



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Markus Tyven

TYTÄRYHTIÖN PERUSTAMINEN RANSKAAN

Liiketalous
2021

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
Kansainvälinen kauppa

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Markus Tyven
Opinnäytetyön nimi	Tytäryhtiön perustaminen Ranskaan
Vuosi	2021
Kieli	suomi
Sivumäärä	35 + 2
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Yritysten kansainvälistyminen on nykypäivänä erittäin yleistä ja jopa suositeltavaa, kun tavoitellaan yrityksen kasvua. Tämä opinnäytetyö tutkii ja kartoittaa asioita, joita tulee huomioida, kun perustetaan yritys ulkomaille. Tarkoituksena on saada parempi käsitys siitä, kuinka ulkomaille siirtyminen tapahtuu, miten se on onnistunut, ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitä kaikkea kansainvälistyminen käsittää ja tarjota aiheesta aineisto kansainvälistymistä suunnittelevalle yritykselle. Tämä opinnäytetyö käsittelee ainoastaan yrityksen perustamista yrityksen ostamisen sijaan.

Työni teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääteemasta, jotka ovat yrityksen kansainvälistyminen sekä taloushallinto ja henkilöstöhallinto. Nämä pääteemat tukevat työn ongelmaa. Tässä työssä empiirinen tutkimus toteutettiin teoreettisen viitekehysten pohjalta, joka toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin aiheeseen liittyvillä haastatteluilla.

Tutkimustulokset tukevat työn teoriaa ja tuloksista selviää, kuinka tärkeää on valmistautua kunnolla ja ottaa huomioon kyseisen valtion markkinapotentiaali ja kilpailutilanne, kun ollaan perustamassa yritystä ulkomaille. Haastateltavien vastauksia tarkasteltaessa huomataan, että ne tukevat myös toisiaan. Tutkimuksessa esiin nousee haastateltavien henkilöiden kokemukset tytäryhtiöiden perustamisesta Ranskaan. Tämän pohjalta olen suunnitellut aiheeseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia työni viimeisessä kappaleessa.

Avainsanat kansainvälistyminen, strategia, rekrytointi, rahoitus

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
International business

ABSTRACT

Author	Markus Tyven
Title	Establishing a subsidiary to France
Year	2021
Language	Finnish
Pages	35 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

Internationalization of companies is extremely common, and even recommendable today when the objective is to pursue company's growth. The objective of this thesis was to study and chart things that need to be noted when establishing a subsidiary overseas. The purpose is to get an overall understanding of how the transition happens, how companies manage and what could have been done differently. The motivation for this thesis is to explore what internationalization includes and give information on the subject to companies considering expanding their operations overseas. This thesis concentrates only on establishing a subsidiary instead of buying one.

The theoretical framework of this thesis consists of two main themes which focus on internationalization, financial management and human resources. These main themes support the problem of this work. The research method of this thesis was a qualitative research. In this work the empirical research was executed as qualitative research. Theme interviews were carried out for the purpose of collecting data.

The research results support the theory of this work and they show how important it is to prepare properly and consider the market potential of the country in question and its competition situation, when considering establishing an enterprise overseas. When studying the answers of the people who were interviewed it can be noticed that they also support each other. In this research stand out the experiences of interviewed people establishing subsidiaries to France. Based on this I have planned the topics for further research in the last subsection of this thesis.

Keywords internationalization, strategy, recruiting, funding

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Yritysten kansainvälistymisestä.....	7
1.2	Kansainvälistymisen valikoituminen aiheeksi.....	8
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA ETENEMINEN	10
2.1	Työn tarkoitus	10
2.2	Työn rakenne	10
3	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	12
3.1	Tytäryhtiön perustaminen Ranskaan.....	12
3.2	Kansainvälistymisstrategia	13
3.3	Informaation merkitys kansainvälistymisprosessissa	15
3.4	Kilpailijoidensa tunteminen sekä analysointi	16
3.5	Kohdemaan valinta	19
4	TALOUS-JA HENKILÖSTÖHALLINTO	21
4.1	Kansainväliset raha- ja rahoitusmarkkinat.....	21
4.1.1	Valuuttakurssit	21
4.2	Voittojen kotiuttaminen ja yritysten välinen rahansiirtely.....	23
4.3	Henkilöstön rekrytointi	23
4.3.1	Henkilöstön rekrytointi kansainvälistyvään yritykseen	24
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	26
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	26
5.2	Esitetyt kysymykset ja vastausten avaaminen	26
5.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	30
6	POHDINTA.....	31
6.1	Oma pohdinta työstä sekä sen etenemisestä	31
6.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	32
	LÄHTEET.....	33

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Uppsala malli (Digitpro 2012).....	15
Kuvio 2. Porter viiden kilpailuvoiman malli. (Strategytrain 2009).....	17
Kuvio 3. Valuuttakurssit suhdanteessa euroon. (Suomen Pankki 2021).....	22

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Haastattelulomake.

1 JOHDANTO

1.1 Yritysten kansainvälistymisestä

Nykyaikana yritysten kansainvälistyminen on normaalia ja sitä tapahtuu jatkuvasti. Yrityskohtaisesti kansainvälistyminen voi tarkoittaa eri asioita. Joissain yrityksissä kansainvälistytään tuonti- ja vientikauppaa harjoittamalla, joissain yrityksissä taas halutaan sijoittautua kohdemaahan ja harjoittaa siellä liiketoimintaa. Välittuun kansainvälistymistapaan vaikuttavat monet eri seikat.

Suomalaiselle yritykselle syy kansainvälistyä saattaa olla Suomen markkinoiden suppeus. Kotimaista kysyntää ei ole riittävästi ja sen takia halutaan siirtyä ulkomaille, kun tavoitellaan markkinoiden sekä liikevaihdon kasvua. Oman maan kilpailun jatkuva koveneminen on iso syy, jonka vuoksi etsitään uusia markkinoita ja sen myötä asiakkaita. Toisen maan markkinat saattavat suoda sen, mikä Suomen markkinoilta ei onnistu. Useammalla markkina-alueella toimiminen nostaa myös yrityksen arvoa. Yrityksen toimiessa kansainvälisillä markkinoilla, se ei ole niin riippuvainen kotimaansa markkinoista.

Myös yrityksen käännekohdat toimivat usein avaintekijänä kansainvälistymisessä. Omistajanvaihdos, uuden tuotteen kehittäminen, uusi toimiala, työvoiman saanti, alihankintasuhteiden muutos, kilpailun koveneminen, kansainvälisen asiakkaan odotukset tai vaikka seikkailunhalu, kuten todetaan Keski-Suomen Kauppakamarin sivuilla (Kauppakamari 2018)

Kansainvälistyminen edellyttää erilaisia osaamisia. Ulkomaisten kielten osaamisesta sekä maiden kulttuurisesta tietämyksestä on suuri hyöty, kun yritetään saada kauppvoja tehtyä. Jokaisella maalla ja sen kulttuurilla on omat tapansa toimia ja näihin toimitapoihin perehtyminen edesauttaa suuresti, kun tavoitellaan oman yrityksen kasvua sekä sen kukoistamista. Kaupallisella alalla on pakko ottaa riskejä ja lähteä pelkäämättä uusille toimialueille. Tässä työssä käsitellään seuraavia kysymyksiä: Kuinka yhtiö perustetaan, ja mikä sen yhtiömuoto on? Miten yhtiö pääomitetään, ja miten sen rahoitus muuten järjestetään? Minkä takia kohdemaaksi valittiin Ranska? Minkälainen johtoporras Ranskassa tulee olemaan, CEO vai

muu johtaja? Nämä kaikki ovat mielenkiintoisia kysymyksiä kansainvälistyvälle yritykselle ja näihin kysymyksiin palaan työssä myöhemmin.

Kansainvälistymisen haasteet voidaan välttää jo kotimaassa, kun yrityksen valmiudet ovat siihen riittävät. Keskeistä on tiedostaa, mikä on yrityksen vahvuus, ja missä yhtiö tulee tarvitsemaan apua. Uusilla markkinoilla kuuluu olla rohkea ja valmis kokeilemaan erilaisia toimintatapoja. Hyvällä konseptilla toimiva yritys, jolla on vahva asema kotimaassa sekä vakaa liiketoiminta, on hyvä lähtökohta kansainvälistymiselle ennen kansainvälistymistä. Huonolla suunnitelmalla ulkomaille ei kannata yrittää lähteä. Hyvän suunnitelman ja strategian avulla uuden maan markkinat saattavat olla yritykselle avain kukoistukseen, kun pyritään tavoittamaan vakiintunutta asemaa uudelta markkina-alueelta ja lisäämään liiketoimintaa.

Kansainvälistyminen nähdään useimmiten kolmen vaiheen askeleena. Ensimmäiseksi täytyy tunnistaa yrityksen tarve, eli mikä on yrityksen syy lähteä etsimään uusia markkinoita, ja tämä syy saattaa olla joko tarve, pakko tai halu. Tässä vaiheessa kartoitetaan kansainvälistymisen valmiuksia, sillä kansainvälistyminen on investointi. (Kauppakamari 2018)

Toisessa vaiheessa analysoidaan markkina-alueita ja valitaan toimintamalli. Tässä vaiheessa tulee esiin päätös uusille markkinoille lähtemisestä. Markkinoiden analysointi on erittäin tärkeää, sillä jos uusille markkinoille lähdetään niitä suuremmin tutkimatta, se voi koitua yritykselle erittäin kalliiksi, kun huomataan parin vuoden jälkeen, että lähteminen ei ollut kannattavaa. Kansainvälistymisen kolmantena askeleena jo aikaisemmin valittu toimintamalli jalkautetaan käytäntöön ja hyödynnetään valmiiksi kerättyä tietoa uudelle markkina-alueella liittymisen toteuttamisessa. Yrityksen täytyy olla valmiina reagoimaan sekä muuttamaan toimintaa tarpeiden mukaan. (Kauppakamari 2018)

1.2 Kansainvälistymisen valikoituminen aiheeksi

Valitsin tämän kansainvälistymisen aiheen, sillä olen työskennellyt viisi kesää yhtiö X:ssä, jolla on merkittävää kaupankäyntiä myös Suomen ulkopuolella. Työs-

kentelin neljä kesää tuotantotyössä ja yhden kesän toimistossa vientiosaston asiakaspalvelussa. Kyseinen yhtiö on perustanut tytäryhtiön Ranskaan kolme vuotta sitten. Nyt haluan tutkia, miten ulkomaille siirtyminen on tapahtunut, mitä se prosessi sisältää sekä minkälaisia asioita on huomioitu, kun sitä on suunniteltu. Henkilökohtainen mielenkiintoni kansainvälisestä kanssakäymistä kohtaan sekä aiheen ajankohtaisuus olivat osana aiheen valitsemisessa.

Yhtiö X toimii jätealalla ja myy ympäri Suomea sekä maailmaa syväjätekeräysastioita, jotka sijoitetaan n. 1.5 metriä maan alle vieden mahdollisimman vähän tilaa maanpinnalta. Suomessa samalla toimialalla toimii noin neljä isoa yhtiötä, jotka kilpailevat keskenään. Olen kesätyössäni tehnyt kilpailijaseurantaa kyseiseltä alalta ja laatinut eri kilpailijoista kattavat aineistot. Näistä aineistosta olen luonut esitysmateriaalia yhtiö X:n johtoryhmän strategiatyön käyttöön. Ranskasta peräisin oleva SULO-yhtiö on yksi alan suurimpia toimijoita ja hallitsee maansa markkinoita. Käsittelen kilpailijoista lisää teoriaosuudessa.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA ETENEMINEN

2.1 Työn tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on

- kartoittaa asioita, joita tulisi huomioida, kun lähdetään perustamaan yritystä ulkomaille sekä
- saada parempaa kokonaiskuvaa siitä, kuinka ulkomaille siirtyminen tapahtuu, miten se on onnistunut ja mitä olisi voitu tehdä toisin.

Tutkimuksessa ei tarkastella yrityshankintaa mahdollisuutena siirtyä ulkomaille, koska yrityshankinta on aiheena laaja. Aihe on sen takia rajattu yrityksen perustamiseen. Lisäksi tutkimuksessa on rajattu yrityksen toimiala jätteiden lajitteluun ja kierrätykseen ja esimerkkinä on valittu Ranska.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja saamaan uutta tietoa. ”Karkeimmillaan laadullinen tai kvalitatiivinen ymmärretään yksinkertaisesti aineiston muodonkuvaukseksi (ei-numeerallinen)” (Eskola, Suoranta 2015. 13.) Tutkimusta varten haastatellaan kolmesta viiteen henkilöä, joilla on kokemusta yhtiön perustamisesta Ranskaan. Haastatteluista tehdään yhteenveto, mistä selviää, miksi on päädytty perustamaan tytäryhtiö juuri Ranskaan. Selvitetään, mikä sai heidät päättämään, että tämä oli yhtiölle oikea ratkaisu, ja minkä takia kohdemaaksi oli valittu kyseinen maa. Teoriaosuudessa kartoitetaan niitä seikkoja, joita ulkomaille siirtymisessä tulisi huomioida.

2.2 Työn rakenne

Työn ensimmäisessä kappaleessa läpikäytiin lyhyesti kansainvälistymistä sekä sitä, miksi aihe on valittu. Tässä toisessa kappaleessa kerrotaan työn tarkoitus, käydään läpi tutkimuksen tavoitetta, työhön liittyviä rajoituksia sekä työn etenemistä.

Teoriaosassa kappaleissa kolme ja neljä käsitellään asioita, jotka tulisi huomioida, kun lähdetään perustamaan yritystä ulkomaille. Teoriaosuudessa hyödynnetään Pestel-mallia, jonka avulla huomioidaan riskitekijöitä tutkittavasta aiheesta. Siinä kuvataan myös rahoitusta ja sen toimintaa, ja sitä, kuinka mahdolliset voitot kotiutetaan. Samassa osassa käsitellään veroasioita, henkilöstön rekrytointia sekä palkkausta koskevia asioita, tytäryhtiön mahdollista sijaintipaikkaa, perustamiseen liittyviä teknologisia asioita ja logistiikkaa.

Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimuksen haastatteluvaihe. Montaako henkilöä haastatellaan, ja mitä tutkimusmenetelmää käytetään. Haastateltavien vastaukset tulevat esiin kyseisessä kappaleessa ja vastauksien perusteella tehdään yhteenveto.

Viimeisessä kappaleessa on synteesin vuoro. Annan oman analyysini työstä ja pohdin, kuinka työ on edennyt, missä kohtaa kohtasin haasteita työn edetessä sekä mitä siitä on minulle selvinnyt. Tässä luvussa tarkastellaan myös työn luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

3 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Nykypäivänä yhä useammat suomalaiset yritykset ovat kiinnostuneita kansainvälistymisestä mahdollisen kaupan perässä. Kansainvälisen toiminnan aloittaminen vaatii tarkkaa suunnittelua, sillä kansainvälinen kauppa eroaa kotimaan kaupasta. Tässä kappaleessa keskitytään asioihin, joita tulisi ottaa huomioon ulkomaille lähettäessä. Ja mitä yrityksen perustaminen toiselle markkina-alueelle pitää sisälleen. Luvussa avataan mitä kansainvälistyminen edellyttää yhtiöltä, mitä tulisi olla suunniteltuna jo valmiiksi, sekä miten yhtiön kansainvälistymisstrategia ja kohdemaan valinta nousevat esiin.

3.1 Tytäryhtiön perustaminen Ranskaan

Suurin syy yrityksen perustamisessa ulkomaille on liiketoiminnan laajentaminen tärkeälle kohdemarkkina-alueelle, joka mahdollistaa kasvun yrityksen liikevaihdossa sekä yrityksen kasvamisen. Muita mahdollisia syitä ulkomaille laajentamiseen voivat olla toimintaan liittyvät verotukselliset seikat ulkomaan alueella, liiketoiminnan harjoittelu, halu päästä mukaan alhaisten kustannusten markkinoille ja yrityksen kehittäminen kansainvälisissä merkeissä sekä pelkästään yrityksen halu siirtyä kansainvälisille vesille. Useimmiten, kun yrityksillä alkaa olla vakiintunut markkina-asema toisessa maassa, on tytäryhtiön perustaminen sinne luontevaa. (YP 2021)

Tytäryhtiö on emoyhtiön omistama, emoyhtiöstä erillinen oikeushenkilö. Tytäryhtiötä koskevat veloitteet tulevat kohdemaan lainsäädännön mukaisesti. Tytäryhtiöllä on hyviä sekä huonoja puolia. Hyviksi puoliksi katsotaan, että uuden kohdemaan asiakaskunta näkee tutun yhtiömuodon yrityksestä, joka pyrkii laajentamaan toimintaansa ja tämä saattaa tuoda uskottavuutta heihin. Huonoiksi puoliksi puolestaan ja jopa riskeiksi katsotaan, jos tytäryhtiön hallinnointi ja kontrollointi edellyttävät resursseja emoyhtiöltä. Tällä saattaa olla riskipitoisessa liiketoiminnassa suurikin merkitys. (Helsingin seudun kauppakamari 2020)

Yritystä perustaessa Ranskaan on tärkeä huomioida, että tytäryrityksen on noudatettava Ranskan lainsäädäntöä sekä myös emoyhtiön edellyttämiä toimintatapoja,

jotka saattavat johtua emoyhtiön kotimaan lainsäädännöstä. Ennen kuin yrityksen perustamista voidaan aloittaa edes suunnitella, tulee etukäteen tarkastella ja tutustua tulevan kohdemaan verotukseen, lakeihin ja lainsäädäntöön. On tärkeää etsiä asiantuntevaa lakiaapua suomalaisten sekä kohdemaan osajilta ja kysellä ahkerasti vinkkejä sekä tarvitsemaasi apua yrittäjältä, jotka toimivat jo valmiiksi tähtäämäläsi uudella alueella. (YP 2021)

Ennen yrityksen perustamista on oleellista valita yritykselle oikea yritysmuoto, joka noudattaa paikallista lainsäädäntöä. Yritysmuotoa valittaessa on tärkeää muistaa, että myöhemmin yritysmuodon muuttaminen ei ole ilmaista vaan hyvin kallista yritykselle, joten tämä tulisi olisi mietittynä hyvissä ajoin. On tärkeää valita se yritysmuoto, joka sopii yhteen yrityksen tavoitteiden kanssa. Tutkimalla etukäteen Ranskassa toimivien yritysten toimintaa saadaan arvokasta tietoa omaa yritysmuotoa suunnitellessa. Muiden yritysten virheistä ja onnistumisista on aina hyötyä toiselle yritykselle. Esimerkiksi Ranskasta löytyy neljä eri yhtiömuotoa, jotka ovat käytössä. (InterNationsGO 2018) Nämä yritysmuodot ja niiden lähimmät vastineet Suomessa ovat:

- Entreprise Individuelle (EI) - Toiminimi
- Entreprise Individuelle a Responsabiliite Limitee (EIRL) – Suomesta ei löydy suoraa vastaavaa yhtiömuotoa, mutta tässä yhtiömuodossa elinkeinoharjoittajan vastuuta on rajattu
- Societe a Responsibilite Limitee (SARL) – Yksityinen osakeyhtiö
- Societe Anonyme Par Actions (S.A.) – Julkinen osakeyhtiö

3.2 Kansainvälistymisstrategia

Kansainvälistymisstrategia on kansainvälistymisen ensimmäinen vaihe, jossa määritetään, miten ja missä uudelle asiakaskunnalle tarkoitetut tuotteet tullaan valmistamaan ja miten ne toimitetaan kohdemarkkinoille. Yritykset voivat valita eri vaihtoehtoista, miten ne tulevat kuljettamaan tuotteet ulkomaisille asiakkaille. Osa vaihtoehtoista saattaa karsiutua, kun verrataan yrityksen resursseja kilpailijoihin tai markkinoihin. Vaihtoehtoja vertailtaessa on oltava realistinen, sillä nyt

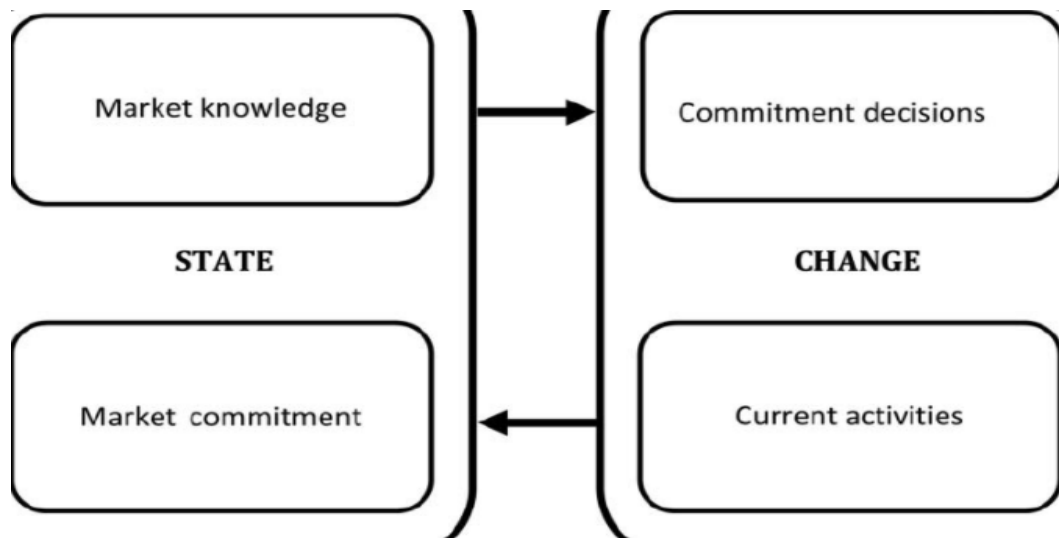
tehdyt päätökset tulevat ohjaamaan toimintaa kyseisillä markkinoilla vielä vuosienkin jälkeen. (Yrittäjät 2018)

Strategia on suuri osa yrityksen tulevaisuuden suunnittelua ja sillä on suora vaikutus yrityksen tavoitteisiin. Strategian laatiminen on erittäin tärkeää, koska se tulee ohjaamaan yrityksen toimintaa pitkällä aikavälillä. Jotta yritys pääsisi haluamiinsa tavoitteisiin, se tarvitsee hyvän strategian, joka määrittelee yrityksen omat vahvuudet, joiden avulla se pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Kilpailuedun täytyy nousta vahvasti esiin, jotta myös asiakaskunta tämän huomaa. Useimmiten yrityksiltä löytyy jo valmiiksi hyvä strategia, mutta sen toteuttaminen sekä sen saaminen jokapäiväiseksi toiminnaksi on vaikeampi osuus. Tarkasti harkitun strategian avulla yritys voi onnistua kansainvälistymisessä sekä saada kilpailuedun globaaleilla markkinoilla. Etuja ovat pääoman kasvu, pääsy uusille markkinoille (asiakaskunnan kasvaminen) sekä pääsy arvokkaisiin tuotantoprosesseihin, joiden avulla työvoimakustannuksia onnistutaan optimoimaan sopivilla kustannuksilla ja asiantuntevalla työvoimalla. (Strategytrain 2009)

Kansainvälistyvälle yritykselle on myös mahdollista noudattaa Uppsala-mallia. Tämä hitaasti etenevä kansainvälistymisen malli on erittäin suosittu liike-elämässä. Uppsala malli on nelivaiheinen kansainvälistymisen prosessi, jonka mukaan edetään aina seuraavaan vaiheeseen saatuaan tarpeeksi tietoa ja kokemusta aikaisemmasta vaiheesta. Tämän mallin mukaan yritys oppii koko ajan uutta ja valmistautuu itse kansainvälistymiseen. Uppsala mallin neljä vaihetta ovat:

1. Ei säännöllistä vientiä
2. Vientiä itsenäisten edustajien kanssa
3. Tytäryhtiön myynnin aloittaminen
4. Tuotanto tai valmistustehdas kohdemaahan

Kuviossa 1 on esiteltyä Uppsala mallin nelivaiheinen toiminta.



Kuvio 1. Uppsala malli (Digitpro 2012)

Yrityksen kansainvälistyminen sekä sen laajeneminen uusille kohdemarkkinoille on useimmiten pitkäjänteistä kehittämistyötä. Mikäli suunnitelman tekemiseen ei suhtauduta tarpeeksi vakavasti, vaan kopioidaan suoraan kilpailijoilta jo ennestään käytettyjä vanhoja menetelmiä, on vaarana epäonnistua strategian käytössä. Yleisesti tämä prosessi tapahtuu pienin askelin rauhalliseen malliin, mutta nykypäivänä on erittäin tärkeää olla se, joka tekee ensimmäisen peliliikkeen.

3.3 Informaation merkitys kansainvälistymisprosessissa

Informaatio voi olla joko objektiivista tai kokemusperäistä. ”Objektiivinen informaatio on kerätty erilaisista sisäisistä tai ulkoisista informaatiolähteistä, kun taas kokemusperäinen informaatio on hankittu henkilökohtaisesti suoraan markkinoilta tai asiakkailta”. (Rantavuo 1991, 4.)

Yritykset tarvitsevat yleistä informaatiota sekä yksityiskohtaista neuvontaa toimialaansa liittyen sopeutuakseen kansainvälisillä markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Tiedon hankinta korostuu, sillä sitä käytetään suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi. Yritykset saavat informaatiota epävirallisista sekä sattumanvaraisista informaatiolähteistä, joita ovat muun muassa rahoittajat, tavarantoimittajat ja päivittäiset kontaktit asiakkaiden kanssa. Toki yritykset myös itse etsivät aktiivisesti tietoa virallisten informaatiokanavien kautta. Saatu informaatio toimii aina yrityksen liiketoiminnan sivutuotteena. Informaation saaminen markkinoilta on aina

tärkeää tietoa yrityksille, sillä sen avulla osataan varautua ja voidaan valmiiksi suunnitella seuraavaa peliliikettä, joka saattaa olla kohtalokas yrityksen tulevaisuuden kannalta. (Rantavuo 1991, 4.)

Yrityksen käyttämän informaation hyödyllisyys perustuu usein siihen, miten asiankuuluvaa se on, ja kuinka luotettavalta taholta tieto on peräisin. Yritysten suosimia informaatiokanavia tulisi ottaa laajempaan käyttöön, jotta tiedot saavuttaisivat sitä tarvitsevat oikeat yritykset. Eri kansainvälistymisasteilla olevat yritykset suosivat erilaisia informaatiokanavia. Esimerkiksi vientimahdollisuuksia aktiivisesti etsivät yritykset suosivat suoria kontakteja ulkomailta. (Rantavuo 1991, 5.)

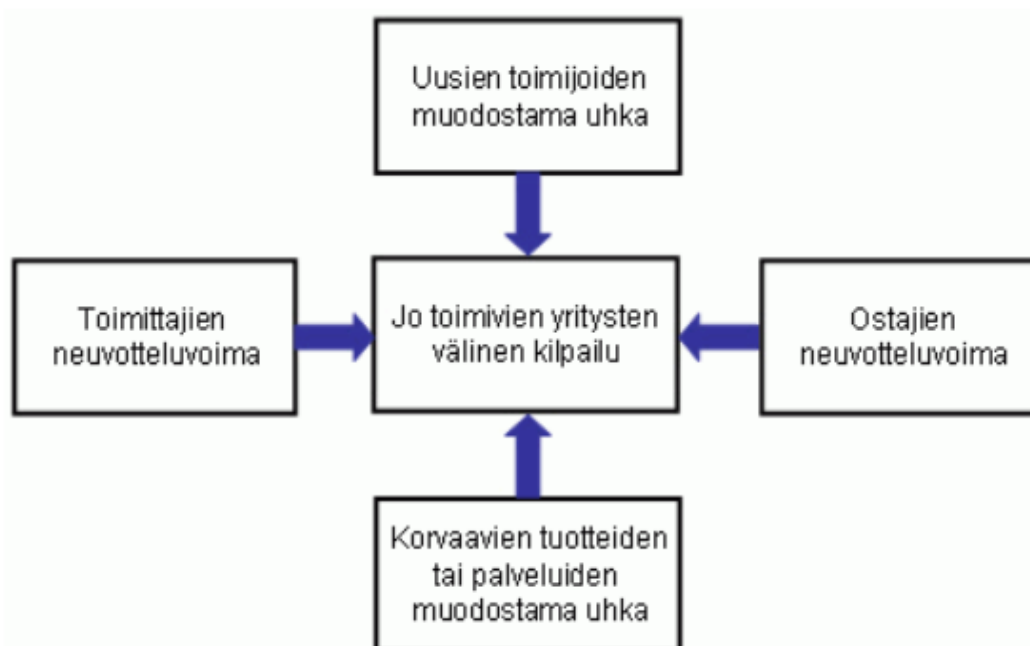
On tärkeää, että informaatio kulkee sen oikealla tarvitsijalle, sillä yrittäjien saadessa liikaa informaatiota jokaiselta suunnalta saattaa saada jopa yrittäjän turhautumaan, jos yrittäjä ei pysty hyödyntämään saamansa tietoa. Aina on olemassa myös mahdollisuus, että saatu tieto on alkuperäisin kilpailevalta yritykseltä, joka yrittää itse hyötyä tilanteesta kertomalla toiselle muuta.

Esimerkiksi kansainvälistyvälle yritykselle informaatiota Ranskasta löytyy seuraavilta sivuilta. (The World Bank doing business in France, Business Finland, PWC Ranska)

3.4 Kilpailijoidensa tunteminen sekä analysointi

Uudelle markkina-alueelle siirtyessä on tärkeää tiedostaa uudet kilpailijansa samalla alalla. Kilpailijat painostavat toisia yrityksiä panostamaan ja kehittämään heidän omaa liiketoimintaansa. Kilpailu ei siis ole aina pahasta, sillä se useimmiten antaa lisää virtaa toiselle yritykselle. Kilpailu itsessään auttaa jokaista samalla alalla toimivaa yritystä. Kilpaileminen keskenään herättää yleisön eli asiakaskunnan huomion ja tämä parantaa jokaisen yrityksen mahdollisuutta menestyä markkinoilla heidän saadessaan näkyvyyttä. Useamman yrityksen mainostaessa jatkuvasti eri nettisivuilla sekä lehdissä kiinnittää ihmisten huomion, mistä on suuri hyöty saman alan yrityksille.

Porterin viiden kilpavoiman malli on analyysityökalu. Kilpailutilannetta ja kilpailun kannattavuutta sekä houkuttelevuutta on mahdollista analysoida viiden kilpailuvoimatekijän avulla. Yrityksen tulee kilpailustrategian avulla löytää itselleen asema itselleen, jonka avulla se hyötyy nykyisiä sekä tulevia kilpailijoita vastaan. (Strategytrain 2009) Kuviossa 2 esitetään, kuinka Porterin viiden kilpailuvoiman malli toimii.



Kuvio 2. Porter viiden kilpailuvoiman malli. (Strategytrain 2009)

Kilpailijat ovat suurimpia vihollisia toisilleen verkkotaistelussa, mutta ne ovat myös parhaimpia apureita, joiden toimista voi ottaa oppia/mallia. Suunnitellessa seuraavaa markkinointikampanjaa on normaalia tarkastella ensin isoimman kilpailijan käyttämää strategiaa. Täten oma kampanja on hyvä rakentaa siten, että ymmärtää kilpailijan epäonnistumiset sekä onnistumiset. Toisen yrityksen virheistä voi saada erittäin tärkeää tietoa, mitä itse kannattaa välttää ja mihin suunnata omaa toimintaansa. Kilpailija-analyysin tekeminen toisista yrityksistä on tärkeää. (Somafy 2019)

Kilpailija-analyysin avulla pyritään kartoittamaan ja tulkitsemaan kilpailijoita. Analyysillä selvitetään keitä he ovat, ketkä ovat vahvimmat kilpailijat ja mikä heidän markkina-asemansa on, millainen on heidän markkinointistrategiansa ja

markkinointitaktiikka, vahvuudet ja heikkoudet oman yrityksen tuotteisiin tai palveluihin verrattuna. Kilpailijan tunteminen mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin kilpailutilanteessa. Kilpailijoidensa tunteminen on tärkeää, kun tavoitellaan oman yrityksen menestymistä ja pyritään erottautumaan muista yrityksistä. Analyysin avulla on mahdollista saada kaavoiteltua profiilit eri yrityksistä, jotka kertoisivat etukäteen kilpailijoiden tulevista toimenpiteistä sekä reaktioista muiden yritysten tehdessä peliliikkeitä markkina-alueella tai liittyessä samoille markkinoille. Analyysin avulla saadaan myös tietoa, kuinka kilpailijat näkyvät ja toimivat sosiaalisessa mediassa. (Somafy 2019)

Myyjien tulee tuntea omat kilpailijansa, asiakkaansa ja heidän kilpailijansa. Myös ostajien tulee tuntea oma kenttensä heidän vastualueeltaan. Yrityksen kilpailijoiden tunteminen auttaa ymmärtämään, mitä toimitusketjussa tapahtuu. Toimitusketjua kannatta tulkita siten, että tiedostaa mihin yrityksen rahoja käytetään tuotteiden sekä palveluiden kohdalla. Tämän tiedostaminen edesauttaa yritystä valmistautumaan sopimus- ja hintaneuvotteluihin, jotta saadaan paras mahdollinen lopputulos kaupasta. Neuvotteluihin toimittajan kanssa tulee valmistautua huolella. (Ostofokus)

Viime kesätyössäni suoritin yhtiö X:lle kattavaa kilpailijaseurantaa, joka meni yhtiön johtoryhmän strategiatyön käyttöön. Tämän avulla sain tehtyä aineistot jättealan suurimmista kilpailijoista Ranskan markkinoilta. Ranskassa tämän alan suurimmat kilpailijat ovat tällä hetkellä, BIHR Francioli, SULO sekä EMP France. Näistä yrityksistä SULO johtaa selkeästi maansa markkinoita ja on tällä hetkellä jättealan yksi suurimpia tekijöitä. Yrityksen omistuksessa on kuusi tuotantotehdasta, joista kolme sijaitsee Ranskassa. Yhtiöllä on yhteensä yli 1800 työntekijää ympäri maailmaa.

Kilpailusta yhtiöiden välillä tekee mielenkiintoisen se, että jokaisen yrityksen tuotteet muistuttavat paljon toisiaan. Ranskassa sekä muissa maissa jätéalanyritysten välinen kilpailu on kovaa, joka tarkoittaa sitä, että liittyessään samalle markkina-alueelle heidän kanssaan, tulee yrityksellä olla hyvä strategia, ja erottuva tuote tulevaa asiakaskuntaa varten.

3.5 Kohdemaan valinta

Kohdemaata valitessa tulee tiedostaa siellä sijaitsevan todellisen kysynnän olemassaolo. Markkinaselvityksen avulla saadaan selville markkinan keskeiset asiakastarpeet, muutostrendit, kilpailutilanne ja markkinapotentiaali. Hyvä valmistautuminen ja ennakkotyö tulevat aina maksamaan itsensä takaisin, kun ollaan siirtymässä uudelle markkina-alueelle.

Kohdemaan valinta yleensä perustuu yrityksen etukäteen hankkimasta tietämyksestä maasta sekä sen kilpailijoista. On todella tärkeää, että yritys on jo valmiiksi analysoinut/tutkinut uuden maan markkinoita. Yrityksen tulee tiedostaa ja analysoida kohdemaan mahdollisuudet ja sen uhat, uuden asiakaskunnan tärkeimmät voimavarat, joita ovat ostotoiminta, ostotottumukset, kiinnostus kyseiselle tuotteelle sekä asiakkaiden ostovoima. Lisäksi yrityksessä tulee olla tiedossa vastaako kansainvälistymisen palvelutarjonta yrityksen tarpeita. Oikeiden kumppaneiden ja verkostojen löytäminen kohdemarkkinoilta nousee tärkeään/suureen rooliin tässä aiheessa.

Kun on selvitetty perusteet ja yrityksen valmiudet lähteä vientimarkkinoille, on aloitettava kansainvälistymissuunnitelman tekeminen. Maata valitessa tulee huomioida kilpailutilanne, lainsäädäntö, todellisen kysynnän olemassaolo sekä kulttuuriset haasteet. Uuden markkina-alueen keskeiset asiakastarpeet ja muutostrendit sekä arvio markkinapotentiaalista tulee olla selvillä yrityksellä kohdemaata harkittaessa. Sopivaa markkina-aluetta tutkiessa tulisi käyttää kotimaisia sekä kohdemaan asiantuntijoita avuksi, sillä heiltä saisi parempaa kokonaiskuvaa kohdemaasta tai alueesta. Kun on päästy siihen vaiheeseen, että kartoitettuna on mahdollisten markkina-alueiden joukko, voidaan ryhtyä hankkimaan tarkempaa markkinatietoa kyseisiltä alueilta. (Keuke 2017)

Sopivaa kohdemaata etsiessä vastaan tulee myös kohdemaita, joissa ei ole tarpeeksi kysyntää tuotteelle, eikä asiakkaiden ostovoima tai kiinnostus yrityksen tuotteille ylipäättään ole tarpeeksi korkea, jotta voiton teko olisi mahdollista. Tässä tilanteessa yrityksen johdolta täytyy löytyä itsevarmuutta sekä rohkeutta kieltäy-

tyä. Väärään kohtemaahan siirtyminen olisi yritykselle rahallisesti surkea päätös, joka pilaisi yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat ja mahdollisuudet. (Keuke 2017)

4 TALOUS-JA HENKILÖSTÖHALLINTO

Monien yritysten taloushallinto on nykyään hyvin kansainvälistä. Kansainvälistyminen vaikuttaa yrityksen rahoitukseen, sisäiseen laskentaan sekä ohjausjärjestelmiin. Tässä kappaleessa tulen avaamaan kansainvälisen yrityksen rahoitusta ja sen toimintaa sekä sitä, kuinka mahdolliset voitot kotiutetaan ja miten veroasiat hoidetaan. Käsittelen lisäksi valuuttoja sekä henkilöstön rekrytointia.

4.1 Kansainväliset raha- ja rahoitusmarkkinat

Kansainvälisen yrityksen rahoitusjohtamisessa on kaksi päätoimintaa. Yritysmuodon mukaisesti yhtiö kerää pääomaa joko yrityksen sisä- tai ulkopuolelta. Pääoman hankinnan tavoitteena on pitää rahoituskulut mahdollisimman pieninä pitkällä aikavälillä. Valmistellessa investointipäätöksiä ja valvoessa investoinnin kannattavuutta on yrityksen rahoitusjohtaja todella tärkeässä asemassa. Pääomien sijoittamisella yritykset tavoittelevat omistajien varallisuuden mahdollista kasvattamista. Sijoittaminen tapahtuu aina yrityksen omistajien sekä johdon liiketoimintastrategian ja rahoituspäätösten merkeissä, jotka he ovat hyväksyneet. Välttyäessä turhilta valuuttakurssien muutoksilta ja astumasta niihin liittyviin riskeihin, tulee pääoman hankinnan ja investointipäätösten olla hyvin liitettyinä toisiinsa kansainvälisessä toimintaympäristössä. (Järvenpää, Pellinen, Virtanen 2007, 161.)

4.1.1 Valuuttakurssit

Valuutan vaihtokurssilla tarkoitetaan, yhden valuutan arvon ilmoittamista toisen valuutan avulla. Suhdeluku kertoo valuuttojen välisestä vaihtosuhteesta. Esim. yksi euro on tällä hetkellä noin 1,22 USA:n dollaria. Vaihtokurssit ilmoitetaan joko päivän kurssina tai termiinikurssina. Valuutan vaihdossa käytetään päivän kurssia ja termiinikurssia taas tarvitaan sovittaessa tulevaisuudessa tapahtuvien valuutan vaihdon ehdoista. Erot inflaatioasteissa, talouskasvussa, korkotasossa ja maahan liittyvistä riskeistä ovat asioita, jotka vaikuttavat kahden valuutan väliseen vaihtosuhteeseen. Maakohtaisesti suuri talouskasvu sekä sen kasvuodotukset nostavat valuutan suhteellista arvoa. Sama pätee myös toisinpäin, valtioiden poliittisen sekä taloudellisen epävakauden seurauksena on valuutan kurssiin alentava

vaikutus. (Järvenpää, Pellinen, Virtanen 2007, 164.) Kuviossa 3 on esiteltyä valuuttakurssit suhdanteessa euroon.

Ruotsin kruunu	SEK	10,0825
Singaporen dollari	SGD	1,6081
Thaimaan baht	THB	36,389
Turkin liira	TRY	8,9555
Taiwanin uusi dollari	TWD	NaN
Yhdysvaltain dollari	USD	1,2158

Kuvio 3. Valuuttakurssit suhdanteessa euroon. (Suomen Pankki 2021)

Valuuttakursseissa tapahtuviin muutoksiin liittyy keskeisiä käsitteitä. Revalvoinnilla tarkoitetaan keskuspankin toimenpidettä, jonka avulla valuutan vaihtoarvoa korotetaan. Devalvointi puolestaan tarkoittaa valtion keskuspankin hallinnassa olevan valuutan vaihtoarvon alentamista. Kelluva valuutta syntyy, kun keskuspankki ei toimillaan vaikuta valuutan arvon määräytymiseen. Kelluvan valuutan kurssi muodostuu siis markkinoilta suoraan sen kysynnän ja tarjonnan perusteella. (Järvenpää, Pellinen, Virtanen 2007, 164.)

Yritykset pyrkivät suojautumaan aina liiallisilta valuuttakurssien muutoksilta. Jos yrityksen kotivaluutta on euro, sillä on aina valuuttakurssiriski, kun sillä on saattavia, velkoja tai sijoituksia muussa valuutassa kuin euro. On mahdollista, että valuuttakurssit vaihtelevat sitovan sopimuksen tekohetken, valuuttojen kotiutuksen aikana tai maksamisen välissä. Suojautuakseen tulevaisuuden kurssimuutoksilta yleisimmin käytetään valuuttatermiinejä ja valuuttaoptioita. Valuuttatermiiniin avulla yritykset pystyvät ennalta sopimaan tulevana aikana käytettävän valuuttakurssin. Valuuttaoption avulla yritykset suojautuvat epäedullisilta kurssimuutoksilta, silti säilyttäen mahdollisuuden hyötyä edullisista kurssiliikkeistä. (Logistiikan maailma 2021)

4.2 Voittojen kotiuttaminen ja yritysten välinen rahansiirtely

Kansainvälisillä yrityksillä on mahdollisuus siirtää rahaa sekä voittoja eri maissa sijaitsevien yksiköiden välillä. Yrityksellä on käytettävissä useampia sisäisen rahoituksen maiden rajat ylittäviä keinoja. Rahoituksen siirtelymekanismeihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen sisäiset lainat, osinkojen jaot, siirtohinnoittelu, käyttömaksut ja rojaltit. Kansainvälinen yritys voi valita tarkoituksenmukaiset rahoituskanavat, joiden avulla se pääomittaa yrityksiä eri maissa. Yritys voi siirtää tulosta yksiköstä toiseen tuotteiden tai palveluiden siirtohintojen avulla, kun taas pääomaa pystytään siirtämään yritysten sisäisen lainauksen avulla. On myös mahdollisuutena oman pääoman sijoittaminen, joka mahdollistaa osinkojen jakamisen, jos tulosta syntyy. Jokaisella valtiolla on omat rajoituksensa pääomien ja voittojen vapaalle siirtelylle ja yrityksen toimintaa voidaan verottaa verosopimusten mukaisesti joko valtiossa, jossa toimintaa harjoitetaan, tai yrityksen kotivaltiossa. Ranskassa on käytössä euro valuuttana kuten Suomessakin, joten voittoja kotiuttaessa ei tarvitse kiinnittää huomiota valuuttakursseihin. Kohdemaan ollessa esimerkiksi Ruotsi, tulee kiinnittää huomiota ja tarkastella Ruotsin kruunun kurssia. (Järvenpää, Pellinen, Virtanen 2007, 179.) Ranskan ja Suomen välillä on vuonna 1972 solmittu ja vuonna 2019 uudistettu verosopimus (vero.fi 2021)

Pääkeinona voittojen kotiuttamiseen ulkomaisesta yrityksestä emoyhtiöön ovat osingot. Emoyhtiön käyttämä osinkojen jakopolitiikka on ratkaisevassa roolissa osinkojen siirron tarpeesta. Kansainväliset konsernit vaativat saman tuoton sijoittamalleen pääomalle, olipa se sitten omaa tai vierasta. Velkarahoitus voi olla joustavampi tapa emoyhtiön kannalta, sillä eri hallitukset suhtautuvat eri tavoin voittojen kotiuttamiseen. Tästä syystä velkapääoman käyttö saattaa olla verotuksellisesti halvempaa kuin oman pääoman rahoitus emoyhtiön kannalta. (Järvenpää, Pellinen, Virtanen 2007, 181.)

4.3 Henkilöstön rekrytointi

Rekrytoinnin avulla yritykset pyrkivät löytämään uutta työvoimaa. Tarkoituksena on löytää henkilöitä, jotka täyttävät parhaiten heidän työtehtäviinsä asetetut vaatimukset ja palkata heidät. Rekrytointia suorittaessa työnantajan tulee ottaa huo-

mioon yhdenvertaisuus ja tasa-arvoa koskevat säännökset. Yhdenvertaisuuslain mukaan jokaista työnhakijaa tulee käsitellä tasapuolisesti. Haastateltavia on varmasti useita kymmeniä, joten on tärkeää suorittaa rekrytointi loppuun asti huolellisesti, vaikka heidän etsimänsä henkilö olisikin jo löytynyt ensimmäisten ihmisten joukosta. (Yrittäjät 2021)

Oikein onnistunut rekrytointi voi tuoda tulevaisuudessa yritykselle tuloja, mainetta ja kunniaa. Huonosti onnistunut rekrytointi aiheuttaa puolestaan lisämenoja yritykselle ja saattaa saada jopa tuhoa aikaan, mistä yritys ei välttämättä selviä. On huolestuttavaa, että vielä nykypäivänäkin rekrytointiin suhtaudutaan huolimattomasti sekä leväperäisesti. Uuden työntekijän ottaminen taloon voi olla yrityksellä suuri investointi, vaikka hän olisikin koko uransa samassa yrityksessä. Rekrytointi on työläs prosessi, johon saattaa kulua kuukausia. Ennen rekrytoinnin aloitusta tulisi suunnitella valmiiksi minkälaista henkilöä yritys etsii. Tulevat työtehtävät, työn määrä, työn pituus, vastualueet, työkokemus aiheesta sekä muut edellytykset täytyy olla selvitettyinä, ennen kuin työtehtävään aletaan etsiä henkilöä. (Rekrytointi 2021)

Rekrytointi alkaa, kun halutaan täyttää vapaaksi auenneita tai tulleita paikkoja yhtiössä. On olemassa sisäinen sekä ulkoinen haku. Yhtiön sisäisellä haulla tarkoitetaan sitä, kun annetaan mahdollisuus jo yrityksessä valmiiksi oleville henkilöille hakea kyseistä paikkaa tai välittää hakemusta eteenpäin sopiviksi katsomilleen henkilöille. Ulkoisella haulla tarkoitetaan sitä, että yritys julkaisee työpaikkailmoituksen, johon kirjataan tarkat valintakriteerit sekä selkeä kuvaus työtehtävästä ja sen vastualueista. (Rekrytointi 2021)

4.3.1 Henkilöstön rekrytointi kansainvälistyvään yritykseen

Perustettavaan yritykseen on mahdollista rekrytoida henkilöitä sekä tytäryrityksen että emoyrityksen kotimaista. On tärkeää hyödyntää ulkomaista osaamista yrityksessä, sillä se tuo lisäarvoa yritykselle. EU- ja ETA- maiden kansalaiset voivat työskennellä EU-maissa jopa ilman työntekijän oleskelulupaa. EU:n ulkopuolisten maiden kansalaiset tarvitsisivat oleskeluvan, jota on mahdollista hakea maahanmuuttovirastosta. EURES (European Employment Services) on eurooppalainen

yhteistyöverkosto, jonka avulla työnantajat sekä työntekijät löytävät toisensa helpommin Euroopan alueelta. EURES on maksuton palvelu, joka neuvoo yrittäjiä ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa sekä antaa mahdollisuuden etsiä työntekijöitä omatoimisesti heidän CV-pankin avulla. (TE-palvelut 2021)

Kun lähdetään etsimään osaavaa työvoimaa, on normaalia, että työnantaja tai yritys voi lähteä itse esimerkiksi Euroopassa järjestettäviin rekrytointitapahtumiin, käydä messuilla ja haastatella mielestään potentiaalisia ihmisiä. Työpaikkailmoituksen lähettäminen asiantuntijoille, jotka jakavat sitä eteenpäin sopivaksi katsotulle yleisölle, on nykypäivänä suositeltava tapa löytää oikea kohderyhmä. Messuille osallistuminen on useimmiten maksutonta, eikä siitä ole koskaan haittaa, sillä aina voi mainostaa omaa yritystään ja saada lisää asiakaskuntaa tämän avulla. Osaavien henkilöiden etsimisessä on tärkeää muistaa olla aktiivinen ja tehdä töitä sen eteen. (TE-palvelut 2021)

Ranskassa työnteossa Suomeen poikkeavaa on se, että Ranskassa on käytössä vain 35 tunnin työviikot sekä palkallisia lomapäiviä on vuosittain 31 kappaletta, mikä jo itsessään saattaa houkutella ulkomaalaisia työntekijöitä sinne työskentelemään. Ranskassa on myös yleistä, että yritykset sulkeutuvat ruokailutunnin ajaksi ja ruokatunti useimmiten kestää jopa kahden tunnin ajan. Minimituntipalkka on 9,61 euroa. Muita syitä sille, minkä takia ihmiset muuttavat Ranskaan työn perässä, ovat ranskalainen kulttuuri, mieleinen ilmasto sekä maan monipuolisuus. Ranskassa on mahdollista lasketella vuoristoissa, nauttia suurkaupungeista ja upeista nähtävyyksistä. Pariisissa, eli Ranskan pääkaupungissa, asuminen on suurin piirtein yhtä kallista kuin Helsingissä. (Anyworkanywhere 2021)

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen haastatteluvaihe. Lisäksi siinä avataan mitä tutkimusmenetelmää työssä käytetään sekä haastateltavien vastaukset nousevat esiin kyseisessä kappaleessa ja vastauksien perusteella tehdään yhteenveto. Esitettäviä kysymyksiä on 10 kappaletta. Tässä luvussa tarkastellaan myös työn luotettavuutta.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja saamaan uutta tietoa. ”Karkeimmillaan laadullinen tai kvalitatiivinen ymmärretään yksinkertaisesti aineiston muodonkuvaukseksi (ei-numeerallinen)” (Eskola, Suoranta 2015. 13.) Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan syvällisempää tietoa aiheesta. Tutkimusta varten haastatellaan kolmesta viiteen henkilöä, joilla on kokemusta yhtiön perustamisesta Ranskaan. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että osallistujat antavat oman panoksensa tutkimukseen., tämä edesauttaa syvempien vastauksien muodostamisen.

Empiirinen tutkimus pohjautuu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Haastateltaville suunnitellut kysymykset nousevat esiin työni teorian aiheista, näin teoreettisen viitekehyksen ja empirian välillä on selkeä yhteys. Haastattelu osuudessa selviää, kuinka hyvin haastateltavat olivat valmistautuneet ja mihin asioihin olisi ollut tärkeää kiinnittää enemmän huomiota.

5.2 Esitetyt kysymykset ja vastausten avaaminen

Ensimmäinen kysymys on niin sanottu taustatietokysymys ja muut kysymykset on laadittu teoriaosassa esitettyjen asioiden pohjalta.

1. Mikä on vastuualueesi tällä hetkellä? (Myynti, talous, henkilöstöhallinto, markkinointi, tuotanto, tuotekehitys, logistiikka, jokin muu? mikä?)

Vastaajista löytyi eri vastualueen henkilöitä. Näitä olivat henkilöstöhallinnon johtaja, talouspuolen henkilö, juridiikan henkilö sekä talousjohtaja.

2. Miksi päädyitte laajentamaan toimintaanne Ranskaan?

Yrityksiltä löytyi jo valmiiksi asiakaskuntaa Ranskasta. Koska jälleenmyyjien kanssa kohdattiin haasteita, oman yrityksen perustaminen uudelle markkina-alueella tuntui olevan järkevin vaihtoehto. Tämä lisäsi brändin tunnettavuutta sekä toi lisää asiakkaita yhtiöille. Ennen Ranskaan siirtymistä oli tehty valmiiksi markkinatutkimukset, joiden perusteella kilpailutilanne sekä kasvumahdollisuudet näyttivät hyviltä. Asiakkaat myös toivoivat yhtiöitä tarjoamaan paikallisesti site service-palveluita.

3. Mainitse muutama asia, miksi nimenomaan perustitte tytäryhtiön?

Tähän kysymykseen nousi useita vastauksia, joita olivat suoran myynnin ohjaus, kunnallisiin tendereihin osallistuminen ja niihin vaikuttaminen, asiakkaiden nopeampi sekä parempi palveleminen, yrityksen kasvupotentiaali tuotteiden avulla ja brändin tunnetuksi kasvaminen. Lisäksi yritysten myynti oli jo niin suurta, että perustaminen oli mahdollista.

4. Kuinka hyvin ulkomaille siirtyminen yhtiölläsi on mielestäsi onnistunut?

Haastateltavien yritysten vastaukset tässä kysymyksessä poikkesivat hieman toisistaan. Ensimmäisen yrityksen tytäryhtiön toiminta oli käynnistynyt hyvin ja asiakkaat olivat tyytyväisiä siihen, että yritys oli läsnä heidän kotimaassaan. Tilitoimiston toiminta ja raportointi olivat onnistuneet hyvin.

Toinen yritys oli saanut toiminnan hyvin pyörimään, mutta maailmalla pyörivä Covid-19 pandemia on tuonut omat haasteensa. Ranskan ollessa täysin sulkeutuneena, myynti tyrehtyi paljon, sillä suurin osa asiakaskuntaa oli eri kunnat.

5. Mitkä asiat nousivat esiin positiivisesti prosessia tehdessä? (Missä olitte onnistuneet)

Positiivisesti esiin nousseita asioita olivat asiakkaiden tyytyväisyys heidän saadessaan suoran kontaktin yhtiöön ilman jälleenmyyntiä.

Tilitoimistoprosessit sekä kirjanpidot olivat onnistuneet hyvin. -Tähän vaikuttivat muun muassa erittäin hyvän paikallisen tilitoimiston löytäminen, totesivat talouspuolen vastaajat.

Huolellinen taustatyö sekä paikalliset kontaktit olivat auttaneet ymmärtämään paikallisen asioinnin.

6. Mikä/mitkä asiat olisi voitu suunnitella eri tavalla ulkomaille siirtyessä?

Molempien yritysten vastauksissa nousi esiin sama seikka. Henkilöstön rekrytointia olisi voitu miettiä hieman eri tavalla. Rekrytoinnin olisi pitänyt olla hieman maltillisempaa ”ei kaikkia kerralla”. Olisi ollut hyvä tutustua enemmän tavanomaisiin työsuhde-etuihin sekä lakisääteisiin aikarajoihin. Jälleenmyyjäverkoston kasvattaminen oman alan tuotteille olisi ollut tärkeää ennen oman yhtiön perustamista toiseen maahan.

7. Kuinka rekrytoitte henkilökuntaa Ranskaan? Työskenteleekö Ranskassa myös suomalaisia henkilöitä, jos vastaus on kyllä, miksi koette suomalaisen henkilökunnan tarpeelliseksi Ranskan toimipisteessä?

Yhtiöiden ulkomaan tytäryhtiöissä työskentelee sekä suomalaisia että paikallista väkeä. Molempien yhtiöiden toimitusjohtaja/henkilöstöpäällikkö on suomalainen, joka puhuu erittäin sujuvaa ranskaa. Suomalaisten työntekijöiden tärkeys uudessa yrityksessä on tärkeää, jotta pystytään paremmin rakentamaan yhteistyötä tytäryhtiön kanssa sekä lisäksi brändin kannalta on tärkeää, että sitä ovat luomassa henkilöt, jotka tuntevat tuotteen hyvin.

8. Mitä informaatiolähteitä käytitte, kun suunnittelitte liiketoiminnan laajentamista Ranskaan?

Käytettyjä informaatiolähteitä olivat Business Finland, Ranskassa asuva konsultti sekä Big 4-tilintarkastusyhteisöä kirjanpidon, veroasioiden ja henkilöstöhallintoon liittyvien asioiden selvityksessä.

Informaatiota varten oli teetetty markkina-analyysit omien haastatteluiden ja tietolähteiden tueksi. Yhtiöoikeudelliset selvitykset olivat tehneet paikalliset lakitoimistot, joista oli ollut paljon hyötyä. Paikallisilta tilitoimistoilta saatiin erittäin hyviä neuvoja käytännön asioiden hoitamisessa.

9. Kuinka hyvä tietämys teillä oli kilpailijoistanne tällä markkina-alueella ennen siirtymistänne?

Molemmilta yrityksiltä löytyi hyvin tietoa kilpailijoista etukäteen, mikä oli erittäin hyödyllistä. Markkinaselvitysten avulla kartoitettiin kilpailevat yritykset sekä heidän tuotteensa, kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet, kilpailijoiden taloudellinen tilanne sekä tuotteiden kysyntä. Ranskan jälleenyijiltä oli myös tullut hyvin yhtiöiden tietoon nykyinen kilpailutilanne ennen oman yrityksen perustamista maahan.

10. Oliko Ranskan tytäryhtiölle tehty rahoitussuunnitelma valmiiksi ennen toiminnan aloittamista?

Rahoitussuunnitelmat oli tehty valmiiksi ennen toiminnan aloittamista. Pääomistus oli mietitty tarkasti, sillä Ranskassa on tiukka sääntö, jossa rajataan vieraan pääoman määrä suhteessa omaan pääomaan. Korkoja ei voida vähentää Ranskan verotuksessa, jos vieraan pääoman määrä on liian suuri suhteessa omaan pääomaan.

5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tieteellisten tutkimusten tuloksien tulee olla luotettavia ja vastattavaa tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliaabeliudella ja validiudella. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimus toistettaisiin muuttumattomana ja näin tutkimustulosten tulisi pysyä samankaltaisina. Validiudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituksena, ja vastaako aineisto tutkimuskysymyksiin sekä ongelmiin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää reliaabelina. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa sen toistettavuus. Jos tämä tutkimus toistettaisiin uudelleen ja haastateltaisiin samaa henkilöryhmää, vastaukset pysyisivät samankaltaisina.

Tätä tutkimusta voidaan pitää validina, sillä tutkimus keskittyi ja tutki sitä asiaa, mitä tutkimuksessa alettiin tutkia. Kysymykset vastasivat siihen, mihin niiden oli tarkoituskin vastata. Työn luotettavuutta voidaan mitata haastateltavien samankaltaisten vastauksien myötä. Vastaukset tukivat toisiaan, mutta niissä huomattiin myös eroavaisuutta henkilökohtaisten kokemusten myötä.

6 POHDINTA

Viimeisessä kappaleessa on synteessin vuoro. Annan oman analyysini työstä ja pohdin, kuinka työ on edennyt, missä kohtaa kohtasin haasteita työn edetessä, ja mitä siitä on minulle selvinnyt. Tässä luvussa tarkastellaan myös työn mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Oma pohdinta työstä sekä sen etenemisestä

Opinnäytetyön tekeminen oli erittäin mielenkiintoista sekä opettavaista. Oma mielenkiintoni kansainväliseen kauppaan sekä kansainvälistymisen yleistymisen nykyaikana sai minut valitsemaan aiheen. Aiheeni on laaja ja onnistuin tekemään siitä suppeamman, kun aluksi oletin, keskittymällä vain yrityksen perustamiseen valmiiksi ostetun yrityksen sijaan. Laadullisen tutkimuksen käyttö tässä työssä oli mielestäni oikea ratkaisu ja sain hyvin laajoja, tarkkoja sekä monipuolisia vastauksia sen avulla. Teoriaosuus sekä haastateltavien vastaukset antavat hyvän ohjeistuksen kansainvälistyvälle yritykselle, mistä on varmasti hyötyä.

Työtä tehdessä huomasin, kuinka paljon uutta opin aiheesta sekä kuinka paljon yrityksen kansainvälistyminen oikeasti vaatii taustatyötä muun muassa kansainvälistymisstrategian, markkina-analyysin uudesta kohdemaasta sekä sen kilpailijoista, heidän tuotteistaan ja tuotteiden kysynnästä. Yrityksillä, jotka edes haaveilevat kansainvälistymistä, täytyy olla taloudellisesti stabiili tilanne kotimaassaan, ennen kuin tytäryhtiön perustamista voidaan edes haaveilla.

Työni eteni odotettua hitaammin. Aloitin työn tekemisen lokakuussa 2020. Covid-19 oli osa syynä siihen, minkä takia työn tekeminen kesti suunniteltua kauemmin. Kirjastot ja kampukset olivat pitkään kiinni, jolloin materiaalin saaminen muuttui hankalaksi ja välillä täytyi vain odottaa. Haastatteluiden suorittaminen fyysisesti paikan päällä sai myös kääntein, kun yrityksissä aloitettiin etätöitä ja konttoreihin ei otettu vieraita vastaan. Jos aloittaisin tekemään opinnäytetyötä nyt, osaisin varmasti aikatauluttaa työni etenemisen paremmin. Osaisin myös arvostaa hyviä tietolähteitä enemmän.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulosten perusteella sekä työtä tehdessä mieleeni nousseita jatkotutkimusideat voisivat olla yrityshankinta tapana siirtyä ulkomaille, henkilöiden rekrytointi ulkomaille/ulkomailta, yrityksille oikeiden jakelu- ja myyntikanavien löytäminen sekä kansainvälistyvän yrityksen rahoittaminen ja tulevien voittojen kotiuttaminen.

LÄHTEET

Anyworkanywhere. 2021. Viitattu 2.2.2021
<https://www.anyworkanywhere.com/fi/toihin-ranskaan/>

Business Finland
<https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/blogs/2020/rohkeasti-ranskaan>

Digitpro. 2012. Viitattu 6.5.2021
<https://www.digitpro.co.uk/2012/06/21/the-uppsala-internationalization-model-and-its-limitation-in-the-new-era/>

Eskola, J. Suoranta, J. 2015. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Helsingin seudun kauppakamari. 2020. Sivuliike vai tytäryhtiö ulkomaille? Viitattu 28.1.2021
<https://helsinki.chamber.fi/sivuliike-vai-tytaryhtio-ulkomaille/#13d2f1f5>

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

InterNationsGO. 2018. Viitattu 2.2.2021
<https://www.internations.org/go/moving-to-france/working/types-of-businesses-in-france>

Järvenpää, Marko – Pellinen, Jukka – Virtanen, Alla. 2007. Kansainvälisen yrityksen talous. Helsinki. WSOYpro.

Kauppakamari. 2018. Miksi kansainvälistyä ja miten? Käytännön vinkit kansainvälistymiseen. Viitattu 3.11.2020.
<https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/blogi/miksi-kansainvalistya-ja-mi-ten/856/#:~:text=Yrityksen%20kansainv%C3%A4listymiselle%20on%20useita%20syyt%C3%A4,etsitt%C3%A4v%C3%A4%20uusia%20markkinoita%20ja%20asiakkaita.&text=Monella%20markkinalla%20toimiminen%20nostaa%20yrityksen,my%C3%B6s%20tulevaisuudessa%20h%C3%A4m%C3%B6tt%C3%A4v%C3%A4n%20yrityskaupan%20takia>

Keuke. 2017. Kansainvälistyminen. Viitattu 3.11.2020
<https://www.keuke.fi/yritysneuvonta/kasvu-ja-kansainvalistyminen/kansainvalistyminen/>

Logistiikan maailma. 2021. Valuuttakauppa ja valuuttariskiltä suojautuminen. Viitattu 2.2.2021

<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/ulkomaankaupan-maksamisesta/valuuttakauppa-ja-valuuttariskilta-suojautuminen/>

Ostofokus. 4 vaihetta pk – yrityksen ostojen tehostamiseen. Viitattu 12.1.2021

<https://ostofokus.fi/4-vaihetta-pk-yrityksen-ostojen-tehostamiseen/>

PWC France. <https://www.pwc.fr/>

Rantavuo, Hanna. 1991. PK-yritysten informaation hankinta ja kansainvälistyminen. Tampere. Tampereen yliopisto.

Rekrytointi. 2021. Onnistunut rekrytointi on haaste, mahdollisuus ja sijoitus. Viitattu 24.1.2021. <https://www.rekrytointi.info/>

Somafy. 2019. Kilpailija-analyysi 2 – Mitä kannattaa analysoida? Viitattu 12.1.2021

<https://somafy.fi/kilpailija-analyysi-tekninen/>

Strategytrain. 2009. Miksi muodostaa kansainvälistymisstrategia? Viitattu 28.12.2020

<http://st.merig.eu/index.php?id=269&L=2>

Strategytrain. 2009. Mikä on Porterin viiden kilpailuvoiman malli? Viitattu 12.1.2021. <http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=2>

Suomen Pankki. 2021. Valuuttakurssit. Viitattu 21.1.2021

<https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/valuuttakurssit/>

Suomi. fi. 2019. Yrityksen perustaminen ulkomaille. Viitattu 27.1.2021

<https://www.suomi.fi/yritykselle/kansainvalistyminen/kansainvalinen-toiminta/opas/kansainvalinen-kauppa/yrityksen-perustaminen-ulkomaille>

TE-palvelut. 2021. Rekrytoi ulkomailta.

Viitattu 27.1.2021

[https://www.te-](https://www.te-palve-)
[palve-](https://www.te-palve-)

[lut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/rekrytoi_ulkomailta/eures/index.html](https://www.te-palvelut.fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/rekrytoi_ulkomailta/eures/index.html)

The World Bank doing business in France.

<https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/france>

Vero.fi Viitattu 2.2.2021

https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/49062/voimassa_olevat_verosopimukse/

YP. 2021. Yrityksen perustaminen ulkomaille. Viitattu 27.1.2021
<https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-perustaminen-ulkomaille/>

Yrittäjät. 2018. Kansainvälistyminen. Viitattu 28.12.2020
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/messut-yhteistoiminta-ja-etabloituminen#>

Yrittäjät. 2021. Rekrytointi. Viitattu 24.1.2021
<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyontekijan-palkkaaminen/rekrytointi-316807>

Liite 1

Haastattelulomake

(Haastattelujen tulokset tullaan julkistamaan yhteenvetona, kenenkään nimeä tai yhtiötä mainitsematta, on myös mahdollista, että joidenkin kysymysten yhteenvedoissa tullaan mainitsemaan minkä vastuualueen henkilö on vastannut)

1. Mikä on vastuualueesi tällä hetkellä? (Myynti, talous, henkilöstöhallinto, markkinointi, tuotanto, tuotekehitys, logistiikka, jokin muu? mikä?)
2. Miksi päädyitte laajentamaan toimintaanne Ranskaan?
3. Mainitse muutama asia, miksi nimenomaan perustitte tytäryhtiön?
4. Kuinka hyvin ulkomaille siirtyminen yhtiölläsi on mielestäsi onnistunut?
5. Mitkä asiat nousivat esiin positiivisesti prosessia tehdessä? (Missä olitte onnistuneet?)
6. Mikä/mitkä asiat olisi voitu suunnitella eri tavalla ulkomaille siirtyessä?

7. Kuinka rekrytoitte henkilökuntaa Ranskaan? Työskenteleekö Ranskassa myös suomalaisia henkilöitä, jos vastaus on kyllä, miksi koette suomalaisen henkilökunnan tarpeelliseksi Ranskan toimipisteessä?

8. Mitä informaatiolähteitä käytitte, kun suunnittelitte liiketoiminnan laajentamista Ranskaan?

9. Kuinka hyvä tietämys teillä oli kilpailijoistanne tällä markkina-alueella ennen siirtymistänne?

10. Oliko Ranskan tytäryhtiölle tehty rahoitussuunnitelma valmiiksi ennen toiminnan aloittamista?