyntäneet paikallisia verkostoja.

### 7.6.1 Asiakkaat ja sidosryhmät

Ensimmäinen osio tässä teemassa oli asiakkaat ja sidosryhmät. Tämän teeman kysymyksiin osasi vastata ainoastaan kaksi asiantuntijaa. Yksi asiantuntija kertoi tietämyksensä olevan puutteellista robottialalta pystyäkseen keskustelemaan aiheesta. Kysymyksiin vastanneiden haastateltavien mielipiteet olivat todella yhtenäiset keskenään. Vastauksia ei ole tämän vuoksi jaettu erilaisiin kategorioihin.

Molempien haastateltavien vastauksista nousi esiin vahvasti virolaisten asiakkaiden potentiaali robottiteknologiaan. Ostohalukkuus ei vielä näy Virossa tuotteeseen kohdistuvassa myynnin määrässä, mutta haastateltavien vastauksista ilmenee selkeästi luottamus parempaan tulevaisuuteen. Toinen haastateltavista muistuttaakin, että käsityövoimaa käytetään vielä paljon esimerkiksi pakkausalalla, mutta kysyntää robottiteknologialle tulee varmasti jatkossa.

...esimerkiks pakkausalalla mitä tehdään myös Virossa paljon, kyllä paljon, paljon on tätä potentiaalia, mutta sielläkin käytetään käsityövoimaa paljon, että potentiaali on täällä, täällä kova (Rosin 2010).

Toinen haastateltavista muistuttaa myös oman markkinoinnin merkityksestä, ja sitä kautta ostamisen esteiden poistamisesta Viron markkinoilla.

No Virossa kaikki enemmän ainakin metalliteollisuus, elikä sanotaan hitsaus, hitsauspuoli on se mihin, mihin niinku on mahdollista myydä jotain... niinku riittävästi, mut myös pakkaus tai lavaus. Sitä kyllä on tosi vähän täällä, ...että siihen kyllä kannattais jotain, jotain meidän tehdä (Raudsepp 2010).

Molemmat haastateltavat ovat yksimielisiä myös siitä, että ulkomaiseen robottiosajaan suhtaudutaan yleisesti todella hyvin. Toinen asiantuntijoista kertoo, että kansalaisuudella ei ole mitään väliä. Tärkeintä on yrityksen asenne ja taito tarjota asiakkaalle ratkaisuja.

...ei ole koskaan nähnyt tämmöstä reagointia, että se olisi, olisi negatiivinen, jos se robottiosaja tulee, tulee ulkomailta. Pääasia, että se ymmärtää sen ongelman tai, tai sen kysymyksen miksi hän tuli ja ihan loppujen lopuksi, että se pärjää, että se saa tehty sen asian, että miks... mitä hän tuli tekemään (Rosin 2010).

## 7.6.2 Kysyntätekijät

Tämä toinen kysynnän merkitys -teemaan sisältynyt kokonaisuus oli hieman ongelmallinen. Vaikka kaikkien yritysten edustajat vastasivat tähän kokonaisuuteen, en saanut haastattelutilanteessa mielestäni vastauksia aivan niihin kysymyksiin, joihin olisin halunnut. Analysointivaiheessa tämä tuotti ongelmia, koska en löytänyt haastatteluaineistosta edustajien perusteluja siihen, miten virolaisten asiakkaiden ominaispiirteet on huomioitu operaatiomuodoissa. Vastaukset toivat esiin kuitenkin edustajien mielipiteet asiakkaiden ostovoimasta ja -halukkuudesta, joita esittelen seuraavaksi.

Asiantuntijoiden kanssa keskustellessani asiakkaista ja sidosryhmistä esille oli noussut vahvasti virolaisten asiakkaiden potentiaali robottiteknologiaan. Samaa mieltä asiantuntijoiden kanssa oli yhden robotiikka-alan edustaja, joka kertoi ostohalukkuutta olevan Virossa valtavasti, mutta sen kariutuvan tällä hetkellä yksinkertaisesti riittävän pääoman puuttumiseen.

Löytyy, löytyy ja joskus on jopa niinkin, kun nyt on ollut tietysti tän 2009 jälkeen, 2009 loppupuolella, niin tota 2010 alussa, et ostohalukkuutta on paljon, mut ei oo kerta kaikkiaan mahdollisuuksia investoida, että ei oo niitä pääomia vielä itsellä taikka rahoituslaitos ei anna niitä käyttöön (Nihti 2010).

Toisen robotiikka-alan yrityksen edustajan mielipide erosi huomattavasti edellisestä. Hänen mielestään ainakaan heillä ei ole Virossa paljoakaan kasvunvaraa. Mielipidettään hän perusteli vahvasti Viron pienuudella ja potentiaalisten asiakkaiden lukumäärän vähyydellä.

Viro on todella pieni maa, et ei se oo ku Uudenmaan läänin kokoinen ja asukkaitakin taitaa olla vähemmän ku Helsingin ympäristössä... ..elikä ei siel oo paljon kasvunvaraa, että sitten jos halua ottaa sen lopunkin markkinan siitä niin sit sun on laskettava hintoja ja, ja tota sä et loppujen lopuksi saavuta sillä yhtään mitään että (Säävälä 2010).

Tämän osion analysointivaihe jäi puutteelliseksi aikaisemmin mainitsemieni ongelmien takia. Aihetta olisi ollut tutkimuksen kannalta tärkeää analysoida tarkemmin, koska se herätti vastaajissa selkeästi vastakkaisia mielipiteitä. Haastattelukysymyksillä tavoittelemiani vastauksia virolaisten ominaispiirteiden huomioimisesta yritysten operaatiomuodoissa en siis saanut.

Viron tämänhetkisen kokonaiskysynnän osalta kuitenkin selvisi, että kysyntä on todellakin vielä pientä. Haastatteluista esiin nousutta potentiaalia toki löytyy. Näin ollen Viron kysynnän merkitys operaatiomuodon valinnassa voisi mielestäni seurata teoriaosuudessa esille tuomiani esimerkkejä. Tällä hetkellä Virossa esiintyy haastateltavien mukaan ylikapasiteettia, koska robotteja ei osteta niin paljon kuin tarjontaa olisi. Tällöin vaihtoehtona yrityksille voisi olla yhteisyrityksen käyttö operaatiomuotona, jolloin kohdemaan kapasiteettia ei lisättäisi liikaa.

Tämän pääluvun loppuun olen laatinut SWOT-analyysin tutkimuksen tuloksista (TAULUKKO 4). Analyysissä käsitellään eri operaatiomuotojen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia suhteutettuna ne toisiinsa. Eri ominaisuudet määritellään tuloksista saatuihin Viron kohdemarkkinatekijöihin. Operaatiomuodot on jaettu kolmeen suurempaan ryhmään, aivan kuten jo aikaisemmin teoriaosuudessa. Vientioperaatiot käsittävät taulukossa epäsuoran, suoran sekä oman välittömän viennin. Sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiomuodot puolestaan kansainvälisen lisensioinnin ja franchisingin. Suorilla ulkomaisilla investoinneilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteisyritystä, ulkomaista myyntikonttoria sekä omaa tuotantoyksikköä.

TAULUKKO 4. SWOT-analyysi tutkimuksen tuloksista

|   | Vahvuudet  | Heikkoudet   | Mahdollisuudet  | Uhat   |
|---|--|--|---|--|
| Vientioperaatiot                            | Pieni markkina-alue, Esteetön kaupankäynti, Teknologian alhainen taso, Maantieteellisesti lähellä  | Halpa työvoima, Hintatason merkitys kaupankäynnissä  | Ammattitaitoitosten edustajien tuki, Markkinoiden joustavuus                      | EU:n ja euron mukana tuoma vahva talouskasvu   |
| Sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiomuodot | Pieni markkina-alue  | Avoin ja integroitunut ulkomaankauppa, Kulttuurin läheisyys, Edullinen työvoima, Paikallisten kilpailijoiden puuttuminen | Kaupankäyntivolyymien jämähtäminen nykyiselle tasolle                             | EU:n ja euron mukana tuoma vahva talouskasvu   |
| Suorat ulkomaiset investoinnit              | Edullinen työvoima, EU:n ja euron mukana tuoma vahva talouskasvu, Myönteinen suhtautuminen ulkomaalaisiin yrityksiin, Poliittinen stabiilius, Taloudellinen vakaus | Pieni markkina-alue, Alihankintaan perustuva tuotanto  | Paikallisten kilpailijoiden puuttuminen, Ostohalukkuus, Teknologian alhainen taso | Kaupankäyntivolyymien jämähtäminen nykyiselle tasolle, Kasvunvaran puute, Osaaivan työvoiman puute |

Taulukosta 4 on pääteltävissä, että eri vientitavat tarjoavat haastateltavien mielestä vartenotettavan tavan harjoittaa ulkomaankauppaa Viroon. Tutkimuksen mukaan tätä asiaa puoltaa Viron markkina-alueen pienuus, valtion takaama esteetön kaupankäynti maahan, teknologian alhainen taso sekä valtion maantieteellinen läheisyys Suomen kanssa. Viennin heikkoutena kohdemarkkinatekijöiden kannalta puolestaan nähtiin halpa työvoima sekä hinnan vahva merkitys kaupankäynnissä. Viennin tulevaisuuden mahdollisuuksia puntaroidessa haastateltavat toivat esiin ammattitaitoisten edustajien tarjoaman tuen sekä pienen markkina-alueen joustavuuden. Uhkana haastateltavat kokivat EU:hun sekä euroon liittymisen mukana tulevan vahvan talouskasvun, joka puoltaisi siirtymistä viennistä muihin operaatiomuotoihin.

Haastateltavat eivät näe sopimusperusteisten yhteistyöoperaatiomuotojen olevan kovinkaan käyttökelpoisia Viron markkinoilla. He perustelevat asiaa Viron avoimella ja integroituneella ulkomaankaupalla, kulttuurin läheisyydellä Suomen kanssa, edullisella työvoimalla sekä paikallisten kilpailijoiden puuttumisella. Taulukosta 4 näkee, että haastateltavien mielestä ainoastaan pieni markkina-alue puoltaa sopimusperusteisiä yhteistyöoperaatiomuotoja. Mahdollisuutena toki nähdään kaupankäyntivolyyymien jämähtäminen nykyiselle tasolle. Haastateltavien mukaan suuri uhka tälle operointimuodolle muodostuu, mikäli heidän näkemänsä talouskasvu EU:n ja euron johdosta toteutuu.

Suorat ulkomaiset investoinnit ovat tutkimuksen mukaan todella vartenotettavia operaatiomuotoja Viron markkinoille. Haastateltavat näkevät investointien vahvuutena edullisen työvoiman, EU:n sekä euron mukana tulevan talouskasvun, virolaisten positiivisen suhtautumisen ulkomaalaisiin yrityksiin, poliittisen tasapainon sekä maan taloudellisen vakauden. Toisaalta heikkouksia löydetään pienestä markkina-alueesta sekä alihankintaan perustuvasta tuotannosta. Mahdollisuuksista haastateltavat nostavat esiin Viron kilpailutilanteen, jossa ei paikallisia kilpailijoita löydy, suuren ostohalukkuuden sekä teknologian alhaisen tason. Uhkiakin he tosin näkevät kaupankäyntivolyyymien jämähtämisessä nykyiseen tilaan sekä kasvuvaran ja osaavan työvoiman puutteessa.

Viimeisessä pääluvussa saadut tulokset suhteutetaan vielä työssä käytettyyn kirjallisuuteen sekä lähteisiin. Tulevassa luvussa nostetaan tästä luvusta saadut keskeiset tulokset esiin ja pohditaan niitä. Myös tutkimuskysymyksille esitetään vastaukset. Luvun lopuksi tarkastellaan vielä työn luotettavuutta.

## 8 POHDINTA

Tutkimuksen päätavoitteena oli määrittää Viron kohdemarkkinatekijät keskittyen erityisesti niihin, jotka olennaisesti liittyvät yrityksen operaatiomuodon valintaan. Tähän tavoitteeseen pyrittiin eri alatavoitteiden kautta sekä näiden avustuksella. Alatavoitteet saavutettiin suorittamalla kirjoituspöytä tutkimus, joka perustui jo olemassa olevaan tietomateriaaliin. Tutkimuksen päätavoitteen saavuttamiseksi suoritettiin kenttätutkimus. Tutkimusmenetelmänä kenttätutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää ja aineiston hankintamethodina teemahaastattelua. Tämä menetelmä soveltui mielestäni parhaiten tutkimukseen, koska työssä oli tarkoitus saada syvällistä, ajankohtaista sekä mahdollisimman perinpohjaista tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Työn tavoitteita vastaamaan oli työlle luotu tutkimuskysymys, joka oli koko työtä käsittelevä keskeinen ongelma. Päättökysymyksenä oli: Millainen Viro on kohdemarkkina-alueena? sekä alakysymyksenä: Miten kohdemarkkinatekijät liittyvät operaatiomuodon valintaan?

Tutkimus antoi ymmärtää, että kansainväliset operaatiomuodot ovat erittäin tärkeitä työkaluja yrityksen suunnittelussa, ja niiden oikealla valinnalla on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnan onnistumiseen kohdemaaissa. Valintakriteereihin liittyvät monet eri tekijät ja onkin vaikeaa luoda mitään yleispätevää toimintamallia. Motoman Robotics Finland Oy:n yritys- ja tuotetekijöitä pohtiessa ilmeni, että yritykselle on useampia potentiaalisia toimintamahdollisuuksia. Nimenomaan näitä sisäisiä tekijöitä tutkailtaessa esiin nousi vahvimmin viennin eri muodot sekä tytäryrityksen perustaminen.

Kohdemarkkinoiden ulkoisia tekijöitä, jotka liittyvät operaatiomuodon valintaan, on myös monia. Nämä eri ulkoiset tekijät saattavat välillä toimia jopa ristiriitaisesti yrityksen operaatiomuodon valinnassa. Yrityksen operaatiomuodon valinta onkin paljolti punnitsemista ja arvioimista samanaikaisesti vallitsevien eri ulkoisten tekijöiden kesken. Viron kohdemarkkinatekijöistä vahvimpina esiin nousivat sen koko, hintatason merkitys kaupankäynnissä, Euroopan unionin ja euron vaikutukset, työvoiman hinta sekä ostohalukkuus.

Viron markkinoiden koko määriteltiin tutkimustuloksien mukaan todella pieneksi. Haastateltavien mielestä pienuudesta voi olla sekä hyötyä että haittaa. Huonona puolena haastateltavat näkivät sen, että myynti on maassa todella pientä, eikä se tältä osin houkuta yrityksiä

riskipitoisiin suoriin investointeihin. Etuna nähtiin markkinoiden joustavuus ja tätä myötä innostuminen uusiin asioihin sekä Motomanin tapauksessa ennen kaikkea uuteen teknologiaan. Tutkimuksessa haastateltujen yritysten operaatiomuodot poikkesivat toisistaan jokaisessa tapauksessa. Tästä on mielestäni pääteltävissä, että yrityksen omat intressit ja resurssit vaikuttavat vahvasti kuinka aktiivisesti Viron markkinoilla kannattaa olla mukana. Kohdemarkkinoiden koko ei tässä tapauksessa mielestäni ole merkittävässä asemassa.

Sosiokulttuurisesta ympäristöstä nousi tutkimushaastatteluissa esiin hintatason merkitys kaupankäynnissä. Haastateltavien mukaan Virossa on hyvin tärkeää saada myyntihetken hinta mahdollisimman alas. Robotiikka-alalla tämä nähtiin ongelmana, koska kyseisen alan tuotteet ovat hyvin teknisiä ja ainutlaatuisia, joten niiden hinta on luonnollisesti myös korkea. Tämän lisäksi robotiikan tarkoituksena on saada nimenomaan pitkänajan tuottavuutta paremmaksi, ja tätä kautta säästöjä yrityksille. Haastateltavien mielestä tämä on asia, jota Virossa ei vielä ole ymmärretty. Oikeaa operaatiomuotoa tällaisille markkinoille mietittäessä esiin nousee monenlaisia merkitseviä asioita. Selvää on, että haasteeseen on jollain tavalla reagoitava. Vastaajien mielestä vaihtoehtoina voivat olla esimerkiksi hinnan alenus tai markkinointiin panostaminen. Se, millä operaatiomuodolla milloinkin kannattaa toimia, riippuu jälleen suuresti yrityksen sisäisistä tekijöistä. Mielestäni tässä tilanteessa voisi pohtia esimerkiksi tytäryrityksen perustamista, jolloin kohdemarkkinoille saataisiin siirrettyä markkinointitietämystä. Toisaalta, jos halutaan edetä riskittömämmin, voisi kyseeseen tulla vaikkapa oma välitön vienti, jolla saadaan turhat välikädet pois ja ehkä tätä kautta hintaa alemmaksi, ilman laadun heikentämistä.

EU:n ja euron merkitykset kohdemarkkinatekijöinä Virossa ovat huomattavia. Tätä mieltä olivat vastaajat. Viro hyväksyttiin EU:n jäseneksi vuoden 2004 toukokuussa ja tämän vuoden tammikuussa Virossa otettiin myös euro käyttöön. Vastaajien mukaan nykyään voidaan Suomessa puhua siis lähes kotimarkkinoista. Haastateltavat kertoivat lisäksi, että EU:n myötä Virosta on poistunut entisen Neuvostoliiton vahva merkitys sen ulkomaankauppaan. Aikoinaan sitä säätelivät tarkat Neuvostoliiton säännökset ja lait. Nykyään Viro on ulkomaankaupassaan todella integroitunut ja avoin. Haastateltavien mukaan se kannustaa ulkomaisia yrityksiä investoimaan maahan luomalla jokaiselle tasapuoliset edellytykset yritystoimintaan.

Kuten tutkimushaastattelussa tuli esiin, on yrityksillä vahva usko Viron tulevaisuuteen tältä osin. Haastateltavat olivat kokeneet hyötyneensä Viron liittymisestä EU:hun ja luottivat euron vielä kiihdyttävän kaupankäyntiä maitten välillä. Ainoastaan tätä yhtä kohdemarkkinatekijää tarkasteltaessa, on mielestäni aivan selvää, että yrityksiä tulisi suosia suoria investointeja Viroon. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että eri ulkoiset tekijät saattavat toimia ristiriidassa. Tämän vuoksi ei kannata laittaa liikaa painoarvoa yksittäiselle tekijälle, vaan eri tekijöitä tulee punnita ja arvioida tarkasti keskenään.

Haastateltavien mukaan Virossa on todella edullinen työvoima ja näkemykseni mukaan se luo todella suuren ongelman robottiteknologialle, vaikeuttaen samalla myös operaatiomuodon valintaa. Tutkimuksessa vastaajat kertoivat virolaisten olevan valmiita tekemään samaa työtä kuin robotit ja vielä samalla hinnalla. Mielestäni tämä estää tällä hetkellä todella voimakkaasti robottiteknologian kehitystä, sillä kuten tutkimuksesta selvisi, on Virossa korkea työttömyysaste ja yritykset palkkaavat mieluummin ihmisiä kuin robotteja.

On selvää, että yrityksen tulee jatkuvasti tarkkailla kohdemarkkinoidensa ulkoisia tekijöitä, ja muuttaa tarvittaessa operaatiomuotoansa säilyttääkseen, tai toivottavasti jopa vahvistaa omaa markkina-asemaansa. Haastatteluista korostuikin, että muuntumiskyky on kansainvälisessä kilpailussa todella tärkeää. Halpa työvoima oli tuntunut vahvasti kahden eri yrityksen toiminnoissa, ja kiihdyttänyt keskustelua nykyisen operaatiomuodon kannattavuudesta. Vaihtoehtoina tutkimustuloksissa nähtiin lähinnä muutokset nykyisessä operaatiomuodossa. Mielestäni on tärkeää kehittää jatkuvasti omia toimintamalleja, mutta tarvittaessa on suositeltavaa tehdä myös muutoksia. Viron halpaan työvoimaan voisi soveltaa rohkeasti suoria investointeja, kuten esimerkiksi tytäryritystä. Sen avulla voitaisiin luoda oma paikallinen imago ja suorat suhteet sekä informaatiokanavat kohdemaan asiakkaisiin. Tällä tavalla voisi Viron teknologinen kehitys ottaa huomioon harppauksia, joka osaltaan nostaisi robottien kysyntää. Samalla käytettävissä olisi myös halpaa ja innokasta työvoimaa uudelle alalle.

Haastateltavien mielestä asiakkaiden ostohalukkuus robotteja kohtaan Virossa on heikkoa, mutta potentiaalia löytyy vastaavasti paljon. He myös kertoivat, että maassa käytetään vielä toistaiseksi paljon käsityövoimaa, mutta robottiteknologian kotiutuessa Viroon, on nämä työt mahdollista tehdä kustannustehokkaammin koneitten avulla. Kuten tutkimuksesta ilmeni, on Virossa paljon metalliteollisuutta, jossa robotteja jo muualla käytetään. Vastaaji-



en mielestä yritysten heikko tietämys roboteista, sekä pääoman puute, estävät suurempaa myyntiä. Viron tämänhetkistä kokonaiskysyntää pohdittaessa esiin nousee selkeitä ristiriitoja. Viro on haastateltavien mukaan yksimielisesti pieni markkina-alue, mutta toisaalta sieltä löytyy kuitenkin ostohalukkuutta. Näin ollen Viron kohdemarkkinoilla voisivat robotiikka-alan yritykset mielestäni pohtia yhteisyrityksen käyttöä operaatiomuotona tämän tekijän perusteella. Haastateltavien mukaan vielä toistaiseksi Virossa esiintyy ylikapasiteettia, koska robotteja ei osteta niin paljon kuin tarjontaa olisi. Yhteisyrityksen avulla kohdemaan kapasiteettia ei lisittäisi liikaa, mutta saataisiin robottien laatua ja tunnettavuutta nostettua. Näin voitaisiin saada robottiteknologia hiljalleen juurrutettua Viroon.

Tutkimuksen validiteettia arvioidessani huomasin, että laadullisessa tutkimuksessa on mukana epävarmuustekijöitä, joita on hyvin vaikea arvioida. Validiteettia voidaan kuitenkin parantaa kertomalla tarkasti kaikki tutkimuksen vaiheet. Olen työssäni pyrkinyt esittelemään miten tutkimus on toteutettu, ja yrittänyt myös perustella tutkimusprosessin valintoja mahdollisimman tarkasti ja huolellisesti. Tältä osin olen pyrkinyt parantamaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Uskonkin, että joku toinen tutkija voisi saada aihetta tutkiesaan vastaavanlaisia tuloksia kuin minä.

Mielestäni tämän työn validiteetti kärsi hieman kolmen virolaisen haastattelusta. On huomioitava, että näiden kolmen suomen kielen taito oli osittain heikkoa, joten he eivät välttämättä ymmärtäneet kaikkia esittämiäni kysymyksiä siten, miten olin ne tarkoittanut. Lisäksi tulkintaani näistä haastatteluista on saattanut tulla virheitä kielen epäselvyyden vuoksi. Tätä ongelmakohtaa pyrin pienentämään litteroimalla nämä haastattelut heti haastattelu-tilanteen jälkeen, sanasta sanaan. Yhden haastateltavan edustama yritys ei ollut robotiikka-alalta, joten myös tämä heikentää mielestäni hieman tutkimuksen laatua. Myös haastattelu-rungon esitelmä oli saattanut parantaa haastatteluista saamieni vastausten tarkoituksenmukaisuutta. Nyt vastausten laatu kärsi joissakin kohdissa hieman huonosti muotoiltujen kysymysten vuoksi. Näiden seikkojen lisäksi oma kokemukseni haastatteluista vaikutti tutkimukseen. Kokeneempi haastattelija olisi varmasti saanut haastateltavilta tarkempia vastauksia olennaisiin asioihin, ja tätä kautta nostanut taatusti tutkimuksen tasoa.

Haastatteluiden teemat toimivat mielestäni suurimmaksi osaksi hyvin. Taloudellinen merkitys -, sosiokulttuurinen merkitys -, poliittinen merkitys - sekä teknologinen merkitys - teema olivat mielestäni onnistuneita. Näistä teemoista sain tutkimuksen kannalta olennaisia

asioita. Sitä vastoin kilpailullisesta merkityksestä olisi pitänyt kysyä erilaisia kysymyksiä molemmissa haastattelurungoissa (LIITE 1 & LIITE 2). Tässä teemassa olin oletanut, että Virosta löytyy paikallisia kilpailijoita, mutta asia ei näin ollutkaan. Tämän vuoksi keskustelu jäi hyvin pintapuoliseksi, eikä vastannut tutkimuksen tarkoitusta. Lisäksi teema meni myös osittain päällekkäin sosiokulttuurisen merkityksen -teeman kanssa. Mielestäni kokemattomuuteni tutkimusten tekemisestä tuli hyvin esiin tämän teeman kohdalla. Edes haastattelurungon esitestaaminen ei välttämättä olisi auttanut, koska en ymmärtänyt haastattelutilanteissa asian merkitystä, vaan jatkoin samoilla kysymyksillä muidenkin haastateltavien kanssa. Ongelma ilmeni minulle vasta analysointivaiheessa.

Myös kysynnän merkitys -teeman toinen haastattelurunko (LIITE 2) olisi vaatinut tarkempia kysymyksiä, jotta se olisi antanut monipuolisempia vastauksia. Teemaa valmistellessani suunnittelin, että saisin haastateltavilta ennen kaikkea perusteluja virolaisten ominaispiirteiden merkityksestä operaatiomuodon valintaan. Nyt nämä tärkeät perustelut jäivät pois tutkimuksesta. Kokonaisuutta pohtiessa löysin kuitenkin haastatteluista paljon myös olennaisia asioita. Koen saaneeni paljon vastauksia juuri niihin asioihin, joihin oli tarkoituskin. Tämä tukee osaltaan vahvasti työn validiteettia.

Työn lähtökohtana oli Motoman Robotics Finland Oy:n toiminta Viron markkinoilla. Työssä tutkin kohdemarkkinoiden ulkoisia tekijöitä ja pohdin Motomanin mahdollisuuksia toimia eri operaatiomuodoilla. Yrityksen kansainvälisen toiminnan ja toimintavaihtoehtojen strateginen suunnittelu on kuitenkin monimutkaista ja vaativaa. Toivon tämän työn helpottavan osaltaan tässä tiukan kilpailun maailmassa. Tutkimuksella olen pyrkinyt herättämään keskustelua, ja luomaan uusia näkökulmia Motomanin toimintaan Viron markkinoilla. Näillä markkinoilla on mielestäni selvää käyttämätöntä potentiaalia, sen pienuudesta huolimatta. Tämän potentiaalın hyödyntääkseen on yrityksen pystyttävä luomaan menestyksenkäs toimintastrategia, joka lähtee oman erityisen kansainvälisen kilpailukyvyn tunnistamisesta. Olennaista on myös selvittää päämäärä, johon Viron markkinoilla tähdätään. Ilman näitä on turha lähteä tekemään sen tarkempia markkinointitutkimuksia tai suunnitelmia tulevaisuudesta.

## LÄHTEET

- Aamurusko, J. 2010. Henkilökohtainen tiedonanto, haastattelu. 25.11.2010.
- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Albaum, G. & Duerr, E. 2008. International Marketing and Export Management. 6. painos. Edinburgh: Prentice Hall.
- Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 3. painos. Hamina: Akatiimi Oy.
- CEMAT. 2010. Viron tulevaisuudennäkymät varovaisen valoisat. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.hse.fi/NR/rdonlyres/8C68A928-E597-472B-AA7F-769B06EC1959/0/15EE0210Virontulevaisuudenn%C3%A4kym%C3%A4varovaisenvaloisat.pdf>. Luettu 6.5.2011.
- Gabrielsson, M. & Luostarinen, J-P. 2002. Operaatiomuotojen rooli. Teoksessa H. Seristö Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Ghuri, P. & Cateora, P. 2006. International marketing. 2. painos. Maidenhead: McGraw-Hill Education.
- Eronen, J. 2002. Kansainvälistyvän yrityksen alueelliset strategiat. Teoksessa H. Seristö Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Euroopan keskuspankki. 2010. Convergence Report May 2010. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.ecb.int/pub/pdf/conrep/cr201005en.pdf>. Luettu 23.2.2011.
- Euroopan komissio. 2010a. European Economic Forecast - Spring 2010 EUROPEAN ECONOMY 2|2010. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2010/pdf/ee-2010-2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2010/pdf/ee-2010-2_en.pdf). Luettu 16.2.2011.
- Euroopan komissio. 2010b. Convergence Report 2010 European Economy 3/2010. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2010/pdf/ee-2010-3\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2010/pdf/ee-2010-3_en.pdf). Luettu 15.2.2011.
- Eurostat. 2011. Minimum wages. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00155&plugin=1>. Luettu 21.2.2011.
- Finpro. 2011. Viro: Maaprofiili. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/EU+Countries/Viro/Viro>. Luettu 17.2.2011.
- Heliste, P, Kosonen, R. & Mattila, M. 2007. Suomalaisyrietykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja – käytäntöjen kehityksestä. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b81.pdf>. Luettu 18.9.2010.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hollensen, S. 2007. Global Marketing. 4. painos. Edinburgh: Prentice Hall.

Hurme, M. 2010. Runsain eväin maailmalle. Pk-yrityksen kansainvälistymisstrategian kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulu, kansainvälisen markkinoinnin opinnäytetyö. Pdf-dokumentti. Saatavissa:

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16945/Hurme\\_Mikko.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16945/Hurme_Mikko.pdf?sequence=1). Luettu 6.5.2011.

Immonen, H. 2005. Kansainväliseen kauppaan liittyvät valinnat. Teoksessa A. Pasanen Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus.

International Federation of Robotics. 2011. Industrial Robots. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.ifr.org/industrial-robots/>. Luettu 16.4.2011.

International Monetary Fund. 2010. Republic of Estonia: Staff Report for the 2009 Article IV Consultation, IMF Country Report No. 10/4. Pdf-tiedosto. Saatavissa:

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2010/cr1004.pdf>. Luettu 26.2.2011.

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

Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2008. PK-yritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät - selvitys. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Keegan, W. & Schlegelmilch, B. 2001. Global Marketing Management A European Perspective. 6. painos. Lontoo: Prentice Hall.

Keegan, W. & Green, M. 2008. Global Marketing. 5. painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kirt, A. 2008. Viron talouden menestystarina jälkeenjääneestä idästä yhdentyneeseen Eurooppaan. Teoksessa Viro 90. Helsinki: Tallinna-kustannus Oy.

Klavina-Kontkanen 2010. Viron maaraportti. Pdf-tiedosto. Saatavissa:

<http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/0B88722F-971B-404E-98D1-8056BDB7C428/13102/Estoniacountryreport032011.pdf>. Luettu 25.9.2010.

Kuoppamäki, P. 2010. Baltian maiden suuri harppaus. Www-dokumentti. Saatavissa:

[http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-06-02\\_002.html?s=0](http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2010/art_2010-06-02_002.html?s=0). Luettu: 30.9.2010.

Liive, V. 2010. Henkilökohtainen tiedonanto, haastattelu. 12.10.2010.

Morrison, J. 2006. The International Business Environment Global and Local Marketplaces in a Changing World. 2. painos. New York: Palgrave MacMillan.

- Motoman. 2008a. Historia. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.motoman.eu/fi/Yhtio/Historia/>. Luettu 15.5.2010.
- Motoman. 2008b. Miksi kannattaa valita Motoman? Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.motoman.eu/fi/Yhtio/Miksi-kannattaa-valita-motoman/>. Luettu 15.5.2010.
- Motoman. 2008c. Miksi robotiikka? Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.motoman.fi/fi/sovellukset/miksi-robotiikka/>. Luettu 16.5.2010.
- Motoman. 2008d. Yhtiö. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.motoman.eu/fi/Yhtio/>. Luettu 15.5.2010.
- Motoman. 2010a. Pistehitsaus. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.motoman.fi/fi/sovellukset/sovellukset/pistehitsaus/>. Luettu 17.3.2011.
- Motoman. 2010b. Kaarihitsaus. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.motoman.fi/fi/sovellukset/sovellukset/kaarihitsaus/>. Luettu 17.3.2011.
- Motoman. 2010c. HPD20-6. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.motoman.fi/fi/nc/tuotteet/robotit/product-view/>. Luettu 22.2.2011.
- Motoman. 2010d. Lavaus. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.motoman.fi/fi/sovellukset/sovellukset/lavaus/>. Luettu 17.3.2011.
- Motoman. 2010e. Pakkaus. Www-dokumentti. Saatavissa <http://www.motoman.fi/fi/sovellukset/sovellukset/pakkaus/>. Luettu 17.3.2011.
- Nihti, M. 2010. Henkilökohtainen tiedonanto, haastattelu. 22.12.2010.
- Pehkonen, E. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta. Helsinki: WSOY.
- PilotPress 2002. Motoman-robottijärjestelmä taipuu huikeisiin suorituksiin. Sidosryhmälehti 1/2002, 10–11.
- Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Raudsepp, R. 2010. Henkilökohtainen tiedonanto, haastattelu. 15.9.2010.
- Rosin, R. 2010. Henkilökohtainen tiedonanto, haastattelu. 15.9.2010.
- Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Taipale, A. 2008. Pitkin poikin Viroa. Helsinki: Tallinna-kustannus Oy.
- Suomen suurlähetystö. 2010. Maatiedosto Viro. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finland.ee/Public/default.aspx?nodeid=42662&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>. Luettu 20.9.2010.
- Säävälä, P. 2010. Henkilökohtainen tiedonanto, haastattelu. 9.11.2010.

Toivonen, J. 2010. Henkilökohtainen tiedonanto, haastattelu. 15.9.2010.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.

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

Viron keskuspankki. 2010a. Economic forecast for 2010-2012, Estonian Economy and Monetary Policy 2/2010. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://www.eestipank.info/pub/en/dokumendid/publikatsioonid/seeriad/ylevaade/\\_2010\\_02/rpy\\_210.pdf](http://www.eestipank.info/pub/en/dokumendid/publikatsioonid/seeriad/ylevaade/_2010_02/rpy_210.pdf). Luettu 20.2.2011.

Viron keskuspankki. 2010b. Report on the Adoption of the Euro, September 2010. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://www.eestipank.info/pub/en/dokumendid/publikatsioonid/seeriad/euroyle/euro\\_910.pdf?ok=1](http://www.eestipank.info/pub/en/dokumendid/publikatsioonid/seeriad/euroyle/euro_910.pdf?ok=1). Luettu 23.2.2011.

Viron keskuspankki. 2010c. International investment position, Direct investment position by countries. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://www.eestipank.info/dynamic/itp1/itp\\_report\\_1c.jsp?startDay=1&startMonth=1&startYear=2007&endDay=31&endMo&show=table](http://www.eestipank.info/dynamic/itp1/itp_report_1c.jsp?startDay=1&startMonth=1&startYear=2007&endDay=31&endMo&show=table). Luettu 15.2.2011.

Viron tilastokeskus. 2010. Quarterly Bulletin of Statistics Estonia 4/2010. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [http://www.stat.ee/publication-download-pdf?publication\\_id=19984](http://www.stat.ee/publication-download-pdf?publication_id=19984). Luettu 10.2.2011.

Viron valtiovarainministeriö. 2010a. Estonian Updated Convergence Programme 2010. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.fin.ee/doc.php?104924>. Luettu 1.10.2010.

Viron valtiovarainministeriö. 2010b. Summary of the Summer 2010 forecast of the Ministry of Finance of Estonia. Pdf-tiedosto. Saatavissa: <http://www.fin.ee/doc.php?106152>. Luettu 20.2.2011.

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4. painos. Helsinki: Fintra.

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

**TAUSTAKYSYMYKSET**

Mikä on nimesi ja ammattinimikkeenne?  
Saako sinun ja yrityksesi nimeä käyttää työssä?  
Kuinka kauan ja millä tavalla olette olleet mukana Viron kaupassa?

**TALOUELLINEN YMPÄRISTÖ**

Millainen mielikuva teillä on Virosta, sekä markkina-alueena että maana?  
Miten kuvailisitte Viron teollisuusmarkkinoita? Onko teollisuusmarkkinoilla joitain tiettyjä erikoispiirteitä? Miten ne eroavat Suomen markkinoista?  
Miten suomalaiset yritykset ovat menestyneet Virossa ja minkälaisia haasteita ne ovat kohdanneet tai tulevat mielestänne kohtaamaan?  
Miten suhteellisen korkea inflaatiotaso on vaikuttanut talouteen? Minkälaisia ongelmia tämä tuottaa tulevaisuudessa?  
Miten uskotte ulkomaisten investointien kehittyvän taantumana jälkeen?

**SOSIOKULTTUURINEN YMPÄRISTÖ**

Miten virolaiset kaupankäynti- ja ostotavat eroavat suomalaisesta?  
Onko virolaisilla ja suomalaisilla suuria kulttuurieroja? Miten kulttuurierot ilmenevät? Pärjääkö kaupankäynnissä suomen- tai englanninkielellä?  
Onko virolaisilla mitään piileviä asenteita suomalaisia kohtaan? Miten ne mahdollisesti ilmenevät?  
Onko virolaisilla vihamielisyyttä suomalaisia yrityksiä kohtaan? Minkälaista ja mistä luulet sen johtuvan?  
Millainen Viro on infrastruktuuriltaan?  
Onko korruptiota, ja jos on niin miten se ilmenee?

**POLIITTINEN YMPÄRISTÖ**

Miten kuvailisit Viron poliittista ilmapiiriä?  
Millainen on valtion rooli ulkomaisten yritysten toiminnassa, esim. suhteet, verotus, edut?  
Kuluuko ulkomaisilla yrityksillä paljon aikaa byrokraatiaan? Miten sitä vastaan on varauduttu?  
Millainen on paikallisten välittäjien ja agenttien rooli kaupankäynnissä?  
Millainen on poliittisen riskin suuruus Virossa?  
Miten Euroopan Unionin jäsenyys on vaikuttanut tai tulee vaikuttamaan yritystoimintaan?  
Entä miten uskot euron käyttöönoton vaikuttavan?

## **TEKNOLOGINEN YMPÄRISTÖ**

LIITE 1/2

Millainen on tuotantokustannuksien suuruus Virossa verrattuna Suomeen?  
Löytyykö Virossa osaavaa ja koulutettua työvoimaa robottialalle tarpeeksi? Jos ei, niistä ja miten sitä mielestänne tulisi hankkia?  
Miten kasvanut työttömyys on vaikuttanut kouluttautumiseen?  
Millaisena näet työvoiman tulevaisuudessa?  
Millaisia teknologisia ratkaisuja robottiautomaatiossa on käytetty? Eroavatko ne Suomessa käytetyistä?

## **KILPAILUTILANNE**

Millaisena näet kilpailutilanteen Viron robottimarkkinoilla?  
Millä tavoin markkinoilla kilpaillaan?  
Miten uskot kilpailijoiden suhtautuvan ulkomaiseen tulokkaaseen?  
Mistä robotteja ja varaosia tuodaan Viroon?  
Mitä tavoitteita robottiyrityksillä on tulevaisuudessa?  
Millaista organisoitua toimintaa yrityksillä on?  
Miten robottivalmistajat reagoivat asiakkaiden toiveisiin?  
Millaisia yhteisiä heikkouksia tai vahvuuksia robottialan toimijoilla on mielestänne?

## **ASIAKKAAT JA SIDOSRYHMÄT**

Miten yritykset luovat ja ylläpitävät verkostoja robottimarkkinoilla?  
Millaisena näet robottitekniikan potentiaalisen asiakaskunnan?  
Kuinka paljon robottialan osaajia on Virossa? Entä kuinka monta yritystä?  
Onko robottitekniikka keskittynyt jollekin alueelle? Mille?  
Miten uskot asiakkaiden suhtautuvan ulkomaalaiseen robottiosaajaan?



**TAUSTAKYSYMYKSET**

Mikä on nimesi ja ammattinimikkeenne?  
Saako sinun ja yrityksesi nimeä käyttää työssä?  
Kuinka kauan ja millä tavalla olette olleet mukana Viron kaupassa?  
Millä alalla yrityksenne toimii?

**TALOUELLISET TEKIJÄT**

Millä operaatiomuodolla olette lähteneet toimimaan Virossa?  
Miksi olette valinneet juuri kyseisen muodon Viron markkinoille?  
Oletteko vaihtaneet operaatiomuotoa ajan kuluessa? Miksi?  
Millaisia haasteita olette kohdanneet valitsemienne operaatiomuotojen käytössä?  
Miten Viron inflaatiotaso on vaikuttanut valintoihinne?  
Millainen vaikutus talouden taantumalla on ollut operaatiomuotoon?

**SOSIOKULTTUURISET TEKIJÄT**

Miten virolaiset kaupankäynti- ja ostotavat ovat vaikuttaneet toimintaanne Virossa?  
Millä tavalla olette hyödyntäneet paikallista kulttuurituntemusta valitsemassanne operaatiomuodossa?  
Miten virolaiset ovat ottaneet vastaan yrityksenne toimintamuodon?  
Miten Viron infrastruktuuri on vaikuttanut operaatiomuodon valintaanne?  
Miten olette huomioineet korruption operaatiomuodon valinnassanne?

**POLIITTISET TEKIJÄT**

Millaisena näet Viron valtion roolin yrityksenne operaatiomuodon toimintaan kyseisillä markkinoilla?  
Miten olette ottaneet huomioon paikallisen byrokratian operaatiomuodon valinnassanne?  
Miten olette huomioineet mahdolliset poliittiset riskit sekä epävakaudet valitessanne operaatiomuotoa?  
Miten uskot Euroopan Union jäsenyyden vaikuttaneen operaatiomuodon valintaanne?  
Entä miten uskot euron käyttöönotto tulevan vaikuttamaan?

**TEKNOLOGISET TEKIJÄT**

Miten Viron tuotantokustannuksien suuruus on vaikuttanut operaatiomuodon valintaanne?  
Miten olette hyödyntäneet paikallista työvoimaa operaatiomuodossanne?  
Millainen vaikutus Viron teknologian tasolla on ollut valintoihinne?  
Miten yrityksenne tietämystä ja osaamista voidaan mielestänne hyödyntää käyttämässänne operaatiomuodossa?

## **KILPAILUTEKIJÄT**

LIITE 2/2

Millaisena näet paikalliset kilpailijat?

Miten paikallinen kilpailutilanne on vaikuttanut operaatiomuodon valintaanne?

Miten paikalliset yritykset ovat suhtautuneet toimintaanne?

Miten paikalliset agentit ja välittäjät ovat vaikuttaneet operaatiomuodon valintaanne?

## **KYSYNTÄTEKIJÄT**

Miten asiakkaiden ostovoima on vaikuttanut operaatiomuodon valintaanne?

Entä millainen vaikutus on ollut asiakkaiden ostohalukkuudella?

Millä tavoin paikallisten asiakkaiden toiveet ovat muokanneet operaatiomuotoanne?

Miten olette hyödyntäneet paikallisia verkostoja operaatiomuodossanne?

Miten paikalliset asiakkaat ovat suhtautuneet toimintaanne?