



VIENTIRENGASTOIMINTA SUOMALAISEN PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISEN MUOTONA

Lauri Kaatjala

Opinnäytetyö
Lokakuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KAATIALA, LAURI: Vientirengastoiminta suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistymisen muotona

Opinnäytetyö 51 s., liitteet 1 s.

Lokakuu 2011

Suomi on pieni ja avoin markkina-alue, joka on riippuvainen viennistä. Pienet sisämarkkinat asettavat rajat yritysten kasvulle ja toisaalta myös kansainvälisten markkinoiden tarjoama kasvupotentiaali houkuttelee monia pk-yrityksiä lähtemään ulkomaisille markkinoille. Vientitoiminnan aloittaminen vaatii kuitenkin paljon aikaa ja työtä, eikä monilla yrityksillä ole mahdollisuutta organisoida itse omaa vientitoimintaansa. Vientirengastoiminta tarjoaa pk-yrityksille tehokkaan väylän ulkomaisille markkinoille. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin sitä, kuinka käyttökelpoinen työkalu se on pk-yrityksille, kun ne haluavat aloittaa vientitoimintaa.

Opinnäytetyön selvityksen mukaan vientirengastoiminta on käytännöllinen ja kustannustehokas työkalu käytettäväksi pk-yrityksille, jotka ovat käynnistämässä kansainvälistä kaupankäyntiä tai avaamassa toimintaa uusilla kohdemarkkinoilla. Se vaatii yrityksiltä aktiivista vuorovaikutusta ja sitoutumista onnistuakseen. Vientirengaan avulla monet pk-yritykset ovat laajentaneet toimintaansa kohdemarkkinoille eri puolilla maailmaa.

Vientirengastoiminnasta on saatu hyviä tuloksia ja yritykset kokevat sen turvallisena ympäristönä kansainvälistymisen aloittamiseen. Haastateltujen yritysten mukaan onnistuessaan vientirengastoiminta synnyttää kestävästä vientitoimintaa kohdealueelle ja joissakin tapauksissa renkaaseen osallistuneet yritykset onnistuvat luomaan uusia innovatiivisia tuoteratkaisuja asiakkaille.

Asiasanat: Vientirengastoiminta, kansainvälistyminen, kansainvälinen kauppa, pk- yritys

ABSTRACT

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

KAATIALA, LAURI: Export Partner Group activity as a way of internationalization for small and medium sized companies

Bachelor's thesis 51 pages, appendix 1 page
October 2011

Finland is a small and open economy that is dependent on exporting. The Finnish internal market is small and it limits the growth of companies. On the other hand foreign markets offer growth potential which attracts companies to go overseas. Starting export activities demands a lot of time and work and many businesses do not have a possibility to organize their own trade. Export partner group activity offers many companies an effective way to enter the foreign market. The aim of this Bachelor's thesis is to find out how effective tool it is for small and medium sized businesses to start exporting.

According to this thesis export partner group activity is a cost-efficient and practical tool for small and medium sized companies when they are starting export activities or expanding their operations to a new target market. It demands active interaction and deep commitment from the participants in order to work properly. By using the export partner group activity many companies have expanded their operation successfully to foreign markets all over the world.

Export partner activity has caused good results and many companies feel that it creates a safe environment to start exporting. According to the respondents of the interview export partner group activity creates long-lasting export trade in the target market and sometimes the participating companies together manage to create new and innovative product solutions for customers.

Keywords: Export Partner Group activity, internationalization, international trade

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Taustaa	6
1.2 Tavoitteet ja rajaukset	6
1.3 Viitekehys ja tutkimusmenetelmät	8
1.4 Rakenne	8
2 KANSAINVÄLINEN LIIKETOIMINTA	9
2.1 Kansainvälinen kauppa	9
2.2 Yrityksen kansainvälistyminen	10
2.3 Kansainvälistymisprosessin eteneminen	12
2.4 Kansainvälisen kaupan esteet	14
2.4.1 Keinotekoiset esteet	15
2.4.2 Luonnolliset esteet	16
3 KANSAINVÄLISTYMISEN MOTIIVIT	16
3.2 Kotimarkkinoiden pienuus	18
3.3 Markkinoiden kylläisyys	18
3.4 Raaka-aineiden saanti	19
3.5 Alhaiset työvoimakustannukset	19
3.6 Tuotannon sijainti	20
3.7 Henkilökohtaiset motiivit	20
3.8 Yhteiskunnan tuet	21
4 VIENTITOIMINNAN EDELLYTYKSET	21
4.1 Yrityskohtaiset edellytykset	22
4.2 Tuotekohtaiset edellytykset	23
4.3 Markkinakohtaiset edellytykset	25
5 ULKOMAANKAUPAN OPERAATIOMUODOT	27
5.1 Ostotoiminta (Import Activities)	28
5.2 Vientitoiminta (Export Activities)	29
5.3 Lisensointi (Licensing) ja Franchising (Franchising)	31
5.4 Tytäryhtiöoperaatiot (Foreign Direct Investments)	32
5.5 Yhteistyöoperaatiot (Strategic Alliances)	33
5.6 Internet-operaatiot (Internet Operations)	34
6 SUOMALAISEN PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	35
6.1 Suomen ulkomaankauppa	35
6.3 Suomalaisyritysten kilpailulliset erityispiirteet	37
6.4 Suomalaisen pk-yrityksen vahvuudet ja heikkoudet	38

6.4.1 Vahvuudet.....	38
6.4.2 Heikkoudet.....	38
7 VIENTIRENGASTOIMINTA.....	39
7.1 Finpro ry.....	39
7.2 Mistä vientirenkaassa on kysymys?.....	40
7.3 Vientirengastoiminnan eri vaiheet	41
7.3.1 Valmisteluvaihe	41
7.3.2 Toteutusvaihe.....	42
7.3.3 Vientirenkaan jälkeisen ajan suunnittelu	42
7.4 Vahvuudet ja heikkoudet.....	44
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	47
LÄHTEET.....	49
LIITTEET	52

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Olen kiinnostunut kansainvälisestä kaupankäynnistä ja suomalaisyritysten menestyksestä ulkomailla. Kiinnostukseni suomalaisten yritysten kansainväliseen toimintaan sai alkunsa ollessani vaihto-oppilaana Meksikossa syksyllä 2009. Törmäsin sattumalta muutamiin suomalaisyritysten tuotteisiin ja aloin pohtia sitä, kuinka suomalaisyritykset menestyvät ulkomailla. Erityisesti minua kiinnostaa se, kuinka pienet ja keskisuuret yritykset (myöhemmin pk-yritykset) oikein pystyvät murtautumaan kansainvälisille markkinoille (myöhemmin kv-markkinoille) ja kuinka se käytännössä tapahtuu. Mielestäni ratkaisevassa asemassa on sopivan kansainvälistymismuodon valinta. Vaihtoehtoja on olemassa paljon ja yksi mielenkiintoinen tapa on vientirengastoiminta. Se on kustannustehokas ja sopii myös pienille yrityksille. Vientirenkaissa on mahdollisuus kehittää omia kansainvälisiä taitoja yhdessä renkaan muiden yritysten ja yhteisvientipäällikön kanssa.

Tässä opinnäytetyössä tarkoitukseni on pohtia suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymistä sekä luoda katsaus siihen, kuinka hyvin vientirengas toimii yrityksen kansainvälistymismuotona. Yhä useammat suomalaisyritykset joutuvat pohtimaan kansainvälistymistä jo varhaisessa vaiheessa. Suomen pienet kotimaanmarkkinat ja ulkomaanmarkkinoiden tarjoama kasvupotentiaali ohjaavat yrityksiä kansainvälisille markkinoille. Usein yrityksillä ei kuitenkaan ole kansainvälistä osaamista, riittävästi pääomaa tai tietoa sopivista kohdemarkkinoista. Oman vientitoiminnan aloittaminen ei tällöin onnistu, mutta vientirenkaaseen osallistuminen voi olla realistinen vaihtoehto.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millaista on suomalaisten pk-yritysten kansainvälistyminen ja kuinka hyvin vientirengastoiminta toimii pk-yritysten hakeutuksessa kotimaan ulkopuolisille markkinoille. Kansainvälistymismuodoilla tarkoitetaan tässä työssä yritysten käytössä olevia ulkomaankaupan operaatiomuotoja. Työssä sy-

vennyttään myös vientirengastoimintaan ja pohditaan sen toimivuutta pk-yritysten näkökulmasta. Opinnäytetyössä käydään läpi vientirengastoiminnan hyvät ja huonot puolet ja pyritään selvittämään se, miksi pk-yrityksen kannattaisi lähteä mukaan vientirengastoimintaan. Aihetta käsitellään hyödyntämällä eri lähteistä koottuja tietoja. Lähteinä käytetään esimerkiksi kirjoja, tutkimuksia, Internetiä ja erilaisia asiantuntijajulkaisuja. Edellä mainittujen lähteiden lisäksi näkökulmaa saadaan kolmesta puhelimitse tehdystä yrityshaastattelusta, jotka tuovat työhön tärkeää käytännön näkökulmaa.

Opinnäytetyön aihealue on mielestäni hyvin tärkeä. Suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymistä on syytä tutkia, sillä kyseessä on yhteiskunnallisesti merkittävä asia. Ulkomaankauppaa harjoittavat suomalaiset yritykset ovat elintärkeitä suomalaisen yhteiskunnan ylläpidon ja kehityksen kannalta. Ne tarjoavat työpaikkoja, maksavat veroja ja tekevät kehitystyötä useilla toimialoilla. Pk-yritysten tarpeita on kuunneltava ja niille tarjottavia palveluja ja tukitoimia on kehitettävä aktiivisesti. Kun saadaan selvitettyä suomalaisten pk-yritysten ulkomaankaupan aloittamiseen liittyviä tyypillisiä ongelmia, niin tulevaisuudessa pystytään paremmin kohdistamaan voimavaroja näiden haasteiden voittamiseen.

Ulkomaankaupan lisääntymisestä hyötyvät suoraan tai välillisesti kaikki suomalaiset. Suomi tarvitsee tulevaisuudessa lisää vientikauppaa harjoittavia yrityksiä ja niiden voidaan olettaa syntyvän nimenomaan pk-sektorilla. Opinnäytetyössä keskitytään suomalaisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Suuret yritykset ja ulkomaiset yritykset jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Tässä opinnäytetyössä pk-yrityksiksi katsotaan ne yritykset, jotka sopivat Tilastokeskuksen määritelmään suomalaisesta pk-yrityksestä. Tilastokeskuksen mukaan pk-yrityksiksi määritellään ne yritykset, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Vaihtoehtona liikevaihdolle voidaan määrittää tase, jonka loppusumma ei saa ylittää 43 miljoonaa euroa. Lisäksi yritysten tulee täyttää niin sanottu riippumattomuusperuste. Tämän perusteen mukaan riippumattomia ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Pk-yritys, Tilastokeskus)

1.3 Viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni teoreettisena viitekehysenä toimii kansainvälisen kaupan teoria sekä yrityksen kansainvälistymiseen liittyvä teoria. Kv-kaupasta tai yrityksen kansainvälistymisestä ei ole kummastakaan olemassa yksittäistä kaikenkattavaa teoriaa tai mallia. Ne ovat ilmiöitä, joita pyritään selittämään useilla erilaisilla malleilla. Kumpaakin aihealuetta pyritään selventämään tässä työssä esittelemällä muutamia keskeisiä perusperiaatteita. Kansainvälisen kaupan teoriaa käsitellään absoluuttisen edun, suhteellisen edun ja tuotannon tekijöiden suhteellisen edun teorioiden kautta. Yritysten kansainvälistymisprosessia käsitellään käyttämällä sitä kuvaavia keskeisiä määritelmiä. Kumpaankin käsitteeseen sisällytetään lisäksi omaa pohdintaa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään menetelmää, jota kutsutaan kirjoituspöytä tutkimukseksi. Se kuuluu sekundaarisiin eli toissijaisiin tutkimusmenetelmiin. Kirjoituspöytä tutkimuksessa on tarkoituksena hyödyntää primaaritutkimuksen tuottamaa tietoa, jota kerätään jo olemassa olevista lähteistä. Sekundaarisessa tutkimuksessa voidaan käyttää valtavaa määrää erilaisia lähteitä, joita ovat esimerkiksi tieteelliset julkaisut, tilastot, kirjat, Internet tai sanomalehdet. Internetin laajeneminen ja elektronisen tiedon lisääntyminen ovat vahvistaneet kirjoituspöytä tutkimuksen käyttökelpoisuutta. Se on oikeinkäytettynä tehokas ja edullinen työkalu. Menetelmä toimii hyvin esimerkiksi liiketaloustieteessä tutkittaessa dynaamisia markkina-alueita, joilla tieto vanhenee nopeasti. (Desk research, Dobney.com) Tässä opinnäytetyössä kirjoituspöytä tutkimusta tukevat yrityshaastattelut, jotka antavat asiantuntijoilta ensikäden tietoa ja laaja-alaisuutta aiheen tarkasteluun. (Secondary research, Asian market research)

1.4 Rakenne

Opinnäytetyöni noudattelee hyvin suoraviivaista kaavaa. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön taustasta, työn aihealueesta ja tavoitteesta. Luvun keskeisiä asioita ovat työn aihe ja tavoite. Toisessa luvussa käsitellään kansainvälistä liiketoimintaa ja sen merkitystä yleensä. Kv-kaupan lisäksi keskitytään pohtimaan yksittäisen yrityksen kansainvälistymisprosessia ja käydään läpi erilaisia kansainvälistymismalleja. Luvussa

käsitellään lyhyesti myös niitä syitä, jotka hankaloittavat ulkomaankauppaa ja saattavat jopa estää sen toteutumisen kokonaan. Kolmannessa luvussa jaotellaan ja käsitellään kansainvälistymisen motiiveja, jotka vaikuttavat yrityksen halukkuuteen hakeutua kotimaan ulkopuolisille markkinoille. Neljännessä luvussa tarkastellaan yrityksen edellytyksiä aloittaa vientitoiminta. Siinä käydään läpi yritys-, tuote- ja markkinakohtaiset edellytykset.

Viidennessä luvussa otetaan tarkasteluun ulkomaankaupan operaatiomuodot järjestyksessä lähtien niistä muodoista, jotka vaativat yritykseltä vähiten resursseja ja sitoutumista päätyen tytäryhtiöoperaatioihin ja suoriin ulkomaisiin sijoituksiin. Seuraavassa luvussa luodaan lyhyt katsaus suomalaisten yritysten kansainvälisyyteen tarkastelemalla Suomen ulkomaankaupan kehitystä, suomalaisten yritysten kilpailullisia erityispiirteitä sekä vahvuuksia ja heikkouksia. Seitsemännessä luvussa keskitytään Finpron organisoimaan vientirengastoimintaan. Toiminnan soveltuvuutta ja tehokkuutta arvioidaan kriittisesti. Luvussa kahdeksan käsitellään yrityshaastattelut ja niistä saadut vastaukset. Viimeisessä luvussa ovat vuorossa johtopäätökset ja pohdinta. Tämä luku summaa yhteen koko työn ja johtopäätöksistä nousseet ajatukset.

2 KANSAINVÄLINEN LIIKETOIMINTA

2.1 Kansainvälinen kauppa

Kansainvälisessä kaupankäynnissä on kyse taloudellisen toiminnan kansainvälistymisestä. Siitä ei ole olemassa mitään yksittäistä teoriaa, vaan ilmiötä selitetään käyttämällä useita malleja. Kv-kaupan keskeisiä asioita ovat tavarakauppa, kansainvälinen työnjako ja tuotannon sijoittaminen, mutta siihen vaikuttavat myös lukuisat muut asiat. Tällaisia ovat esimerkiksi yksittäisten valtioiden politiikka, kansainvälinen politiikka, sodat, ympäristönsuojelu, kansallinen ja kansainvälinen lainsäädäntö, valuuttapolitiikka sekä monet muut tekijät. Kyse on siis varsin monimutkaisesta aihealueesta. Ei myöskään ole olemassa mallia, joka pystyisi ottamaan kaikki eri osatekijät huomioon, vaan eri mallit täydentävät toisiaan. Useimmat teoriat keskittyvät selittämään jotakin tiettyä ilmiötä tai osatekijää ja jättävät muita seikkoja tarkastelun ulkopuolelle. Tunnetuimpia teorioita

ovat absoluuttisen-, suhteellisen- ja tuotannontekijöiden suhteellisen edun teorit, joita käsitellään tarkemmin tuonempana.

Kansainväliseen kaupankäyntiin osallistuu käytännöllisesti katsoen lähes koko maailma, eikä suljettuja valtiota tai markkinoita ole juurikaan olemassa. Kansainvälistymisen paine tuntuu suurissa valtioissa, mutta vaikutukset tuntuvat erityisesti kehittyneissä pienissä valtioissa, kuten Suomessa, sillä ne ovat usein voimakkaasti riippuvaisia kansainvälistä kaupasta ja talouden yleisistä suhdanteista. (Reinikainen 2001, 3.)

Adam Smith kehitti vuonna 1776 absoluuttisen edun periaatteen, jota pidetään edelleen yhtenä keskeisenä kansainvälisen kaupan mallina. Se korostaa valmistusta ja ulkomaille myyntiä vaurauden saavuttamiseksi (Vahvaselkä 2009, 22). Periaatteen mukaan jokaisen valtion tulisi keskittyä sellaisen tuotteen tuotantoon ja vientiin, jota se pystyy tuottamaan tehokkaammin kuin kilpailijat (toiset valtiot). Näin valtio pystyy kasvattamaan taloudellista hyvinvointiaan. (Czinkota, Ronkainen, Moffett, Marinova & Marinov 2009, 24 – 25.)

David Ricardo vei Adam Smithin ajatuksia pidemmälle ja kehitti vuonna 1817 suhteellisen edun periaatteen, jonka mukaan maan kannattaa käydä kansainvälistä kauppaa alueella, jolla sillä on tuotteen tuotannossa suhteellinen kustannusetu (Vahvaselkä 2009, 22). Ricardon periaate pyrkii täydentämään absoluuttisen edun periaatetta. Suhteellisen edun teorian mukaan valtion, jolla on absoluuttinen etu kahden tuotteen valmistuksessa, kannattaa valita niistä toinen ja valmistaa sitä. Valtiolla on aina suhteellinen jonkin tuotteen valmistuksessa ja sen kannattaa keskittyä siihen (Czinkota, Ronkainen, Moffett, Marinova & Marinov 2009, 26). Heckscher-Ohlinin (1924, 1933) kehittämän tuotannontekijöiden suhteellisen edun teorian mukaan valtion kannattaa tuottaa työvoimavaltaisia tuotteita, mikäli sillä on käytössään muita edullisempaa työvoimaa. (Vahvaselkä 2009, 22).

2.2 Yrityksen kansainvälistyminen

Yrityksen kansainvälistymisestä on olemassa paljon erilaisia malleja ja sitä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Kansainvälistymistä voidaan tarkastella esimerkiksi

makro- tai mikrotasolla. Makrotasolla ilmiötä tutkitaan kansantalouden tai kokonaisen toimialan näkökulmasta ja mikrotasolla käsitellään pienempiä yksiköitä, kuten esimerkiksi yksittäisen yrityksen kansainvälistymisvalmiuksia. (Vahvaselkä 2009, 17.) Eri kansainvälistymismallit kuvaavat kansainvälistymisen olevan hitaasti ja vaiheittain etenevä prosessi. Prosessin eri vaiheista ei olla täysin yhtä mieltä ja niistä on esitetty useita erilaisia muunnelmia. Kansainvälistymisen eri määritelmät eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan ne täydentävät toisiaan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 62.)

TAULUKKO 1. Kansainvälistymisen määritelmiä (Ahokangas & Pihkala 2002, 62, muokattu)

Kansainvälistymisen määritelmä	Määrittelijät
"Kansainvälistyminen on prosessi, joka tarkoittaa lisääntyvää mukanaoloa kansainvälisissä operaatioissa."	Welch & Luostarinen, 1988
"Kansainvälistyminen on prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa."	Johanson & Mattson, 1988
"Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritysten tietoisuus tulevista kansainvälisten liiketoimintojen suorista ja epäsuorista vaikutuksista lisääntyy, ja ne aloittavat ja suorittavat liiketoimia, joiden osapuolet ovat toisissa maissa."	Beamish, 1990
"Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritykset liikuttelevat, kokoavat ja kehittävät resursseja kansainvälistä toimintaansa varten."	Ahokangas, 1998
"Kansainvälistyminen voidaan nähdä prosessina, jossa yritys tai yksilö kehittää itsel-	Ahokangas & Pihkala, 2002

leen valmiuksia toimia erilaisissa kansallisesti tai kulttuurillisesti rajaamattomissa toimintaympäristöissä.”	
"Kansainvälistyminen on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille."	Äijö, 2008

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä niitä asioita tai toimenpiteitä, joiden seurauksena yritys osallistuu Suomen valtion ulkopuolelle suuntautuvaan kaupankäyntiin ja/tai tekee yhteistyötä Suomen valtion ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Mikäli kansainvälistyminen pitäisi kiteyttää lyhyeen muotoon, niin parhaiten toimii Toivo Äijön määritelmä. Äijö käyttää kirjassaan Kilpailukyky kuntoon – suomalaisyritys kansainvälistyy (2008, 41) määritelmää, jonka mukaan ”kansainvälistyminen on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille.” Kansainvälistyminen ja kansainvälisyys ovat siis paljon muutakin kuin vain sarja erillisiä strategisia toimenpiteitä ja operaatioita.

2.3 Kansainvälistymisprosessin eteneminen

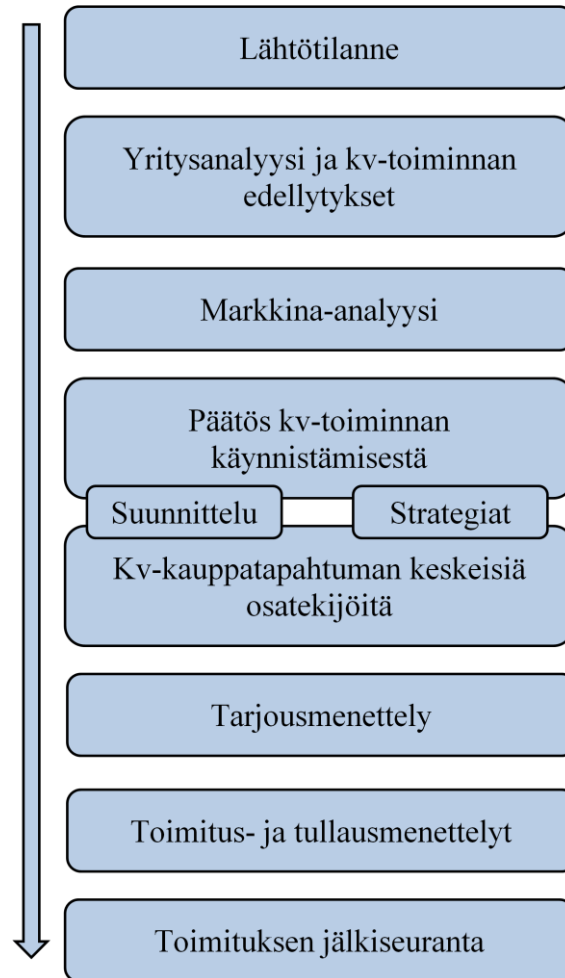
Kansainvälistymisprosessi koostuu eri vaiheista. Finpro jakaa prosessin viiteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat ideavaihe, aloitusvaihe, alkuvaiheen kasvu, kansainvälinen kasvu ja vakiintuneen liiketoiminnan vaihe. Koko prosessi alkaa siis ideavaiheesta, jossa pohditaan liiketoimintakonseptin toteutettavuutta. Tähän vaiheeseen kuuluu myös olennaisesti eri strategisten vaihtoehtojen punnitseminen ja omien prioriteettien selvittäminen. Ideavaiheen jälkeen siirrytään varsinaiseen aloitusvaiheeseen. Tässä vaiheessa valitaan ne markkinat, joille aiotaan pyrkiä ja lisäksi on tarkoitus selvittää omat strategiset liiketoiminta-alueet. Aloitusvaiheessa käydään läpi myös oma arvolupaus ja tarjoama. Kolmas vaihe kansainvälistymisprosessin etenemisessä on Finpron mukaan alkuvaiheen kasvu, jossa tunnistetaan asiakkaat, kehitetään myyntikanavia ja perustetaan toimipiste ulkomaille. Neljäs vaihe on nimeltään kansainvälinen kasvu, jossa pyritään

kanavan hallintaan, toimintojen ulkoistamiseen ja alihankinnan järjestämiseen. Tässä vaiheessa pyritään myös tunnistamaan mahdollisia sijoittajia. Viides ja viimeinen vaihe on nimeltään vakiintuneen liiketoiminnan vaihe, jolloin kartoitetaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja toteutetaan mahdollisia yritysostoja. Tässä vaiheessa arvioidaan toiminnan kokonaisuutta ja kehitetään sitä. (Knuuti 2008, 13.)

Ideavaihe	Aloitusvaihe	Alkuvaiheen kasvu	Kansainvälinen kasvu	Vakiintuneen liiketoiminnan vaihe
Liiketoimintakonseptin toteutettavuus ----- Strategiset vaihtoehdot ja prioriteetit	Arvolupaus ja tarjoama ----- Strategiset liiketoimintalueet ja markkina-alueet	Asiakkaiden tunnistaminen ----- Myyntikanavan kehittäminen ----- Toimipisteen perustaminen ulkomaille	Kanavan hallinta ----- Ulkoistaminen ja alihankinta ----- Sijoittajien tunnistaminen	Uudet liiketoimintamahdollisuudet ----- Toiminnan arviointi ja kehitys ----- Yritysostot

KUVIO 1. Kansainvälistymisprosessin eteneminen (Knuuti 2008, 13)

Suomen yrittäjät esittää kaaviossaan Hallitusti edeten kansainväliseen kauppaan (2010) koko kansainvälistymisprosessin käytännönläheisemmällä mallilla. Kyseisessä mallissa ensimmäinen vaihe on lähtötilanne, jossa selvitetään kansainvälistymisen syyt ja tavoitteet. Seuraavaksi tehdään yritysanalyysi ja selvitetään kansainvälisen toiminnan edellytykset, joita ovat yrityksen resurssit ja osaaminen. Kolmannessa vaiheessa tehdään kattava markkina-analyysi valitusta kohdealueesta, jossa selvitetään muuan muassa erot kotimaanmarkkinoihin, mahdolliset kompastuskohdat sekä riskit ja riskienhallinta. Tämän jälkeen tehdään varsinainen päätös kansainvälisen toiminnan käynnistämisestä. Kun päätös kansainvälistymisestä on tehty, niin suunnitellaan oikeanlainen etabloituminen kohdemarkkinoilla ja hoidetaan sen vaatimat käytännön toimenpiteet. Seuraavana on tarjousmenettelyn suorittaminen. Kun on päästy kauppakumppanin kanssa yhteisymmärrykseen, niin on aika siirtyä toimituksen ja siihen liittyvien tullauskysymysten suorittamiseen. Viimeisenä vaiheena mallissa on toimituksen jälkiseuranta.



KUVIO 2. Hallitusti edeten kansainväliseen kauppaan (Suomen yrittäjät 2010, muokattu)

2.4 Kansainvälisen kaupan esteet

Ulkomaisilla markkinoilla voi olla riittävästi kysyntää yrityksen tuotteille, mutta erilaiset raja-esteet saattavat kaikesta huolimatta haitata yrityksen myyntiä. Raja-esteet voidaan jakaa keinotekoisiiin ja luonnollisiin esteisiin. Keinotekoisilla esteillä tarkoitetaan valtioiden luomia maahantuonnin esteitä, kuten esimerkiksi tulleja, kiintiöitä tai määräyksiä. Luonnolliset esteet ovat niitä esteitä, jotka liittyvät kulttuuriin, tapoihin ja tottumuksiin. (Kananen 2010, 19.)

2.4.1 Keinotekoiset esteet

Keinotekoisiksi esteiksi luetaan erilaiset rajamuodollisuudet, joilla pyritään rajoittamaan ulkomaista tuontia. Tullit ovat olleet perinteisiä vapaan kaupan esteitä, sillä ne suojelevat oman maan tuotantoa ja keräävät varoja valtiolle. Tullit katsotaan kansainvälisessä kaupassa protektionistisiksi toimenpiteiksi, jotka haittaavat vapaakauppaa. Niiden merkitys ja suuruus ovat kuitenkin jatkuvasti pienentyneet ja monet vapaakauppa alueet (esimerkiksi Euroopan Unioni) kieltävät tullit sisämarkkinoillaan, sillä sisäkauppa alkuperäistuotteilla on tullitonta. Tullitoimintaan ja rajavalvontaan liittyvät myös erilaiset kiintiöt. Niiden tarkoituksena on useimmiten estää ulkomaisten tuotteiden halpatuonti. Esimerkkinä voidaan mainita Euroopan Unionin silkkikiintiö, jolla halutaan turvata EU:n oma silkkituotanto. Kiintiöitä esiintyy yleensä tekstiilituotteiden kansainvälisessä kaupassa. (Kananen 2010, 20.)

Erilaisilla standardeilla ja määräyksillä pyritään myös rajoittamaan tuontia valtion tai vapaakauppa-alueen ulkopuolelta. Tällöin tuote ei pääse markkinoille ennen kuin se täyttää tietyt vaatimukset ja jotkut tuotteet tarvitsevat kaikesta huolimatta erillisen tuontiluvan. Standardeilla pyritään siihen, että tuotteet olisivat turvallisia ja laadukkaita, mutta pohjimmiltaan kyse on protektionismista. Määräykset estävät tuontikauppaa tehokkaasti, sillä ne aiheuttavat tuojalle lisäkustannuksia ja vähentävät suurtuotannon mukaan tuomia kustannusetuja, sillä tuotteita joudutaan mukauttamaan kohdemarkkinoiden vaatimusten mukaisiksi. EU:lla on paljon elintarvikkeita koskevia määräyksiä, joilla ulkopuolista tuontia pyritään rajoittamaan. Esimerkiksi vihanneksia koskevat vaatimukset estävät afrikkalaisten viljelijöiden pääsyä EU:n sisämarkkinoille. Monet valtiot tukevat myös omien yritystensä menestymistä kansainvälisessä kaupankäynnissä. Tällaista toimintaa harjoitetaan erilaisilla tukiaisilla. Ne luetaan myös kaupan esteisiin, sillä ne antavat kotimaiselle tuotannolle suhteettoman kustannusedun. Erityisesti Yhdysvallat pyrkii poistamaan kansallisia tukiaisia, sillä se katsoo ne protektionismiksi ja vapaata kauppaa vääristäviksi tekijöiksi. (Kananen 2010, 20.)

2.4.2 Luonnolliset esteet

Luonnollisia esteitä ovat kulttuuri, tavat ja tottumukset kohdemaassa. Ne ilmentyvät asiakkaiden erilaisina tapoina, totumuksina ja ostokäyttäytymisenä. Kulttuurin voidaan sanoa muuttuvan sitä erilaisemmaksi mitä kauemmaksi mennään kotimarkkinoista. Esimerkiksi väreillä ja eleillä on hyvinkin erilaisia merkityksiä eri kulttuureissa. Kulttuuriin liittyvillä eroilla on merkitystä erityisesti kulutustavaramarkkinoilla, mutta ei niinkään teollisuustuotteiden markkinoilla. Kohdemaan kulttuurin tunteminen on kuitenkin yleisesti ottaen erittäin tärkeää ja kulttuurierot tulevat esille viimeistään myyjän ja ostajan välisessä kaupantekoprosessissa. Tämä pätee myös teollisuustuotteiden markkinoilla. (Kananen 2010, 22 – 23.)

Markkina- ja kilpailutilanne vaikuttaa myös siihen, kuinka mahdollisia kulttuurillisia eroja otetaan tuotteessa ja toiminnassa huomioon. Myyjän markkinoilla ostaja joutuu sopeutumaan myyjän ehtoihin, eikä pysty esittämään juurikaan vaatimuksia. Ostajan markkinoilla ostaja voi valita haluamansa tuotteen monien tarjolla olevien vaihtoehtojen joukosta toisarvoisten tekijöiden pohjalta. Näillä tekijöillä ei välttämättä ole mitään tekemistä tuotteen laadun, ominaisuuksien tai toimivuuden kanssa. Tällöin myyjä joutuu ottamaan kulttuurilliset seikat huomioon pärjätäkseen kilpailussa. (Kananen 2010, 23.)

3 KANSAINVÄLISTYMISEN MOTIIVIT

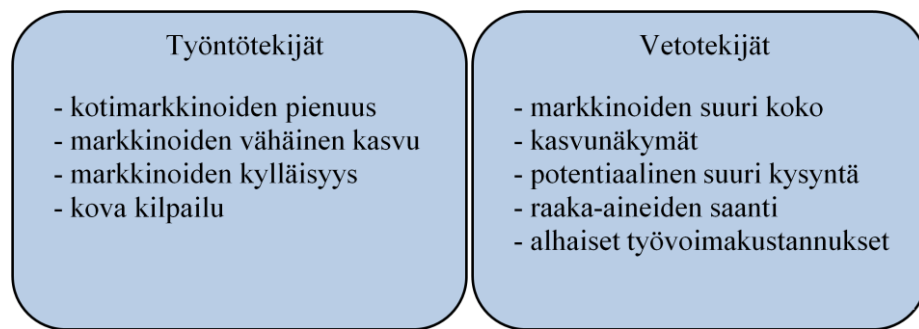
Yritykset hakeutuvat kansainvälisille markkinoille monista eri syistä. Yleensä ne suuntaavat kotimaan ulkopuolelle saadakseen suurempia voittoja, kasvua tai hajauttaakseen liiketoimintansa riskejä. Kilpailu maailmanmarkkinoilla kiristyy jatkuvasti ja suomalaiset pk-yritykset osallistuvat enenevässä määrin kansainväliseen kilpailuun niin kotimaassa kuin ulkomailla. Suomen jäsenyys Euroopan Unionissa helpottaa tavaroiden ja ihmisten vapaata liikkumista valtioiden välillä luoden samalla painetta suomalaisyrityksille myös kotimaan markkinoilla. Kilpailun kiristyessä yrityksen tulee jatkuvasti kehittää osaamistaan ja erikoistumista, mikäli se haluaa selviytyä markkinoilla. Suomalaiset yritykset pyrkivätkin keskittymään nimenomaan korkeatasoisiin tuotteisiin ja teknologiseen osaamiseen (Äijö 2008, 48). Suomalaiset pk-yritykset kansainvälistyvät yhä

enemmän suurten yritysten vanavedessä. Kauppa ja teollisuusministeriön tutkimuksen mukaan kasvuhalukkuutta tulisi kuitenkin lisätä. Suomessa toimii suuri joukko menestyviä pk-yrityksiä, mutta niillä ei ole riittävästi halua kansainvälistyä. (Larjovuori, Laiho & Talonen 2004, 9.)

3.1 Työntö- ja vetotekijät

Kansainvälistymisen motiiveilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä niitä syitä, joiden vuoksi yksittäinen yritys pyrkii osallistumaan kansainvälisille markkinoille. Peruslähtökohtana työssä on se, että kaikki kansainväliseen kauppaan osallistuvat maat kannattavat elinkeinoelämän vapaata kansainvälisyyttä. Suomen valtiolle yritysten vientitoiminnan ja kansainvälisten toimintaedellytysten turvaaminen on erityisen keskeisessä asemassa. Suomi on melko pieni viennistä riippuvainen talous, joka sijaitsee syrjässä muiden toimialojen keskeisiltä markkinoilta (Sutinen 1996, 11, 18). Yhä useampi suomalainen yritys kohtaa kansainvälistymisen haasteet jo varhaisessa vaiheessa. Menneinä vuosikymmeninä kansainvälisyys nähtiin usein luonnollisena osana yrityksen kasvu- ja kehitysprosessia. Nykyisin se nähdään yhä useammin välttämättömyytenä, johon on osallistuttava, mikäli liiketoimintaa halutaan jatkaa.

Yrityksen kansainvälistymiseen on olemassa useita erilaisia syitä. Toivo Äijö (2008, 38) ryhmittelee nämä kansainvälistymiseen johtavat syyt niin sanottuihin työntö- ja vetotekijöihin. Työntötekijät ovat niitä syitä, jotka pakottavat yksittäisen yrityksen hakeutumaan pois kotimaisilta markkinoilta ja vetotekijät ovat puolestaan niitä syitä, jotka houkuttelevat yritystä osallistumaan kv-markkinoille. Kansainvälistymiseen johtavista syistä voidaan myös käyttää nimityksiä proaktiiviset ja reaktiiviset tekijät. (Czinkota, Ronkainen & Moffett 2005, 352 – 353.) Tällöin proaktiivisilla tekijöillä tarkoitetaan samaa asiaa kuin työntötekijöillä ja reaktiivisilla tekijöillä samaa kuin vetotekijöillä. Yritysten kiinnostus kansainvälistä toimintaa kohtaan näyttää syntyvän usean impulssin yhteisvaikutuksesta ja kehittyvän vähitellen. Ei siis näytä olevan olemassa yhtä ainoaa tekijää, joka laukaisi kiinnostuksen, vaan motiivit vaihtelevat yrityskohtaisesti. Yhteenvedona voidaan kuitenkin sanoa, että loppujen lopuksi kaikki kansainvälistymisen syyt voidaan kiteyttää yhteen keskeiseen tarpeeseen: yrityksen kasvun ja tuloksen turvaamiseen. (Äijö 2008, 39.)



KUVIO 3. Työntö- ja vetotekijät (Äijö 38, muokattu)

3.2 Kotimarkkinoiden pienuus

Kotimarkkinoiden pienuus on myös merkittävä kansainvälistymismotiivi suomalaisille yrityksille. Suomalaiset yritykset kohtaavat kotimarkkinoiden pienuuden yleensä joko silloin kun tavoitteena ovat suurtuotannon tuomat mittakaavaedut tai vaihtoehtoisesti silloin kun yritys valitsee menestystekijäkseen voimakkaan erikoistumisen. Tällöin pienelle sektorille erikoistunut yritys myy tuotteitaan huomattavasti pienemmälle asiakassegmentille. Suomen kaltaisessa väestömäärältään pienessä maassa tällaisilla voimakkaasti erikoistuneilla markkinoilla ollaan hyvin nopeasti siinä tilanteessa, että yrityksen pitää etsiä kasvua maan rajojen ulkopuolelta. Suomessa yrityksen on pitkällä aikavälillä käytännöllisesti katsoen mahdotonta päästä hyödyntämään mittakaavaetua kotimarkkinoilla. Kun kotimaan markkinat käyvät pieniksi, ennemmin tai myöhemmin on tehtävä päätös ulkomaisille markkinoille lähtemisestä. Suomessa tämä tilanne on olemassa käytännöllisesti katsoen kaikilla toimialoilla. (Sutinen 1996, 16 – 17.)

3.3 Markkinoiden kylläisyys

Kotimarkkinoilla voidaan myös ajautua tilanteeseen, jossa yrityksen tuotteen markkinat ovat kylläiset. Markkinoiden kylläisyydellä tarkoitetaan sitä, että yrityksen tai tuotteen markkinat ovat täyttyneet kotimaassa eikä kasvua tai myyntiä ole enää merkittävästi tarjolla. Tällöin yritys jatkaa tuotteen elinkaarta laajentamalla toimintaa oman maan rajojen ulkopuolelle. (Sutinen 1996, 18.) On hyvin tyypillistä, että tilanteessa, jossa

tuotteen elinkaarta pyritään pidentämään, on kohdemaana useimmiten joku vähemmän kehittynyt maa. Suomalaiset yritykset ovat vastaavissa tilanteissa laajentaneet liiketoimintaansa esimerkiksi Venäjälle ja Baltian maihin. (Larjovuori, Laiho & Talonen 2004, 9.)

3.4 Raaka-aineiden saanti

Raaka-aineiden saannin varmistaminen on myös tärkeä kansainvälistymisperuste monille tuotannollista toimintaa harjoittaville yrityksille. Usein näiden yritysten liiketoiminta on täysin riippuvaisia rajallisista resursseista, erilaisista raaka-ainelähteistä, joita ei välttämättä ole tarjolla kotimaassa. Tällöin yrityksen täytyy ulottaa toimintaansa kotimaan rajojen ulkopuolelle turvatakseen raaka-aineen saanti. Yrityksen on mahdollista hankkia osakkuus jostakin raaka-ainelähteestä tai vaihtoehtoisesti se voi hankkia lähteen kokonaan itselleen, mikäli tarvittava rahoitus järjestyy. (Sutinen 1996, 14.) Esimerkkinä tästä voidaan mainita Fortum Oyj:n ostama TGC-10 energiayhtiö Uralin alueella Venäjällä. Raaka-aineiden saannin varmistamista voidaan kuitenkin yleisesti ottaen pitää vielä melko harvinaisena kansainvälistymisperusteena pk-yritysten kokoluokassa. (Seppälä 2008.)

3.5 Alhaiset työvoimakustannukset

Alempien työvoimakustannusten etsiminen on monille kansainvälisille yrityksille, mukaan lukien suomalaisyritykset, merkittävä kansainvälistymismotiivi. Alempien työvoimakustannusten perässä kansainvälistymään lähtevillä yrityksillä on määritelty muutamia yhtenäisiä piirteitä: tuotanto ei vaadi erityisosaamista, valmistettavia tuotteita tuotetaan pitkinä sarjoina, yksittäisiin tuotteisiin ei tehdä asiakaskohtaista sopeutusta ja työn osuus lopputuotteen hinnasta on suuri. Tämänhetkisessä jatkuvaa kasvua painottavassa globaalissa talousajattelussa suurtuotanto on merkittävä menestystekijä, jonka avulla voidaan saavuttaa aiempaa parempi kannattavuus. Monet yritykset tavoittelevat suurtuotannon etuja vähentääkseen tuotantoon käytettävää rahamäärää, saadakseen paremman katteen ja sitä kautta lisää voittoa. Monet suomalaisyritykset ovat siirtäneet

tuotantonsa ns. halvan työvoiman maihin pystyäkseen paremmin saavuttamaan mitta-kaavaetuja tuotannossaan. (Sutinen 1996, 14 – 16.)

3.6 Tuotannon sijainti

Tuotannon tai muun toiminnan siirtäminen lähelle asiakkaita ja/tai raaka-ainelähteitä on monelle teollisuutta harjoittavalle yritykselle merkittävä syy ulkomaankaupan aloittamiseen. Myös suomalaisyritykset ovat siirtäneet omaa tuotantoaan lähemmäs markkinoita ja asiakkaita. Suomen sijainti pohjoisessa, sivussa monien eri alojen päämarkkinoilta, on syy siihen, miksi monet yritykset siirtävät tuotantoa tai tärkeitä toimintoja asiakkaiden luo strategisesti tärkeille markkinoille. Suunnannäyttäjinä tuotannon ulkomaille siirtämisessä ovat toimineet suuret suomalaiset metsäyhtiöt. Esimerkkinä voidaan mainita nykyisin UPM-Kymmene Oyj:n omistuksessa oleva Fray Bentosin sellutehdas Uruguayssa (UPM ja Metsäliitto aiesopimukseen... 2009). Alkuvuodesta 2011 myös Stora Enso Oyj ilmoitti rakentavansa sellutehtaan samalle alueelle (Virta 2011). Taka-ajatuksena tuotannon siirtämisessä on asiakassuhteen säilyttäminen ja läsnäolo strategisesti tärkeillä markkinoilla. Tällä tavalla voidaan turvata omaa asemaa ja ennakoida toimialan muutoksia ensimmäisten joukossa. (Sutinen 1996, 18.)

3.7 Henkilökohtaiset motiivit

Joskus yrityksen vienti- tai tuontitoiminnan aloittaminen saattaa olla myös seurausta yrittäjän ja/tai johdon henkilökohtaisista motiiveista. Tällöin yritys joutuu usein tilanteeseen, jossa saatetaan arvioida väärin edellytykset aloittaa ulkomaankauppa. Tyypillinen tilanne syntyy silloin, kun yritys lähtee ottamaan tilauksia ulkomaisilta asiakkailta jo valmiiksi täyteen tilauskirjaansa. Tällöin on vaarana se, että yrityksen kapasiteetti ei vielä ole riittävän suuri suoriutumaan kaikista tilauksista. Kun yritys ei pysty suoriutumaan sitoumuksistaan, niin se tarkoittaa, että jonkun asiakkaan tilaus myöhästyy. Tällöin yrityskuva vahingoittuu ja asiakkaat saattavat siirtyä käyttämään kilpailijoiden palveluja. Tämä luonnollisesti heikentää yrityksen tulevaisuudennäkymiä ja kannattavuutta. (Sutinen 1996, 18 – 19.)

3.8 Yhteiskunnan tuet

Kun yritys harkitsee kansainvälisen kaupan aloittamista, niin se yleensä ottaa selvää kaikista mahdollisista apu- ja tukitoimista, joita se voi hyödyntää. Useat valtiot, mukaan lukien Suomi, tarjoavat yrityksille apua ulkomaankaupan aloittamiseen. Valtiot pyrkivät lähes aina edistämään omien yritystensä tunnettuutta ja tuotteidensa menekkiä maailmalla. Tämä johtuu siitä, että yritysten menestys hyödyttää valtiota monella tavalla. Vientiyrietykset luovat sekä suoraan että välillisesti työpaikkoja ja maksavat veroja. Usein menestyvät yritykset tuovat mainetta myös sille valtiolle, josta niiden voidaan sanoa olevan kotoisin. Tätä tavoitetta tukemaan on syntynyt valtaisa valikoima erilaisia tuki- ja rahoitusinstrumentteja. Valtioiden yrityksille tarjoamat tukitoimet voivat olla joko tiedollista tukea tai taloudellista tukea. (Sutinen 1996, 19 – 20.)

Valtioiden rahalliset tukitoimet sisältävät usein kuitenkin riskejä. On olemassa se vaara, että yritykset alkavat kansainvälistyä vain saadakseen valtiolta taloudellista tukea. Tällöin kansainvälistyminen suoritetaan minimitasolla ilman kunnollista sitoutumista tai päämääriä tavoitteena ainoastaan tukena saatavat rahat. Tällainen tilanne vääristää yritysten toimintaa ja johtaa pitkällä aikavälillä kestävämpään tilanteeseen. Valtion tukitoimet tulisi aina sitoa johonkin mitattavaan menestystekijään ja yritysten kuuluisi olla tulosvastuussa toiminnastaan. (Sutinen 1996, 19 – 20.)

4 VIENTITOIMINNAN EDELLYTYKSET

Kun yrityksessä on tehty päätös osallistumisesta kansainväliseen kaupankäyntiin, on johdon kriittisesti arvioitava kansainvälistymisen edellytyksiä. Tällä arvioinnin kriittisyydellä tarkoitetaan relevanttien seikkojen realistista punnitsemista objektiivisilla perusteilla ja painotuksilla. Arvioinnin tulos antaa myös viitteitä siihen, mikä kansainvälinen operaatiomuoto saattaisi olla yritykselle sopiva väline käytettäväksi tulevaisuudessa. Kansainvälistymisen edellytysten arvioinnissa punnitaan itse yritykseen ja sen tuotteisiin liittyviä tekijöitä sekä markkinaolosuhteisiin liittyviä seikkoja. Yritys- ja tuote-

kohtaisista seikoista puhuttaessa käytetään termiä sisäiset tekijät ja yrityksen vaikutuspiirin ulkopuolisista tekijöistä ulkoiset tekijät. (Karhu 2002, 19.)

4.1 Yrityskohtaiset edellytykset

Kun yrityksessä on tehty päätös ulkomaankaupan toteuttamista, niin suunnittelutyö kannattaa aina aloittaa yrityksen nykytilanteesta. Omasta yrityksestä kun on saatavilla runsaasti tietoa ja se on helposti analysoitavissa. Voidaan olettaa, että yrityksen omat valmiudet ja edellytykset ovat pohja kaikelle muulle tutkimiselle ja suunnittelulle. Sisäisten tekijöiden tutkimukseen kannattaa siis käyttää riittävästi sekä aikaa että voimavaroja ja tarvittaessa tulee käyttää myös ulkopuolista apua. Näin saadaan mahdollisimman oikea kuva yrityksen valmiuksista eli yrityksessä olevasta osaamisesta sekä puuttuvien valmiuksien kehittämistarpeesta. Tämä käsitys tulee luoda tiedon, ei luulojen varaan. Oikeiden kysymysten esittäminen on silloin ratkaisevaa. (Vientiopas 2003, 11.)

Ensimmäisenä on hyvä ottaa tarkasteluun yrityksen taloudelliset resurssit. Niiden täytyy olla kunnossa ennen kuin lähdetään suorittamaan kansainvälisiä operaatioita. Taloudellisilla resursseilla tarkoitetaan kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. (Karhu 2002, 20.) Kaikkien näiden kolmen elementin tulee olla kunnossa kun lähdetään harjoittamaan ulkomaankauppaa. Yleensä jo kansainvälistymisen alkumetreillä yritykseen kohdistuu taloudellista painetta, sillä siltä edellytetään investointeja käyttöomaisuuteen, henkilöstöön ja riippuen yrityksen toimialasta esimerkiksi markkinointiin. Yrityksen täytyy varautua suurempiin investointeihin, sillä kyseessä on yrityksen toimintakentän huomattava laajentaminen, jolla tavoitellaan suurempia tuottoja tulevaisuudessa. (Karhu 2002, 22.)

Kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen yhtenä haasteena on usein pitää yllä riittävän korkeaa omavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Ulkomaalaiset asiakkaat saattavat vaatia tilinpäätöstietojen esittämistä ennen liikesuhteeseen ryhtymistä varmistuakseen yrityksen riittävän hyvästä taloudellisesta tilanteesta. Heikko vakavaraisuus ja maksuvalmius saattavat muodostua kaupan syntymisen esteeksi, sillä vastapuoli voi pitää niitä uhkana asiakassuhteen jatkuvuudelle. Ulkomaisen asiakkaan suhtautuminen yrityksen

taloudelliseen tilaan sen luotettavuuden mittarina vaihtelee hyvin paljon riippuen siitä, mistä liiketoimintakulttuurista on kysymys. (Karhu 2002, 22.)

Kansainvälisessä kaupankäynnissä on monia tapoja ja käytäntöjä, jotka poikkeavat huomattavasti kotimaan kaupasta. Esimerkkinä tällaisista tekijöistä voidaan mainita asiakkaille myönnettävät pitkät maksuajat. Nämä maksuajat voivat yllättää suomalaisyrityksen, sillä ne ovat usein moninkertaisesti pidempiä, kuin mihin kotimaankaupassa on totuttu. Lisäksi maksuaikakoron periminen ostajalta ei välttämättä onnistu ja on usein käytännössä mahdotonta. (Karhu 2002, 23.)

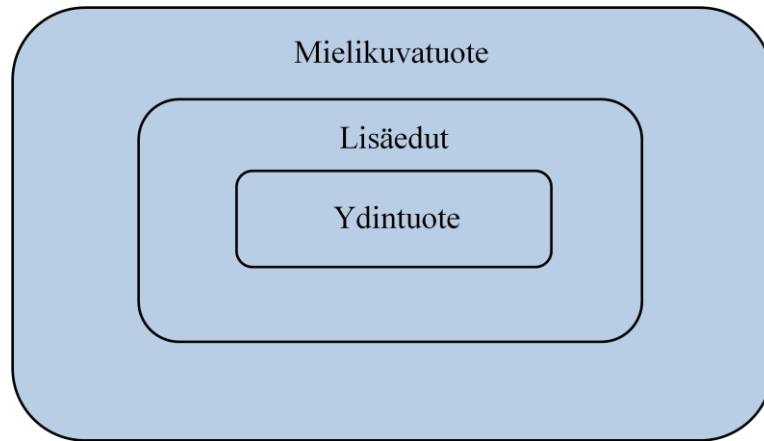
Ulkomaisilla markkinoilla toimiessa myös yrityksen toiminnallisten resurssien tulee olla kunnossa. Toiminnallisilla resursseilla tarkoitetaan yrityksen tuotannollista, markkinoinnillista ja hallinnollista suorituskapasiteettia sekä yrityksen kansainvälisissä tehtävissä toimivien henkilöiden henkisiä resursseja eli osaamiskapasiteettia. Kaikkien näiden resurssitekijöiden voidaan sanoa olevan yhteydessä taloudellisiin resursseihin, sillä niiden riittävyys riippuu taloudellisilla mittareilla arvioitavista yrityksen ominaisuuksista. (Karhu 2002, 25.)

4.2 Tuotekohtaiset edellytykset

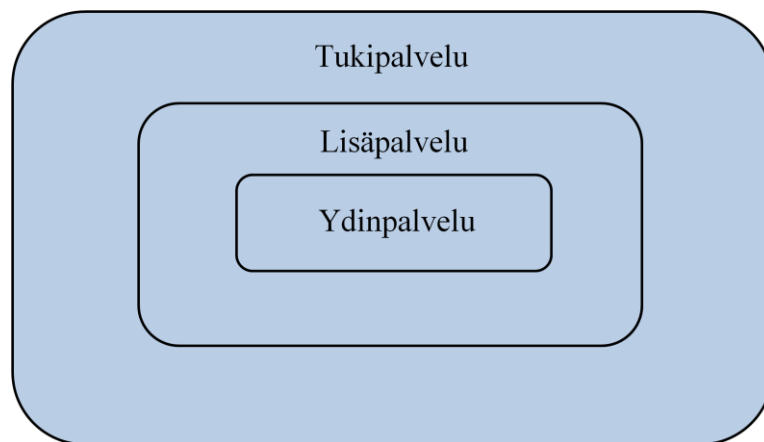
Yrityksen tarjoamalta tuotteelta vaaditaan myös paljon. Tuotekohtaisilla edellytyksillä tarkoitetaan tuotteen soveltuvuutta kansainvälisille markkinoille. Tuotteen mahdolliseen menestykseen ulkomaisilla markkinoilla vaikuttavat tuotekäsitteen kaikki tasot. Näitä tasoja ovat ydintuote ja siihen rakennetut lisäedut sekä mielikuvatuote, joka on rakennettu kokonaisuuden ympärille. Kun kyseessä on palvelutuote, niin tuotteen eri osista käytetään nimityksiä ydinpalvelu, lisäpalvelu ja tukipalvelu. (Karhu 2002, 26.)

Menestyäkseen kovassa kansainvälisessä kilpailussa yrityksen on onnistuttava luomaan tuote, joka eroaa positiivisesti muista vastaavista tuotteista markkinoilla. Tuotteella on siis oltava jokin kilpailuetu, joka voi periaatteessa olla mitä tahansa. Se voi perustua tuotekäsitteen minkä tahansa tason ominaisuuksiin. On kuitenkin erittäin tärkeää, että tuotteen kilpailuetu on selkeästi havaittavissa. Erottumattomuus tai vain vähäinen erotuvuus johtaa mitä todennäköisimmin epäonnistumiseen markkinoilla, ellei yrityksellä

ole hallussaan selkeää kustannusetua suhteessa muihin samoilla markkinoilla kilpaileviin yrityksiin. (Karhu 2002, 26.)



KUVIO 4. Fyysisen tavaran tuotetasot (Karhu 2002, 27)



KUVIO 5. Palvelutuotteen tuotetasot (Karhu 2002, 27)

Tuote voi soveltua kaikille kansainvälisille markkina-alueille sellaisenaan tai sitä voidaan joutua muuntelemaan markkina-aluekohtaisesti. Joillakin alueilla siihen voidaan joutua tekemään suuriakin muutoksia. Muuntelu voi kohdistua mille tahansa edellä mainituista tuotetasoista. Mikäli ydintuotetta joudutaan muuntelemaan tai muuttamaan, niin se johtuu yleensä kohdemarkkina-alueen erilaisista määräyksistä ja standardeista.

Ulompien tuotetasojen muuntelutarve liittyy useimmiten markkinoinnillisen kilpailuedun luomiseen ja kehittämiseen. (Karhu 2002, 26 – 27.)

4.3 Markkinakohtaiset edellytykset

Yrityksen sisäisten edellytysten kartoittaminen on suhteellisen helppoa, mutta markkinakohtaisten vientiedellytysten selvittäminen voi olla joskus hyvinkin hankalaa. Vastautuaan riittävät tiedot kohdemarkkinoista yritys voi selvittää todelliset vientimahdollisuudet, arvioida viennin kannattavuuden sekä laatia vientisuunnitelman. Tämä vaihe on erittäin tärkeä ja toisaalta kohdemarkkinoista ei yrityksellä voi koskaan olla liikaa informaatiota. (Vientiopas 2003, 18.)

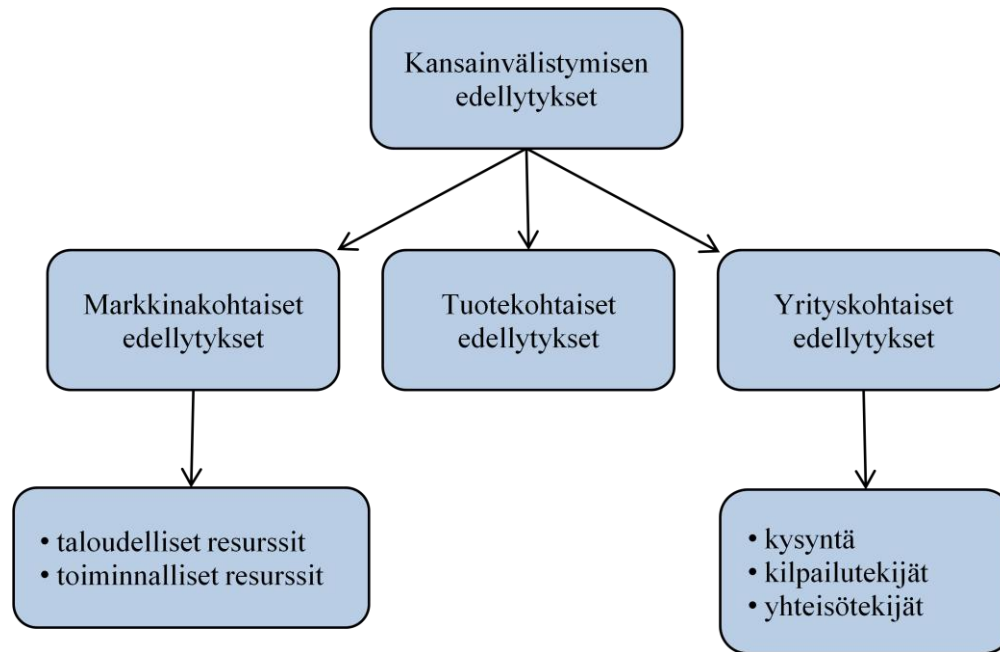
Yrityksellä on ainakin teoriassa valittavanaan huikea määrä erilaisia kohdemarkkinoita eri maissa ja maanosissa. Tästä valtavasta joukosta yritys täytyy valita joillakin järkevillä kriteereillä ne markkinat, joille se aikoo osallistua. Ei ole kannattavaa yrittää päästä yhtä aikaa liian monille markkinoille tai jakaa muutenkaan resurssejaan liian laajalle, sillä se voi johtaa epäonnistumiseen useammalla rintamalla. Suomen kaltaisten markkinoiden löytäminen tai lähialueille laajeneminen on helpoin ja usein turvallisin vaihtoehto, mutta mikäli tuotteelle löytyy kysyntää, niin yritys voi päätyä hyvinkin paljon kotoisista oloista poikkeaviin olosuhteisiin. (Vientiopas 2003, 18.)

Tuotteen luonne ja ominaisuudet määrittävät alkuvaiheessa hyvin pitkälle sen, mihin yritys ensimmäisenä suuntautuu. Yrityksen kannattaa investoida kansainvälistymiseen omien voimavarojensa puitteissa ja edetä vähitellen. Voimavarojen ja resurssien keskittäminen ja asteittainen eteneminen tuo usein paremman ja nopeamman tuloksen kuin voimavarojen hajauttaminen. Poikkeuksena tästä säännöstä voidaan mainita tekniset innovaatiot, joiden tuotekehitykseen on uhrattu paljon voimavaroja ja rahaa ja joiden markkina-alueet on jo tuotekehitysvaiheessa arvioitu maailmanlaajuisiksi. (Vientiopas 2003, 18.)

Markkinakohtaiset tekijät vaikuttavat voimakkaasti siihen, mille markkina-alueelle yritys lähtee myymään tuotteitaan. Potentiaalisen kysynnän määrä vaikuttaa paitsi markkina-alueen valintaan, myös kansainvälisen operaatiomuodon valintaan. Mikäli alueella

on odotettavissa vähäistä kysyntää, niin kansainvälistyminen kannattaa toteuttaa mieluummin esimerkiksi vientikaupan kuin suorien ulkomaisten investointien avulla. Kysynnän suuruus perustuu potentiaalisten asiakkaiden lukumäärään ja näiden kykyyn ja halukkuuteen ostaa yrityksen tuotteita. Kysyntäpotentiaalin perustana taas pidetään tavoitettavissa olevien asiakkaiden lukumäärä. Väkirikkaat valtiot tarjoavat siis yleensä parhaat edellytykset onnistuneelle kansainvälistymiselle. Monet maailman suurimmista maista ovat kuitenkin vielä niin köyhiä, että valtaosalla ihmisistä ei ole riittävästi ostovoimaa hankkimaan yrityksen tuotteita siinä määrin kuin yritys on suunnitellut. Tästä syystä johtuen monet teollistuneiden maiden markkinat ovat näitä väkirikkaita valtioita potentiaalisempia huolimatta pienemmästä ihmismäärästä. Kysynnän määrää olennaisesti rajoittava tekijä on siis potentiaalisten asiakkaiden tulo- ja varallisuustasoon perustuva ostokyky. (Karhu 2002, 28.)

Toinen seikka, joka rajoittaa myynnin määrää on tuotteeseen kohdistuva ostohalukkuus. Se riippuu ihmisten mielikuvista, asenteista ja muista ajatusmaailmaan kuuluvista vaikuttimista. Markkinoinnin tehtävänä on vaikuttaa asiakkaiden ostohalukkuuteen ja osaltaan pienentää ostamisen esteitä. Joskus ostamisen esteet saattavat olla kuitenkin niin suuria, että perusteellinenkaan markkinointi ei tuota tulosta. (karhu 2002, 28.) Kilpailutekijät vaikuttavat paitsi kohdemarkkina-alueen valintaan, myös siihen, mitä kansainvälistä operaatiomuotoa markkinoilla aiotaan käyttää. Esimerkiksi voimakkaasti kilpailuilla markkinoilla paikallisuudesta saatava kilpailuetu johtaa voimakasta sitoutumista vaativien operaatiomuotojen käyttöön. Tällöin saatetaan päätyä tekemään esimerkiksi ulkomaisia investointeja. Joko niin, että investoinnit toteutetaan yhteisomistusyrityksen kautta tai kokonaan yksin. Kilpailutilanteen muodostuminen riippuu markkinoilla toimivien yritysten lukumäärästä ja näiden käyttämistä kilpailukeinoista. Voidaan sanoa, että enää ei ole olemassa helppoja markkinoita vaan kilpailu on käytännössä kovaa kaikilla markkina-alueilla. Selkeimmin tämä on nähtävissä juuri ostovoimaisilla markkinoilla. (Karhu 2002, 28 – 29.)



KUVIO 6. Kansainvälistymisen edellytystekijät (Karhu 2002, 20)

5 ULKOMAANKAUPAN OPERAATIOMUODOT

Kansainväliset operaatiot voidaan luokitella ja käsitellä erilaisin perustein. Niistä voidaan myös esittää erilaisia määritelmiä. Tässä työssä kansainvälisillä operaatiomuodoilla tarkoitetaan niitä vaihtoehtoja, joita yrityksellä on valittavaan kansainvälistymisen toteuttamiseksi. Ahokangas ja Pihkala (2002, 24) kuvailevat kansainvälisten operaatiomuotojen käyttöä osuvasti: ”Kun yritys aloittaa kansainvälisen liiketoiminnan, niin sillä on valittavanaan joukko erilaisia kansainvälisiä toimintoja - operaatioita, joiden avulla se voi laajentaa liiketoimintaansa oman maan rajojen ulkopuolelle. Kansainvälisten operaatiomuotojen käyttö voidaan nähdä yrityksen tapana palvella ulkomaisia asiakkaitaan.” Operaatiomuotoja voidaan käyttää yksitellen tai vaihtoehtoisesti yhdellä yrityksellä voi olla samanaikaisesti toiminnassa erilaisia operaatioita eri markkinoilla tai eri toimijoiden kanssa. Kuitenkin pk-yritysten kokoluokassa on yleistä, että keskitytään yhteen operaatiomuotoon. Tässä opinnäytetyössä käsitellään keskeisimmät operaatiomuodot sekä ne, jotka ovat suomalaisten yritysten kannalta kaikkein käyttökelpoisimpia. (Suomen yrittäjät 2008.)

5.1 Ostotoiminta (Import Activities)

Ostotoiminnan avulla kansainvälistymistä voidaan pitää yksinkertaisimpana kansainvälistymisen muotona. Joskus tästä operaatiomuodosta käytetään myös nimitystä sisään-päin kansainvälistyminen tai ostotoiminnan kautta kansainvälistyminen. Tätä kansainvälistymistapaa on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin muita tapoja, eikä ulkomailta ostettujen tavaroiden tai palvelujen tuontia välttämättä mielletä kansainväliseksi kaupaksi niin helposti kuin vientiopeeraatioita. Yleensä mielenkiinto ja tutkimus kohdistuvat ulospäin suuntautuviin prosesseihin. Useat yritykset kuitenkin kansainvälistyvät juuri ostotoiminnan kautta, sillä ne ostavat raaka-aineita, komponentteja, työkaluja ja lisenssejä, jotka nykyään yhä enenevässä määrin ovat peräisin ulkomailta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 27 – 28.)

Useimmat yritykset saavat ensimmäisen kosketuksensa kansainväliseen kaupankäyntiin juuri ostotoiminnan kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että ne ostavat tuotteita ja/tai palveluita suoraan ulkomaiselta toimijalta kotimaisten toimijoiden sijaan. Mikäli ulkomainen toimija kuitenkin käyttää maassa jälleenmyyjää, kotimaista edustajaa tai muuta vastaavaa toimijaa, ei kansainvälistymisestä voida kuitenkaan puhua. Tällöin tuotteet kulkevat välikäden kautta, eikä kosketusta ulkomaiseen toimijaan tapahdu. Ostotoiminnan avulla kansainvälistymisessä yritys on suoraan yhteydessä ulkomaiseen toimijaan ja tekee sopimuksia ostoista. Tällöin kotimainen toimija tarvitsee kansainvälisen kaupan osaamista kotimaassaan ja toisaalta sillä on mahdollisuus oppia jotakin ulkomaankaupan lainalaisuuksista tutussa ympäristössä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 28.)

Yrityksillä voi olla monia syitä siihen, miksi ne ovat kansainvälistyneet sisään-päin. Joillakin syynä saattaa olla yksinkertaisesti pakko, sillä tuotteita ei saa mistään muualta, mutta toisaalta syynä voi olla myös oman tuotevalikoiman laajentaminen tai strateginen integroituminen kansainväliseen tavaravirtaan. Jotkut yritykset saattavat myös käyttää sisään-päin kansainvälistymistä apuna kilpailun rajoittamisessa. Ostamalla ulkomaisia tuotteita myytäväksi eteenpäin kotimaassa voidaan yrittää välttää mahdollisen kilpailijan tulo kotimarkkinoille. (Ahokangas & Pihkala 2002, 29.)

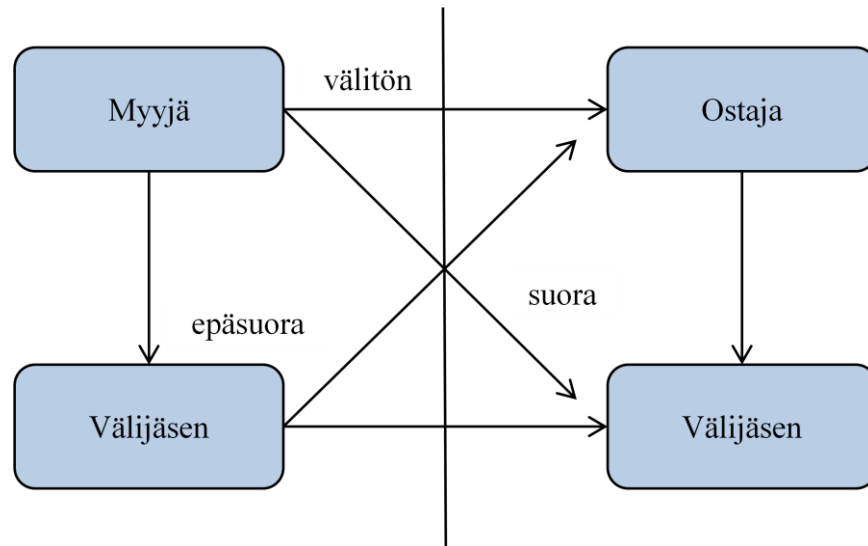
5.2 Vientitoiminta (Export Activities)

Ostotoiminnan avulla kansainvälistymistä voidaan pitää ainoana sisäänpäin kansainvälistymisen muotona. Kaikki muut tavat kansainvälistyä viittaavat ulospäin suuntautuvaan toimintaan. Tästä syystä kaikkia muita tapoja voidaan nimittää kansainvälistymiseksi ulospäin. Vientioperaatiot mielletään yleensä kansainvälisen kaupan ydinalueeksi. Ne ovat perinteisin ja tunnetuin kansainvälistymisen muoto. Vienti jaetaan usein kolmeen eri ryhmään: epäsuoraan, suoraan ja omaan vientiin. Epäsuoraksi vienniksi (myös välillinen vienti) nimitetään sellaista kaupankäyntiä, jossa kauppaa käydään kotimaan valuutassa ja tuotteet myydään kotimaassa toimivalle välikädelle, joka toimittaa ne edelleen ulkomaiselle ostajalle. Käytännössä epäsuora vienti on hyvin samankaltaista kuin kotimaan kauppa, sillä välikätenä on jokin kotimaassa toimiva organisaatio ja transaktiot suoritetaan tutussa valuutassa. Käytännössä epäsuora vienti tarkoittaa vientitoiminnan ulkoistamista jonkin toisen kotimaisen organisaation tai yrityksen, kuten esimerkiksi kotimaisen agentin, jakelijan tai vienninedistämisen organisaation tehtäväksi. Pasanen (2005, 35) kiteyttää epäsuoran viennin ajatuksen osuvasti: ”Puhumme välillisestä viennistä silloin, kun myymme kotimaassa toimivalle vientiyhtiölle, kauppahuoneelle tai ulkomaisen yhtiön suomalaiselle tytäryhtiölle. Tämä kotimaassa toimiva ulkopuolinen yhtiö hoitaa kaikki vientitoimenpiteet puolestamme.” (Ahokangas & Pihkala 2002, 29 – 30.)

Epäsuora tai välillinen vienti ei vaadi käytännöllisesti katsoen juuri mitään erityisosaamista ja se on helppo kansainvälistymistapa aloittelevalle yritykselle. Tätä vientitapaa voi käyttää luontevasti oman kotimaanmyynnin jatkona tai vientiä sellaisille alueille, jotka eivät ole yrityksen toiminnan kannalta keskeisessä asemassa. Välillinen vienti sopii myös esimerkiksi pienille yrityksille, joille ei ole henkilöresursseja viennin hoitamiseksi. Epäsuoran viennin ongelmaksi saattaa muodostua se, että se ei ole pitkällä aikavälillä tarkasteltuna kovinkaan tehokas vientimuoto eikä se mahdollista oppimista vientitoiminnasta, sillä kauppaa käydään kotimaassa. Mikäli yritys vakaa aikomus pyrkiä ulkomaanmarkkinoille ja laajentua kansainvälistymisen myötä, ei epäsuoraa vientiä kannata harjoittaa kuin vain tilapäisesti tai tilanteen ehdottomasti sitä vaatiessa. Syynä tähän on se, ettei yrityksen kansainvälinen osaaminen kehity epäsuorassa viennissä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 31.)

Suora vienti eroaa epäsuorasta viennistä siinä, että se on ensimmäinen todellinen vientioperaatio. Periaatteessa suora viennissä on kysymys kaupankäynnistä, jossa yritys joutuu ylittämään valtion rajan ja toimimaan suoraan ulkomaisen yhteistyötahon kanssa. Käytännössä viejäyritykseltä vaaditaan osaamista kansainvälisestä kaupasta ja enemmän resursseja ja kansainvälisiä taitoja, jotta vientitoiminta voidaan organisoida järkevästi. Ahokangas ja Pihkala kuvaavat suoraa vientiä seuraavasti: ”Suora vienti on ensimmäinen todellinen vientioperaatio siinä mielessä, että se vaatii yritykseltä kansainvälisen liiketoiminnan erityisosaamista: kielitaitoa, vientirutiinien tuntemusta sekä sisäisiä prosesseja, joiden kautta toiminta toteutetaan.” Suorassa viennissä tuotteita myydään ulkomaisille välikäsille tai osto-organisaatioille, jotka toimittavat tuotteet eteenpäin loppuasiakkaalle. Suoran viennin hyviä puolia ovat muun muassa se, että jakeluketju loppuasiakkaaseen on lyhyempi, jolloin kustannukset ovat pienemmät ja tieto kulkee paremmin eri toimijoiden välillä. Mahdollisia vaikeuksia voi syntyä siitä, että yritys on nyt tekemisissä ulkomaisen toimijan kanssa kansainvälisillä markkinoilla. Tällöin yrityksen tulee olla selvillä sovellettavista säädöksistä sekä kieli- ja kulttuurieroista. (Ahokangas ja Pihkala 2002, 32 – 33.)

Omasta viennistä tai välittömästä viennistä puhutaan silloin, kun yritys itse huolehtii tuotteen toimittamisesta loppuasiakkaalle. ”Oma vienti on toimintaa, jossa tuotteen valmistaja myy ja toimittaa tuotteen itse ulkomaiselle ostajalle tai huolehtii tuotteen toimittamisesta suoraan loppuasiakkaalle.” Oman viennin ja suoran viennin ero on siinä, että omassa viennissä välikädet jäävät kokonaan pois. Oma vienti on yleensä kalliimpaa kuin muiden vientimuotojen käyttö, mutta toisaalta se tuo mukanaan huomionarvoisia etuja kuten nopea ja suora informaatiokanava asiakkaaseen, mahdollinen pitkäaikainen asiakassuhde ja toimintojen parempi kontrollointi verrattuna muihin vientimuotoihin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 33 – 34.)



KUVIO 7. Välitön, suora ja epäsuora vienti (Karhu 2002, 80, muokattu)

5.3 Lisensointi (Licensing) ja Franchising (Franchising)

Lisensoinnilla tarkoitetaan sitä, että ostaja ostaa myyjältä lisenssin ja käyttää tätä lisenssin kohdetta omassa liiketoiminnassaan, vaikkei omista sitä. Tällöin tulee määritellä erityisen tarkasti se, mikä kaikki kuuluu kaupattavaan lisenssiin, mihin tarkoitukseen lisenssin kohteena olevaa omaisuutta saa käyttää ja se kuinka kauan lisenssi on asiakkaan käytössä. ”Lisenssisopimuksella ei siirretä lisensioinnin kohteen omistusoikeutta vaan käyttöoikeus. Oikeus koskee myyjän lisensoiman omaisuuden käyttöä tiettyyn, lisenssisopimuksessa usein tarkoin määritellyyn tarkoitukseen.” Lisensioinnin lähtökohdiana on aina myytävä objekti, joka pystytään erottamaan omistettavaksi, erilliseksi omaisuudeksi. Sellaiseksi jonka laki tunnistaa sekä myyjän että ostajan kotimaassa. Lisensioinnin kautta kansainvälistyminen kasvattaa jatkuvasti suosiotaan. Se on osoittautunut joustavaksi ja tehokkaaksi tavaksi kansainvälistyä nopeasti. (Ahokangas & Pihkala 2002, 34 – 35.)

Lisensioinnin kohteena oleva tuote on suojattava tarkasti. Suojaamistapoina käytetään yleensä patentointia tai sopimusteitse suojaamista. Lisensioinnin kohteena olevaa immateriaalista oikeutta voidaan hyödyntää kahdella tavalla. Se voidaan liittää osaksi fyysistä tuotetta ja myydä eteenpäin tai se voidaan lisensoida ja myydä toiselle osapuolelle korvausta vastaan. Lisensiointiin liittyvät maksukäytännöt vaihtelevat. Tyypillisimpiä käy-

täntöjä ovat etukäteismaksu, kiinteä maksusumma, aloitusmaksu tai vuotuinen rojalti, joka on yleensä sidottu johonkin selkeästi mitattavaan asiaan kuten liikevaihtoon tai myyntimääriin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 38.)

Franchising-toiminta eli luvakkeen myynti on hyvin samantyyppistä liiketoimintaa kuin lisensiointi. Huomattavin ero syntyy siitä, että franchising-operaatioissa on ideana myydä koko liiketoimintakonsepti ostajan käyttöön. Franchising-konseptia käytetään tyypillisesti palvelualoilla, mutta sitä esiintyy myös jonkin verran esimerkiksi teollisuudessa. Suomalaisia franchising-ketjuja ovat muun muassa Kotipizza, R-Kioski ja Tiimari. Franchising-konseptin toiminnassa painotetaan maantieteellistä ja usein myös kansainvälistä laajentumista. Yhtenä keskeisenä asiana franchising-toiminnassa on organisaation sisäisen orgaanisen kasvun minimoiminen ja franchising-yrittäjän oman autonomian ja tuloshakuisuuden kehittäminen. Parhaimmillaan yrittäjä pääsee nopeasti kiinni vakaaseen tuloon hyödyntämällä valmiiksi suunniteltua ja käytännössä testattua liiketoimintakonseptia. (Ahokangas & Pihkala 2002, 39.)

Franchising-liiketoiminta tarjoaa luvakkeen ostajalle suhteellisen turvallisen tavan harjoittaa liiketoimintaa. Yrittäjä saa käyttöönsä tunnetun tuotemerkin ja valmiin liiketoimintakonseptin, jota voi lähteä heti toteuttamaan. Koulutuksella ja voimakkaalla sitouttamisella yrittäjä pyritään motivoimaan mahdollisimman hyvin ja näin luvakkeen myyvä osapuoli myös varmistaa sen, että liiketoiminta kehittyy ja pysyy tuottavana. Yrittäjän epäonnistumisprosentti on franchising-toiminnassa yleensä melko alhainen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 40 – 41.)

5.4 Tytäryhtiöoperaatiot (Foreign Direct Investments)

Tytäryhtiöoperaatioilla tarkoitetaan sitä, että yritys hankkii itselleen tytäryhtiön Suomen rajojen ulkopuolelta. Tytäryhtiön hankkiminen on aina aikaa ja resursseja vaativa toimenpide ja se liittyy yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin markkinaosuuden kasvattamisesta kohdemaassa. Joskus tytäryhtiö perustetaan sen takia, että se saattaa olla ehto tietyille markkinoille pääsemiseksi. Useimmiten sillä on kuitenkin jokin muu rooli tai tehtävä. Tytäryrityksen toimintaa säätelee aina emoyrityksen strategia. Ulkomainen tytäryhtiö on oma juridinen yksikkönsä, joka toimii kohdemaan lainsäädännön alaisuudes-

sa. Yritys on emoyrityksen kontrollissa, mikäli yli puolet osakkeista ja/tai äänivallasta on emoyhtiön hallussa. Tytäryhtiö perustetaan lähes aina palvelemaan koko konsernin etua, eli yhtiön strategia noudattelee emoyhtiön strategiaa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 42 – 43.)

Tytäryhtiö voidaan perustaa kolmella eri tavalla. Emoyhtiö voi perustaa kohdemaahan kokonaan uuden yrityksen (Greenfield-investment) jolloin toiminta voidaan rakentaa alusta asti halutunlaiseksi. Tämä tapa kuluttaa paljon aikaa ja resursseja sekä vaatii paljon eri alojen asiantuntemusta. Kohdealueen asiantuntemus on myös ensisijaisen tärkeää. Perustettaessa uutta yritystä pitää odottaa melko kauan ennen kuin sijoituksesta alkaa tulla tuottoa. Toinen tapa perustaa tytäryhtiö on ostaa kohdemaasta jo toiminnassa oleva yritys (Acquisition). Tällöin voidaan saada tuottoa välittömästi kun omistajuus siirtyy emoyhtiölle. Toimivan yrityksen ostaminen on nopeampaa kuin uuden yrityksen perustaminen, mutta toiminnan yhtenäistäminen konsernin strategian kanssa ja kulttuurierojen voittaminen saattavat viedä paljon aikaa ja aiheuttaa kustannuksia. Kolmas tapa toteuttaa tytäryritysoikeus on perustaa yhdessä partnerin tai partnereiden kanssa yhteisyrittä (Joint Venture). Partneri voi olla kotimainen tai ulkomainen. Tämä tapa voi olla edullisempi kuin edellä mainitut kaksi tapaa, mutta neuvottelut ja yksityiskohdista sopiminen vievät aikaa. Keskeisintä yhteisyrittäyksissä on oman osaamisen suojaaminen. Joskus yhteisyrittäys toimii ensiaskeleena omalle tytäryhtiölle. (Ahokangas & Pihkala 2002, 43 – 46.)

5.5 Yhteistyöoperaatiot (Strategic Alliances)

Yhteistyöoperaatiot tai strategiset yhteenliittymät ovat muodoltaan mitä moninaisimpia ja niitä esiintyy hyvin erilaisissa tilanteissa lähes kaikilla toimialoilla. Yhteistyöoperaatioita esiintyy aina tutkimuksesta logistiikkaan ja markkinointiin asti. Perusajatuksena tällaisissa operaatioissa on se, että kaikki osapuolet hyötyvät yhteisestä panostuksesta. Pasanen (2005, 42) määrittelee yhteistyöoperaatioita seuraavasti: “Strategiset yhteenliittymät, “allianssit”, yhteistyösopimukset ja partnerisuhteet tehdään kilpailukyvyyn parantamiseksi ja kustannusten säästämiseksi. Strateginen allianssi on aina “syvä” ja se ulottuu yrityksen keskeisimpiin strategiavalintoihin. Yhteistyö voi tapahtua kilpailijoiden kesken, toimittajien ja asiakkaiden välillä tai eri toimialoilla toimivien yritysten välillä.”

Osapuolet sopivat yhteisistä päämääristä ja välttyvät liian suurilta riskeiltä, sillä kustannukset ja vastuu on jaettu kahden tai useamman toimijan kesken. Usein monen toimijan yhteistyönä alkanut toiminta on jollekin yritykselle ensi askel kohti kokonaan omaa toimintaa – esimerkiksi omaa tytäryhtiötä.

Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 48) määrittelevät yhteistyöoperaatioita seuraavasti: “Kansainvälistä yhteistyötä voidaan tehdä joko kotimaisten tai ulkomaisten kanssa kotimaassa tai ulkomailla – ja riippumatta yrityksen koosta sekä pienten että suurten yritysten kanssa. Yhteistyön kenttä voi myös olla mikä tai mitkä yrityksen toiminnoista hyvänsä.” Yhteistyöoperaation luominen edellyttää hyvin huolellista suunnittelua ja alan tuntemusta. On tärkeää tietää mikä on yhteistoiminnan päämäärä ja kuinka se saavutetaan. Tällöin pystytään tarkasti sopimaan eri osapuolten vastuualueista ja sitoutumisesta. Yhteistyön varmistamiseksi kannattaa laatia kattavat sopimukset ja pitää huolta, että myös vastapuoli on niihin sitoutunut. (Ahokangas & Pihkala 2002, 48.)

5.6 Internet-operaatiot (Internet Operations)

Internetin käyttö kasvaa jatkuvasti. Ihmiset viettävät yhä enemmän aikaa netissä ja käyttävät useita erilaisia sosiaalisia medioita ja yhteisöpalveluita. Myös erikokoiset yritykset ovat seuranneet kuluttajia Internetiin. Netti kiinnostaa yrityksiä valtaisan potentiaalinsa takia erityisesti mainonnan alalla. Internetin käyttöä on vaikea kategorisoida kuuluvaksi mihinkään yksittäiseen kansainväliseen operaatiomuotoon, vaikkakin siinä voidaan havaita selkeitä oman viennin piirteitä (toimii yhtäaikaisesti sekä globaalina jakelukanavana, että globaalina viestinnällisenä ja mainonnallisena medianä). Sähköisen kaupankäynnin välineenä Internet ei tarjoa mitään uutta ja mullistavaa, sillä erilaisia sähköisen kaupan järjestelmiä ja Internetin edeltäjiä on ollut olemassa ja käytössä jo vuosia. Kuitenkin globaalina markkinapaikkana ja uudenlaisena nopeana viestintäkanavana se tarjoaa uudenlaisen tavan käydä kauppaa ja välittää informaatiota. Netissä on hyvin helppoa päästä markkinoille ja maantieteellisen sijainnin merkitys on pieni. Internetillä voidaan sanoa jopa olevan potentiaalia kehittyä lähelle täydellisiä markkinoita eli tilannetta jossa tarjoajia on paljon ja asiakkailta on täydellinen tuntemus toimittajista ja tuotteista. Tämä on omiaan koventamaan kilpailua.

Internetiä pidetään tehokkaana kansainvälistymiskanavana silloin kuin myynti- ja informaatiokanavat ovat tehottomia, markkinat ovat hajanaiset, mittakaavaedut toimialalla ovat minimaaliset, tuotteet ovat nopeasti kuluvia tai niillä on lyhyt elinkaari, tuotteita voi päivittää Internetistä, asiakkaat ovat valmiita toimimaan verkon kautta ja kanava sopii yrityksen muihin operaatiomuotoihin. ”Internetin ongelmia ovat kuitenkin mm. että se ei edistä asiakas-myyjäsuhteen syntymistä ja kehittämistä, se vaatii – ilmeisesti – erityyppisen hinnoittelumekanismiin kuin muut kanavamuodot ollakseen tehokas”. (Ahokangas & Pihkala 2002, 57.)

6 SUOMALAISEN PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

6.1 Suomen ulkomaankauppa

Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna Suomi on tyypillinen länsieurooppalainen teollistunut maa. Koko itsenäisyyden ajan Suomen kasvu ja hyvinvointi on pohjautunut vahvasti teolliseen tuotantoon. Teollinen tuotanto taas on perustunut metsä- ja malmivaroihin. Suomen vientiteollisuuden keskeisiä toimialoja ovat metalli-, kone ja kulkuneuvoteollisuus, sähkötekninen teollisuus sekä puu- ja paperiteollisuus. Suomen kehitys nykyisenlaiseksi monipuoliseksi teollisuusmaaksi alkoi käytännössä toisesta maailmansodasta. Suomi oikeastaan teollistui verrattain myöhään ja siihen oli olemassa useita syitä. Teollisuuden nopeaa kasvua sotavuosien jälkeen vauhditti esimerkiksi maan jällelenrakennus. Suomi myös devalvoi markan useaan kertaan sodan jälkeisinä vuosina edistäen länsivientiä ja lisäksi kansainvälinen oikeus langetti Suomelle suuret sotakorvaukset, jotka maksettiin pääosin teollisuuden tuotteilla. Huomattavaa oli myös se, että sotakorvaustuotannon vuoksi teollisuuden tuotteiden laatu parani ja vienti alkoi kasvaa myös länsimarkkinoilla. (Suomen teollisuustuotannon... 2007.)

Vuosina 1950-1975 Suomen teollisuustuotanto noudatteli kansainvälisen talouden suhdanteita. Teollisuustuotannon volyymi seurasi tarkasti puutavarateollisuuden mukana tarkasti kansainvälisiä nousu- ja laskusuhdanteita. Myös Suomen valuuttapolitiikka oli aktiivista ja markkaa devalvoitiin useaan otteeseen kansainvälisen kilpailukyvyyn parantamiseksi. 1950-luvun puolivälin jälkeen kasvu hidastui hetkeksi vientisuhdanteiden

heikkenemisen vuoksi. Suomi myös vapautti ulkomaankaupan tiukan säännöstelyn vuonna 1957, mikä altisti teollisuuden entistä tiukemmalle kansainväliselle kilpailulle. 1960-luvulla tuotannon kasvu säilyi melko vakaana, vaikkakin kasvu hiipui hieman vuonna 1967. Samana vuonna toteutettu markan devalvaatio sai teollisuuden tuotannon jälleen kasvu-uralle ja sitä jatkui aina vuoteen 1975 huolimatta vuoden 1971 pienestä taantumasta, jonka aiheutti metallialan lyhyt lakko. (Suomen teollisuustuotannon... 2007.)

1970-luvun alussa Suomen teollinen tuotanto ja talous kasvoivat nopealla vauhdilla, mutta vuonna 1973 alkanut kansainvälinen öljykriisi nosti voimakkaasti öljyn hintaa ja vaikutukset tuntuivat Suomessa asti. Kriisi käänsi Suomen teollisen tuotannon laskuun vuosikymmenen puolivälissä. Tuotannon laskuun vaikutti myös osaltaan vuonna 1973 solmittu Suomen ja EY:n välinen vapaakauppasopimus. Sopimus altisti Suomen teollisuuden yhä kovemmalle kilpailulle kansainvälisillä markkinoilla. Näihin aikoihin Suomen länsivienti supistuikin voimakkaasti. Öljykriisin aikana Suomen tilannetta helpotti bilateraalinen kauppa Neuvostoliiton kanssa. Kaupankäynnissä alettiin käyttää yhä enenevässä määrin teollisuustuotteita ja vastineeksi Suomi sai Neuvostoliitolta kallista öljyä. (Suomen teollisuustuotannon... 2007.)

Maailmantalous ajautui öljyn hinnannousun myötä lamaan 1980-luvun alussa. Laman vaikutuksia ei juurikaan nähty Suomen teollisuustuotannossa. Suomen teollisuuden kansainvälistä kilpailukykyä pidettiin yllä vuoden 1982 devalvoineilla. 1980-luvun alun öljykriisi kasvatti jälleen Suomen vientiä Neuvostoliittoon. 80-luvun voidaan sanoa olleen Länsi-Euroopassa heikon taloudellisen kehityksen aikaa. Suomen teollisuus menestyi kuitenkin 1970-luvun lopusta 1980-luvun viimeisiin vuosiin selvästi Eurooppalaista keskitasoa paremmin. (Suomen teollisuustuotannon... 2007.)

Suomen teollinen tuotanto säilytti kasvusuhdanteen aina 1980-luvun loppuun saakka. Vuosikymmen oli Suomessa taloudellisen kasvun aikaa ja 80-luvun lopussa Suomen rahamarkkinat vapautettiin säännöstelystä, mikä lisäsi yritysten ja kotitalouksien velkaantumista. Taloudellinen kriisi alkoi näkyä teollisuuden tuotannossa vuonna 1990. Tuotannon pieneneminen johtui myös monista muista tekijöistä. Neuvostoliitto hajosi ja itävienti tyrehtyi melkein kokonaan. Myös länsivienti heikkeni ja kaiken lisäksi kotimaiset investoinnit ja kotimainen kulutus romahtivat. Vuonna 1992 saatiin kuitenkin

aikaan käänne parempaan. Vuotta aiemmin suoritettu markan devalvaatio kasvatti Suomen vientiä nopeasti ja teollisuuden tuotannon kasvu alkoi uudelleen hyvin pian, vaikka talouden muut sektorit kärsivät lamasta vielä pitkään. Ulkomaankauppa ja tarkemmin sanottuna vienti alkoi voimakkaasti kasvattaa osuuttaan Suomen bruttokansantuotteesta ja vuonna 1997 sen osuus oli noussut 40 %:een. Teollisuustuotanto jatkoi muutenkin kasvuaan aina vuoteen 2000 asti. Suomen valtio ja talous joutuivat uuteen tilanteeseen vuonna 1995 kun Suomi liittyi Euroopan unionin jäseneksi ja vuonna 1998 Euroopan talous- ja rahaliiton jäseneksi. Näillä päätöksillä on ollut suuri merkitys myös Suomen vientiteollisuudelle. (Suomen teollisuustuotannon... 2007.)

Vuoteen 2000 jatkunut teollisen tuotannon voimakas kasvu hidastui vuosituhannen alussa. Vuosina 2001-2006 teollisen tuotannon keskimääräinen vuosikasvu jäi alle 3 prosenttiin, kun vastaavasti vuosina 1925-2000 kasvu oli lähes 6 prosenttia. Vuonna 2001 tuotannon pysähtymiseen ja vaikutti osin maailmanlaajuinen epävarmuus, joka johtui Yhdysvaltoja vastaan tehdyistä terrori-iskuista. Suomen teollisuustuotanto lähti kasvuun uudestaan vasta vuonna 2004 ja keskeytyi vuonna 2005 paperiteollisuuden työtaistelun takia. Suomen vienti nelinkertaistui 1990-luvun alun laman lukemista vuoteen 2008 mennessä. Vuonna 2009 tavaroiden ja palvelujen vienti supistui peräti viidesosalla. Seuraavana vuonna viennin osuus bruttokansantuotteesta nousi lähes 39 prosenttiin. Suomen vaihtotase on pysynyt ylijäämäisenä vuonna 2009 tapahtuneesta viennin romahduksesta huolimatta. (Ulkomaankauppa 2011.) (Suomen teollisuustuotannon... 2007.)

6.3 Suomalaisyriyten kilpailulliset erityispiirteet

Suurin osa suomalaisista yrityksistä aloittaa toimintansa kotimaan markkinoilla, jotka ovat kansainvälisesti katsoen hyvin pienet. Markkinoiden koko rajoittaa liiketoimintaa siinä määrin, että se asettaa rajat yrityksen kasvulle ja volyyymarkkinoita vaativille tuotteille. Suomalaisyriykset joutuvat hakeutumaan ulkomaisille markkinoille aikaisemmin ja pienempinä kuin yritykset, jotka tulevat suuremmilta sisämarkkina-alueilta. Pienen koon lisäksi Suomen sisämarkkinoilla tuotannontekijät ovat kalliita. Tämä johtaa siihen, että yrityksillä ei ole edellytyksiä kilpailla edullisilla massatuotteilla, työvoimavaltaisilla tai raaka-aineintensiivisillä aloilla. Mikäli yritys kuitenkin suuntautuu toimi-

alalle, jossa työpanosten hinta ja tuotantokustannukset ovat ratkaisevia, se joutuu investoimaan ulkomaiseen tuotantoon. (Äijö 2008, 47 – 48.)

Suomen erityisolosuhteet tarjoavat joitakin hyödynnettävissä olevia etuja. Näitä ovat esimerkiksi uudistuvat metsäraaka-ainevarat, melko puhtaat elintarvikkeet ja luonto sekä kokemus arktisissa oloissa toimimisesta. Mikäli suomalaiset yritykset haluavat lähteä kansainvälisille markkinoille ja menestyä niillä, niin käytännössä se voi perustua muutamiin tekijöihin. Näitä ovat ainutlaatuiset korkean teknologian tuotteet, korkea tuotantoteknologia sekä palvelu- ja markkinointiosaaminen. Näillä menestystekijöillä suomalaisyritykset voivat pyrkiä lähinnä kapeiden sektorien markkinajohtajuuteen. Tällaiset kapeat sektorit ovat yleensä sellaisia, jotka ovat liian pieniä ja erikoistuneita alueille suurille monikansallisille yrityksille. Mikäli halutaan kuitenkin suuntautua sellaisille toimialoille, joilla on alhaiset kustannukset ja suuret volyymit ovat keskeisessä asemassa, suomalaisyrityksen kannattaa yhdistää voimansa jonkin suuremman yrityksen kanssa. (Äijö 2008, 48.)

6.4 Suomalaisen pk-yrityksen vahvuudet ja heikkoudet

6.4.1 Vahvuudet

Suomalaisten vahvimaksi kilpailueduksi kansainvälisillä markkinoilla koetaan kilpailijoita paremmat tuotteet. Tuotteiden teknologinen taso ja laatu koetaan korkeatasoisiksi. Tuotteiden lisäksi suomalaisyrityksien vahvuuksia ovat laadukkaat sisäiset tekijät. Näillä tekijöillä tarkoitetaan osaamista, teknologian tasoa, tuotekehitystä sekä projektien ja tuotantomenetelmien hallitsemista. (Äijö 2008, 48.) Seuraavana vahvuutena monet yritykset mainitsevat asiakaslähtöiset tekijät. Tällaisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi palvelua, räätälöintiosaamista, tuotevalikoimaa, huoltoa, toimituksia, yhteistyötä ja asiakassuhteiden hallintaa. Hyvä palvelu ja hyvät suhteet alan muihin toimijoihin korostuvat ICT-alalla enemmän kuin muilla aloilla. (Äijö 2008, 48.)

6.4.2 Heikkoudet

Suomalaisten pk-yritysten yksi suurimmista vaikeuksista liittyy usein yrityksen tuntemattomuuteen. Kilpailijoilla on monilla markkinoilla vakiintuneemmat ja luottamuksellisemmat suhteet asiakkaisiin. Suomalaisyritys joutuu ponnistelemaan kovasti, jotta se pääsee murtautumaan markkinoille. "Yhteistyö asiakkaiden kanssa on vaikeata tuntemattomalle suomalaisyritykselle". Puutteelliset markkinatiedot ovat myös merkittävä ongelma pyrittäessä kohdemarkkinoille. Puutteellinen markkinatietous pitää sisällään myös heikot tiedot kilpailusta, jakelusta ja kulttuurista. Kääntäen voidaan puhua siitä, että kilpailijoilla ja paikallisilla toimijoilla on "kotikenttäetu". Ne tuntevat markkinat ja kulttuurin paremmin. (Äijö 2008, 49.)

Resurssien puutteet heikentävät suomalaisyritysten menestystä ulkomaanmarkkinoilla. Puutteita on erityisesti henkilöstön kielitaidossa, kansainvälisessä kokemuksessa, markkinointiosaamisessa sekä rahoituksen riittämättömyydessä. Rahoitusongelmat johtavat usein vaikeuksiin kantaa toiminnan riskejä ja luotottaa asiakkaita. Ulkopuolisen toimijan yleiset hankaluudet vaikeuttavat myös suomalaistoimijoiden liiketoimintaa kotimaan ulkopuolisilla markkinoilla. Tällaisia ongelmia ovat esimerkiksi pitkä etäisyys markkinoista, kaupan esteet ja protektionismi, lainsäädännölliset esteet sekä paikallisten kilpailijoiden vastatoimet. (Äijö 2008, 49.)

7 VIENTIRENGASTOIMINTA

7.1 Finpro ry

Finpro on suomalaisten yritysten vuonna 1919 rekisteröimä yhdistys, jonka tavoitteena on edistää suomalaisten yritysten kansainvälistymistä ja kansainvälisyyttä. Finprolla on suuri määrä erilaisia palveluja, joita se tarjoaa yrityksille kansainvälistymisen eri vaiheissa. Palveluista suosittuja ovat erityisesti Finpron ilmaiseksi Internetissä tarjoamat Maaraportit, jotka sisältävät maksutonta tietoa eri maiden markkinatilanteista, sekä Lai-vauskäsikirja, johon on koottu tiedot yli 190 maan tuontirajoituksista, vapaakauppasopimuksista, vaadittavista asiakirjoista ja monista muista erityistiedoista. Yhdistykseen kuuluu yli 550 yritystä, Elinkeinoelämän keskusliitto, Suomen Yrittäjät sekä Teknolo-

giateollisuus. Finpro on niin kutsuttuna public private –toimijana osa Työ- ja elinkeinoministeriön konsernia ja toimii tiiviissä yhteistyössä suomalaisen innovaatioekosysteemin toimijoiden kanssa. Valtio on yhdistyksen toiminnan merkittävä rahoittaja. (Vientiyhdistyksestä Finproksi)

7.2 Mistä vientirenkaassa on kysymys?

Vientirengas on 4-6 yrityksen muodostama yhteistyöprojekti, jonka tavoitteena on pääsy kotimaan ulkopuolisille markkinoille yhteistyön voimin. Tarkoituksena on tarjota pk-yrityksille hallittu ja kustannustehokas väylä kansainvälistymiseen sekä auttaa niitä uusien myynti- ja markkinointikanavien rakentamisessa (Vientirenkaat – tehokas tapa viennin aloittamiseen...). Vientirenkaita koordinoi Suomessa tunnetuimpana Finpro, joka toimii käytännössä koko maassa. Vastaavanlaista vientirengastoimintaa järjestävät myös Teknologiaateollisuus ja Viexpo. Teknologiaateollisuus ry tarjoaa palvelujaan jäsenyrityksilleen, edustavat lähinnä metalli- ja elektroniikkateollisuutta. Viexpo puolestaan on osuuskuntamuotoinen palveluorganisaatio, joka tarjoaa erilaisia kansainvälistymispalveluja pohjanmaalaisille yrityksille. (Nummela & Pukkinen 2004, 12.)

Finpro aloitti vientirengastoiminnan vuonna 1993. Toimintaa on Suomessa ollut jo tätä aiemmin ja esimerkiksi Kauppa- ja teollisuusministeriö on tukenut vientirenkaita jo 1980-luvulta alkaen (Nummela & Pukkinen 2004, Esipuhe). Vuoteen 2011 mennessä Finpro on ehtinyt organisoida jo yli 300 vientirengasta, joihin on osallistunut yli 1000 suomalaista pk-yritystä. Vientirenkaassa yritykset saavat apua kansainvälisen toiminnan käynnistykseen, uusien myyntikanavien rakentamiseen ja kansainvälisten valmiuksien kehittämiseen. Merkittävää on myös se, että Finpro valmistelee ja hakee renkaan yrityksille kansainvälistymisavustuksen, jota yksittäinen yritys voi saada enintään 3,5 vuotta. Toiminnan tavoitteena on yritysten itsenäinen ja pysyvä toiminta kohdealueella 2-3 toimintavuoden jälkeen. (Vientirengastoiminnan esittely.)

Vientirengastoiminta on muodoltaan usein yritysten yhteistä markkinointityötä, jota koordinoi yritysten ja Finpron yhdessä valitsema yhteisvientipäällikkö. Tehtävään valitaan henkilö, joka on kyseisen toimialan ja markkina-alueen asiantuntija. Yhteen renkaaseen otetaan mukaan sellaisia suomalaisia yrityksiä, joiden tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan, eivätkä kilpaile keskenään. Palvelu on suunnattu pääasiallisesti kan-

sainvälistymistä aloitteleville yrityksille. Siinä voi toki olla mukana myös kansainvälistä kauppaa pitempään tehneitä yrityksiä silloin kun ne ovat pyrkimässä uusille markkinoille. Renkaaseen osallistuvat yritykset voivat harjoittaa valmistavaa teollisuutta tai olla palveluorientoituneita (Vientirengastoiminnan esittely). Mikäli samaan renkaaseen tulee selkeästi keskenään kilpailevia yrityksiä, niin ne rajataan pois eri renkaisiin. (Vientirengas – synerginen vientiyhteistyön muoto.)

Vientirengas voi syntyä yrityksen, Finpron tai jonkin kolmannen tahon aloitteesta. Yleensä tämä kolmas taho on konsultti, joka pyrkii vientirenkaan yhteisövientipäälliköksi. Vientirenkaan elinkaari jakaantuu kolmeen eri päävaiheeseen: valmisteluvaiheeseen, toteutusvaiheeseen ja vientirenkaan jälkeisen ajan valmisteluun. Projektin menestymisessä henkilökohtaisilla suhteilla ja hyvällä kommunikaatiolla sekä sitoutumisella on suuri merkitys. Mikäli vientirenkaan yritykset toimivat samalla toimialalla, niin onnistumisen todennäköisyys lisääntyy merkittävästi. Tällöin päivittäin kohdattavat ongelmat ovat kaikille yrityksille tuttuja ja kaikki tuntevat toimialan tilanteen jo ennestään. Joskus yritykset, jotka toimivat samalla toimialalla pystyvät yhdistämään osaamistaan ja kokoamaan tuotepaketteja tai palvelukokonaisuuksia, joita voidaan markkinoida yhteisenä kokonaisuutena kohdemarkkinoilla. Tällaisilla innovaatioilla voi olla yllättäviäkin mahdollisuuksia menestyä ja niistä voi syntyä myös odottamattomia ideoita ja yhteistyöprojekteja myös kotimaan markkinoille. (Vientirenkaat – tehokas tapa viennin aloittamiseen...)

7.3 Vientirengastoiminnan eri vaiheet

7.3.1 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheessa suoritetaan muodostettavan renkaan alustava suunnittelu. Siinä on keskeistä selvittää yritysten ja tuotteiden yhteensopivuus vientirenkaaseen, sopia yhteisistä tavoitteista, toimintasuunnitelmasta, budjetista ja tehdä tarvittavat henkilövalinnat. Yritykset ja Finpro valitsevat yhdessä parhaan mahdollisen henkilön toimimaan yhteisövientipäällikkönä. Vientipäällikön valinta on hyvin kriittinen tekijä renkaan onnistumiselle. Tässä vaiheessa selvitetään myös se, ovatko yritykset oikeutettuja saamaan Työ-

ja elinkeinoministeriön tarjoamaa kansainvälistymisavustusta. Kun säännöistä on päästy yhteisymmärrykseen, niin Finpro tekee yritysten kanssa tarvittavat sopimukset ja laskuttaa maksuosuuden. Vientirengas käynnistyy lopulta silloin, kun yritykset ovat allekirjoittaneet sopimukset ja maksaneet Finprolle sovitut osuudet. Tämän jälkeen Finpro lähettää yrityksille renkaan käynnistymisestä ilmoituksen. Vientirengas voi käynnistyä joko kuuden kuukauden mittaisella markkinaselvitysvaiheella tai 12 kuukauden mittaisella vientirengasvaiheella. (Valmisteluvaihe.)

7.3.2 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheen keskeisiä asioita ovat aktiivinen läsnäolo markkinoilla, tarvittavien henkilökontaktien luominen, kaupanteon edellytysten valmisteleminen sekä myynnin käynnistyminen. Yrityksillä on mahdollisuus aloittaa vientirengas kuuden kuukauden mittaisella markkinaselvitysvaiheella, jonka tarkoituksena on hankkia markkinatietoa ja varmistaa, että yrityksen palveluille ja tuotteille on kysyntää. Vientirengaan tavoitteita ja käytännön järjestelyjä tarkennetaan myös tässä vaiheessa. Markkinaselvitysvaiheen jälkeen toiminnan on tarkoitus jatkaa varsinaisena vientirengasvaiheena. Markkinaselvityksen loppuvaiheessa yritykset, yhteisvientipäällikkö ja Finpro arvioivat yhdessä saavutettuja tuloksia, osapuolten valmiuksia ja halukkuutta jatkaa toimintaa vientirengasprojektia eteenpäin. Yhteisvientipäällikkö valmistelee yhdessä yritysten ja Finpron kanssa uuden toimintasuunnitelman ja talousarvion 12 kuukaudeksi, jonka pohjalta päätetään renkaan jatkamisesta. Mikäli yritykset haluavat jatkaa, niin he sitoutuvat toimintaa vuodeksi eteenpäin. Mikäli jokin yritys ei jatka vientirengassa toteutusvaiheeseen asti, niin sen tilalle voidaan valita jokin uusi sopiva yritys. Vientirengassa tulee kuitenkin aina olla mukana vähintään neljä yritystä. (Toteutusvaihe.)

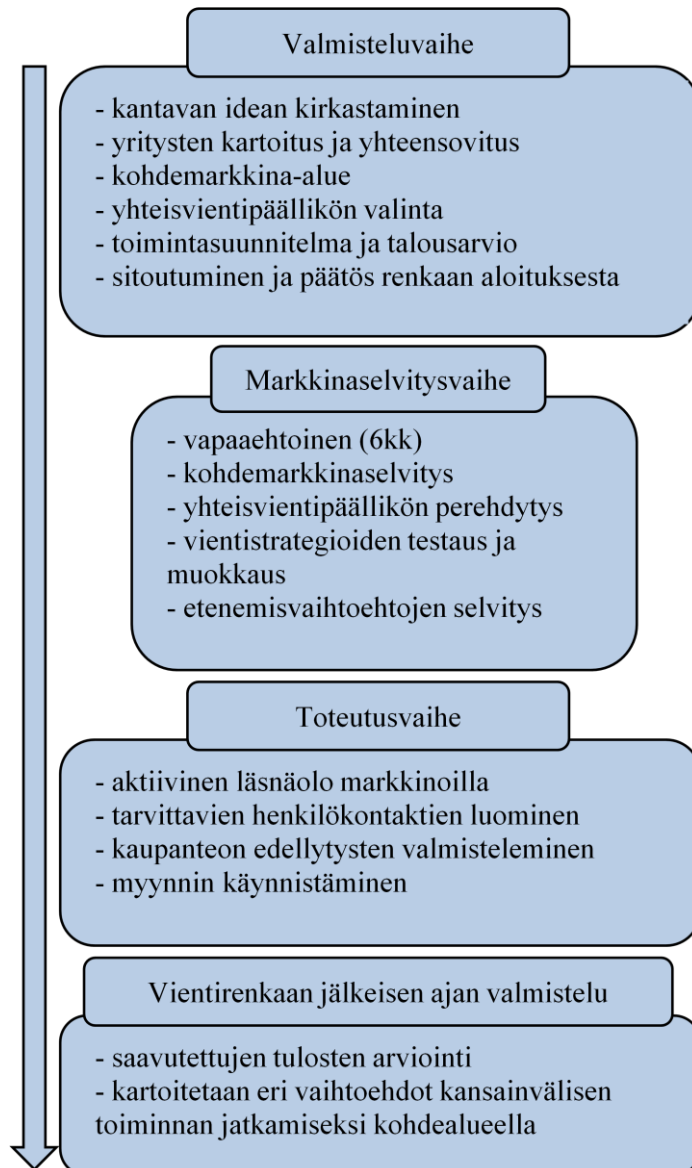
7.3.3 Vientirengaan jälkeisen ajan suunnittelu

Vientirengastoiminnan toteutusvaiheen jälkeen tavoitteena on yrityksen oman toiminnan jatkuminen kohdealueella mahdollisimman tehokkaasti. Hyvissä ajoin ennen vientirengaan päättymistä yhteisvientipäällikkö arvioi yhdessä yritysten ja Finpron projektipäällikön kanssa saavutettuja tuloksia ja kartoittaa parhaat vaihtoehdot yritysten kan-

sainvälisen toiminnan ja kasvun turvaamiseksi. Yrityksellä on käytettävissään suuri määrä eri vaihtoehtoja:

- vientipäällikkö (oma tai yhteinen)
- erillinen jatkosopimus yhteisvientipäällikön kanssa
- vientirengasyritysten yhteinen vienti- ja markkinointiyhtiö
- agentti kohdemarkkinoilla ja oma viennin tukihenkilö yrityksessä
- loppuasiakkaalle myyvä jakeluverkko ja after sales kohdemarkkinoilla
- lisensiointi
- franchising
- projektivienti
- alihankinta
- paikallinen pää- tai aliurakointisopimus
- etabloituminen (kohdealueelle perustettu tytäryhtiö tai yhteisyritys)
- muu yhteistyökumppani

(Vientirenkaan jälkeisen ajan valmistelu.)



KUVIO 8. Vientirenkaan eri vaiheet pääpiirteittäin.

7.4 Vahvuudet ja heikkoudet

Vientirengastoiminnan yhtenä vahvuutena voidaan pitää alhaisia kustannuksia. Renkaaseen osallistuvat yritykset jakavat kustannukset keskenään, jolloin jokaiselle yritykselle tulee vähemmän kustannuksia kuin kokonaan itse järjestetyssä vientitoiminnassa. Budjetti laaditaan renkaan aloitusvaiheessa ja kaikki yritykset ovat hyvin selvillä renkaan kustannuksista, ennen kuin ne sitoutuvat toimintaan pidemmäksi aikaa. Alhainen kustannustaso mahdollistaa myös pienten yritysten mukanaolon. Yrityksillä on myös käytävissään yhteisvientipäällikön ammattitaito, kontaktit ja kohdemarkkinoiden tunte-

mus. Yritykset saavat näin käytettäväkseen asiantuntija-apua, jota muissa olosuhteissa voisi olla vaikea saada. Kolmas vientirenkään tarjoama merkittävä hyöty on samanhenkisten yritysten kerääminen toimimaan yhteisten vientitavoitteiden saavuttamiseksi. Yritysten muodostama rengas on hyvä ympäristö tehdä innovaatioita ja kehittää yhteisiä tai toisiaan täydentäviä palvelukokonaisuuksia.

Vientirenkään toiminta voi muodostua tehottomaksi sellaisessa tapauksessa, jossa esimerkiksi yhteisvientipäällikön valinta epäonnistuu. Tällöin renkaan onnistumismahdollisuudet heikkenevät. Ongelmia saattaa ilmetä myös silloin, jos yritykset eivät ole riittävän sitoutuneita vientirengasprojektiin. Renkaan menestys pohjautuu yhteistyöhön ja mikäli osallistuvat yritykset eivät työskentele riittävän tehokkaasti, niin tavoitteita ei välttämättä saavuteta. Joillakin yrityksistä voi myös olla epärealistisia odotuksia omien tuotteidensa ja palvelunsa menestymisestä. Mikäli yrityksen tuotteelle ei ole kysyntää, tai jos markkinavalinta epäonnistuu, koko projekti saattaa epäonnistua. Yritys voi myös olla niin pieni, että sillä ei yksinkertaisesti vielä ole resursseja vientikaupan tekemiseen tai kansainvälisillä markkinoilla toimimiseen.

8 YRITYSHAASTATTELUT

Tätä opinnäytetyötä tehtäessä on haastateltu kolmea vientirengastoimintaan osallistunutta suomalaisyritystä. Haastattelu tehtiin puhelimitse ja se sisälsi kahdeksan kysymystä sekä kommentointimahdollisuuden. Haastattelujen tarkoituksena oli saada hieman käytännön näkökulmaa siihen, miten suomalaiset vientirengastoimintaan osallistuneet pk-yritykset ovat toiminnan kokeneet.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yritykset ovat hakeutuneet vientirengastoimintaan hyvin moninaisilla tavoilla. Yksi yrityksistä oli hakeutunut vientirenkaaseen laajan ystäväyrittäjäverkoston kautta, joka toimi aktiivisesti Suomessa ja jossa syntyi ajatus renkaaseen liittymisestä. Toisella yrityksellä oli ollut yhteistoimintaa Finpron vientirenkään yhteisvientipäällikön kanssa jo aikaisemmin. Yritys päätti lähteä vientitoimintaan tämän yhteistyön pohjalta. Kolmas haastatelluista yrityksistä mainitsi Finpron aktiivisuuden olleen syynä vientirenkaaseen osallistumiselle. Osa haastatelluista yrityksistä oli osallis-

tunut useampaan vientirenkaseen ja tästä syystä haastateltujen yritysten kohdemarkkina-alueet kattoivat hyvin laajan alueen. Kaksi yrityksistä suuntasi vientikauppaa erityisesti Venäjälle ja kolmas mainitsi toimintaa sekä Euroopassa että Aasiassa. Yhdellä yrityksistä oli myös vientitoimintaa Pohjois-Amerikassa.

Kaikki yritykset olivat olleet tyytyväisiä vientirenkään organisointiin. He kokivat saaneensa paljon tukea ja asiantuntija-apua osallistuessaan vientirenkaseen. Kaikki yritykset olivat tyytyväisiä yhteisvientipäällikköön, tosin yhdellä yrityksellä kohdemaan vientihenkilö oli jouduttu vaihtamaan. Kaikki yritykset kokivat, että yhteisvientipäälliköillä oli ollut hyvät verkostot niin koti- kuin kohdemaassakin, mikä helpotti kontaktien luomista ja vientikauppojen syntymistä.

Osallistuminen vientirenkaseen synnytti kaikille osallistuneille yrityksille kauppvoja kohdemaassa. Yritykset mainitsivat kuitenkin oman ja koko vientirenkään aktiivisuuden olleen kriittinen tekijä vientirengasprojektin menestykselle. Osa haastatelluista vastaajista koki vientirenkaseen osallistuneiden yritysten muodostaneen tiiviin ja innostavan yhteisön projektin ajaksi. Yhteiset onnistumiset motivoivat ja innostivat ponnistelemaan entistä kovemmin hyvien tulosten saavuttamiseksi.

Kaikilla haastatelluista yrityksistä on edelleen asiakkaita kohdemarkkina-alueella. Kaksi yrityksistä on jopa perustanut oman tytäryhtiön kohdealueelle vientirengastoiminnan seurauksena. Kaikki yritykset kokivat, että vientirengastoiminta on kustannustehokas ja helppo tapa lähteä harjoittamaan vientikauppaa ja kaikki ovat erittäin tyytyväisiä vientirenkaseen osallistumisesta. Jokainen haastatteluun vastanneista yrityksistä olisi myös valmis suosittelemaan vientirengastoimintaa yrityksille, jotka vasta suunnittelevat tai aloittelevat kansainvälistymistä. Yritykset muistuttivat myös oman aktiivisuuden tärkeydestä tavoitteiden saavuttamiseksi. Vientirengas koettiin myös innostavaksi samanhenkisten yritysten kohtaamispaikaksi, jossa saattaa syntyä aivan uusia ideoita. Kustannustasoa kaikki yritykset pitivät matalana, mutta yksi vastaajista kuitenkin mainitsi, että osallistumisen hinta saattaa kaikesta huolimatta olla joillekin pienille yrityksille liian korkea.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kokonaisuutena vientirengastoiminta toimii hyvin. Se on käytännöllinen ja kustannustehokas vaihtoehto pk-yritysten kansainvälisen kaupan aloittamiseen. Vientirengas näyttäisi sopivan erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheessa oleville pk-yrityksille tai vaihtoehtoisesti silloin, kun ollaan hakeutumassa täysin uusille markkinoille. Se koetaan turvalliseksi ympäristöksi kansainvälistymisen toteuttamiseen. Usean yrityksen renkaassa kaikki yritykset ovat samassa tilanteessa uuden markkinan suhteen ja asiantuntija-apu on saatavilla helposti.

Muiden samanhenkisten yritysten mukanaolo edesauttaa positiivisen ympäristön luomisessa, mikä voi parhaassa tapauksessa johtaa uusien tuotekokonaisuuksien tai innovaatioiden syntyyn. Joskus vientirengas toimii myös päinvastaiseen suuntaan ja sen aikana saattaa syntyä uusia ratkaisuja käytettäväksi kotimaan markkinoilla. Vientirengastoimintaa osallistuvan yrityksen pitää kuitenkin myös valmistautua siihen, kuinka kansainvälistä kauppaa jatketaan renkaan päätyttyä. Toiminnan ajatus on nimenomaan auttaa yritystä kotimaan markkinoilta ulkomaisille markkinoille ja saada kaupankäynti alkamaan kohdealueella.

Työtä tehdessä kävi ilmi, että vientitavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa ratkaisevasti vientirenkaaseen osallistuvan yrityksen oma aktiivisuus. Vientirengas ei toimi kunnolla, mikäli osallistujayritys olettaa pelkän osallistumisen tuovan valmiita kauppoja. Oma sitoutuminen ja aktiivisuus auttavat kontaktien syntymisessä ja helpottavat myös muiden osallistujien työtä. Sitoutuminen tarkoittaa aktiivista osallistumista tapaamisiin, kohdemarkkinoiden tutkimista, yhteisvientipäällikön perehdyttämistä yrityksen tuotteisiin ja toimintaan sekä omien kansainvälisten valmiuksien kehittämistä. Kun kaikki yritykset huolehtivat omalta osaltaan työtaakasta ja ovat aktiivisia, niin vientirenkaan onnistumisen edellytykset ovat hyvät.

Projektin aikana käytiin läpi suuri määrä yrityksen kansainvälistymiseen ja kansainväliseen kauppaan liittyvää materiaalia, minkä ansiosta saatiin muodostettua kattava kuva suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymisestä ja kansainvälistymisen haasteista. Työprojektin aikana koettiin myös hieman vastoinkäymisiä. Suurin haaste oli sopivien haas-

tateltavien löytyminen, sillä vientirenkaiisiin osallistuneista yrityksistä ei ole olemassa minkäänlaista julkista tietokantaa. Monet yritykset eivät näe tarpeelliseksi tiedottaa tällaisista toimista julkisesti. Finpro ei myöskään luovuta yhteistyöyritystensä tietoja ulkopuolisille tai julkaise niitä Internetissä. Yhteystietojen rajoitetusta saatavuudesta ja työn loppupään kiireellisestä valmistumisaikataulusta johtuen haastatteluosio jäi suunniteltua suppeammaksi. Kokonaisuutena työprojekti oli kuitenkin opettavainen sekä itse käsiteltävän aiheen että itsenäisen työskentelyn näkökulmasta.

LÄHTEET

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

Czinkota, M., Ronkainen, I., & Moffett, M. 2005. International Business. 7. Edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, cop.

Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S., & Marinov, M. 2009. International Business. European Edition. 7. Edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, cop.

Desk research. Dobney.com. Luettu 28.9.2011.
http://www.dobney.com/Intelligence/desk_research.htm.

Hallitusti edeten kansainväliseen kauppaan. 2010. Suomen yrittäjät. Luettu 1.8.2011.
http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/hallitusti_kansainvaliseen_kauppaan/.

Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Tampere: Juvenes Print.

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

Knuuti, K. 2008. Finpro ja Kansainvälistymisen haasteet pk yritykselle. Luettu 3.8.2011.
http://data.vyl.fi/files/resourcesmodule/@random49253554220bb/1227175541_P_Viher_osaamisen.pdf.

Larjovuori, R-L., Laiho, M., Talonen, H. 2004. Kansainvälistyvän pk-yrityksen liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet. KTM Julkaisuja. Edita Publishing Oy.

Nummela, N. & Pukkinen, T. 2004. Nopeammin, tehokkaammin ja kauemmas? Vientirenkaat kansainvälistymisen tukena. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pirnes, H & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Vantaa: WSOY.

Pk-yritys. Tilastokeskus. Luettu 10.7.2011. http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html.

Reinikainen, V. 2001. Kansainvälinen talous. Helsinki: Taloustieto Oy.

Secondary research. Asian market research. Luettu 27.9.2011.
<http://www.asiamarketresearch.com/glossary/secondary-research.htm>.

Seppälä, J. 2008. Fortum vahvisti ostavansa enemmistön TGC-10:stä jättikaupalla. Tekniikka&talous. Luettu 3.8.2011.
<http://www.tekniikkatalous.fi/energia/fortum+vahvisti+ostavansa+enemmiston+tgc10sta+jattikaupalla/a62212>.

Suomen teollisuustuotannon kasvun vuodet. 2007. Tilastokeskus. Luettu 2.8.2011.
<http://www.stat.fi/tup/suomi90/toukokuu.html>.

Toteutusvaihe. Finpro. Luettu 7.10.2011. <http://www.finpro.fi/vientirengasopas-toteutusvaihe>.

Ulkomaankauppa. 2011. Ek. Luettu 16.10.2011.
http://www.hpl.fi/www/fi/talous/tietoa_Suomen_taloudesta/ulkomaankauppa.php.

Valmisteluvaihe. Finpro. Luettu 7.10.2011. <http://www.finpro.fi/vientirengasopas-valmisteluvaihe>.

Vientiopas. 2003. Fintra. Helsinki: Multiprint Oy.

Vientirengastoiminnan esittely. Finpro. Luettu 28.7.2011.
<http://www.finpro.fi/vientirengasopas>.

Vientirengas – synerginen vientiyhteistyön muoto. Finpro. Luettu 28.7.2011.
<http://www.finpro.fi/vientirengasopas-vientirengas-synerginen-vientiyhteistyon-muoto>.

Vientirenkkaan jälkeisen ajan valmistelu. Finpro. Luettu 7.10.2011.

<http://www.finpro.fi/vientirenkkaan-jalkeisen-ajan-valmistelu>.

Vientirenkaat – tehokas tapa viennin aloittamiseen uusilla markkinoilla. Finpro. Luettu 7.10.2011. <http://www.finpro.fi/vientirenkaat>.

Vientiyhdistyksestä Finproksi. Finpro. Luettu 28.7.2011. Luettu

<http://www.finpro.fi/web/10304/346>.

Virta, I. 2011. Stora Enso jätti-investoi Uruguayn selluun. Talouselämä. Luettu

1.8.2011. <http://www.talouselama.fi/uutiset/article563493.ece?s=1&wtm=talouselama/-18012011>.

UPM ja Metsäliitto aiesopimukseen Metsä-Botnian uudesta omistusrakenteesta, UPM hankkii omistukseensa Uruguayn toiminnot ja lisää osuuttaan PVO:sta. 2009. UPM-Kymmene. Media. Luettu 1.8.2011.

<http://www.upm.com/FI/MEDIA/Uutiset/Pages/UPM-ja-Mets%C3%A4liitto-aiesopimukseen-Mets%C3%A4-Botnian-uudesta-omistusrakenteesta,-UPM--001-to-10-helmi-2011-19-55.aspx>.

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

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Helsinki: Wsoy.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Miten hakeuduitte vientirenkaaseen?
2. Mikä oli kohdemarkkina-alueenne?
3. Oliko vientirengas mielestänne hyvin organisoitu?
4. Olitteko tyytyväisiä yhteisvientipäällikön toimintaan?
5. Synnyttikö vientirengas vientikauppaa kohdealueelle?
6. Jatkuuko vientikauppa kohdealueella edelleen?
7. Oletteko tyytyväisiä päätökseen osallistua vientirengastoimintaan?
8. Suosittelisitteko vientirengastoimintaa yritykselle, joka ei vielä tee vientikauppaa?
9. Haluatteko vielä lisätä jonkin kommentin?