

# **Suomalaisten pk-yritysten kansainvälistyminen Tansaniaan**

Haasteet, keinot ja mahdollisuudet

Nora Hasan

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2015  
Yrittäjyyden ja liiketoimin-  
taosaamisen koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

NORA HASAN  
Suomalaisten pk-yritysten kansainvälistyminen Tansaniaan  
Haasteet, keinot ja mahdollisuudet

Opinnäytetyö 68 sivua  
Huhtikuu 2015

---

Kaupallinen kiinnostus Itä-Afrikan, mukaan lukien Tansanian markkinoille, on Suomessakin herännyt. Suomalaisen yksityissektorin toiminta näillä markkinoilla on kuitenkin vielä pienimuotoista. Tämän työn tavoitteena oli lisätä tietoisuutta Tansaniasta viennin kohdemaana suomalaisille yrittäjille. Työssä käsiteltiin kansainvälistymistä pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta.

Työn tarkoituksena oli selvittää Tansanian markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia ja kansainvälistymisen keinoja markkinoille sekä luoda kuvaa Tansanian liiketoimintaympäristöstä viennin kohdemaana. Työn tavoitteena oli vastata kysymyksiin: Miksi ja kelle Tansania olisi potentiaalinen viennin kohdemaana? Minkälaisin keinoin suomalaisen yrittäjän on mahdollista päästä markkinoille? Minkälaisia erityisiä haasteita Tansaniaan liittyy viennin kohdemaana ja liiketoimintaympäristönä?

Työn tiedonhankinta on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka pääpaino on haastatteluissa. Työhön on haastateltu yhdeksän Tansanian markkinoilla toimivaa yrittäjää, joilla on näkemys sekä Suomen että Tansanian liiketoimintaympäristöstä. Lisäksi työhön on haastateltu kolmea suomalaista julkisen sektorin asiantuntijaa, joilla on näkemystä Tansanian markkinoista. Haastatteluiden lisäksi työssä käytetään lähteenä selvityksiä, raportteja, lehtiartikkeleita sekä julkisen sektorin verkkolähteitä.

Yleisinä johtopäätöksinä työstä voidaan todeta, että nopeasti kasvavat Tansanian markkinat tarjoavat suomalaisille yrittäjille houkuttelevia kasvumahdollisuuksia yli toimialarajojen. Ongelmattomina ja helppoina Tansanian markkinoita ei voida kuitenkaan pitää. Yrityksellä tulee olla riittävästi voimavaroja toiminnan ylläpitämiseen ja halua sitoutua markkinoille vastaantulevista haasteista huolimatta. Huomionarvoista on, että jokaisen yrityksen kansainvälistymisprosessi, joko vientimallien tai suorien investointien avulla, on ainutlaatuinen. Kaikille sopivaa tai parasta kansainvälistymisen mallia ei ole mahdollista kuvata. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin hedelmällisten liiketoimintasuhteiden ja verkostojen luominen ja ylläpitäminen.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

NORA HASAN:  
Finnish SMEs Internationalizing to Tanzania  
Challenges, Means and Opportunities

Master's thesis 68 pages  
April 2015

---

Commercial interest in East Africa, including Tanzania, has awakened in Finland. However, there are only a few Finnish private sector operators in this market. The objective of this thesis was to increase the awareness of Tanzania's business environment among Finnish entrepreneurs. The perspective was the internationalization of small and medium-sized enterprises.

The purpose of this thesis was to find out the Tanzanian market opportunities and the means of internationalization, as well as to create an image of Tanzania as an export destination. The objective was to answer the questions: Why is Tanzania a potential market and to whom? How is a Finnish entrepreneur able to enter the market? What are the challenges associated to Tanzania as a business environment?

The research data were qualitative and the main research method was an interview. Nine entrepreneurs operating in the Tanzanian market, and thus having a perspective of both Finnish and Tanzanian business environments, were interviewed. There were also three interviews of Finnish public sector experts with a view of the Tanzanian market. In addition, the thesis used such sources of information as surveys, reports, journal articles, and public sector web sources.

The rapidly growing Tanzanian market offers Finnish entrepreneurs attractive growth opportunities throughout the fields of business. However, the Tanzanian market cannot be considered trouble-free and easy. The companies aiming at internationalization must have sufficient resources and a will to commit to the market and maintain the operations despite challenges. It is noteworthy that the internationalization process of each company, whether through export models or direct investments, is unique. Therefore it is impossible to describe the best internationalization model that would be usable for every company. What is most important, however, is to create and maintain fruitful business relationships and networks.

---

Keywords: Tanzania, export, internationalization, emerging markets, East Africa

## Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 TYÖN TAUSTA, TAVOITE JA TARKOITUS .....	5
1.2 TUTKIMUSONGELMA, TUTKIMUKSEN RAKENNE JA RAJAUKSET .....	6
1.3 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	8
1.4 HAASTATELTAVIEN ESITTELY .....	10
<b>2 MIKSI TANSANIAAN? .....</b>	<b>12</b>
2.1 YLEISKATSAUS TANSANIAAN .....	12
2.2 TANSANIAN POTENTIAALI .....	15
<b>3 TANSANIA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....</b>	<b>20</b>
3.1 INFRASTRUKTUURI JA LOGISTIikka .....	21
3.2 YRITYKSEN PERUSTAMINEN, LUVAT JA MAANOMISTUS .....	22
3.3 TULLIMAKSUT JA VEROTUS.....	24
3.4 TYÖLULUVAT .....	26
3.5 KORRUPTIO JA RIKOLLISUUS .....	27
3.6 MARKKINOINTIVIESTINTÄ .....	29
3.7 REKRYTOINTI, HENKILÖSTÖ JA JOHTAMINEN .....	29
3.8 YRITYSKULTTUURI JA SUHTAUTUMINEN ULKOMAALAIISIIN YRITTÄJIIN .....	37
<b>4 KANSAINVÄLISTYMISEN KEINOT.....</b>	<b>39</b>
4.1 MARKKINATIEDON LÖYTÄMINEN.....	39
4.2 VERKOSTOITUMINEN; ASIAKKAIDEN JA YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN LÖYTÄMINEN .....	41
4.3 TUKIPALVELUT JA RAHOITUS KANSAINVÄLISTYMISEEN .....	45
4.3.1 <i>Team Finland -verkosto</i> .....	45
4.3.2 <i>Yksityiset rahoittajat</i> .....	47
4.3.3 <i>Eurooppalaiset rahoituskanavat</i> .....	48
4.4 KANSAINVÄLISTYMISEN OPERAATIOMUODOT .....	49
4.4.1 <i>Viennin operaatiomuodot</i> .....	50
4.4.2 <i>Investoinnit</i> .....	54
4.4.3 <i>Sopimusoperaatiot</i> .....	56
4.4.4 <i>Palveluvienti</i> .....	58
4.4.5 <i>Viennin operaatiomuodon valinta</i> .....	58
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>61</b>
<b>6 LÄHTEET .....</b>	<b>66</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta, tavoite ja tarkoitus

Suomalaisyriyten kiinnostus Tansaniaa kohtaan on kasvussa, ja Suomella on maassa hyvä maine pitkän kehitysyhteistyön seurauksena. Kauppa Suomen ja Tansanian välillä on kuitenkin vielä vaatimatonta. (Alapartanen & Laukkanen 2014, 153.) Länsimaiden talouskasvun taantuma ja Venäjän viennin romahtaminen viimeaikaisten poliittisten toimien seurauksena pakottaa suomalaisten yrittäjien katset kääntymään kohti uudenlaisia markkinoita ja mahdollisuuksia. Ruotsin entinen valtiovarainministeri Anders Borg (2015) tuo Helsingin Sanomien artikkelissa 8.3.2015 esille, että jos haluaa olla mukana talouden tällä hetkellä tapahtuvassa muutoksessa, on tehtävä töitä maissa, joissa on valtava kasvupotentiaali, kuten Tansania, Kolumbia, Intia tai Bangladesh.

Itä-Afrikan alue on maailman nopeimmin kasvavia talousalueita, ja Tansanian bruttokansantuote on kasvanut seitsemän prosentin vuosivauhdilla jo yli kymmenen vuoden ajan. Väite, jonka mukaan Afrikan kasvu perustuisi vain jalostamattomiin luonnonvaroihin, ei päde Tansaniassa. Kasvun taustalta löytyvät palvelut, rakentaminen, logistiikka ja telekommunikaatiosektori. Yhä merkittävämpi osa talouskasvusta tulee kotimaisen kysynnän kautta: kaupungistuminen, nuoren väestön dynamiikka ja keskiluokkaistuminen pitävät uutta kasvua yllä. Turismi tuo maahan ulkomaista valuuttaa, ja kaivosalaan liittyy valtavia odotuksia. Tansanian vahvuutena on matala poliittinen riski, ja sijainti on hyvin edullinen itäisen ja eteläisen Afrikan solmukohdassa Intian valtameren äärellä. (Alapartanen & Laukkanen 2014, 153.)

Tämän työn tavoitteena on lisätä tietoisuutta Tansaniasta viennin kohdemaana suomalaiselle pk-sektorille<sup>1</sup> luomalla käytännönläheinen materiaali yrittäjien käyttöön. Työn tarkoituksena on selvittää Tansanian mahdollisuuksia ja kansainvälistymisen keinoja markkinoille sekä luoda kuvaa Tansanian liiketoimintaympäristöstä viennin kohdemaana. Työn tavoitteena on vastata kysymyksiin miksi ja kenelle Tansania olisi potentiaalinen viennin kohdemaana, minkälaisin keinoin suomalaisen pk-yrittäjän on mahdollista

---

<sup>1</sup> Pienet ja keskiuuret yritykset (pk-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2015.)

päästä markkinoille ja minkälaisia erityisiä haasteita Tansaniaan liittyy viennin kohteena ja liiketoimintaympäristönä.

Työ on lähtenyt liikkeelle yksittäisten yrittäjien havaitusta tarpeesta saada käytännönläheistä tietoa vientiprosessista ja kansainvälistymisen keinoista Tansaniaan. Työ on suunnattu suomalaisille pk-yrittäjille, jotka kartoittavat kansainvälistymistä tai liiketoiminnan aloittamista kehittyvillä markkinoilla tai ovat jo valinneet kohdemaakseen Tansanian, mutta ovat vielä kansainvälistymisen suunnitteluvaiheessa.

## 1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Työn pääasialliset tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Minkälaisia mahdollisuuksia Tansanian markkinoilla olisi tarjota suomalaiselle pk-sektorille?
- 2) Minkälaisin keinoin markkinoille on mahdollista päästä?
- 3) Mitkä ovat isoimmat riskit ja haasteet sekä kansainvälistymisessä Tansaniaan sekä maassa toimimisessa ja miten riskejä voisi minimoida?

Lisäksi työssä kuvataan Tansanian liiketoimintaympäristöä sekä kansainvälistymiseen ja maassa toimimiseen tarvittavia liiketoimintaverkostoja, jotka liittyvät olennaisesti kansainvälistymisprosessiin.

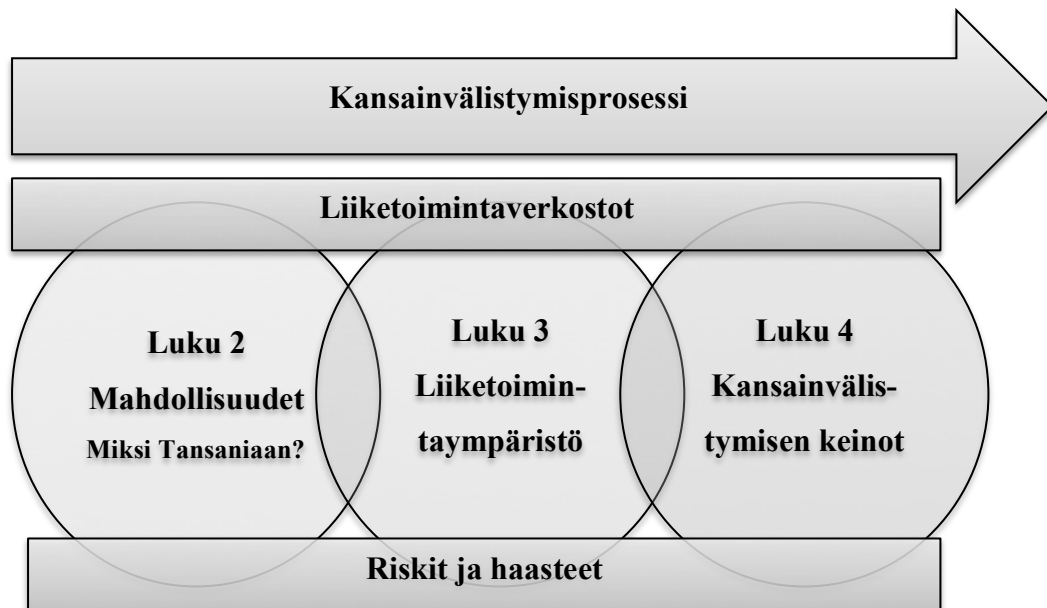
Kuvio 1 havainnollistaa työn rakennetta, jossa mahdollisuudet, liiketoimintaympäristö ja kansainvälistymisen keinot on jaoteltu omiksi luvuiksi. Kansainvälistymiseen olennaisena osana liittyvät liiketoimintaverkostot sekä riskit ja haasteet kulkevat lisäksi olennaisena sisältönä läpi koko työn.

Luvussa kaksi tavoitteena on Tansanian ostovoiman ja talouden yleisten näkymien lisäksi esitellä joitain potentiaalisimpia toimialoja, joilla erityisesti suomalaisella osaamisella olisi mahdollisuuksia menestyä. Arviot perustuvat sekä yleisiin talouden näkymiin, että haastateltavien näkemyksiin mahdollisuuksista eri toimialoilla. Tämän luvun on

tarkoitus vastata kysymykseen miksi Tansania on suomalaiselle pk-sektorille houkutteleva vienti- ja investointikohde.

Luvussa kolme kuvaillaan haastatteluissa ja muussa tutkimusaineistossa esille nousseita liiketoimintaympäristön oleellisia osa-alueita. Tässä luvussa nousee esille myös Tansanian liiketoimintaympäristön merkittävimmät haasteet. Sekä luvussa kolme, että työn muissa osioissa esiin tulevia kansainvälistymisen riskejä ja haasteita Tansanian markkinoilla arvioidaan kootusti johtopäätöksissä.

Kansainvälistymiseen ja Tansanian markkinoilla toimimiseen liittyviä verkostoja käsitellään erityisesti luvussa neljä. Lisäksi tässä luvussa esitellään pk-sektorin näkökulmasta kansainvälisen kaupan kirjallisuudessa esiintyvät yleisimmät kansainvälistymisen operaatiomuodot. Yleisen teorian valossa luvussa käsitellään haastattelujen avulla kerättyä tietoa kokemusperäisestä kansainvälistymisen keinoista Tansaniaan. Lisäksi esitellään tärkeimpiä kansainvälistymisen tukipalveluja ja rahoitusvaihtoehtoja.



KUVIO 1. Kehittämistyön rakenne

Tutkimuksen tavoitteena ei ole selvittää yhtä oikeaa tai parasta tapaa aloittaa vientiä tai jalkautua kohdemarkkinoille. Tutkimus pyrkii sen sijaan tuottamaan tarpeeksi kattavaan materiaaliin perustuvaa tietoa, jonka pohjalta Tansaniaan kohdistuvan viennin kysymyksiä voidaan tarkastella. Työssä on tarkoituksensa täyttämistä varten useampi verrat-

tain laaja tutkimuskysymys, jolloin eri tutkimusmenetelmillä kerätty aineisto on pyritty tiivistämään siihen käyttöön ja sille yleisölle, jolle työ on tarkoitettu. Työssä ei ole viennin- tai toimialarajausta, vaan näkökulmaksi ja kohderyhmäksi on rajattu kansainvälistymisestä kiinnostuneet suomalaiset pienet ja keskisuuret yritykset.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Työhön on haastateltu yhdeksää Tansanian markkinoilla toimivaa yrittäjää, joilla on näkemys sekä Suomen että Tansanian liiketoimintaympäristöstä. Lisäksi työhön on haastateltu kolmea suomalaista julkisen sektorin asiantuntijaa, joilla on kokemusta Itä-Afrikan ja Tansanian markkinoista. Haastateltujen yrittäjien ja asiantuntijoiden tuntemus sekä Suomen että Tansanian kulttuurista ja maiden liiketoimintaympäristöistä on ollut tärkeä kriteeri haastateltavia valittaessa. Tällä tavoin on ollut mahdollista tarkastella kohdemarkkinoita erityisesti niiden tekijöiden osalta, jotka ovat suomalaisten näkökulmasta oleellisia.

Työn tiedonhankinta on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka pääpaino on haastatteluissa. Haastatteluiden lisäksi työssä käytetään lähteenä selvityksiä, raportteja, lehtiartikkeleita sekä julkisen sektorin verkkolähteitä. Kansainvälistymisen keinoja käsittelevä osio pohjautuu haastattelujen avulla kerätyn kokemukseräisen tiedon lisäksi kansainvälisen liiketoiminnan ja viennin kirjalliseen teoriaan.

Kvalitatiivinen tutkimus on keino kuvata todellista elämää ja tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus yrittää löytää tai paljastaa tosiasioita. Tiedon kerääminen tapahtuu havaintojen sekä keskustelujen kautta ja jokaista tapausta käsitellään ainutlaatuisena. Tärkeää tutkimuksessa on saada tietoa tutkittavien näkökulmista ja ajatuksista. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 151.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 106) mukaan aidoissa toimintaympäristöissä tehtäviä haastatteluja kutsutaan kontekstuaalisiksi haastatteluiksi, jolloin haastattelut antavat usein syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista kuin irrallaan asiayhteyksistä tehtävät haastattelut. Tässä työssä haastattelujen tarkoituksena on tuottaa kokemukseräistä tietoa ja sellaisia näkökulmia, joita ei ole kirjallisista lähteistä saatavil-



la. Haastatteluista kuusi on toteutettu kontekstuaalisina haastatteluina kasvatusten haastateltavan työpaikalla tai muussa toimintaympäristössä paikan päällä Tansaniassa. Tällä tavalla haastateltavan on ollut helpompi kuvailla toimintaympäristöään ja myös haastattelija saa todellisemman ja aidomman kuvan tutustumalla itse haastateltavan ympäristöön. Haastatteluista kolme on toteutettu puheluna Suomesta Itä-Afrikkaan sekä kaksi on tehty Suomessa.

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi vaatii pohdintaa siitä, minkälaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Suurimmat erot liittyvät haastattelun strukturointiasteeseen, eli siihen miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija voi joustaa itse haastattelutilanteessa. (Ojasalo ym. 2014, 106-107.) Tässä työssä haastattelut on toteutettu menetelmällä, jossa haastattelija on etukäteen valmistautunut teemalistalla, joka on käyty haastateltavan kanssa läpi. Keskustelu ei ole kuitenkaan rajoittunut näihin teemoihin, vaan on annettu tilaa haastattelun edetessä ilmaantuville uusille aiheille, jotka ovat haastateltavan mielestä olennaisia kattavan ymmärryksen saavuttamiseksi. Teemalista on räätälöity jokaisen haastateltavan kohdalla erikseen sen mukaan, minkälaista tietoa kultakin haastateltavalta on ollut tarkoituksena saada. Työssä käytetty haastattelutyyppeä pitää sisällään sekä puolistrukturoidun, että avoimen haastattelun elementtejä. Ojasalon ym. (2014) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi vaihdella niiden järjestystä ja sanamuotoja haastattelun kulun mukaisesti. Tilanteeseen soveltumattomia kysymyksiä voi myös jättää pois ja tehdä lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Avoimessa haastattelussa haastatteluaiheesta keskustellaan avoimesti, ja keskustelu voi olla myös epämuodollista. (Ojasalo ym. 2014, 108–109.)

Työn tutkimuksellinen lähestymistapa pitää sisällään Ojasalon ym. (2014) esiin tuomia tapaustutkimuksen piirteitä. Kuvauksen mukaan tapaustutkimus tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Näin tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Kysymys ei ole siitä kuinka yleistä joku on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin miten ja miksi. Tapaustutkimuksessa tapaus ei ole otos jostakin isommasta joukosta eikä tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. (Ojasalo ym. 2014, 52–

53.) Tässä työssä on huomioitavaa, että tarkoituksena ei ole syventyä yksittäiseen yritykseen tapaustutkimuksen kohteena, vaan tutkimuksen kohteena on suomalaisten pk-yritysten kansainvälistyminen Tansaniaan. Tätä tutkitaan muun muassa Tansaniassa toimivien yritysten edustajien haastattelujen avulla.

#### **1.4 Haastateltavien esittely**

Yhdessätoista haastattelussa kuultiin yhdeksää Tansaniassa toimivaa tai toiminutta yrittäjää sekä kolmea julkisen sektorin asiantuntijaa. Alla on kunkin haastateltavan lyhyt esittely.

**Max Gylling** on ollut mukana energiajuomia Tansaniaan maahantuovan yhtiön Battery Tanzanian toiminnassa sekä sijoittajana että konsultointiroolissa. Gylling on tampere-laisen tilitoimiston Gylling Accountingin toimitusjohtaja ja on ollut Battery Tanzanian lisäksi mukana muissa vientiprojekteissa muun muassa Tunisiassa ja Saksassa.

**Oskar Kass** työskentelee Suomen Suurlähetystössä Dar es Salaamissa talouskasvun erityisasiantuntijana ja Team Finland koordinaattorina. Kass on toiminut Tansaniassa vuodesta 2013 lähtien.

**Kenneth Kullström** on työskennellyt Tansaniassa vuodesta 1988 lähtien ja toiminut vuoteen 1995 saakka satamaprojektissa kehittämien konttiterminaalien käyttöä. Tämän jälkeen Kullström toimi kaksi vuotta Pangani Fallsin vesivoimalassa projektipäällikkönä. Tällä hetkellä Kullström on vetovastuussa paikallisessa konevuokrausyrityksessä sekä toimii Finnpartnershipillä niin sanottuna yritys bongarina yrittäen luoda uusia yhteyksiä suomalaisten ja tansanialaisten yrittäjien välille.

**Kimmo Laukkanen** työskenteli Suomen suurlähetystössä Dar es Salaamissa ja toimi Team Finland koordinaattorina vuosina 2012–2014. Laukkasella on lisäksi pitkä kokemus eri tehtävissä Afrikassa muun muassa Nigeriasta ja Keniasta.

**Maiju ja Tonny Missokia** luotsaavat suomalaista energiajuomaa maahantuovan Battery Tanzanian sekä suomalaisen markkinointitoimiston tytäryhtiön Expression Tanzanian

liiketoimintoja paikan päällä Dar es Salaamissa. Battery Tanzania on aloittanut toimintansa vuonna 2013 ja markkinointitoimisto on aloittanut maassa vuotta myöhemmin.

**Hanni Nuotio** on Sansibarilla sijaitsevan hotelli Kedwa Rocks'n toinen omistajista. Nuotio on ollut mukana kasvattamassa ja kehittämässä hotellin toimintaa 1990-luvulta lähtien.

**Mari Pennanen**, DSM Corridor Groupin Business Development Director, on asunut Tansaniassa vuodesta 1997 lähtien. DCG on bulkkitavarankäsittelyyn logistiikkaratkaisuja tarjoava yhtiö Dar es Salaamin satamassa. Yhtiö on aloittanut toimintansa vuonna 2004 ja käsittelee muun muassa lannoitteita, viljaa, sokeria, hiiltä sekä kuparia. DCG on yksityinen satamapalveluja tarjoava yhtiö, joka työskentelee yhteistyössä Tanzania Ports Authorityn (TPA) kanssa.

**Esa Rantanen** on vastannut Itä-Afrikan Finpron toimistosta Nairobissa sen avaamisesta lähtien vuonna 2010. Rantasella on Itä-Afrikan lisäksi pitkä kokemus Kiinan markkinoista.

**Hamish Rashid** luotsaa vaimonsa **Aino Tanhuan** kanssa Colors of Zanzibar -nimistä matkatoimistoa Sansibarin Stone Townissa. Matkatoimistoyrittämisen lisäksi Rashid toimii konsulttina helsinkiläisessä Occasio Oy:ssä, joka on erikoistunut yrityskonsultointiin eteläisen ja itäisen Afrikan alueella. Rashid ja Tanhua ovat asuneet ja työskennelleet myös Suomessa.

**Päivi Salminen**, markkinointitoimisto Expression Oy:n International Business Manager, on ollut aloittamassa Expressionin tytäryhtiön Expression Tanzanian toimintaa Dar es Salaamissa vuonna 2014. Salminen on suunnitellut sekä toimeenpannut promotio- ja markkinointitoimenpiteitä Tansaniassa muun muassa energiajuoman maahantuontiin keskittyneelle Battery Tanzanialle.

## 2 MIKSI TANSANIAAN?

### 2.1 Yleiskatsaus Tansaniaan

Kuviossa 2 esitetyn Tansanian kartan avulla voidaan havainnoida maan painopisteitä. Kilimanjaro sekä Sansibarin saaristo ovat maan suosituimpia turistikohdeita. Vaikka Dodoma on hallinnollinen pääkaupunki, Dar es Salaam on satamakaupunkina maan kaupallinen keskus.



KUVIO 2. (CIA The World Fact Book 2013.)

Tansania on liittotasavalta, joka muodostuu Tansanian mannermaasta ja Sansibarin saaristosta. Yhteisen presidentin, parlamentin ja ulko- ja turvallisuuspolitiikan lisäksi Sansibarilla on myös oma presidenttinsä, hallituksensa ja edustajainhuoneensa. Tansanian väkiluku on hieman alle 50 miljoonaa, josta 10 % asuu maan kaupallisessa keskuksessa Dar es Salaamissa. (Maatiedosto Tansania 2014.) Tansania on yksi Afrikan nopeimmin kaupungistuvista maista.

Taulukossa 1 on esitelty tiiviisti Tansanian liiketoimintaympäristön tärkeimpiä tunnuslukuja. Tansanian pääkaupunki on Dodoma, mutta maan taloudellinen keskus on rannikolla sijaitseva Dar es Salaam. CIA World Factbookin mukaan bruttokansantuote henkeä kohden on maailman alhaisimpia ja inflaatio maailman korkeimpia. Maan talouskasvu on kuitenkin sijalla 22 vuoden 2013 vertailussa, jossa oli mukana 221 maata. (CIA World Factbook 2013.) Nimenomaan talouskasvu tekee Tansaniasta kiinnostavan markkinan ulkomaisille sijoittajille.

TAULUKKO 1. (Alapartanen & Laukkanen 2014, 153.)

Pääkaupunki.....	Dodoma
Väkiluku.....	49,6 milj. (2014)
Bruttokansantuote.....	32 mrd. USD
Ostovoimapariteetilla korjattu bruttokansantuote henkeä kohden .....	1 700 USD
Inflaatiokorjattu talouskasvu.....	7,0 %
Inflaatio.....	7,8 %
Talouden rakenne (Maatalous Teollisuus Palvelut .....	27,6 %   25 %   47,4 %
Kaupungistumisaste.....	26,7 % (2011)
Luvut ovat arvioita ja vuodelta 2013, ellei toisin mainita. HDI luvut vuodelta 2012. Lähteet, CIA World Faktbook, Yhdistyneiden kansakuntien kehitysohjelma	

Tansanian viralliset kielet ovat kiswahili (suahili) ja englanti. Englanti on hallinnon ensisijainen kieli sekä niin toisen kuin kolmannen asteen koulutuksen kieli. Sansibarilla puhutaan lisäksi laajalti arabiaa. Tansanian mannermaan asukkaista 99 % on afrikkalaisia syntyperää, joista noin 95 % on bantuja. Myös Sansibarilla bantut muodostavat suurimman väestöryhmän, mutta arabien osuus väestöstä on suurempi kuin mannermaalla. (Maatiedosto Tansania 2014.)

Tansania on yksi maailman köyhimmistä maista, ja noin 28 % tansanialaisista elää kansallisen köyhyysrajan alapuolella (Maatiedosto Tansania 2014). Talouskasvu on kuitenkin ollut jo reilun vuosikymmenen vakaalla noin seitsemän prosentin tasolla ja Itä-Afrikka, Tansania mukaan lukien, on maailman nopeimmin kasvavia talousalueita. Tan-

sanian katsotaan olevan jo siirtymävaiheessa kohti monipuolistuvaa talouden rakennetta. (Alapartanen & Laukkanen 2014, 153.)

Vaikka suuri osa viennistä on alkutuotantoa ja kullaan osuus viennistä 40 %, talouskasvua siivittävät palvelut, rakentaminen, logistiikka, turismi ja telekommunikaatiosektori. Kotimainen kysyntä muodostaa enenevässä määrin talouskasvun edellytyksiä. Vuonna 2011 Tansanian parlamentti hyväksyi viisivuotissuunnitelman, joka painottaa taloudellista kehitystä ja investointeja erityisesti sähköntuotantoon, tiestöön, satamaan ja rautateihin. (Alapartanen & Laukkanen 2014, 153-154.)

Maatalouden tuottavuuden lisääminen on yksi hallituksen isoista tavoitteista. Väestöstä kaksi kolmasosaa saa elantonsa maataloudesta, jonka osuus bruttokansantuotteesta on kuitenkin vain viisitoista prosenttia. Maatalous toimii pienviljelijöiden kautta. Keskimääräinen viljelty alue on yhden ja kolmen hehtaarin välillä, ja suurin osa näistä maatilkkuista on naisten viljelemiä. Maatalous vaatii perusteellista uudistamista. Tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen, tilakoon kasvattaminen sekä rahoitusmahdollisuuksien kehittäminen ovat tärkeitä uudistuksen osa-alueita. Investointien lisäämiseksi maatalouteen perustettiin vuonna 2010 Southern Agricultural Growth Corridor of Tanzania (SAGCOT). (Alapartanen & Laukkanen 2014, 154.)

Suomen ja Tansanian kauppavaihto on vuositasolla noin 30 miljoonaa euroa. Viennin osuus Suomesta Tansaniaan on reilut 20 miljoonaa ja tuonti on vaihdellut viiden ja kymmenen miljoonan välillä. Suomen viennistä yli puolet koostuu lannoitteista, 25 % koneista, laitteista ja kuljetusvälineistä ja loput paperimassasta, lääkkeistä, kumi-, paperi- ja pahvituotteista sekä kojeista ja mittareista. Tuonti Tansaniasta Suomeen kasvoi vajaaseen kahdeksaan miljoonaan euroon vuonna 2011. Merkittäviä tuontituotteita kahvin ja teen lisäksi ovat kalat ja kalavalmisteet, muut maataloustuotteet kuten kasvisrasvat ja kukat sekä metallit ja mineraalit. Merkittävä osa Tansanian kaupasta ei kuitenkaan näy kahdenvälisissä vientitilastoissa. Osa suomalaisista yrityksistä vie Afrikkaan kiinalaisten alihankkijoiden valmistamia tuotteita, joissa arvoketjun arvokkain osa säilyy edelleen kuitenkin Suomessa. Tansaniassa esimerkki tästä ovat kännykkämastot. (Maatiedosto Tansania 2014.)

Tulevaisuudessa Tansania tulee hyötymään merkittävästä off-shore -maakaasuesiintymistä, mikä tulee muuttamaan maata väistämättä. Kaasuvarantojen

yhteenlasketun arvon arvioidaan olevan vähintään 500 miljardia euroa. Valtiolle niistä kuitenkin alkaa muodostua tuloa vasta 2020-luvun alkupuolella. (Maatiedosto Tansania 2014.) Dar es Salaamin Suomen suurlähetystön talouskasvun erityisasiantuntija Oskar Kass nostaa esille, että yksityissektorin tuotantokapasiteetti on maassa nopean talouskasvun myötä pullonkaula. Kass painottaa maakaasuesiintymien tulevaisuuden vaikutusta talouteen. Jos sijoituspäätökset saadaan sovittua ja maakaasua päästään viemään pois vuoden 2020 paikkeilla, se tietää suurta kotimaista kulutuksen kasvua ja rakennusteollisuuden kasvun jatkumista. (Kass 2014.)

## 2.2 Tansanian potentiaali

### Kasvava keskiluokka

Afrikan kasvavasta keskiluokasta ja tämän myötä kasvavista kulutusmarkkinoista puhutaan paljon, mutta määritelmä ei ole yksiselitteinen. Zitto Kabwe (2013) pohtii artikkelissa ‘Defining Middle Class in Tanzania is Difficult’, keskiluokan määritelmää ja merkitystä. Sekä Maailmanpankki, että African Development Bank (AfDB) määrittelevät keskiluokan kulutuksen näkökulmasta. Molemmat pankit määrittelevät Afrikan keskiluokan koostuvan kuluttajista, jotka käyttävät 2–20 Yhdysvaltain dollaria päivässä. Tällä määritelmällä noin kaksitoista prosenttia eli noin 6 miljoonaa tansanialaisista kuuluisi keskiluokkaan. Kansainvälisen konsultointitoimiston Deloitten kriteeristön mukaan tansanialainen keskiluokka käsittää noin 5,5 miljoonaa asukasta. Samassa artikkelissa nostetaan kuitenkin esiin Tansanian veroviranomaisten, Tanzania Revenue Authorityn, raportti, jossa vain noin miljoona tansanialaista maksaa veroa. Kabwe esittää artikkelissaan, että tästä näkökulmasta arvion keskiluokan kokoluokasta voisi kyseenalaistaa. (Kabwe 2013.) Kabwen artikkelin perusteella voidaan todeta, että ostovoiman arviointi maassa on haastavaa, sillä kattavia tilastoja ei ole saatavilla.

Jaco Maritz (2014) käsittelee artikkelissaan ‘Making sense of Africa’s middle class’ Standard Bankin ekonomistin Simon Freemantlen raporttia ‘Understanding Africa’s Middle Class’. Freemantlen kriteerein, joista yksi on yli 5 500 Yhdysvaltain dollarin kulutus vuodessa (yli 15 Yhdysvaltain dollaria päivässä), Tansanian keskiluokkaan käsittäisi noin kolme prosenttia väestöstä eli noin 1,5 miljoonaa asukasta tai 315 000 talo-

utta. Vuoteen 2030 mennessä Freemantlen määrittelemään keskiluokkaan kuuluisi noin 6,5 miljoonaa asukasta eli noin 1,4 miljoonaa taloutta. Tämä tarkoittaa noin kahdeksaa prosenttia sen hetkisestä väestöstä, jonka oletetaan kasvavan 80 miljoonaan. (Maritz 2014.) Lakisääteiset minimipalkat ovat tällä hetkellä Tansaniassa toimialasta riippuen noin 50–200 Yhdysvaltain dollaria kuukaudessa (Africapay.org/Tanzania 2014).

Keskiluokan määritelmästä ja koosta on useita käsityksiä, mutta sen vääjäämättömästä kasvusta Itä-Afrikassa ja Tansaniassa ollaan yhtä mieltä. Rantanen nostaa esille, että mikäli Tansanian maakaasuprojekti lähtee käyntiin, ulkomaalaistyöntekijöiden yhteisö kasvaa huomattavasti. Maakaasun vientiin tarvittavalle nesteytyslaitokselle on arvioitu tarvittavan parhaimmillaan 17 000 työntekijää. Projekti tuottaisi rahaa myös paikalliseen talouteen, mikä tarkoittaisi varallisuuden kasvua myös paikalliselle väestölle ja kasvattaisi tansanialaista keskiluokkaa. Rantanen arvioi, että investoinnin käynnistäminen saattaa kuitenkin viivästyä öljyn hinnan alenemisen takia. (Rantanen, 2015.)

### **Toimialamahdollisuudet suomalaisyrityksille**

Suomen suurlähetystön Tansanian maatiedoston mukaan luonnonkaasuntuotannon alkaessa Tansanian rannikolla avautuu suomalaisille yrityksille merkittäviä mahdollisuuksia. Tansania voi olla tärkeä markkina-alue myös suomalaisille teknologian ja teollisten palvelujen yrityksille, laitetoimittajille sekä konepajoille. Lindiin suunniteltu kaasun nesteyttämisterminaali tulee olemaan yksi suurimmista yksittäisistä investoinneista Afrikassa (noin 20 miljardia Yhdysvaltain dollaria). (Maatiedosto Tansania 2014.)

Alapartasen ja Laukkasen (2014) mukaan Suomen kannalta yksi merkittävimpiä toimialamahdollisuuksia Tansaniassa on telekommunikaatiosektori. Maassa olisi mahdollisuus pilotoida ja skaalata innovaatioita kasvuhakuisessa Base of the Pyramid<sup>2</sup> -ympäristössä. Suomalaisille mobiiliratkaisuille olisi kysyntää esimerkiksi maatalouteen, terveyspalveluihin sekä opetussektoriin liittyen. Tansanian matkapuhelinmarkkinoiden kasvutahti on ollut huimaa, vajaan 50 miljoonan asukkaan maassa on tällä hetkellä noin

---

<sup>2</sup> Base of the Pyramid -markkinoiksi kutsutaan noin neljän miljardin pienituloisen ihmisen muodostamaa markkinataloutta Afrikassa, Aasiassa, Etelä-Amerikassa ja Itä-Euroopassa. BoP-liiketoiminnan perustana on ajatus siitä, että maailman pienituloisimmat otetaan mukaan yritysten liiketoimintaan yhteistyökumppaneina ja innovaattoreina perinteisen kuluttaja- tai tuottajanäkökulman sijaan. Yhteistyön avulla voidaan kehittää liiketoimintaa ja markkinoita, josta hyötyvät niin yritykset kuin köyhät yhteisöt. (FIBS 2015.)



30 miljoonaa matkapuhelinliittymää. Lähes puolen Tansanian aikuisista on arvioitu käyttävän mobiilipankkipalveluita ja matkapuhelimen kautta siirrettävien rahalähetysten yhteenlaskettu arvo on noin 1,4 miljardia Yhdysvaltain dollaria joka kuukausi. Mobiiliteknologia lisää tällä hetkellä nopeasti myös internetin käyttöastetta. Tällä hetkellä lähes kymmenen miljoonaa tansanialaista on netin ääressä. (Alapartanen & Laukkanen 2014, 155-156.) Rantanen muistuttaa, että IT-sektorilla ei voida kuitenkaan ajatella, että kehittyvät markkinat tulisivat teknologiakehityksessä vaihe vaiheelta perässä. Hänen mukaansa nämä loikkaavat suoraan uusimpaan teknologiaan, jolloin länsimaiden vanhentuneita välivaiheita ei voida tarjota. Näille markkinoille on tuotava uusimpia innovaatioita. (Rantanen, 2015.)

Tonny Missokia näkee, että maassa on paljon mahdollisuuksia, sillä markkinat ovat nuoret ja kilpailua ei kaikilla aloilla ole juuri lainkaan tai ainakaan markkinoita ei ole vielä kyllästetty (Missokia, T. 2014). Maiju Missokian mukaan liiketoimintamahdollisuudet havaitsee parhaiten paikanpäällä. Esimerkkinä tällaisesta arjesta havainnoidusta liiketoimintamahdollisuudesta on se, että muun muassa pankissa edelleen vuoronumeroiden puuttuessa ihmiset riisuvat ja asettavat kenkensä jonoon oman jonotusvuoronsa merkiksi. Missokia näkee päivittäisessä elämässään tarpeen erilaisille tuotteille ja palveluille ja tämän havainnointi on ollutkin kimmokkeena yrittäjäksi ryhtymiseen miehen kotimaassa. (Missokia, M. 2014.) Tanzaniassa vuodesta 1988 toiminut Kenneth Kullström nostaa yhdeksi isoimmista potentiaaleista hyödyntämättömien raaka-aineiden prosessoinnin ja tuottamattoman maatalousteknologian. Käyttämättömiä raaka-aineita olisi, mutta tarvittaisiin osaamista niiden hyödyntämiseen. Markkinoita olisi tuotantoteknologian ja maatalousteknologian saralla. (Kullström 2014.)

Rantasen mielestä Battery Tanzania on yksi osoitus siitä, että Afrikka tulisi nähdä myös kuluttajamarkkinoina. Suomessa olisi Rantasen mukaan jonkin verran kulutustavaraotteita, joita voisi ihan hyvin lähteä viemään Afrikan markkinoille keskiluokan kasvaessa nopeasti. Nyt olisi juuri oikea aika suomalaiselle kulutustavaralle, kun paikalla ei vielä ole kaikkia isoja kansainvälisiä pelaajia. (Rantanen 2015.) Länsimaiset kulutus tuotteet ovat supermarketissa todella kalliita, mikä johtuu tarjonnan vähyydestä verrattuna kysyntään. (Kass 2014.) Markkinoille voisi tuoda esimerkiksi vaatteita tai elintarvikkeita. Verrattuna Keniaan, Tansanialla olisi valmiille kulutustuotteille otolliset markkinat, sillä oma valmistus ja jalostus on täysin olematonta vähänkään kehittyneemmissä tuotteissa. Rantanen mainitsee esimerkkinä maitotaloustuotteet ja lihatuot-

teet, jotka ovat Keniassa jo hyvin brändättyjä ja ulkomaiset tuotteet ovat vähemmistössä. Jos taas menee tansanialaiseen supermarkettiin, niin tilanne on päin vastoin. Suurin osa tuotteista tulee joko Keniasta tai Etelä-Afrikasta. (Rantanen 2015.)

Rashidin mukaan Tansaniassa on juuri nyt todella suuri tarve eri toimijoille melkein pämillä tahansa sektorilla. Hän nimeää esimerkeiksi teknologia- ja kaivannaisteollisuuden sekä rahoitus- ja vapaa-ajan palvelut. Koulutus alalla olisi Rashidin mukaan myös erityisesti potentiaalia, sillä koulutuksen taso maassa on huono ja monet muuttavat ulkomaille opiskelemaan. Laadukasta opetuksesta kotimaassa oltaisiin valmiita maksamaan. Aurinkoenergia ja nettipankkitoiminta voisivat olla myös aloja, joilla Rashidin mielestä suomalaiselle osaamiselle olisi kysyntää Tansaniassa. Ehdotuksia tulee paljon. Esimerkiksi leipomo voisi olla myös yksi mahdollisuus. Ihmiset syövät leipää, mutta leipäläätjuja ei ole kovinkaan paljoa, tai ainakaan terveellisempiä laatuja ei ole. (Rashid 2015.)

Rashid pohtii myös sitä, että Sansibarilla on yli 350 hotellia, mutta huolto- tai siivousyrityksiä ei ole ollenkaan, joille tämän tyyppiset tukipalvelut voitaisiin tehokkaasti ulkoistaa. Lisäksi autoja alkaa olla runsaasti, mutta kukaan ei ole perustanut kunnollista autokorjaamoa. Ihmiset korjauttavat autojaan yksittäisillä korjaajilla, joilla ei välttämättä ole tietotaitoa modernien autojen korjaamisesta. Rashid on Missokioiden tavoin huomionnut runsaasti puutteita tarjottavissa tuotteissa ja palveluissa. Hän kiteyttää, että Tansania on avautunut kansainväliselle liiketoiminnalle ja tällä hetkellä tarve erilaisille tuotteille ja palveluille ylittää tarjonnan. (Rashid 2015.)

Rashidin mukaan Tansania on Itä-Afrikan maista potentiaalisin vienti- ja investointikohde, sillä ostovoimaa on nyt jo olemassa, vaikkakaan siitä ei ole helposti saatavilla tilastotietoa. Lisäksi maan talous on vahvassa kasvussa ja kysyntä erilaisille palveluille ja tuotteille tulee kasvamaan nopeasti. Rashid nostaa esimerkiksi matkapuhelinliittymien määrän, joka on Tansaniassa kirinyt samalle tasolle taloudellisesti kehittyneemmän Kenian kanssa. Houkuttelevan kohteen Tansaniasta tekee Keniaan verrattuna se, että markkinat ovat tuoreet ja kilpailua ei ole vielä ollenkaan samalla tavalla kuin Keniassa. Rashid kokee, että Tansanian maine laahaa maan todellisen kaupallisen potentiaalin perässä. Syyt vaatimattomaan maineeseen kansainvälisen kaupan kohteena juontavat Rashidin mukaan juurensa muun muassa sosialistisesta historiasta. Markkinat ovat kuitenkin avautuneet ja juuri nyt olisi oikea aika tulla. (Rashid 2015.)

Markkinointitoimisto Expressionin kansainvälistä liiketoimintaa luotsaava Päivi Salminen kertoi syyksi tulla Tansaniaan sen, että maasta ei löytynyt Battery Tanzanian kriteereihin soveltuvaa markkinointi- ja promootiotoimistoa. Promootiotoimistoja on Tansaniassa olemassa, mutta näissä yrityksissä Salmisen mukaan kukaan ei suunnittele promootioita tai kouluta promootoreja. Tällä toimialalla on Tansaniassa iso potentiaali. Salminen on havainnoinut paikan päällä, että massa toimivien ulkomaalaisten työntekijöiden kohderyhmälle olisi paljonkin kaupallista potentiaalia, jolle palvelutarjontaa ei juuri ole saatavilla. Samaa kohderyhmää tulee jatkossa olemaan kasvava paikallinen keskiluokka. Hintataso palveluissa ja monissa valmiissa kulutustuotteissa on vähintäänkin länsimaalaista tasoa, jopa korkeampaa, sillä kilpailua ei juuri ole. Myös Salminen on havainnut runsaasti muita palveluja ja jopa toimialoja, jotka puuttuvat maasta joko kokonaan tai toiminta on hyvin pienimuotoista. (Salminen 2014.)

Kass nostaa esille turismisektorin mahdollisuudet, johon Sansibarilla ovat investoineet ulkomaalaisista etenkin italialaiset. Myös muista maista on aktiivisia toimijoita. Turismi keskittyy safarialueille sekä Sansibarille. (Kass, 2014.) The World Bankin (2014) artikkelissa, 'The Elephant in the Room: Unlocking the Potential Of the Tourism Industry for Tanzanians', korostetaan turismin merkitystä talouskasvun kiihtymisessä. Tansanian turistikohteissa on vierailut noin miljoona turistia vuoden 2013 aikana. (The World Bank, 2014.) Suomessa on ollut 7,6 miljoonaa ulkomaista matkailijaa vuonna 2014. (Visit Finland, 2015.)

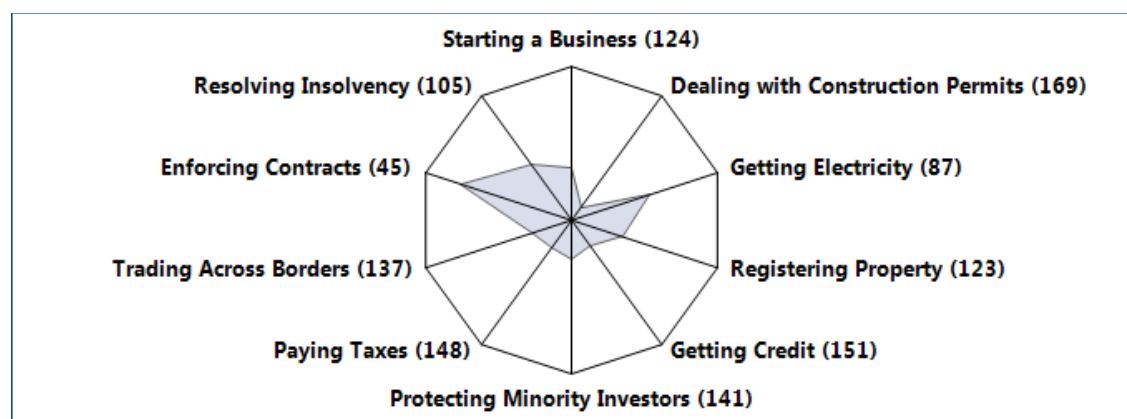
Sektorit, joissa kehitetään laajempaa yhteistyötä Suomen ja Tansanian välillä, ovat cleantech, puupohjainen teollisuus, huonekalut, maatalouden uudistaminen, teolliset palvelut sekä innovaatiotoiminta – molempiin suuntiin. Energia-, kaivos-, satama- ja metsäteollisuus tarjoavat uusia mahdollisuuksia investoinneille ja vientiteollisuudelle. (Maatiedosto, 2014.)

### 3 TANSANIA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

”Aina tulee uusia ongelmia. Kun yhden ratkaisee niin seuraava ongelma on jo ovella”, Pennanen kiteyttää, mutta sanoo samaan hengenvetoon, että jos on valmis tekemään lujasti töitä, niin Tansaniassa pärjää kyllä. Pennanen korostaa, että pitää olla tekijä: ”Jos haluaa ja uskoo ja on valmis tekemään todella kovaa työtä niin pärjää. DCG on tästä elävä esimerkki.” (Pennanen 2014.)

Maailmanpankki julkaisee liiketoimintaympäristöön liittyviä Ease of Doing Business -mittauksia maailmanlaajuisesti. Tansania ei ole menestynyt vertailussa kovinkaan hyvin ja sijoittuu vuoden 2015 mittauksessa 189:stä valtiosta sijalle 131. Saharan eteläpuolisen Afrikan maista Tansania pärjää mittauksessa kuitenkin keskiarvoa paremmin. Taloudellisesti kehittyneemmän naapurimaan Keniankin sijoitus on 136. (Maailmanpankki, 2015a, 8.)

KUVIO 3 kuvaa Ease of Doing Business -mittauksen tuloksia osa-alueittain. Suurimmat haasteet mittauksen mukaan liittyvät rakennuslupiin, luoton saantiin ja verojen maksamiseen. Rakennusluissa suurimpana haasteena ulkomaisille toimijoille on maankäyttöikeuden saaminen. Verotusta arvioitaessa mittaukseen vaikuttavia tekijöitä ovat olleet maksujen kappalemäärä ja aika, joka kuluu maksujen hoitamiseen sekä veroprosentti. Maankäyttölupaprosessia sekä verotusta käsitellään myöhemmin tässä luvussa. Rahoitusmahdollisuuksia Tansaniassa toimimiseen suomalaisesta näkökulmasta käsitellään luvussa 4.3. Kuviossa ulkoreuna kuvaa parasta eli ykkössijaa mittauksessa ja keskiö sijaa 189.



KUVIO 3. Tansanian sijoittuminen Maailmanpankin Ease of Doing Business 2015 -mittauksessa osa-alueittain. (Maailmanpankki. 2015a, 9.)

Rantanen muistuttaa, että Ease of Doing Business -indeksit eivät kuitenkaan välttämättä anna oikeaa kuvaa liiketoimintaympäristöstä käytännön tasolla. Tekemisen vaikeus tai helppous eri osa-alueilla voi vaihdella paljon esierikiksi toimialasta tai yrityksen koosta riippuen. Esimerkiksi korkeasta korruptiotasosta huolimatta, hoitamalla asiat sääntöjen mukaan lakitoimiston avulla, altistumista korruptiolle voi vähentää. Mitä vaikeammille markkinoille mennään, sitä huolellisemmin asiat kannattaa hoitaa ja mennä tarkkaan lain pykälien mukaan. (Rantanen 2015.) Tässä luvussa käsitellään sellaisia liiketoimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat nousseet oleellisina esille haastatteluissa tai muussa selvitystyössä.

### **3.1 Infrastrukturi ja logistiikka**

Kass nostaa esille yhdeksi isoimmista ongelmista luotettavan sähkön saannin. Yrityksillä, joilla on varaa, on oma varageneraattori. Sekä sähkö että generaattorin ylläpito ovat verrattain kalliita. Rakenteilla on kuitenkin neljä uutta isokokoista voimalaa ja samalla rakennetaan kaasuputkea. Näillä toimenpiteillä lähitulevaisuudessa Dar es Salaamin seudulla voisi olla täysin toimiva sähköverkko, jonka kapasiteetti riittää aina. Tansaniasta on lähitulevaisuudessa näin ollen kasvamassa valmistavalle teollisuudelle houkutteleva kohde. Jos infrastrukturi saadaan toimimaan tehtyjen investointien kautta, niin esimerkiksi kiinalaiset ovat kiinnostuneita siirtämään tehtaitaan Tansaniaan edullisemmän työvoiman perässä, kun oman maan palkkakustannukset ovat nousussa. Rakenteilla on myös teollisuuspuistoja yrityksille, joissa olisi toimiva infrastrukturi ja mahdollisesti myös omaa logistiikkaa, kuten oma satama. Valmistava teollisuus kasvaa jo nyt nopeasti ja tähän ollaan tulevaisuudessa panostamassa. (Kass 2014.)

Kullström nostaa sähkön saamisen lisäksi ongelmaksi sadekaudet, jotka sotkevat infrastruktuuria, kuten pienempiä teitä ja rautateitä. Kaupunkiseudulla ongelma ei ole yhtä suuri, mutta maaseudulla on paikkoja, joihin ei sadekaudella saada kunnolla vietyä tavaraa. Sadekaudet aiheuttavat haasteita myös rakentamiselle. (Kullström 2014.) Tansanian sateisimmat kuukaudet ovat maaliskuu-, huhti-, ja toukokuu sekä joulukuu- ja marraskuu. (World Weather and Climate Information 2015.)

Laivarahti tuodaan maahan pääosin Dar es Salaamin sataman kautta ja lentorahti Dar es Salaamin tai Kilimanjaron kansainvälisten lentokenttien kautta. Joissain tapauksissa maahantuontia tapahtuu maan raja-asemilta. (Tanzania Investment Centre 2015.) Laivarahdin purussa on aina mukana maan viranomaistaho eli joko Tanzania Ports Authority (TPA) tai Tanzania International Container Terminal Services (TICTS). Maassa on runsaasti rahdin huolitsijaliikkeitä, jotka purkavat ja käsittelevät kontteja. Vaikeus on kuitenkin hyvän ja luotettavan yhteistyökumppanin löytämisessä, jos ei tunne toimijoita. (Pennanen 2014.)

Maiju Missokian mukaan pelkkiä kuljetusyrityksiä ei Dar es Salaamin alueelta oikein löydy. Yritykset hoitavat kuljetuksen yleensä itse ostamalla omat autot ja palkkaamalla itse kuljettajat. Esimerkiksi Battery tuodessa kuviteltiin aluksi, että kuljetus olisi voitu ulkoistaa ja keskittyä itse ainoastaan myyntiin ja markkinointiin. Sopivaa yhteistyökumppania ei kuitenkaan löytynyt, joten kuljetuskin hoidetaan itse. (Missokia, M. 2014.)

### **3.2 Yrityksen perustaminen, luvat ja maanomistus**

Tansania on yrittänyt kehittää yksityissektoriaan erilaisten insituutioiden kautta. Tanzania Investment Centre (TIC) tarjoaa ulkomaisille yrityksille tietoa liiketoimintamahdollisuuksista ja liiketoimintaympäristöstä. TIC:n takoituksen on tarjota palveluita yrityksen aloittamiseen ja investointien eri vaiheisiin yhden luukun periaatteella. (Alapartanen & Laukkanen 2014, 157.)

Sekä ulkomaisen että paikallisen yrityksen rekisteröinnin yksityiskohtaiset ohjeet löytyvät Tanzania Investment Centren (TIC) sivustolta. Yritysrekisteröinnistä käytännössä vastaa kuitenkin Business Registrations and Licensing Agency (BRELA). BRELAN lisäksi yrityksen on rekisteröidyttävä joko TIC:iin tai liiketoiminnan kannalta olennaiseen ministeriöön (Alapartanen & Laukkanen 2014, 157). TIC:n verkkosivuston yksityiskohtaisesta opastuksesta huolimatta haastateltavat eivät ole kokeneet byrokratian hoitamista käytännössä mutkattomana prosessina. Sivustolla esitettyjen aikataulujen pitävyyteen tulee suhtautua erityisellä varauksella. Mikäli investointi ylittää 300 000 Yhdysvaltain dollaria, Tanzania Investment Centren 'One Stop Shop' -palvelu auttaa

keskitetysti yrityksen perustamiseen liittyvässä byrokratiassa sekä verotukseen ja verohelpotuksiin liittyvissä asioissa. (Tanzania Investment Centre 2015.)

Haastateltavista sekä yrittäjät että asiantuntijat suosittelivat hoitamaan yrityksen perustamiseen liittyvän byrokratian luotettavan ja ammattitaitoisen paikallisen yhteistyökumppanin kanssa. Vaikka periaatteessa yrityksen rekisteröiminen Tansaniassa pitäisi olla nopea prosessi, Maiju Missokia arvioi, että prosessin eri vaiheisiin kannattaa varata yhteensä useampi kuukausi. Kannattaa varautua myös siihen, että kaikki lupa- ja muut maksut maksetaan paikan päällä käteisellä. (Missokia, M. 2014.)

Paikallisen yhteistyökumppanin kartoittamisessa voivat olla avuksi Finpro Nairobista käsin sekä Suomen suurlähetystö Dar es Salaamissa. Vaikka Tanzania Investment Centren (TIC) sivustolta löytyykin yksityiskohtainen opastus byrokratian hoitamiseen, ja informaatio on paikkaansa pitävää ja ajantasaista, asiat eivät kuitenkaan välttämättä mene käytännössä ihan niin kuin ohjeissa sanotaan. (Laukkanen, 2015.)

Maahantuonnissa on oltava tietoinen siitä, mitä lupia vaaditaan tuotteiden tuontiin ja myyntiin maassa. Muutama vuosi sitten oli esimerkiksi tapaus siitä, että energijauma RedBullin myynti kiellettiin viranomaisten toimesta. Tölkeissä olisi pitänyt olla leima Tanzanian Bureau of Standardsista (TBS). Asia hoidettiin kuntoon, ja nykyään jokaisesta RedBull tölkestä löytyy TBS:n leima, mutta prosessi pitkittyi suunnitellusta aikataulusta. Lupia voidaan tarvita useammasta eri virastosta. Esimerkiksi elintearvikkeille voidaan tarvita luvat sekä Tanzanian Bureau of Standardsista (TBS) että Tanzania Food and Drugs Authoritysta (TFDA). (Pennanen 2014.)

Missokia vahvistaa, että missään tapauksessa ei kannata lähteä tekemään asioita, ennen kuin lupaprosessit on hoidettu kuntoon. (Missokia, M. 2014.) Maahantuonti- ja myyntilupia myöntävät seuraavat virastot: Ministry of Agriculture, Food Security and Cooperatives, The Government Chemist Laboratory Agency, The Tanzania Food and Drug Authority, The Ministry of Livestock and Fisheries Development, Ministry of Natural Resources and Tourism, Tanzania Bureau of Standards, Tanzania Atomic Energy Commission sekä The Fair Competition Commission. (Tanzania Investment Centre 2014.)

Maataloudessa haasteena on maankäyttölupien saaminen, joka on pitkä, monimutkainen ja epävarma prosessi. Maankäyttöoikeuksiin tarvitaan paikallisyhteisön yhteistyö eli kyläneuvoston muodollinen lupa, paikallisviranomaisten sekä keskusviranomaisten lupa sekä presidentin toimiston lupa. Lupaprosessin eri vaiheessa tarvitaan lisäksi epävirallisia maksuja, mikäli halutaan viedä asioita nopeammin eteenpäin. Mikäli haluaa tehdä asiat ilma epävirallisia maksuja, täytyy olla kärsivällisyyttä sekä aikaa odottaa, että saa omaa asiaansa läpi. Mikäli toiminta saadaan aloitettua, maankäyttöluvan pysyminen on myös epävarmaa ja aiheuttaa riskin jatkossakin. Positiivinen puoli maankäyttöoikeuden monitahoisesta lupaprosessikäytännössä on se, että riistomaankäyttö on vaikeaa. (Kass 2014.)

Maa on Tansaniassa valtion omistamaa, ja se jaotellaan kolmeen kategoriaan: 'general land', 'village land' ja 'reserved land'. Laki estää maan ulkomaisen omistuksen, mutta valtio myöntää ulkomaalaisille maankäyttöoikeuksia investointitarkoitukseen. Ulkomaalainen voi saada maankäyttöoikeuden Tanzania Investment Centren kautta maksimissaan 99 vuodeksi. (Lui 2014.)

Luin (2014) mukaan TIC:n kautta maankäyttöoikeuden hankkimiseen on käytännössä kaksi keinoa. 'Village landin' maankäyttöoikeutta anotaan paikan päältä kyläyhteisöstä, jonka jälkeen monivaiheisen prosessin jälkeen maa muutetaan 'village landista' 'general landiksi', joka luovutetaan TIC:lle, joka valmistelelee ja myöntää maankäyttöoikeuden sijoittajalle. Maankäyttöoikeuden voi vaihtoehtoisesti lunastaa paikalliselta yksityishenkilöltä tai yritykseltä, jolla on oikeus maahan. Tässäkään mallissa maankäyttöoikeus ei siirry uudelle omistajalle suoraan, vaan uuden omistusoikeuden myöntää TIC. Maan vuokraus paikalliselta taholta, jolla on tähän oikeus tai yhteisyritykset, jossa suurin osa omistuksesta on paikallisten hallussa, ovat edellä mainittujen keinojen lisäksi vaihtoehtoja ulkomaalaisten maankäytölle. (Lui 2014.)

### **3.3 Tullimaksut ja verotus**

Tanzania Revenue Authority (TRA) hallinnoi verotusta. Virasto vastaa niin kotimaisesta kuin kansainvälisen kaupan verotuksesta sekä tullimaksuista. Maailmanpankin Ease of Doing Business -listauksessa Tanzania on verotuksen osalta sijalla 148 / 189. Mitta-



ukseen vaikuttavia tekijöitä ovat verotukseen liittyvien maksujen kappalemäärä ja aika joka kuluu maksujen hoitamiseen sekä veroprosentti. (Maailmanpankki 2015b.)

Yhteisövero Tansaniassa on 30 prosenttia niin ulkomaisille kuin paikallisille yrityksille. Uusien yritysten yhteisöveroa on helpotettu 25 prosenttiin ensimmäiset kolme vuotta. Ulkomaisten yritysten tulee maksaa lisäksi 10 prosentin veroa kotiutetusta tulosta. Arvonlisävero on 18 prosenttia. (Tanzania Revenue Authority 2015.) Maailmanpankin tekemän listauksen mukaan tutkimuksen kriteerit täyttävän yrityksen kokonaisveroprosentti on Tansaniassa 44.3 prosenttia, kun Saharan eteläpuoleisen Afrikan keskiarvo on 46.2 prosenttia ja OECD<sup>3</sup> maiden keskiarvo on 41.3 prosenttia. (World Bank Group 2015.) Suomi on tehnyt Tansanian kanssa verotussopimuksen tulo- ja varallisuusveroja koskevan kaksinkertaisen verotuksen välttämiseksi ja veron kiertämisen estämiseksi. (Maatiedosto Tansania, 2014.)

Maahantuontimaksut riippuvat tuotteiden arvosta ja laadusta. Hallitus on määritellyt prioriteetti-teollisuudenaloiksi maatalouden, turismin, mineraalit sekä polttoöljyn ja kaasun. Näille aloille on myönnetty erityisiä verohelpotuksia, esimerkiksi vapautus arvonlisäverosta. Vientimääräyksiä ei ole lukuun ottamatta suojeltujen villieläinten vientiä, joka on kiellettyä. Kiellettyjä tuontituotteita ei ole, paitsi huumausaineet ja jotkin kansainvälisesti kielletyt lääkkeet. (Alapartanen & Laukkanen 2014, 157.)

Tanzania Revenue Authorityn Customs and Exise Department hallinnoi kansainvälisen kaupan tullimaksuja ja verotusta. Tuontiin liittyviä maksuja ovat tuontitulli, valmistevero sekä arvonlisävero. Tuontitulli tuotteesta riippuen on 0 prosenttia, 10 prosenttia tai 25 prosenttia. Valmiilla kuluttajahyödykkeillä on pääsääntöisesti kaikkein kallein tullimaksu. Valmisteveroa maksetaan tietyistä tuotteista ja palveluista, kuten alkoholista, tupakasta, virvoitusjuomista, CD-levyistä, raakaöljyvalmisteista, televisiolähetyksistä ja telekommunikaatiopalveluista. (Tanzania Revenue Authority 2015.) Lisäksi kuluja tulee satama- ja lentokenttämaksuista. Kunkin maan tuontimuodollisuudet selviävät kyseisen maan tullin sivuilta. Tullimuodollisuudet on kerätty Suomessa keskitetysti laivauskäsikirjaan, joka on tilattavissa paperiversiona ja sähköisessä muodossaan Finpron sivuilta osoitteesta <http://www.exportfinland.fi/laivauskasikirja> (Kananen 2010, 21).

---

<sup>3</sup> OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*) maat ovat Belgia, Espanja, Hollanti, Irlanti, Itävalta, Islanti, Iso-Britannia, Italia, Kanada, Kreikka, Luxemburg, Norja, Portugal, Ranska, Ruotsi, Saksa, Sveitsi, Tanska, Turkki sekä Yhdysvallat, Japani, Suomi, Australia sekä Uusi-Seelanti. (Suomen ulkoasiainministeriö 2014.)

Tansania pyrkii kehittämään veronkantoa ja koko verohallintoa. Yksi haitallinen piirre Tansaniassa samoin kuin koko itäisessä Afrikassa on verokilpailu (tax holidays) ulkomaisille investoijille. Sen sijaan, että olisi määrätietoisesti kehitetty heikoksi rankattua investointi-ilmapiiriä, on panostettu verohelpotuksiin, jotka eivät kuitenkaan ole ulkomaisten investoijien näkökulmasta tärkeysjärjestyksessä kovinkaan korkealla. (Alapartanen & Laukkanen 2014, 154.) Tietyillä sektoreilla on tuntuvia verohelpotuksia ja kannustimia investointeihin. Tanzania Investment Centrellä on tietyin kriteerein mahdollisuus saada 'strategisen investoijan' -luokitus, jolloin lisäkannustimia on mahdollisuus hakea. Luokituksen saamisen kriteerinä voi olla investoinnin suuruus, työllistämismahdollisuudet, uuden teknologisen innovaation tuominen, vientimahdollisuuksien tuottaminen tai maantieteellinen sijainti. (Tanzania Investment Centre 2015.)

Tansanian vapaatuotantoalueista vastaava Export Processing Zones Authority (EPZA) koordinoi Economic Processing Zone (EPZ) -järjestelmää edistääkseen vientiteollisuutta nimetyillä maantieteellisillä alueilla (Export Processing Zones Authority 2015). Vapaatuotantoalue tai erikoistalousalue (englanniksi Free Trade Zone (FTZ), Export Processing Zone (EPZ) tai Special Economic Zone), on alue, jolla toimivat yritykset saavat vero- ja tullihelpotuksia ja joilla vallitsee väljempi työnlaissäädäntö. Vapaatuotantoalueille pyritään houkuttelemaan ulkomaisia investointeja varsinkin työvoimaintensiivisille aloille. Vapaatuotantoalueet sijaitsevat yleensä kehitysmaissa ja usein niiden köyhimmillä alueilla, jossa ulkomaalaisten investointien toivotaan vähentävän köyhyyttä.

EPZA on lisäksi vastuussa Special Economic Zones (SEZ) järjestelmästä, jonka tarkoituksena on edistää kevytteollisuutta, maatalousteollisuutta sekä maataloussektoria. Järjestelmien puitteissa verotusta on helpotettu tuntuvasti. Ulkomaisilta toimijoilta vaaditaan Tansanian vapaatuotantoalueella toimimiseen vähintään puolen miljoonan dollarin investointi. (Export Processing Zones Authority 2015.)

### **3.4 Työluluvat**

Yksi isoista haasteista on työlupien saaminen. Tämä tuottaa ongelmia etenkin palvelualan yrityksille ja nimenomaan asiantuntijapalveluissa, joihin tarvitaan akateemisesti koulutettuja osaajia, kuten terveydenhuolto-, koulutus- ja konsulttialalla. Paikalliset

päättäjät pyrkivät näin varmistamaan työpaikkoja paikallisille sen sijaan, että osaajia palkattaisiin ulkomailta. Yrityksen kannalta, joka haluaisi etabloitua palvelumarkkinoille nopeatempoisesti, työlupien hankala saaminen kuitenkin tuottaa hankaluuksia ja vähintään hidastaa prosessia, sillä paikan päältä ei välttämättä ole saatavilla riittävää määrää osaajia. (Kass 2014.)

Tansaniassa työskentelevän tai sijoittavan henkilön on haettava oleskelulupa. Oleskeluluvat luokitellaan kolmeen eri kategoriaan, joiden maksut ja hakuvaatimukset eroavat toisistaan. Sijoittajan oleskelu- ja työlupa, eli A-lupa, haetaan joko Immigration Department's Headquartersista, Tanzania Investment Centeristä tai vaihtoehtoisesti Zanzibar Investment Promotion Authoritystä, mikäli sijoituksen kohde sijaitsee Sansibarilla. Työntekijän oleskelu- ja työlupa, eli B-lupa, haetaan Office of the Director of Employmentista, Ministry of Labour and Employmentista, Tanzania Investment Centeristä tai mikäli työpaikka on rekisteröity Sansibarilla, Zanzibar Investment Promotion Authoritystä. B-lupa haetaan ennen maahan saapumista. Kolmas kategoria eli C-lupa on tarkoitettu tahoille, jotka eivät ole tulossa Tansaniaan palkkatyöhön tai sijoitusmielessä, kuten vapaaehtoistyöntekijöille, lähetystyöntekijöille, opiskelijoille, tutkijoille ja eläköityneille. (Immigration Services Department of Tanzania 2014.)

Tanzania Investment Centren kautta työlupaa hakeva sijoittaja voi hakea työlupia maksimissaan viidelle ulkomaiselle työntekijälle, jotka tulevat palkatuiksi yrityksen palvelukseen. Tämän jälkeen ulkomaalaisten työntekijöiden palkkaaminen hankaloituu huomattavasti. Tansanian viranomaiset kannustavat työllistämään paikallisia varmistaakseen hyötyvänsä ulkomaisista sijoituksista. Osan ammattiryhmistä kuten terveydenalan ammattilaiset, kirjanpitäjät, insinöörit ja juristit tulee hakea lisäksi toimilupa. Huomioitavaa on, että matkaoppaan ammattia voivat harjoittaa vain paikalliset. (Investors Guide Tanzania 2014-2015, 71-72)

### **3.5 Korruptio ja rikollisuus**

Alapartasen ja Laukkasen (2014) mukaan korruptio on listattu tutkimuksissa, joihin on haastateltu yritysjohtajia, isommaksi liiketoimintaa estäväksi asiaksi maassa kuin rahoitukseen tai muuhun infrastruktuuriin liittyvät ongelmat (Alapartanen & Laukkanen 2014, 157). Korruptionvastainen taistelu on eräs nykyhallituksen vahvoja prioriteetteja

ja vuonna 2007 voimaan tuli uusi korruptionvastainen laki. Yleinen rankaisemattomuuden kulttuuri kuitenkin vähentää hallituksen korruptionvastaisen toiminnan uskottavuutta. Korruption kitkeminen pitäisi ulottaa myös arkipäivän tasolle. Viranomaisten lahjontavaatteet ja epävirallisten palvelupaksujen periminen ovat edelleen tavallisia. (Maatiedosto Tansania 2014)

Kaikki tähän työhön haastatellut yrittäjät ja asiantuntijat toivat esille, että korruptio hidastaa prosesseja ja vaikeuttaa toimintaa maassa. Tonny Missokia selventää, että korruptio mahdollistuu, kun byrokratian kiemuroita ei ole selkeästi esillä ja yrittäjiä ei aktiivisesti informoida. Heille voidaan jälkeempään tulla esittämään vaateita esimerkiksi puuttuvista luvista. Tällaiseen voi varautua olemalla itse huolellinen ja ottamalla asioista selvää sekä käyttämällä ammattiapua, jotta asiat tehdään varmasti oikein. (Missokia, T. 2014.)

Rikollisuutta ajatellen Sansibar on Nuotion mukaan Afrikan mittapuulla lintukoto. Joka vuosi silti sattuu aina vähintään yksi hotelliryöstö. Kedwa Rocksilla turvallisuudesta huolehtii paikallinen vartiointiliike. (Nuotio 2014.) Maiju Missokia kertoo, että Dar es Salaamin alueella tapahtuu satunnaisesti ryöstöjä, jotka voivat kohdistua esimerkiksi rahaa kuljettaviin autoihin. Maassa pääsääntöisesti kunnioitetaan toisen omaisuutta, ja varkaaksi kutsuminen on iso kunnianloukkaus. Köyhyys ja suuret tuloerot tekevät kuitenkin tehtävänsä. Missokian luotsaamassa yrityksessä on ollut yksi työntekijän varkaustapaus ja Missokia uskoo, että hyvällä seurannalla näistä jää kiinni. Päivittäisessä seurannassa täytyy olla hyvin tarkka, sillä käteisen käyttö, joka on edelleen vallitseva maksuväline, hankaloittaa seurantaa. (Missokia, M. 2014.)

Myös Nuotio nostaa esiin, että sisäisten prosessien kuten rahaliikenteen ja varastonkierroksen valvonta ja johtaminen ovat haaste. Kendwa Rocksilla on oma kirjanpitäjä ja tilintarkastaja. Paikassa on käytetty myös ulkopuolista konsulttia sisäisten prosessien eteenpäin viemiseen ja kontrolloinnin tehostamiseen. (Nuotio 2014.) Luotettavan ja ammattitaitoisen kirjanpitäjän rekrytointi on korruptoituneessa maassa erityisen tärkeässä roolissa. Maiju Missokian mukaan valtion auditoinnissa voidaan hyvin yrittää vaatia lisää veronmaksua, jolloin yrityksessä täytyy olla joku, jolla on kirjanpidosta kokonaisvastuu ja joka on täysin perillä asioista. (Missokia, M. 2014.)

### 3.6 Markkinointiviestintä

Sekä asiantuntija- että yrityshaastatteluissa markkinointiviestinnän leimaavaksi ominaisuudeksi nousee se, että henkilökohtaisten verkostojen kautta kulkeva 'word of mouth' - tiedonkulku on edelleen vallitseva menetelmä. Salminen kertoo, että nettisivut ja Facebook -sivut ovat kyllä tärkeitä, mutta niin päin, että sen jälkeen, kun on päässyt esittelemään yrityksensä, on tärkeää, että se on olemassa verkossa. Yrityksiä ja yhteistyökumppaneita ei haeta ensisijaisesti verkkohauilla. (Salminen 2014.)

Kullströmin, 2014 mukaan lehtiä, nettiä ja paikallista radiota voi käyttää viestikanavana. Salminen kokee, että lehdet ja julkaisut kuten esimerkiksi Advetize in Dar voivat olla hyvä kanava esimerkiksi sen tyyppiselle mainonnalle kuin joogakoulun aloittaminen, sillä tiettyjä lehtiä lukevat ulkomaalaiset työntekijät. Jopa Expressionista voisi laittaa mainoksen silmällä pitäen ulkomaalaisia markkinointipäälliköitä. Paikallisia ei kuitenkaan tavoita tämän tyyppisen julkaisun kautta. Paikalliset kuuntelevat paljon radiota, mutta paikallisia asemia on paljon, joten radio viestikanavana on melko pirstoutunut. (Salminen 2014.) Billboardit ovat hyvin suosittu viestikanava katujen varsilla. Televisiota ei kovin paljon katsota, etenkin paikallisia lähetyksiä. (Kullström 2014.)

Mobiilialustalla oleva markkinointi kasvaa Itä-Afrikassa nopeimmin. Kenian, Tansanian ja Etiopian välillä on kuitenkin isoja eroja. Kenia on kaikkein kehittynein ja siellä esimerkiksi ravintolat ja hotellit löytyvät netistä. Netistä ostaminen ja nettikaupat ovat erittäin suosittuja etenkin nuorten keskuudesta. Keniassa esimerkiksi vaatteita ja meikkejä ostetaan paljon netistä. Näistä yrityksistä osa on paikallisia ja osa Etelä-Afrikkalaisia. (Rantanen, 2015.)

### 3.7 Rekrytointi, henkilöstö ja johtaminen

Yhdeksi suurimmista haasteista haastatteluissa nousee johtamisen ja työnteon kulttuurin haasteet, jotka tulee huomioida niin kululaskelmissa ja oman ajankäytön arvioinnissa kuin muussakin toiminnan suunnittelussa. Verrattuna Suomeen Tansaniassa tulee huomioida, että saman tehtävän hoitamiseen tarvitaan moninkertainen määrä ihmisiä. Työntekijöiden tekemisten varmistamiseen menee huomattava määrä omaa aikaa ja todella luotettavaa henkilökuntaa on vaikea saada. Henkilökuntaa, johon voi luottaa satapro-

senttisesti on hyvin vaikeaa löytää ja tällaisten henkilöiden palkkakustannukset ovat länsimaalaista tasoa. (Gylling 2015; Missokia, M. 2014; Pennanen 2014; Tanhua 2015; Salminen 2014.)

### **Sopimukset ja työsuhteet**

Työelämään on tulossa rakennetta ja säännöstöä. Työsopimukset ja esimerkiksi vuosilomat ovat yleistyneet. Ulkomailla työskenteleviä koulutettuja tansanialaisia on tullut kotimaahan länsimaisen laman ajamina, ja he ovat tuoneet muutoksia tullessaan. Tansaniassa on myös periaatteessa olemassa ammattiyhdistysliikkeitä, mutta heidän tekemänsä sopimukset eivät pureudu yksityiskohtiin suomalaisen työehtosopimuksen tavoin. Valtio on kuitenkin asettanut tiettyjä reunaehtoja työlakiin kuten minimipalkat. (Missokia, T. 2014)

The Employment and Labour Relations Act, 2004 asettaa paikallisen työlain minimivaatimukset. Minimipalkat on määritelty toimialoittain, jotka vaihtelevat noin viidestäkymmenestä kahteensataan Yhdysvaltain dollariin kuukaudessa. (Africapay.org/Tanzania 2014.) Hieman koulutetumman väestön ja esimerkiksi keskijohdon palkkahaarukka on noin viidestäsadasta tuhanteen Yhdysvaltain dollariin. Länsimaalaisista korkeakoulutustasoa ja osaamista omaavien työntekijöiden palkat ovat länsimaalaista tasoa, mutta päästäkseen tähän palkkaluokkaan on pitänyt jo näyttää oma osaaminen työelämässä. (Tanhua 2015.)

Tonny Missokian kokemuksen mukaan ihmiset ovat melko uskollisia ja vähään tyytyväisiä ja palkkataso on Missokian mukaan matala siihen verrattuna, paljonko työtunteja todella tehdään. Nuorempi sukupolvi kuitenkin haluaa enemmän ja parempaa elintasoa vähemmällä työnteolla kuin ennen. Palkkojen mataluus sallii työkulttuuriin sen, että samaa työtä voidaan palkata tekemään useampi ihminen. Jos joku ei hoida työtään kunnolla, useasti tämän tilalle palkataan uusi tekijä ilman, että edellistä irtisanotaan. (Missokia, T. 2014)

Vaikka Tansanian työelämään on tulossa säännöstöä ja rakennetta, suomalaisesta perspektiivistä käytännöt ovat vielä hyvin vapaamuotoisia (Salminen 2014.). Työsopimukset ovat yleistyneet, mutta niiden tekeminen ei ole vielä vakiintunut käytäntö ja työnte-

kijöillä ei ole lain puitteissa kovin hyvää suojaa. Yksi esimerkki tästä on se, että ylityökorvauksia periaatteessa pitäisi maksaa, mutta työaikoja ei ole määritelty laissa. (Missokia, M. 2014.)

Expression Tanzania on halunnut tehdä kirjalliset työsopimukset kaikille, vaikka tämä ei ole maassa itsestään selvä käytäntö. Expressionin työsopimus on samalla myös ohjeistus, jossa on kaikki tieto palkan suuruudesta, miten se maksetaan ja milloin se maksetaan. Tansaniassa on paljon paikallisia tapoja esimerkiksi lounasrahan tai bussirahan maksamisista, joista on hyvä sopia etukäteen. Yhtiön laatimissa ohjeistuksissa kerrotaan myös, miten näiden kanssa menetellään. Kirjallinen ohjeistus tulee Salmisen mukaan tarpeeseen ja allekirjoitus on samalla vakuus siitä, että ohjeistus on luettu ja ymmärretty. Palkat maksetaan Tansaniassa lähinnä sekeillä, sillä ne voidaan lunastaa ilman omaa pankkitiliä. Sekit tuntuvat vanhanaikaisilta, mutta maa on siirtymässä kohti moderneja maksukanavia. Mobiilimaksaminen on vahvassa kasvussa. Naapurimaa Kenia on jo mobiilimaksamisen johtava maa. (Salminen 2014.)

## **Rekrytointi**

Haasteet rekrytoinnissa ja etenkin koulutetun sekä osaavan henkilökunnan saamisessa ovat suuria, ja yrityksen on varauduttava kouluttamaan työntekijänsä rekrytoidessa paikallisesti. Esimerkiksi taloushallinnon puolella koulutetunkin henkilökunnan todellinen ymmärrys taloushallinnon prosesseista voi olla hyvin puutteellista. Oman edun tavoittelu voi myös olla uhka luotettavuudessa, jolloin rahaliikenteen prosessien täytyy olla hyvin järjestettyjä ja valvottuja. Prosessit yleisesti ottaen eivät ole kovinkaan tehokkaita ja koulutustaso on alhaista, jolloin tuottavuus koko maassa on verrattain heikkoa. Näistä haasteista on Kassin mukaan kuitenkin ihan hyvin mahdollista selviytyä. Rekrytointivaiheeseen on vain kiinnitettävä erityistä huomiota sekä yrityksen prosessien täytyy olla kunnossa ja valvottuja. (Kass 2014.)

Nuotion luotsaamassa Kedwa Rocksissa suurin osa henkilökunnasta on paikallista, myös osa keskijohtoa. Kendwa Rocks järjestää myös hotellialan opiskeluharjoittelua, ja rekrytointi on monikanavaista. Osa työntekijöistä on saatu harjoittelun kautta, ja osa hakijoista vain ilmestyy paikalle hakien paikkaa. Nuotio on käyttänyt myös nettipohjaisia rekrytointisivustoja hyödyksi. Esimerkiksi zoomtanzania.com on koko maanlaajui-

nen sivusto ja Sansibarilla on myös omia sivustoja, joissa on sekä hakijoita että paikkoja. Erilaiset rekrytointikanavat saattavat yllättää. Sansibarin sivuston kautta on löytynyt jopa yksi suomalainen tekijä ja Suomen työvoimatoimiston sivuilta on löytynyt Kendwa Rocksiin yksi kokki. (Nuotio 2014.)

Battery Tanzanialle on hiljattain rekrytoitu ammattitaitoinen myyntitiimi. Myyntitiimin rekrytointi onnistui Tonny Missokian omien kontaktien kautta. Missokian verkostona toimii paikallisten kaupallisen alan toimijoiden muodostamat yhteisöt, jotka ovat muodostaneet omia sosiaalisen median keskusteluryhmiä. Rekrytointi voisi onnistua Missokian mukaan myös blogien kautta tai muualla sosiaalisessa mediassa kuten Facebookissa. Missokian arvion mukaan koulutettua väkeä löytyy pääsääntöisesti tarpeeksi riippuen hieman toimialasta. Missokia puhuu kuitenkin oman yrityksen sisäisen koulutuksen puolesta. Koulutetut ihmiset ovat huomattavasti paljon kalliimpia ja yleensä omallakin koulutuksella pääsee samoihin tuloksiin. Näin saa myös ihmiset sitoutettua oman talon työkuultuuriin. (Missokia, T. 2014.)

Salminen kertoo, että kaikki rekrytoinnit myös Expressionille on tehty omien verkostojen kautta tai niin, että joku on tullut promootiopisteellä kysymään, miten pääsee mukaan. Verkossa olevia rekrytointikanavia Salminen ei ole vielä käyttänyt ollenkaan. Expression oli mukana yhdessä yliopiston missikilpailussa sponsorina, jonka kautta hakemuksia tuli jonkin verran. Advertizing in Darissa on jonkin verran työpaikkailmoituksia sekä työnhakijoita. (Salminen 2014.)

Pennanen kertoo, että DCG:llä on jatkuva haku päällä hyvistä työntekijöistä. Hakemuksia tulee päivittäin taloon, mutta rekrytointi on silti haastavaa. Rekrytointitoimistoja on Tansaniassa olemassa joitain, mutta Pennanen mukaan niistä ei ainakaan heille ole ollut suurta apua. Teknisellä alalla osaavista tekijöistä on kova pula, ja taitotaso on yleisesti ottaen matala. CV:t ja hakemukset ovat aika epäluotettavia kuvaamaan hakijoiden todellista osaamistasoa. Niissä on suomalaisen mittapuun mukaan täysin epärealistisia väitteitä omasta osaamisesta. Työhaastattelussa itsevarmuus voi myös hämätä ja Pennanen suosittelee, että taidot kannattaa testata ennen rekrytointia käytännössä. DCG:llä on kokemusta lukuisista henkilöistä, jotka eivät ole suoriutuneet edes perustehtävistä, vaikka CV ja hakemus lupaavat muuta. Konseptien ja kokonaisuuksien ymmärtäminen ja hallitseminen on usein haastavaa. Myös huolimattomuus työtehtävissä on yleinen on-



gelma. Esimerkiksi kohtuuhintaisista osaavista kirjanpitäjistä on kova pula. (Pennanen 2014.)

Laukkanen kertoo, että nuorta kouluttamatonta väkeä on saatavilla, mutta verrattuna esimerkiksi Keniaan Tansanian työvoima on huomoin koulutettua, vähemmän motivoitunutta sekä puhuu huonompaa englantia. Palkkatoiveet ovat kuitenkin samaa luokkaa kuin taloudellisesti kehittyneemmässä naapurimaassa. Paikallinen oma väki täytyy pääsääntöisesti kouluttaa, ja tämä voi olla hankala prosessi etenkin asiantuntijuutta vaativiin tukitehtäviin, jotka eivät ole yrityksen omaa toimialaa. Mikäli omaa osaajaa tai hyvää kumppania ei löydy esimerkiksi yrityksen prosessien ja tukitoimintojen järjestämiseen, yksi keino voisi olla kartoittaa julkisen sektorin kuten lähetystön käyttämät yhteistyökumppanit esimerkiksi juuri kirjanpidon ja auditoinnin osalta. Laukkanen muistuttaa, että rekrytoinnissa ulkomailta tulee huomioida, että työluvut saa viidelle ulkomalaiselle työntekijälle, jonka jälkeen työilupien saaminen hankaloituu huomattavasti. Työluvut tulee myös uusia tietyin väliajoin. (Laukkanen, 2015.)

### **Koulutus ja perehdyttäminen**

Perehdyttämisen kulttuuria ei juuri ole. Perehdyttäminen käsitteenä on nuori samoin kuin turvallisuusasiat. (Kullström 2014.) Myös Salminen nostaa esille, että koulutus-kulttuurin puutteen on huomannut jo työntekijöiden reaktioista, kun Expression on aloittanut koulutukset. Osallistaminen on toinen asia, johon ei olla totuttu. Nuoret naiset varsinkaan eivät ole tottuneet siihen, että heiltä kysytään mielipiteitä tai parannusehdotuksia. Expression on tuonut länsimaalaista vivahdetta omassa toiminnassaan työku-  
lttuuriin. Uudenlainen osallistavampi työku-  
lttuuri on otettu vastaan positiivisesti, vaikka kaikki uusi on alkuun hämmentävää. Positiivista on Salmisen mukaan myös se, että ulkomalaiset yritykset ovat haluttuja työnantajia. Se nähdään väylänä myös muihin kansainvälisiin yrityksiin. (Salminen 2014.)

Salminen korostaa, että perehdytyksessä täytyy olla todella yksityiskohtainen, sillä omaan päättelykykyyn ja ongelmanratkaisuun ei voi luottaa ollenkaan. Salminen pohtii, että nuorten naisten kohdalla tämä voi johtua siitä, että ongelmanratkaisukykyä ei olla päästy käyttämään, sillä ei ole ollut sellaisia tilanteita, joissa itse ratkaistaan asioita. Perheessä on usein isä, isovelji tai joku muu auktoriteetti, joka on päättänyt asioista pu-

humattakaan työelämästä, jossa kaikki päätösvalta ja vastuu on hyvin keskitettyä. Ihmiset ovat kyllä hyvin tottelevaisia ja tekevät juuri niin kuin pyydetään. Organisaatiossa täytyy olla hierarkia ja aivan eritasoinen valvonta kuin Suomessa. (Salminen 2014.)

Expression käyttää perehdytykseen suomalaisia teamleadereitä, jotka tekevät promootioita alkuun paikallisten kanssa ja näyttävät omalla esimerkillä, miten asioita halutaan tehtäväksi. Tämän jälkeen parhaiden ja kokeneimpien paikallisten promoottorien kanssa voidaan laittaa uusia työntekijöitä oppimaan. Oppiminen ja perehdyttäminen vaatii todella paljon toistoa. Tavalliset perusasiat asiakaspalvelussa ja myynissä ovat aika mulistavia paikanpäällä Tansaniassa. (Salminen 2014.)

Nuotion mukaan hotelli- ja ravintola-alan koulutustaso on huono ja kunnan koulutusta on vaikea saada. Kurssit ovat usein vain alle vuoden mittaisia. Yksi ongelma on lisäksi se, että koulutuksen tasoa ei ole mitenkään määritelty ja koulut ovat yleensä pieniä ja yksityisiä. Turismi ja sen mukanaan tuoma palveluodotus on Tansaniassa melko uusi asia verrattuna esimerkiksi Keniaan. Nuotio kertoo, että hotelli- ja ravintolatoiminta on niin länsimainen konsepti, että paikallisilla ei ole välttämättä mitään käsitystä siitä, miten ne toimivat. Ihmiset eivät ole välttämättä ikinä syöneet ravintoloissa eivätkä he tiedä, mitä erilaiset juomat ja muut tarjottavat ovat. Lähtötaso on aivan erilainen kuin Suomessa. (Nuotio 2014.)

Nuotio kuvaa, että esimerkiksi työntekijällä, jolla on ollut asumuksessaan maalattia on aivan eri käsitys siivouksen standardeista kuin hotellilla. Paikallisilla ei ole esimerkiksi ikkunaruujuja eikä niiden pesemiseen olla mitenkään totuttu. Kenelläkään ei myöskään ole mattoja. Nuotio nauraa, että mattoja laitetaan usein tietämättömyyttä pesukoneeseen, jolloin ne menevät pilalle ja jatkaa, että jos siivousasioissa on perehdyttämistä, niin tietokoneen ohjelmiston perehdyttäminen on aivan oma lukunsa. Työntekijöitä koulutetaan Kendwa Rocksissa itse ja urapolut ovat varsin mahdollisia. Keittiön ja vastaanoton työntekijöitä on lähetetty myös hotelli- ja ravintolakouluun saamaan oppia. Nuotio kertoo, että Kendwa Rocks onkin paikallisten mielestä alan epävirallinen korkeakoulu. Perehdytys on aina tehtäväkohtainen ja toteutetaan sen mukaan, mitkä työntekijän kyvyt ja taidot ovat lähtötilanteessa. (Nuotio 2014.)

Myös Tonny Missokian mukaan Tansanian työkuultuuria leimaa se, että koulutus ja perehdyttäminen on aivan ratkaisevassa asemassa, mikäli haluaa ihmisten toimivan tietyllä

tavalla. Perehdyttämisen täytyy sisältää kaikki mahdollinen yksityiskohtia myöden. Tähän kannattaa Missokian mukaan keskittyä. Ihmiset kyllä haluavat tehdä asiat oikein. Etelä-afrikkalaiset ovat onnistuneet perehdytyksessä hyvin ja eron huomaa heidän paikoissaan asiakaspalvelussa. Missokian mukaan ero on huima verrattuna paikallisiin yrityksiin. Etelä-afrikkalaiset yritykset perehdyttävät ja kouluttavat peräti kokonaisen kuukauden työsuhteen alussa. (Missokia, T. 2014.)

Pennanen (2014) alleviivaa samoja asioita työkuulttuurissa. Työnkuvaan perehdyttäminen ja perehdyttämisen jälkeinen valvonta ja asioiden jatkuva uudelleen läpikäyminen leimaavat työkuulttuuria voimakkaasti. Uusien asioiden läpivieminen on työlästä ja aikaa vievää. Turvakypärien saaminen aktiiviseen käyttöön työntekijöille vaati kolmen vuoden työn DCG:n johdolta, vaikka tässä on kyseessä työntekijän oma etu. (Pennanen 2014.)

DCG:llä on tavoitteena saada keskijohtoa vahvemmakeksi. Työnjohtoroolin ottaminen ja vastuunkanto on vaikeaa. Kulttuurissa voimakkaana elementtinä oleva vanhempien kunnioittaminen saattaa hankaloittaa etenkin nuorempien tekijöiden johtoroolin ottamista. Tuloksia pyritään saamaan aikaan motivoivalla palkkauksella sekä jatkuvalla koulutuksella. Koulutuksia toteutetaan sekä sisäisillä että ulkopuolelta tulevilla kouluttajilla. Mahdollisuuksien mukaan käytetään paikallisia kouluttamaan paikallisia. Tähän on alunperin saatu tukea Finnpartnershipiltä. Tuella saatiin hommattua ulkomailta kouluttaja, joka koulutti yrityksestä noin 10-15 henkilöä. Tässä erässä koulutetuista kahdesta työntekijästä saatiin jatkoa ajatellen ammattilaisia, jotka kykenevät ja ovat halukkaita jakamaan omaa tietotaitoaan muille. (Pennanen 2014.)

### **Työnteon kulttuuri ja johtaminen**

Kullström kiteyttää ensimmäisenä asiana työnteon kulttuurista, että työ vaatii valvontaa. Päätöksenteko voi olla tansanialaisille työntekijöille vaikeaa, mutta Kullströmin mukaan nyt alkaa olla jo sen verran kokenutta paikallistakin väkeä, että esimiestason tehtäviin löytyy pystyviä tekijöitä. Monet ovat työskennelleet ja kouluttautuneet ulkomailla. Luottamus henkilökuntaan ei kuitenkaan ole samaa tasoa kuin länsimaissa. On varauduttava esimerkiksi varastotappioihin. Prosessit täytyy pitää kunnossa ja hallinnassa.

Rikollisuutta on kuten muissakin suurissa kaupungeissa missä tahansa päin maailmaa, mutta se ei ole järjestäytyntä. (Kullström 2014.)

Johtaminen on Maiju Missokian mukaan Tansaniassa melko suoraviivaista käskyttämistä, jossa ei ole sijaa omille sovelluksille tai omalle ajattelulle. Työntekijät eivät ole tästä syystä ollenkaan itseohjautuvia eikä heiltä voi olettaa oma-aloitteisuutta. Asiat, mitä odotetaan tai tulee tehdä, täytyy pyytää hyvin yksityiskohtaisesti. (Missokia, M. 2014) Johtamisesta Nuotio tuo esille, että esimiesroolin ottaminen on paikallisille vaikeaa. Sukupuoli ei ole tässä asiassa kuitenkaan keskeinen tekijä. Johtajan aseman ottaminen naisena ei ole tuottanut Nuotiolle kovinkaan paljon ongelmia, vaikka aina välillä tulee vastaan joku, joka ei halua kuunnella naista. (Nuotio 2014.)

Työvoima on Tansaniassa todella edullista. Tästä syystä työkuulttuurille on ominaista, että otetaan vain lisää ihmisiä, jos edellinen ei suoriudu tehtävästään. Työvoimaa ei siis juuri kouluteta, vaan ratkaisu on palkata lisää väkeä. Useissa paikoissa näkee valtavan määrän työvoimaa, jotka eivät käytännössä tee mitään. Yleisesti ottaen Salmisen mukaan maassa ei olla kauhean kunnianhimoisia omassa työssä ja motivaatiotekijä on raha, ei niinkään halu tehdä oma työ mahdollisimman hyvin. Töitä tehdään monesti melko lyhytnäköisesti, ja urapolkumallia ei ehkä nähdä ihan samalla tavalla mahdollisuutena ja motivaatiotekijänä kuten esimerkiksi Suomessa. Paikalliset kouluttamattomat nuoret eivät ehkä osaa nähdä mahdollisuuksia pitkäjänteisessä työnteossa, jonka vuoksi ponnistella. Tämä voi johtua siitäkin että maassa luokkaerot ovat paljon suuremmat kuin Suomessa ja mahdollisuuksia etenemiseen ei paikallisissa yrityksissä ole tai niitä ei ainakaan systemaattisesti kommunikoida. Kuvaava esimerkki Salmisen mukaan mahdollisuuksiin uskomisesta on se, että kun Batteryille haettiin lisää myyjiä, kukaan Batteryyn naispromootoreista ei edes hakenut paikkaa. Uskon lisääminen uusiin mahdollisuuksiin ei Salmisen mukaan välttämättä vaadi kuin muutaman uratarinan levitäkseen laajemman joukon tietoisuuteen. Expression Tanzanialla on aikomuksena viestittää työntekijöilleen urapolkumalleja. Sana leviää kaupungissa nopeasti. (Salminen 2014.)

Salmisen mukaan työntekijöihin voi tietyssä mielessä luottaa, mutta luottamus täytyy ansaita ja se ei kuitenkaan ole samanlaista kuin Suomessa. Kun on paljon köyhempää, niin houkutukset ovat suuria luottamuksen pettämiseen. Pidempään yrityksessä olleet työntekijät kuitenkin käsittelevät Tansanian mittakaavassa isojakin määriä rahoja. Salminen kertoo, että paikalliset katsovat asioita hyvin lyhytjänteisesti ja palkan tai bonus-

ten odottaminen kuukauden loppuun on jo pitkä aikajänne. Eletään kädestä suuhun. Työntekijöiden oikeudet ovat vähäiset ja esimerkiksi irtisanomisaikoja ei tunneta. Lei-  
maava tekijä naisten työnteossa ja luotettavuudessa on myös se, että monet naiset ovat riippuvaisia kotioloissaan isistään, veljistään ja miehistään. Syynä esimerkiksi töistä myöhästymiseen voivat olla työntekijästä itsestään riippumattomat syyt. (Salminen 2014.)

DCG:llä on käytössä työssä suoriutumiseen sidottu palkankorotusjärjestelmä. Pennasen mukaan järjestelmää ajetaan vielä sisään DCG:n työkuultuuriin. Konseptin ymmärtäminen Tansanialaiselle työyhteisölle on hyvin vaikeaa, ja ongelmia mallin hyväksymisessä on etenkin niillä, jotka eivät suoriudu tavoitteiden mukaisesti ja saa korotusta. Keski-  
johdon tasolla, jossa vaikutus on suuri, työsuoritteeseen perustuva palkankorotusjärjes-  
telmä ymmärretään kuitenkin huomattavasti paljon paremmin kuin alimman suorittavan tason palkansaajien keskuudessa. Kulttuuriin sidonnainen vanhemman kunnioittaminen hämmentää ajatusta siitä, että nuorempi työntekijä voi olla parempi tai suoriutua pa-  
remmin työtehtävästä kuin vanhempi henkilö. (Pennanen 2014.)

Gylling kiteyttää johtamisesta, että jotta asioita saadaan eteenpäin ja toimimaan, paikan päällä on oltava luottohenkilö tai luottohenkilöitä, jotka johtavat sekä omaa organisaatiota, että huolehtivat asioiden toimivuudesta yhteistyötahoihin. Valvontaprosessit ovat periaatteessa ihan samanlaisia kuin Suomessakin, mutta prosessien on oltava kunnossa ja valvonnan on oltava todella tiivistä toimiakseen. (Gylling, 2015.)

### **3.8 Yrityskulttuuri ja suhtautuminen ulkomaalaisiin yrittäjiin**

Verkostoituminen ja henkilökohtaisten liiketoimintasuhteiden rakentaminen korostuvat haastatteluissa yrityskulttuurin ja liiketoimintaympäristön tärkeimmiksi elementeiksi. Verkostoitumista ja liiketoimintasuhteiden löytämistä ja rakentamista käsitellään tarkemmin luvussa neljä.

Gylling näkee Tansaniassa suomalaisille yrittäjille valtavasti potentiaalia. Suurin haaste maassa toimimisessa hänen mukaansa on kulttuuriin sidonnainen asioiden etenemisen hitaus liiketoiminnassa. Ainoa tapa saada asioihin liikettä on se, että paikan päällä on joku, joka vie asioita järjestelmällisesti ja määrätietoisesti eteenpäin. Kulttuuri tukee

hierakista organisaatiota, jossa ei tapahdu mitään ilman vastuuhenkilöiden aktiivista otetta. Gylling painottaa, että kaikki kulminoituu henkilökohtaiseen kanssakäyntiin. Henkilösidonnainen luottamus on rakennettava, ennen kuin minkäänlaista kauppaa voi saada aikaiseksi. Panostaminen henkilösuhteisiin sekä luottamuksen ja ystävyyden rakentamiseen on kaikki kaikessa. (Gylling, 2015.)

Tonny Missokialla on useita esimerkkejä siitä, että asiat menevät eteenpäin vasta, kun asiansa esittää omistajalle tai tarpeeksi korkealle taholle. Tämä voi olla myös jonkinlaisia yrityskulttuurin valtapeliä, jolla osoitetaan valtaa. Toinen syy, miksi yritysten ylimpään johtoon joudutaan olemaan yhteydessä asioiden edistämiseksi on se, että vastuuta jaetaan huonosti. Kaikki valta ja vastuu on usein vain omistajalla tai ylimmällä johdolla. Tämän tyyppisen kulttuurin voi Missokian mukaan kuitenkin omassa yrityksessään muokata erilaiseksi nimenomaan perehdytyksellä ja koulutuksella. Etelä-Afrikkalaiset yritykset, jotka toimivat Tansaniassa ovat osoitus siitä, että on mahdollista luoda oman näköinen yrityskulttuuri. (Missokia, T. 2014.)

Vaikka toimia ulkomaalaisvetoisen liiketoiminnan ja investointien mahdollistamiseksi on tehty, Pennasen mukaan liiketoimintaympäristö ja ilmapiiri ulkomaalaisia yrittäjiä kohtaan ei ole parantunut. Tansania kutsuu ulkomaalaisia investoijia, mutta käytännössä investointeihin halutaan ulkomaista rahaa, eikä toimijoita niinkään haluta paikan päälle. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että on vaikeaa ja kallista saada oleskelulupaa sekä yrityksen perustamiskustannukset ovat ulkomaiselle yritykselle kalliimpia kuin paikalliselle. Pennasen mukaan myös muissa kuluissa kuin suoranaississa viranomaismaksuissa näkyy ulkomaalaisvetoisten toimijoiden suuremmat kustannukset. (Pennanen 2014.)

Kullström kuvaa asiaa niin, että maahan halutaan ulkopuolisia tekijöitä, mutta nimenomaan yhteistyötä tekeviä toimijoita. Tällaisia ei maassa juuri ole. Suhtautuminen ulkomaisiin yrittäjiin on Kullströmin arvion mukaan kuitenkin suhteellisen hyvä. Byrokratian hoitamisessa ulkomaalainen ei kuitenkaan ole tasavertaisessa asemassa paikalliseen verrattuna. (Kullström 2014.) Nuotio kokee, että ulkomaisiin yrittäjiin suhtaudutaan ristiriitaisesti. Sijoituksia puolletaan, jos niistä itse hyödytään, mutta lait eivät varsinaisesti tue ulkomaalaisten yrittäjien toimimista maassa. Nuotiokin korostaa, että afrikkalaisten kanssa asiat toimivat henkilökohtaisen kontaktin välityksellä ja asiat tapahtuvat verrattain hitaasti. (Nuotio, 2014.)

## 4 KANSAINVÄLISTYMISEN KEINOT

### 4.1 Markkinatiedon löytäminen

Pk-yrittäjällä ei useinkaan ole taloudellisia resursseja laajojen ja kalliiden markkinaselvitysten tekemiseen. Yksinkertaisimmillaan selvitys voidaan tehdä itse paikan päällä tai teettää ulkopuolisella toimeksiantona pienehkö markkinatutkimus. Kanasen mukaan yleisesti ottaen yksinkertainen ja edullinen tapa saada kuva kohdemarkkinoista on viikon tutustumismatkan tekeminen kohdemaahan. Vierailun aikana voi perehtyä jakelujärjestelmiin eli siihen, mistä tuotekategorian tuotteita hankitaan, kuka niitä myy, keitä markkinoilla toimii ja mikä on hintataso. Tutustumismatka antaa pikanäkemyksen kohdemaan markkinoista ja käytännön tarttumapinnan kirjoituspöytätyön tuloksena saadulle markkinatiedolle. (Kananen 2010, 35.)

Kirjoituspöytätyötutkimuksella kotimaasta käsin voi selvittää joitain lainalaisuuksia tietyillä toimialoilla. Kananen nostaa esille, että tilastoja eri maiden myyntipotentiaalista julkaisee YK ja kunkin maan tilastokeskukset ja tullit. Tullin tuonti- ja viestitilastoja voi hyödyntää selvittämällä tuonnin ja viennin maat, määrät ja arvot sekä arvioida keskimääräisiä maahantuontihintoja. Kananen kyseenalaistaa kuitenkin itsekin tilastojen hyödyllisyyden käytännön tasolla, sillä tilastointi on tuotetasolla usein niin karkeaa, että niistä ei saa selville yksittäisten tuotteiden myyntipotentiaalia. Toinen ongelma on se, että tilastojen luotettavuus ja tarkkuus voivat myös olla kyseenalaisia. (Kananen 2010, 32-33.) Tansanian viranomaistahoista The National Bureau of Statistics (NBS) tuottaa maasta tilastotietoa.

Rashidin mukaan ostokykystä väestöä olisi riittävästi useimmille tuotteille ja palvelulle, mutta tutkimustietoa ja tilastoja ostovoimasta ja kulutuskulttuurista on vaikea saada. Tansanian tai Sansibarin kauppakamarista tai paikallisista yrityshautomoista voisi saada tietoja, sillä nämä keräävät erilaista informaatiota kuluttajista. Lisäksi United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) on ollut Sansibarilla tekemässä kuluttajatutkimusta. Ministry of Labour and Employment voisi olla myös hyvä lähde kerätä tietoa palkkatasoista ja tätä kautta myös ostovoimasta. Tanzania Tourist Boardista saa tietoa turismista. Hyvä keino on tulla itse paikan päälle ensin turistina ja tutustua mahdollisuuksiin sekä lukea paikallisia lehtiä kuten The East African. (Rashid 2015.)

Salminen toteaa, että ilman paikallista kontaktia ja yhteistyökumppanuutta olisi ollut hyvin vaikeaa aloittaa liiketoimintaa Tansaniassa. Verkossa julkaistut tiedonlähteet ovat yleisen tason informaatiota, joka ei välttämättä auta konkreettisesti maahan jalkautumisessa. Rikollisuudesta, kulttuurieroista, korruptiosta, bruttokansantuotteesta ja asukasmäärästä on toki tietoja, mutta missään ei julkaista sellaista tietoa kuin esimerkiksi, kuinka moni nuorista käyttää sosiaalista mediaa ja millaisia nämä nuoret ovat. Voi löytyä tieto keskiluokan keskipalkastakin, mutta se ei kerro elämäntyylistä ja siitä, mihin raha käytetään. Kuluttajia ei olla Tansaniassa tutkittu sillä tasolla kuin länsimaissa. Salmisen mukaan Tansaniaan täytyy tulla paikan päälle tai sieltä täytyy tuntea joku, joka tietää näitä asioita omasta kokemuksestaan. (Salminen 2014).

Maiju Missokia korostaa myös, että paras tapa on tulla paikan päälle ja panostaa maassa oloon itse kuukausi tai kaksi kuukautta ja tehdä itse käytännönläheistä tutkimusta ja tuotetestausta. Verkosta on vaikea saada tietoa liittyen siihen, sopiiko joku tuote markkinoille tai onko sen nimi sopiva. Battery Tanzaniaa perustettaessa tuotetta testattiin ensin kaksi kuukautta paikan päällä, ennen kuin yritys perustettiin. Alunperin tuotevalikoima oli isompi, mutta testausten perusteella päädyttiin tuomaan alkuun vain Batterya. Tietoa yritettiin hakea aluksi muualta, mutta todettiin, että testaus paikan päällä on välttämätöntä. Tuotetta testattiin erilaisissa tapahtumissa ja paikoissa, joissa kohderyhmää tavoittaa. (Missokia, M. 2014.)

Kass kertoo, että lähetystöllä on hyvät yhteydet erilaisiin viranomaisiin, paikallinen hallitus pääyhteistyökumppanina. Etenkin niillä aloilla, joilla on kehitysyhteistyötä, yhteydenpito on todella tiivistä ministeriöihin. Muihin sidosryhmiin kuten yrittäjiin sekä kansalaisjärjestöihin on myös hyvät suhteet ja erilaista yhteistyötä. Suurlähetystössä lienee paras tieto makrotason asioista ja tulevaisuuden näkymistä, mutta myös konkreettisia yksityissektorilla tarvittavia kontakteja on saatavilla. (Kass 2014.)

Kass nostaa esiin tiedonlähteinä konsulttiyritykset sekä lehdistön, kuten esimerkiksi Financial Times, jotka tuottavat analyttistä ja ajankohtaista tietoa, jota käytetään myös lähetystössä tiedonlähteenä. Seuraamalla myös alueellista lehdistöä, kuten esimerkiksi The East African -lehteä, alueesta kiinnostunut yrittäjä voi saada hyvää yleiskuvaa liiketoimintaympäristöstä. Kass muistuttaa, että yleiset maa-analyysit ovat kaikkien käytössä ja nähtävillä oleva kooste verkossa. Saatavilla on myös sektorianalyysijä, joita saa käyttöönsä olemalla yhteydessä lähetystöön. Finpron Nairobin toimistosta voi saada tietoa



suositeltavista konsulttitoimistoista ja tätä kautta tukea oman tuotteen markkina-analyysin tekemiseen paikallisen konsulttitoimiston kanssa. Maassa on lisäksi EU:n yksityissektorin verkostoja, joiden tiimoilta ollaan perustamassa paikallista EU Business Networkia. Suuremmilla mailla on olemassa myös omia yhteisöjä, joihin voi olla suomalaisenakin yhteydessä. (Kass 2014.)

Lähtiessä uusille markkinoille oman tuntuman hakeminen itselle on Gyllingin mukaan avainasemassa. Ennen lähtöä kannattaa haastatella ja jutella mahdollisimman monen tahon kanssa. Suomi–Tansania-seurasta voisi löytyä hyviä kontakteja. Samoin julkinen sektori eli Finpro ja suurlähetystö toimivat hyvinä ensimmäisinä kontakteina. Gylling korostaa, että kun on kyse kansainvälistymisestä pk-sektorin lähtökohdista, niin täytyy pystyä olemaan luova sekä löytämään ja hyödyntämään itselle sopivia keinoja. (Gylling, 2015.)

Tanzania Investment Center (TIC) tuottaa tietoa ja palveluja sekä ulkomaalaisille että paikallisille sijoittajille ja yrityksille. TIC:n tavoitteena on ollut kerätä sekä ulkomaisen että kotimaisen yrityksen perustamiseen sekä tuontiin ja vientiin liittyvä byrokratian hoitaminen mahdollisimman pitkälle saman katon alle. Viraston nettisivustolta löytyy tietoa ja ohjeita muun muassa ulkomaisen sekä paikallisen yrityksen perustamiseen, investointeihin, maanomistuksen hankkimiseen, vientiin, tuontiin ja työvoimaan liittyvään byrokraatiaan sekä verotukseen. TIC tarjoaa nettisivustollaan lisäksi yleisen tason tietoa investointimahdollisuuksista toimialoittain sekä tietoa investointikannustimista. TIC:n Tanzania Investment Guidesta löytyy myös käytännön tietoa viisumikäytännöistä, oleskeluluvista, työluvista, työlaista ja sosiaaliturvasta, terveydenhuoltopalveluista, majoituksesta ja asumisesta, varastoinnista, vedestä ja sähköstä, pankkiasioinnista, paikallisliikenteestä sekä tietoliikenteestä. Sansibarista kiinnostuneen on syytä ottaa yhteyttä Zanzibar Investment Promotion Authorityyn (ZIPA).

#### **4.2 Verkostoituminen; asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden löytäminen**

Haastatteluissa korostui voimakkaasti, että menestyminen Tansaniassa kiteytyy kykyyn verkostoitua ja löytää toimivat yhteistyökumppanuudet. Tässä luvussa on tarkoitus luoda kuvaa verkostoitumismahdollisuuksista sekä antaa ajatuksia keinoista löytää sopivia yhteistyökumppaneita.

Vahvaselkä (2009) toteaa, että etenkin pk-yrityksillä, joiden ongelmia ovat vähäiset resurssit, tieto ja kokemus kansainvälisiltä markkinoilta, on mahdollisuus kansainvälistyä verkostoitumalla. Liikesuhteiden ja niiden tuoman taloudellisen hyödyn lisäksi verkosto tarjoaa yritykselle markkinatietoa ja tukea. Vahvaselkä jakaa verkostot kansainvälistymisen kannalta niiden tarpeen ja hyödynnettävyyden mukaan bisnes- eli vaihdantaverkostoihin, kommunikaatioverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin. (Vahvaselkä 2009, 26.)

Vaihdantaverkoston muodostavat yritykset ja muut organisaatiot, jotka erilaisilla hallinta- ja yhteistoimintarakenteilla käyvät kauppaa keskenään. Vaihdantaverkosto sisältää myös ostotoiminnan, alihankinnan, lisensoinnin ja franchisingtoiminnan. Kommunikaatioverkosto on yksilöiden ja organisaatioiden muodostama verkko, joka on tärkeä markkinatiedonhankinnan ja päätöksentekomekanismin kannalta, mutta johon yrityksellä ei ole kaupallisia vaihdantasuhteita. Sosiaaliset verkostot syntyvät ajan mittaan johdon ja yksittäisten työntekijöiden kontakteista tuttavuus-, ystävä- ja perhetasolla. Yrityksen asema ja suhteet määrittelevät sen paikan verkostossa. Yritys on saavuttanut hyvän aseman ja luonut riittävän määrän laadullisesti merkityksellisiä suhteita verkostossa silloin, kun sillä on mahdollisuus päästä tärkeiden tietojen lähteille sekä resursseihin ja kun se on vaikea jättää vaihdantaverkoston ulkopuolelle. (Vahvaselkä 2009, 26-27.)

Kass arvioi, että asiantuntemusta ja yhteistyökumppaneita on saatavilla Dar es Salaamissa, joka on Tansanian dynaaminen kaupallinen keskus, mutta hintataso on korkea johtuen palvelualan akateemisen osaamistason niukkuudesta. Ulkomaalaisten yritysten auttaminen on Tansaniassa isoa liiketoimintaa. Maahan jalkautuvia yrityksiä autetaan muun muassa juridiikan, verohallinnon ja työlupien kanssa. Monet pienemmät toimijat perustavat yhteistyöyrityksiä paikallisten toimijoiden kanssa. Liiketoimintaympäristö on niin erilainen ja lainsäädäntö niin paljon monimutkaisempi verrattuna esimerkiksi Suomeen, että omin resurssein on lähes mahdotonta onnistua. Hyvä hallinto toimii hyvin eri tavalla kaikkine korruptiohaasteineen. Tärkeä kysymys Kassin mukaan on se, kenen kanssa yhteistyötä tehdään. Kirjo toimijoissa on laaja ja suurin haaste on löytää kustannustehokasta ja luotettavaa kumppania. Esimerkiksi Finprolta Nairobista käsin ja lisäksi Suomen suurlähetystöstä Tansaniasta voi saada apua luotettavan kumppanin hakemisessa. Hyvä paikallinen yhteistyökumppani, joka auttaa maahan jalkautumisen byrokratias-

sa, voi mahdollisesti auttaa myös muiden yhteistyökumppaneiden kartoittamisessa. (Kass 2014.)

Paitsi että suurlähetystö auttaa yhteistyökumppanuuksien kartoittamisessa, niin Tansaniassa on kehitysyhteistyöohjelmia, jotka omilla aloillaan edistävät eri toimijoiden yhteistyötä. Esimerkiksi metsäalalla puunkäsittelyn puolella ja ICT sektorilla on verkostoja, joita voi käyttää hyödyksi. ICT puolella Aalto yliopisto ja Itä-Suomen yliopisto edesauttavat yhteyksiä suomalaisten ja tansanialaisten välillä. He ovat tuoneet suomalaisia pienyrittäjiä Tansaniaan ja heillä on hyvät verkostot yliopistoihin ja yrityksiin. Tukijärjestelmä Suomessa tulee voimistumaan. Esimerkiksi Tekes ja ulkoasiainministeriö rahoittavat yhteisesti uutta BEAM–Business With Impact -ohjelmaa, jonka tavoitteena on saada yritykset kehittämään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa innovaatioita, jotka lisäävät hyvinvointia köyhissä maissa. BEAM-ohjelman kautta on saatavilla paitsi rahoitusta, niin myös tukea Tekesin asiantuntijoilta, jotka tietävät kehitysmaaliiketoiminnasta. Tansanian päässä tärkeä yhteistyökumppani ulkomaalaiselle yrittäjälle on julkisella puolella Tanzania Investment Center (TIC). TIC on valtion viranomaisen, joka myöntää investointiluvat sekä toimii välikätenä suhteessa paikallisiin viranomaisiin, jolta ulkomaalainen sijoittaja tai yrittäjä voi saada apua. (Kass 2014.)

Myös Rantasen mukaan hyvän yhteistyökumppanin löytäminen on jo byrokratian selvittämisen takia avainasemassa, mikäli haluaa investoida tai tuoda oman toimiston maahan. Ideaali vaihtoehto olisi yhteisyritys paikallisen kumppanin kanssa. Kumppanin etsiminen on haastava prosessi, sillä yritykset eivät ole esillä verkossa tai missään rekistereissä, vaan kauppaa käydään edelleen henkilökohtaisten verkostojen kautta. Yksityisen sektorin järjestöt, kuten paikalliset kauppakamarit tai Tanzania Private Sector Association, joissa on paikallisia jäseniä, voisivat Rantasen mukaan olla tahoja, joihin kannattaa olla yhteydessä. Muiden maiden kauppakamareita kuten British Chamber of Commerce tai perusteilla olevaa European Union Business Groupia voisi myös käyttää hyväksi. (Rantanen, 2015.)

Suomessa asuvat paikalliset voivat mahdollisesti olla apuna verkostojen ja yhteistyökumppanin haussa. Kannattaa kuitenkin huomioida, että ihmisten verkostot rajoittuvat usein omaan kotikaupunkiin. Lisäksi Afrikan markkinat kehittyvät niin nopeasti, että pitkään kotimaastaan muualla asunut ei välttämättä enää ole paras asiantuntija oman maansa asioissa. Usein ulkomailla asuvat haluavat kuitenkin jossain vaiheessa palata

kotimaahansa, jolloin hyvän tuurin sattuessa yritysysteistyökumppani voisi löytyä tällä tavalla suoraan yllättävänkin läheltä. (Rantanen, 2015.)

Tonny Missokia korostaa, että verkostoituminen Tansaniassa toimiviin asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin tapahtuu paikan päällä. Missokia kuvailee, että tansanialainen kulttuuri on avoin ja yhteisöllinen, mikä auttaa kontaktien luomisessa. Maassa järjestetään paljon erilaisia tapahtumia, joissa voi verkostoitua. Missokia näkee myös vapaa-ajan harrastukset mahdollisuuksina verkostoitua työelämää ajatellen. Tiedonkeruun saralla Missokia luottaa sosiaaliseen mediaan ja omaan verkostoon. Isoilla investoijilla on helpompaa saada toimivia yhteistyökumppanuuksia ja hyötyä julkiselta puolelta, mutta pienemmälle tekijälle on usein ketterämpää linkittyä maahan muuta kautta. Esimerkiksi omien maanmiesten kautta voisi saada muitakin kontakteja. Missokia suosittelee joka tapauksessa yhteistyötä jonkun paikallisen kanssa. Neuvoksi maahan jalkautumiseen Missokia kiteyttää kolme asiaa. Täytyy olla hyvä juristi, joku jolla on verkostoa sekä tarvittava määrä rahaa. (Missokia, T. 2014.)

Myös Rashid neuvoo etsimään paikallisen kumppanin, joka pystyy auttamaan liiketoiminnan avaamisessa. Jos omaa kontaktia ei ole, Rashid kehottaa ottamaan yhteyttä joko johonkin konsultointiyrityksistä, jotka tekevät konsultointia Itä-Afrikassa tai vaihtoehtoisesti suurlähetystöön. Hyvä keino voisi olla myös etsiä tansanialaisia, jotka opiskelevat Suomessa löytääkseen tietoa ja verkostoa. Helsingissä toimii Think Africa -organisaatio, johon voisi olla yhteydessä. (Rashid 2015.) Tanhua muistuttaa, että yhteistyökumppanin luotettavuus on aina riski. Myös paikallisille yhteistyökumppanin luotettavuus on asia, mitä joutuu joka kerran punnitsemaan. Riskiä voi minimoida hoitamalla asiat ja sopimukset juristin kanssa sekä ottamalla selvää potentiaalisen kumppanin taustasta mahdollisimman hyvin. (Tanhua 2015.)

Salminen on havainnut, että yhteistyökumppaneita haetaan Missokian tavoin ‘omasta puhelinluettelosta’ ja kaikki toimii henkilökohtaisen verkoston kautta. Edes palaveriin ei pääse ilman, että on jotakin kautta olemassa jo yhteyshenkilö, vaikka oma asia hyödyttäisi toista osapuolta. ”Cold calling on täysin hyödytöntä. Täytyy olla jalka oven välissä jotain kautta”, Salminen kiteyttää. (Salminen 2014). Rantanen vahvistaa, että myyntityössäkään ei ylitetä omien henkilökohtaisten verkostojen rajoja. Maiju Missokia on huomionnut, että verkostoitumisessa on jokseenkin eri foorumit Tansaniassa toimivien ulkomaalaistyöntekijöiden ja paikallisen väestön kesken. Kontaktien luomisessa eri

verkostojen välillä voi kuitenkin auttaa esimerkiksi suurlähetystö, joka järjestää erilaisia tilaisuuksia. Paras tapa verkostoitua Missokiankin mukaan on viettämällä aikaa paikanpäällä. Esimerkiksi kahvilassa tulee melkein kaikille juteltua jossakin muodossa, jollaista kulttuuria ei oikein Suomessa ole. Näin voi selvittää ihan sattumalta, keitä kukin tuntee ja mitä alaa he edustavat. (Missokia, M. 2014.)

Myös Laukkanen kiteyttää Tansaniassa toimimisen tärkeimmäksi kulmakiveksi sen, että, että tekeminen linkittyy ihmisten ympärille, ei niinkään organisaatioiden. Se, että tuntee ja tietää oikeat ihmiset, jotka ovat osaavia ja valmiita tekemään, on kaiken toiminnan perusta. Suomalaisten verkostoitumista edesauttamaan perustettiin vuosien 2013 ja 2014 Team Finland ohjelmien tiimoilta alumniverkosto, johon on saatu viitisenkymmentä tansanialaista, jotka ovat opiskelleet Suomessa ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa ja ovat palanneet pysyvästi kotimaahansa. Alumniin haluttiin ihmisiä, jotka tuntevat tansanialaista elinkeinoelämää, mutta joilla olisi myös käsitys suomalaisesta yrityskulttuurista ja siitä, mitä suomalaiset yritykset voisivat tarjota. Visiona alumnille on, että siitä kehittyisi kauppakamarin tyyppinen toimija Tansaniaan, jota voisi hyödyntää Tansanian markkinoista kiinnostuneet suomalaiset yritykset. Alumniverkoston saa yhteyden suurlähetystön kautta. (Laukkanen, 2015.)

Isoimmat vuosittaiset messut on mainittuna toimialakuvauksineen esimerkiksi Tanzania Investment Guide –oppaassa TIC:n sivustolla. Tärkeimmät messut ovat:

- East African Trade Exhibition Fair Dar es Salaamissa
- Matkailuun keskittyvä Karibu Fair Arushassa
- Dar es Salaam International Trade Fair (Saba-Saba)
- Farmer's Trade Show, joka järjestetään elokuussa useammassa kohteessa
- Kodin varustamiseen keskittyvä Tanzania Trade Show
- Rakennusalan Buildint Tanzania Dar es Salaamissa

(Tanzania Investment Guide 2014, 98-99.)

### **4.3 Tukipalvelut ja rahoitus kansainvälistymiseen**

#### **4.3.1 Team Finland -verkosto**

Yrityksille suunnatut kansainvälistymispalvelut on koottu yhteen Team Finland -toimijoiden verkostoksi. Tavoitteena on, että yritykset löytävät tarvitsemansa palvelut helposti ja saavat käsityksen tarjolla olevasta kokonaisuudesta. Yritysten kansainvälistymistä tukeva Team Finland -verkoston palvelukokonaisuus kattaa Finpron, ulkoasiainministeriön, työ- ja elinkeinoministeriön, Tekesin, Finnveran, Finnpartnershipin, Finnfundin, Teollisuussijoituksen, ELY-keskukset sekä Suomalais–Venäläisen ja Suomalais–ruotsalaisen kauppakamarin palveluita. Yritys saa tietoa eri maiden markkinoista, neuvontaa kansainvälistymisen eri vaiheisiin, rahoitusta sekä apua verkostojen, yhteiskuntasuhteiden ja näkyvyyden luomiseen. (Brander, 2014.)

Team Finland -verkoston rahoituspalvelut on esitelty Team Finlandin verkkosivuilla. Verkoston tarjoamat rahoituspalvelut ovat Team Finland LetsGrow, Finnveran laina, Finnveran takaus, Finnveran vientitakuu, Tekesin innovaatorahoitus, Ely-keskusten kehittämisavustus, Työ- ja elinkeinoministeriön kansainvälistymisavustukset, Teollisuussijoituksen pääomasijoitus, Finnfundin rahoitus kehitysmaiden ja Venäjän hankkeisiin sekä Finnpartnershipin liikekumppanuustuki kehitysmaihin. (Team Finland, 2014.)

Finnpartnership-ohjelma on Kassin mukaan tärkein suomalaista vientiä tukeva taho kehitysmaihin. Tukea voi saada niin suunnittelu- kuin jalkautumisvaiheeseen, matkakuluihin, markkinatutkimukseen ja muuhun tiedonkeruuseen, teknologian ja osaamisen pilotointiin sekä työvoiman koulutuskustannuksiin. Finnfund-ohjelma taas tukee investointeja, joissa oma rahoitus on yli miljoona euroa. (Kass 2014.)

Asiantuntijahaastattelussa nousee esiin vuoden 2015 alusta lanseerattu BEAM – ohjelma, joka ainakin osittain täyttäisi Finnpartnershipin ja Finnfundin välistä kuilua. BEAM–Business with Impact on Tekesin ja ulkoasiainministeriön yhteinen Team Finland -ohjelma ja samalla uudenlainen työkalu yrityslähtöiseen innovaatiotoimintaan ja kehitysyhteistyöhön. Ohjelman tavoitteena on saada yritykset kehittämään yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa innovaatioita, jotka lisäävät hyvinvointia köyhissä maissa. Samalla ohjelma synnyttää kestävästä liiketoimintaa sekä Suomeen että kehitysmaihin. Yritykset voivat hakea rahoitusta koko ohjelman ajan eli 1.1.2015–30.9.2019. (Tekes 2015.)

Laukkasen ja Rantasen mukaan etabloitumiseen markkinoille ei Finnpartnershipin, Finnfundin ja uuden BEAM-ohjelman tuki-instrumenteista huolimatta kuitenkaan ole

suoraviivaista tuki- tai rahoitusmallia. Ongelmana on Laukkasen mukaan myös se, että erilaisten hankkeiden rahoitustukikenttä on melko pirstaloitunut, jolloin tarve ja tieto eivät aina kohtaa. Ympäristö-, ilmastonmuutos ja uusiutuva energia ovat Laukkasen mukaan sektoreita, joihin rahoitusta on kaikkein helpoin saada Afrikkaan. Energian saatavuus on Tansaniassa yksi isoimmista haasteista ja liiketoimintaan liittyvistä riskeistä. Jatkuvat sähkökatkokset pitäisi pystyä täyttämään jollakin uusiutuvalla energialla. (Laukkanen, 2015.)

Myös Gylling nostaa esiin rahoitus- ja tukikanavista Finnfundin, Finnpartnershipin ja BEAM-ohjelman, mikäli kyseessä on kaupankäynti kehitysmaihin kuten Tansaniaan. Gylling mainitsee muista julkisen sektorin rahoitusmahdollisuuksista Finnveran, Ely-keskuksen vientituen ja Ely-keskuksen kehitystuen. Lisäksi mahdollisia rahoitustahoja ovat erilaiset yksityiset sijoittajat ja pääomasijoitukset sekä eräänlaiseksi ilmiöksi kasvanut joukkorahoitus. Gylling pohtii, että Suomessa voisi olla myös säätiöpohjaisia rahoituksia eri toimialoille, joista saattaisi löytyä poikkeuksellisia rahoituskanavia etenkin kehittyviä markkinoita ajatellen. On myös mahdollista, että vastaanottava maa on investointirahoituksessa mukana tavalla tai toisella. (Gylling, 2015.)

#### **4.3.2 Yksityiset rahoittajat**

Pankit ovat suomalaisten pk-yritysten päärahoittajia. Lähes 80 % ulkoista rahoitusta hakevista pk-yrityksistä nimeää pankin ensisijaiseksi rahoittajaksi. Pankkilainalle on tyypillistä, että sille vaaditaan hyväksyttävä vakuus, usein reaalivakuus. Jos yrityksen rahoitustarpeet ovat merkittäviä, voivat yrityksen käytettävissä olevat vakuudet asettaa rajoituksia lainan saatavuudelle. (Palmgren 2014, 5-7.)

Rahoitusyhtiötuotteiden avulla yritys pystyy esimerkiksi rahoittamaan investointejaan tai hankkimaan käyttöpääomarahoitusta. Rahoitusyhtiöiden rahoitusmalleja ovat kohdevakuudelliset sekä saatavavakuudelliset rahoitukset. Kohderahoituksella yritys voi hankkia koneen tai laitteen, joka toimii luoton vakuutena rahoitusyhtiöön päin. Rahoitusratkaisu voi olla osamaksurahoitus tai leasing. Saatavavakuudellisessa rahoituksessa yritys siirtää tai myy, sopimuksesta riippuen, toimituksen jälkeiset kotimaiset tai ulkomaiset laskusaatavansa rahoittajalle. Rahoittajana oleva pankki tai rahoitusyhtiö maksaa sovitun rahoitusosuuden yrityksen tilille heti tai sopimuksen mukaan. Rahoitusosuus on

yleisesti 80 % laskun määrästä. Laskun eräännyttyä ostaja maksaa laskun rahoittajalle, joka tilittää loppuosan pääomasta yritykselle. Saatavavakuudellisen 'factoring' rahoituksen myötä yritys ulkoistaa saatavien perinnän rahoittajalle. Tämä tehostaa reskontran hoitoa ja parantaa reskontran laatua. Saatavavakuudellisen tuotepeheen rahoitusratkaisuja on useita. Rahoitusneuvotteluissa sovitaan yritykselle sopiva ratkaisu reskontran ja laskutuksen määrän perusteella. Rahoitusneuvottelut aloitetaan yrityksen pankissa tai yhteydenotolla suoraan rahoitusyhtiöpalvelujen tarjoajaan. (Palmgren 2014, 5-7.)

Pääomasijoitusten rahoitus on vakuudetonta. Pääomasijoittaja ottaa yhtä suuren riskin kuin yrityksen muutkin osakkaat. Rahoittajat saavat palkkionsa yrityksen menestymisen myötä. Rahoitusmuotona pääomasijoitus sopii yritykselle, jolla on voimakkaat kasvutavoitteet ja mahdollisuudet. Lisäksi pääomasijoituksen saaminen edellyttää yrityksen tuotteelta tai palvelulta selkeää kilpailuetua sekä johdolta vahvaa sitoutumista yritystoiminnan kehittämiseen. Omistajien on oltava valmiita antamaan pääomasijoittajalle rahoitusta vastaan omistusosuuden yhtiöstä. Vaikka alkuperäisten omistajien suhteellinen omistusosuus kaventuisikin sijoituksen myötä, voi omistuksen arvo olla tulevaisuudessa paljon suurempi koko yrityksen arvonnousun myötä. (Palmgren 2014, 5-7.)

Gyllingin mukaan rahoituksen hakemiseen korkeamman riskin yrittämiseen ei ole yleispätevää ohjenuoraa. Rahoituksen hakuprosessissa Gylling nostaa tärkeäksi yrityksen tarinan, jossa maalataan uskottava kuva siitä, kuka tekee mitä ja miksi. Pääomasijoituksissa mielikuvilla, tunteilla ja henkilökohtaisilla sidoksilla on aina oma roolinsa. Esimerkiksi tietyt toimialat, kuten tällä hetkellä peliala, saavat paremmin rahoittajia kuin monet muut. Suomen pääomamarkkinat ovat Gyllingin mukaan siinä määrin niukat, että rahoitusvaihtoehtojen kartoittaminen kannattanee aloittaa julkisen sektorin kanavista. Joka tapauksessa tulee huomioida, että korkean riskin kohdemaahan rahoituksen saaminen vaatii hyvät perusteet ja uskottavan yritystarinan. Jos kyseessä on oman tuotannon vientiä, vientitakaukset ovat mahdollisia. (Gylling, 2015.)

### **4.3.3 Eurooppalaiset rahoituskanavat**

Pohjoismaiden projektivientirahasto Nopef ja Pohjoismaiden ympäristörahoitusyhtiö NEFCO yhdistyivät vuoden 2014 alusta. Nopef jatkaa yhdistymisen jälkeen toimintaansa NEFCOn alaisena rahastona. Rahaston ensisijaisena tavoitteena on jatkossakin Poh-



joismaiden pk-yritysten kansainvälistymisen edistäminen, ja se myöntää rahoitusta etupäässä ympäristöön, ilmastoon ja vihreään kasvuun liittyviin esitutkimushankkeisiin. (Palmgren 2014, 19.)

Pohjoismaiden Investointipankki (NIB) rahoittaa kilpailukykyä vahvistavia ja ympäristöä parantavia hankkeita. Pankki tarjoaa sekä yksityisen että julkisen sektorin asiakkaille pitkäaikaisia lainoja ja takauksia kilpailukykyisin markkinaehdoin. NIB keskittyy lainanannossaan seuraaviin liiketoiminta-alueisiin: energia ja ympäristö, infrastruktuuri, liikenne ja televiestintä, raskas teollisuus ja konetekniikka, kulutustavarat ja palvelut, kansainväliset rahoituslaitokset ja pk-yritykset. (Palmgren 2014, 20.)

Pk-yritykset voivat hakea EU-rahoitusta, jota voidaan myöntää avustuksina, lainoina ja joskus myös takauksina. Rahoitus myönnetään joko suoraan tai ilman välittäjiä (EU:n avustukset) tai jäsenvaltioiden hallinnoimista ohjelmista. Rahoituksen lisäksi pk-yrityksille on tarjolla myös muita tukimuotoja. Näitä ovat esimerkiksi Enterprise Europe Network-verkoston ja immateriaalioikeuksien neuvontapalvelun tarjoamat tukipalvelut. Kansainvälistyville pk-yrityksille EU-rahoituksen ohjelmista esimerkiksi COSMen (pienen ja keskisuurten yritysten kilpailukykyohjelma 2014-2020) budjetti on 200 miljoonaa euroa per vuosi. Tällä pyritään parantamaan riskirahoituksen saatavuutta sekä auttamaan yrityksiä kansainvälistymään. (Palmgren 2014, 24.)

#### **4.4 Kansainvälistymisen operaatiomuodot**

Operaatiomuodolla tarkoitetaan sitä jakelujärjestelmän vaihetta, jolla tuote saadaan vientimaasta tuontimaahan. Kohdemaassa on lisäksi erillinen jakelujärjestelmän osa, joka vastaa tuotteen jakelusta loppuasiakkaalle. Kananen (2010) jakaa kansainvälistymisen operaatiomuodot kolmeen pääryhmään, jotka ovat viennin eri muodot, sopimukselliset operaatiomuodot ja investoinnit. (Kananen 2010, 44–45.) Tässä luvussa esitellään yleisimmät kansainvälisen kaupan kirjallisuudessa esiintyvät kansainvälistymisen operaatiomuodot. Teoriaan peilaten luvussa käsitellään suomalaistaustaisten yritysten yleisimpiä kansainvälistymisen malleja Itä-Afrikan markkinoille sekä pohditaan kansainvälistymisen keinoja Tansaniaan yrittäjähaastattelujen avulla.

#### 4.4.1 Viennin operaatiomuodot

Vientioperaatiot tarkoittavat kotimaassa valmistettujen tuotteiden vientiä kohdemaahan erilaisilla operaatio- ja jakelujärjestelmäratkaisuilla. Siihen kuuluvat välitön vienti eli oma vienti, suora vienti ja epäsuora vienti. (Kananen 2010, 44–45.)

##### **Välitön vienti (own export)**

Välittömässä, eli omassa viennissä ei käytetä vieraita välikäsiä. Jakeluratkaisussa voi olla omia välijäseniä, kuten oma myyntikonttori tai oma vähittäiskauppaketju, tai vienti tapahtuu suoraan ostajalle ilman välijäseniä. Välittömässä viennissä viejä hoitaa kaikki vientiin liittyvät toimenpiteet koti- ja vientimaassa. Toimituksen kuljetusten ja tullauksen hoitaminen kuuluu useimmiten viejälle. Kohdemaassa viejän on pystyttävä markkinoimaan tuotettaan yhtä hyvin kuin paikalliset kilpailijat. Viejä on suoraan tekemisissä loppuasiakkaan kanssa ilman avustavia kohdemaan välikäsiä. (Kananen 2010, 44–45.)

##### **Suora vienti (direct export)**

Suorassa viennissä väliportaana käytetään vierasta välijäsentä, joka toimii kohdemaassa. Välijäsen voi olla agentti, maahantuojia tai tuontiliike. Välittömään vientiin verrattuna suorassa viennissä kohdemaassa on vain yksi yritys, jonka kanssa viejä asioi. Välijäsen hoitaa myynnin ja markkinoinnin kohdemaan loppukäyttäjille tai jakelujärjestelmille. Ratkaisussa asiakaskontaktien määrä vähenee yhteen, jolloin viejä ei enää pääse välttämättä kiinni loppuasiakkaisiin. (Kananen 2010, 44–45.)

Kohdemaassa toimivan maahantuojan tai agentin etsimiseen on varattava aikaa ja varauduttava kustannuksiin. Onnistunut edustajavalinta on avainasemassa viennin onnistumiselle. Epäonnistunut valinta voi johtaa tuotteen maineen ja asiakkaiden menettämiseen markkinoilla. (Vientiopas 2006, 27.) Maahantuojaa tai agenttia on etsittävä samoin kuin muitakin yhteistyökumppanuuksia, joiden hakemista käsitellään luvussa kolme. Kulutustuotteen jakelijoista suositeltavaa kumppania Itä-Afrikkaan voi tiedustella ensisijaisesti Finpron edustajalta Nairobista. Vaikka Finpro ei itse tee enää maksullisia toi-

meksiantoja, voi tätä kautta löytyä kontakti tai luotettava konsulttitoimisto, joka voi ottaa toimeksiannon.

Vientiopas (2006) listaa Finpron ja konsulttitoimistojen lisäksi muutamia keinoja, joita voi käyttää sopivan jakelijan etsintään. Saman alan yritykset markkinoilla, jotka eivät ole suoranaisia kilpailijoita, voivat kertoa jakelijoiden käytöstä. Samoin tietoa kannattaa hakea kauppakamareilta ja elinkeinoelämän järjestöiltä. Messuille voi osallistua joko näytteilleasettajana tai vierailijana. Osallistumiseen näytteilleasettajana kannattanee kuitenkin olla muutakin tavoitetta kuin jakelijan etsiminen, sillä näyttelyosallistumiset ovat usein melko kalliita. Pankit voivat myös harjoittaa ulkomaisten liikeyhteyksien välittämistä asiakkailleen. Alan julkaisuista ja luetteloista sekä erikoisalojen keskusteluryhmistä voi lisäksi saada vinkkejä toimijoista, mikäli tällaisia on saatavilla. (Vientiopas 2006, 28–29.)

Kun edustaja on valittu, agentin tai maahantuojan kanssa tehdään edustus sopimus, jossa tulee määritellä menettelytavat, yhteistyön puitteet ja tavoitteet. Ohjeita edustajan valintaan, sopimusten laadintaan, käytännön yhteistyön rakentamiseen ja tehostamiseen antaa muun muassa Fintra-sarjan julkaisu ”Vientiedustaja – sopimukset, valinta, yhteistyö”, jossa on myös erikielisiä sopimusmalleja. Suositeltavaa on kuitenkin aina tarkistuttaa laadittu sopimusversio kokeneella lakimiehellä. (Vientiopas 2006, 31.)

### **Epäsuora vienti (indirect export)**

Epäsuorassa viennissä käytetään kotimaan välijäseniä. Viejän kannalta ne ovat kotimaassa toimivia vientiliikkeitä tai vientiagentteja. Epäsuorassa viennissä vienti on rinnastettavissa kotimaan kauppaan. Kansainvälistymisenkeinona vaihtoehto on yrityksen kannalta helppo ja vaivaton, mutta kallis. Pienille yrityksillä tämä voi kuitenkin olla ainut vaihtoehto etenkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Epäsuoran viennin muodoiksi voidaan lukea myös yritysten erilaiset viennin yhteistyömuodot, kuten vientirenkoot, vientiverkostot ja vientiyhdistykset. (Kananen 2010, 44–47.)

### **Yritysyhteistyö**

Yritysyhteistyö voi olla missä tahansa muodossa harjoitettavaa kansainvälistä liiketoimintaa. Sitä voi liittyä ulkomaankauppa- ja sopimusoperaatioihin yhtä hyvin kuin myös ulkomaisiin investointeihin. (Karhu 2002, 217.) Vientirenkaat, -verkostot ja allianssit ovat erilaisia viennin yhteistyön verkostoja, joita Kananen (2010) käsittelee tarkemmin osana investointimalleja. Karhu (2002) taas määrittelee erilaiset yritysyhteistyön muodot ennemminkin osaksi kansainvälistymisen sopimusoperaatioita. Riippumatta siitä, minkä otsikon alla yritysyhteistyötä käsitellään, tässä on kysymys yritysverkoston puitteissa tapahtuvasta liiketoiminnasta, joka on yhä useammin edellytys kansainvälisessä liiketoiminnassa menestymiselle. Yhteistyöalueita voivat olla tuotantopanosten hankinta, tuotannon harjoittaminen, tuotteiden markkinointi sekä kaikkia näitä eri tavoin tukevat toiminnot kuten esimerkiksi rahoitus ja erilaiset hallintoa avustavat palvelut. (Karhu 2002, 217.)

Yhteenliittymiä voidaan perustaa saman alan yritysten kesken tai sitten eri alojen yritysten kesken, joilla on yhteinen vientikohde. Vientirengaspalveluja tarjoavat myös kaupalliset yritykset kohdemaittain ja toimialoittain. Myös Finpro tarjoaa vientirengaspalveluja. Vientirengas on kustannustehokas kansainvälistymisen käynnistämismuoto, sillä useampi yritys jakaa yhteiset kustannukset. Yritysten tarjontavarmuus ja monipuolisuus on myös parempi yksittäiseen toimijaan verrattuna. Ulkopuolinen palveluntarjoaja on alan ammattilainen, jolla on tarvittava osaaminen. Vientirenkaassa yritykset saavat kokemusta toisiltaan, ja se voi mahdollistaa myös uusien tuotteiden kehittämisen yhteistyön pohjalta. (Kananen 2010, 78–79.)

### **Jakelijan löytäminen Itä-Afrikasta**

Finpron Itä-Afrikan toimisto on avattu Nairobiin lokakuussa 2010. Toimiston alueena on koko itäinen Afrikka eli noin kaksitoista maata. Kenia, Tansania ja Etiopia ovat päämarkkinat, joihin toiminta keskittyy. Alueella on kolme suurlähetystöä, jotka sijaitsevat päämarkkina-alueilla Keniassa Nairobissa, Tansaniassa Dar Es Salaamissa ja Etiopiassa Addis Abebassa. Ylivoimaisesti aktiivisin maa, jossa on ollut myös eniten toimeksiantoja Suomesta, on Kenia. (Rantanen, 2015.)

Finpron näkökulmasta Itä-Afrikka on markkina-alueena kokonaisuus, jossa yksittäisiä maita ei katsota erillisinä maamarkkinoina. Alueella on meneillään integroitumisproses-

si, East African Community, jossa tavoitteena on tulevaisuudessa EU:n kaltainen kauppa-alue, jossa työvoima, pääoma ja tavarat liikkuisivat vapaasti ja jossa olisi vielä yhteinen valuuttakin. Tavoite on vielä kaukainen ainakin yhteisen valuutan osalta, mutta tällaiseen yhteiseen markkina-alueeseen tähdätään. (Rantanen, 2015.)

Suomalainen pk-sektori on Afrikan markkinoilla sellaisessa vaiheessa, jossa etabloituminen on kaupankäynnin asteella. Toimeksiannoissa Finprolle tämä tarkoittaa sitä, että yleensä muualla tehdyille tuotteille haetaan paikallista jakelijaa. Hyvin vähän on perustettu omia edustustoja tai tehty investointeja paikan päälle. Finpron Itä-Afrikan toimisto on toteuttanut yli 70 toimeksiantoa, jotka ovat olleet pääosin jakelijoiden etsimistä valmiille tuotteille. Myös toimeksiantoja tehneet yritykset ovat katsoneet aluetta Itä-Afrikan markkinana ja hakeneet jakelijaa alueelle yli maarajojen. (Rantanen, 2015.)

Useimmiten jakelija Itä-Afrikkaan on löytynyt Keniasta, joka on alueen kehittynein ja edelleen nopeimmin kehittyvä kaupallinen keskus. Kenialaisilla on hyvät yhteydet koko alueeseen ja harvoin on niin päin, että vaikkapa tansanialainen jakelija hoitaisi Kenian markkina-alueen. Toimialasta riippuen vaihtoehtona voi myös olla, että paras jakelija löytyy Etelä-Afrikasta. Kansainvälistymistä kannattaa katsoa alueellisesti laajempina kokonaisuutena kuin maakohtaisesti. Nykyään Finpro ei enää toteuta maksullisia toimeksiantoja. (Rantanen, 2015.)

Mikäli kiinnostus kohdistuu kulutustuotteiden vientiin jakelijan kautta, myös Laukkanen kehottaa ajattelemaan Itä-Afrikkaa laajempina kokonaisuutena ja suosittelee hakemaan jakelijaa isommalle alueelle Nairobista. Tansaniassa liiketoimintaympäristö on huonommin kehittynyt kuin Keniassa, jossa on kulutustuotteiden ostovoimaa ajatellen huomattavasti paljon laajempi ostokykyinen keskiluokka. Lisäksi Tansaniasta voi olla hankala löytää jakelijaa ainakaan laajemmalle alueelle. (Laukkanen, 2015.)

Laukkanen muistuttaa, että kulutustuotteita viedessä kulttuurierot kulutustottumuksissa tulee huomioida ostovoiman lisäksi. Tansanialaiset ovat kulutustottumuksiltaan melko konservatiivisia. Vaikka kaupungistuminen on kiivaampaa kuin missään muualla Afrikassa, kulutuskulttuuri ei ole vielä ottanut samanlaisia harppauksia kuin Keniassa esimerkiksi uusien ja isojen ostoskeskusten muodossa. Tansaniassa kulutuskulttuurin murros tapahtuu hitaammin verrattuna naapurimaahan. (Laukkanen, 2015.)

#### 4.4.2 Investoinnit

Yleensä pienet ja keskiuuret yritykset järjestävät vientinsä jollakin viennin operaatiomuodoista. Kohdemarkkinoista, toimialasta ja tuotteista riippuen saattaa tietyissä tapauksissa kuitenkin olla perusteltua valita vaativampi toimintamuoto eli joku sellainen kansainvälistymisoperaatio, jossa yrityksen toimintaa muodossa tai toisessa siirretään pysyvämmiin kohtemaahan. Investoinnin muodoista pk-yrityksen kannalta tärkeimpiä ovat oma tytäryritys (myynti- tai valmistusyksikkö) tai yhteisyritys. Sopimuksellisista operaatiomuodoista yleisimpiä ovat sopimusvalmistus ulkomailla ja lisensointi. (Vientiopas 2006, 31.) Näiden lisäksi sopimusoperaatioista voisi mainita franchisingin.

Investoinneilla tarkoitetaan oman tuotannon siirtämistä ulkomaille. Toimintamuodot voivat olla oman yksikön perustaminen, valmiin yrityksen ostaminen tai yhteisyritys. Omista yksiköistä yksinkertaisin on myyntikonttori, sitten tytäryritys ja viimeisenä omat tuotantolaitokset. Nopea tapa päästä markkinoille voi olla kohtemaassa olevan yksikön ostaminen. (Kananen 2010, 72.) Kass (2014) nostaa esille kiinalaisten kiinnostuksen tuotannon siirtämisestä Tansaniaan edullisemmän työvoiman takia. Mikäli Tansania saa kehitettyä infrastruktuuriaan luotettavammaksi, maa tulee tarjoamaan mahdollisuuksia ulkomaisille yrityksille investointeihin valmistavan teollisuuden tuotantoon. (Kass 2014.)

Oman tuotannon perustaminen Itä-Afrikan maihin voi Rantasen mukaan olla onnistuessaan varsin kannattava vaihtoehto pk-yrityksellekin. Itä-Afrikassa tuotannon aloittamiseen pääomaksi riittää varsin hyvin puolesta miljoonasta miljoonaan euroa. Tällaisella investoinnilla voisi perustaa esimerkiksi huonekalutehtaan Tansaniaan, josta löytyy puuta. Aiheesta on tehty suurlähetystön kanssa yhteistyössä tutkielma, jota voisi varsin hyvin viedä eteenpäin. Sisäsyntyistä kysyntää löytyisi uudisrakennuskohteista sekä hotelleista ja maassa on edullista työvoimaa –joka toki täytyy itse kouluttaa– sekä raakaainetta. Markkina-aluetta voisi laajentaa muuallekin Itä-Afrikkaan, etenkin kun Keniassa ei ole omasta takaa puuta. (Rantanen, 2015.)

Isoja Itä-Afrikkaan etabloituneita paikan päällä itse toimivia suomalaisia yrityksiä edustavat Wärtsilä, Nokia Networks ja Kone, joista esimerkiksi Koneen jalkautumisstrategiana on ollut se, että se on ostanut omia jakelijoitaan. Pk-sektorilla on muutamia yri-

tyksiä, jotka harkitsevat tuotannon siirtämistä paikan päälle. Nämä ovat kuitenkin lähes poikkeuksetta sellaisia yrityksiä, jotka ovat jo todenneet markkinoiden koon tarpeeksi isoksi ja tuote on sellainen, jota ei missään tapauksessa ole järkevää kuljettaa pitkää matkaa. Hyvä esimerkki tällaisesta suomalaisyrityksestä Afrikan markkinoilla on Molok, joka on aloittanut jäteastioiden valmistuksen Namibiassa paikallisen yhteistyökumppanin kanssa. Jopa saksalaiset käyvät suureksi osaksi edelleen kauppaa jakelijoiden kautta. He eivät ole niinkään myöskään investoineet, vaikka ovat toimineet markkinoilla jo pidemmän aikaa ja vaikka heillä on enemmän ja suurempia pk-sektorin yrityksiä kuin Suomessa. (Rantanen, 2015.)

### **Ulkomainen yksikkö**

Kansainvälisten investointien pisimmälle menevä ja eniten sekä taloudellisia että toiminnallisia resursseja vaativa kansainvälistymisen muoto on omien yksikköjen perustaminen ulkomaille. Vähiten sitoutumista ja resursseja vaativa yksikkötyyppi on epäitsenäinen toimipaikka, esimerkiksi myyntikonttori. Sen tehtävänä on tukea ja avustaa kotimaassa sijaitsevan yrityksen liiketoimintaa. Epäitsenäisyys tarkoittaa käytännössä sitä, että se on juridisesti täysin erottamaton osa kotimaassa sijaitsevaa yhtiötä. (Karhu 2002, 253.)

Tytäryritys tarkoittaa kohdemarkkinoilla toimivaa pääyrityksen omistamaa yhtiötä. Tytäryritys voi olla uusi perustettu yritys tai ostettu olemassa oleva yritys. (Vientiopas 2006, 31.) Tytäryritys on sijaintimaassaan rekisteröity yhtiö, jolla on oma kirjanpito. Tytäryhtiö toimii kohdemaahan perustetun yrityksen tavoin sijaintimaansa lakien alaisena itsenäisenä yksikkönä. (Karhu 2002, 205, 253).

### **Yhteisyritykset (join ventures)**

Kananen (2010, 79) määrittelee yhteisyritykset useamman yrityksen muodostamiksi koalitioiksi. Karhu (2002) laajentaa yhteisyrityksen määritelmän joko elinkeinoharjoittajien, erimuotoisten yhtiöiden tai taloudellisten yhdistysten muodostamiksi yhteenliittymiksi, joilla on osakkaana vähintään kaksi eri tahoja. Yhteisyrityksen osakkaana voi periaatteessa olla myös jokin julkisyhteisö. (Karhu 2002, 241.) Kananen (2010) mukaan

ulkomaalaisomisteisen yrityksen voi olla strategisesti viisasta ottaa kumppanikseen kohdemaan yritys, jolloin kansainvälistyminen ja kohdemaassa toimiminen voi olla helpompaa. Yhtiöön saadaan myös omasta organisaatiosta puuttuvaa osaamista. Yhteisyrittäjä voi olla keino päästä sellaisille markkinoille, joille ei muuten päästäisi. Koalition taustalla voi olla myös puhtaasti taloudelliset tekijät tai halu jakaa riskejä toisen toimijan kanssa. Yhteisyrittäjyys voi kuitenkin liittyä osakkaiden sisäisiä kulttuurieroista tai muista syistä johtuvia ongelmia. (Kananen 2010, 79.)

Kass toteaa, että paikallinen agentti tai kumppani on käytännössä välttämättömyys Tansanian markkinoille tultaessa. Monet pienemmät yritykset perustavatkin yhteisyrittäjiä paikallisten toimijoiden kanssa. Kass muistuttaa lisäksi, että on syytä huomioida, että vaikka kouluttamattoman työvoiman palkkakustannukset ovat matalat, niin ammattitaitoisen henkilökunnan palkkakulut ovat eurooppalaista tasoa. Huomioitavaa on myös se, että länsimaalaistasoinen asuminen Dar es Salaamissa on ainakin kaksi kertaa kalliimpaa kuin Helsingissä. Myös koulumaksut ovat todella korkeita. Länsimaalaisen työntekijän kokonaiskustannukset Tansaniassa ovat siis todennäköisesti paljon korkeammat kuin kotimaassa. Nämä kustannukset ovat lisäksi syy siihen, miksi pk-yritysten on huomattavasti paljon helpompaa ja edullisempaa tulla maahan niin, että heillä on paikallinen yhteistyökumppani. (Kass 2014.)

#### **4.4.3 Sopimusoperaatiot**

Sopimusoperaatiot, kuten esimerkiksi lisensointi ja franchising, voivat tarjota viennin tavoin mahdollisuuden kansainväliseen laajentumiseen ilman merkittäviä suoria investointeja kohdemarkkinoille (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 107). Rajaesteillä, kuten tulleilla, kiintiöillä ja muilla kaupan esteillä pyritään vaikeuttamaan tuontia. Keino välttää rajaesteiden vaikutus on aloittaa tuotanto kohdemaassa tai kiertää rajaesteitä sopimuksellisilla operaatiomuodoilla. Oman yksikön perustaminen tai valmistuksen aloittaminen kohdemaassa voivat olla välttämättömiä myös silloin jos kuljetuskustannukset tulevat liian kalliiksi. (Kananen 2010, 85–86.) Tässä luvussa esitellään työn kannalta oleellimmat sopimusoperaatiot, jotka ovat lisensointi, franchising ja sopimusvalmistus.



## **Lisensointi**

Lisensoinnissa on kysymys teknologian siirrosta. Viejällä on omistuksessaan johonkin tuote- tai tuotantoteknologiaan liittyviä teollisoikeuksia (patentti, osaaminen, tavaramerkki, tekijänoikeus), ja näihin myydään lisensinsaaajalle sopimuksin määritelty ja rajattu käyttö lupa tai -oikeus eli lisenssi. (Vientiopas 2006, 31.) Lisensoinnissa ei ole siis kyse itse oikeuden luovutuksesta, vaan osapuolten välinen sopimussuhde on tavaltaan verrattavissa vuokrasopimussuhteeseen. Lisenssin saaja maksaa sopimuksen kohteena olevan aineettoman oikeuden käyttöoikeudesta lisenssin luovuttajalle. (Karhu 2002, 172.)

## **Franchising**

Franchisingissa päämies luovuttaa liikeideansa ja markkinointikonseptinsa franchising -yrittäjän käyttöön. Kyse on siis tavaramerkin, markkinointimateriaalin ja liiketoimintaosaamisen käyttöoikeuden luovuttamisesta. Franchisingissa painopiste on markkinoinnissa, kun lisensoinnissa se on valmistuksessa. Samoin kuin lisensoinnissa, franchising -sopimuksissa määritetään kiinteä korvaus ja jatkuva rojaltimaksu, ketju- tai johtamis- palkkio. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 108)

## **Sopimusvalmistus**

Sopimusvalmistusta on pidetty lisensoinnin ja franchisingin välimuotona. Sopimusvalmistukselle ja lisensoinnille yhteistä on se, että niissä molemmissa tuoteoikeudet omistava valmistuttaja antaa sopimuskumppanilleen tarkat tekniset ohjeet tuotteen valmistamista tai kokoonpanoa varten. Erona lisensointiin puolestaan on se, että sopimusvalmistuksessa valmistuttaja kokonaisuudessaan itse huolehtii tuotteiden markkinoinnista. Sopimusvalmistukselle ja tuotannolliselle franchisingille on yhteistä ainoastaan tuotteen valmistuttaminen toisella yrityksellä. Sopimusvalmistuksessa valmistaja kuitenkin tekee tuotteita ainoastaan alihankintana ja myy kaikki valmistamansa tuotteet valmistuttajalle, kun taas franchisingissa tuotteet myydään omille, itse hankkimilleen asiakkaille. (Karhu 2002, 212–2013.)

#### 4.4.4 Palveluvienti

Palveluvienti sanan varsinaisessa merkityksessä tarkoittaa vain sellaista liiketoimintaa, jossa yritys ilman ulkomaisia toiminnallisia sopimusosapuolia tai ulkomailla sijaitsevia toimintayksiköitä myy palvelujaan ulkomaiselle asiakaskunnalle. Palveluvienti puhtaimmillaan on siis palvelujen myyntiä suoraan kotimaasta käsin. Palveluviennillä on yhteyksiä kansainvälisen liiketoiminnan operaatiomuotoihin, jotka voivat olla tyypiltään joko sopimusoperaatioita tai ulkomaisia investointeja. (Karhu 2002, 133–134.)

Palveluyritysten kansainvälistymisen tiellä on teollisuusyrityksiin verrattuna hieman eri tyyppisiä haasteita, jotka aiheutuvat markkinatiedon puutteellisuuksista sekä palvelujen kansainvälistä kauppaa rajoittavasta protektionismista. Useissa maissa poliittinen ilmiö ei ole suosiollinen ulkomaisten yritysten harjoittamalle palvelutarjonnalle, jolloin usein myös lainsäädännön sisältö noudattaa näitä poliittisia näkemyksiä. Rajoitusten asettamisen motiivina on ollut kansallisen yritystoiminnan kasvu- ja toimintaedellytysten turvaaminen tai tarve kuluttajien suojaamiseen. Paine palvelukaupan esteiden poistamiseksi on kuitenkin jatkuvasti lisääntynyt. (Karhu 2002, 125.)

Työlupien saaminen on yksi isoimmista haasteista, mikä vaikeuttaa ja hidastaa palvelualan yritysten etabloitumista markkinoille. Ongelma koskee erityisesti asiantuntijapalveluita. (Kass 2014.) Lisäksi yli viiden ulkomaalaisen työntekijän palkkaaminen samaan yhtiöön on hankalaa. Toimilupien hakuprosesseilla ja työlupien sääntelyllä Tansanian viranomaiset kannustavat työllistämään paikallisia. Turismisektorilla toimivan tulee huomioida, että matkaoppaan ammattia voivat harjoittaa vain paikalliset. (Investors Guide Tanzania 2014–2015, 71–72.)

#### 4.4.5 Viennin operaatiomuodon valinta

Vientiyritykset ovat erilaisten tilanteiden edessä jakeluvaihtoehtoa päättäessään, ja yritysten markkinakohtaiset tekijät vaikuttavat operaatiomuotoratkaisuun. Mikäli markkinatilanne edellyttää nopeita toimenpiteitä, nopein ja helpoin keino saada tuote markkinoille voi olla kohdemaan agentin, tuontiliikkeen tai maahantuojan käyttäminen, jolla

on jo olemassa valmiit verkostot. Lisensointi, franchising tai yhteisyritys voivat myös olla verrattain nopeita tapoja etabloitua. (Kananen 2010, 80.)

Kertakustannuksiltaan kalleimmat vaihtoehdot ovat pääsääntöisesti omien yksiköiden perustamiset. Agenttia tai maahantuojaa käytettäessä kustannukset joustavat myynnin mukaan. Jos riskiä tarkastellaan vientiratkaisuun sijoitettujen varojen kannalta, investoinnit ovat riskialteimpia. Sopimusoperaatioita tai viennin välikäsiä käytettäessä sijoitettujen varojen menettämisen riski ei ole yhtä merkittävässä roolissa ja mikäli kohdemarkkinan myyntipotentiaalista ei ole varmuutta tai kohdemaata on poliittisesti tai taloudellisesti epävakaa, on välijäsenen käyttö Kananen (2010) mukaan usein paras ratkaisu aloittaa kansainvälistyminen. (Kananen 2010, 80, 84, 86, 87.) Luotettavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta välijäsentä ei kuitenkaan aina ole saatavilla ja jos tuote ei menesty markkinoilla, välikäsien kautta voi olla vaikeaa selvittää, mistä tekijöistä heikko menestys johtuu.

Huomionarvoista viennin operaatiomuotoa arvioidessa on siis myös markkinatiedon ja palautteen saanti, joka on helpointa omilla yksiköissä ja vaikeutuu, mitä useampia välikäsiä vientiä hoitaa. Markkinatiedon ja palautteen saanti loppuasiakkailta ovat avainasemassa kehittämistä ja viennin kontrollointia ajatellen. Toimintavapaus taas kytkeytyy siihen, kuka tekee kohdemaassa päätökset ja kuka voi vaikuttaa asioihin. Viejän omilla yksiköissä viejä saa omistussuhteen kautta päättää asioista. Sopimusoperaatioissa viejän toimintavapaus määräytyy sopimuksen mukaan. Tuontiagenttia käytettäessä viejä on agentin varassa, vaikka toiminta perustuukin sopimukseen. Maahantuojan kanssa toimintavapaus on viejällä vielä agenttiakin vähäisempi. (Kananen 2010, 80–84.)

Kirjallisuudessa painotetaan tarkkojen suunnitelmien ja kansainvälistymisen strategian rakentamista etukäteen. Yrittäjien haastatteluista ilmeni, että käytännössä pk-sektorilla ketteruus, luovuminen ja suunnitelmien muuttaminen omien havainnointien perusteella prosessin edetessä ovat välttämättömiä. Etenkin, kun suunnataan markkinoille, joista ei ole aikaisempaa omaa kokemusta ja jotka toimivat hyvin erilailla kotimaan markkinoihin verrattuna.

Maiju Missokia toi haastattelussaan esille, että Battery Tanzanian kohdalla kansainvälistymisstrategiaa muutettiin kansainvälistymisprosessin edetessä, kun Tanzanian markkinoiden lainalaisuuksia havainnoitiin käytännön tasolla. Aluksi juomavalikoima oli

laajempi ja ajatuksena oli, että vain tuotteiden myynti ja markkinointi hoidettaisiin itse yhteistyössä paikallisen markkinointitoimiston kanssa. Yhtiö päätyi kuitenkin luottamaan yhteen tuotteeseen ja kun logistiikkakumppania ei löytynyt, myös kuljetus päätettiin hoitaa itse hankkimalla kuljetuskalusto ja työntekijät omaan yhtiöön. (Missokia, M. 2014.) Batterya lähdettiin kaappaamaan jalkatyönä itse supermarketeihin, kauppoihin, ravintoloihin, hotelleihin ja huoltoasemille. Kun huomattiin, että tuotteen markkinointia ja myyninedistämistapahtumia varten ei myöskään löytynyt sopivaa paikallista kumppania, maahan perustettiin yhteistyössä omista verkostoista löytyvän suomalaisen markkinointitoimisto Expression Oy:n tytäryhtiö. (Gylling, 2015.)

Gylling kertoo Batteryyn kansainvälistymisprosessista, että maahantuonti, jakelu, myynti ja markkinointi päätettiin pitää omilla käsissä, sillä uuden ja tuntemattoman tuotteen lyöminen läpi uusilla markkinoilla voi olla vaikeaa tehdä jakelijaa käyttäen, vaikka joku ottaisi tuotteen salkkuunsa. Jakelijan motivaatio myydä ja markkinoida tuotetta ja rakentaa tuotteelle brändiarvoa ei ole samanlainen kuin jos tämän tekee itse. Lisäksi alkuvaiheen riski jää usein toimittajalle itselleen, mikäli jakelija ei maksa tuotteista, ennen kuin ne on myyty eteenpäin. Myös kauppiat maksavat vasta kuluttajalle myydystä tuotteesta. Mikäli Batteryyn maahantuontia ja jakelua ei oltaisi pystytty hoitamaan itse, olisi Gyllingin mukaan pitänyt löytää maahantuojia, joka olisi vastannut tuotteen markkinoinnista ja myynnistä, ottanut riskin itselleen ja sitoutunut sijoittamaan aluksi useamman sata tuhatta euroa tuotteisiin ja markkinointiin. Tällaisen kumppanin löytäminen on Itä-Afrikan markkinoilta jo vaikeampaa. (Gylling, 2015.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Itä-Afrikan markkinat ovat voimakkaan kasvun seurauksena alkaneet herättää kiinnostusta myös suomalaisten yrittäjien keskuudessa. Kenian lisäksi huomio kiinnittyy nyt myös Tansaniaan. Suomalaisen yksityissektorin toiminta on maassa kuitenkin vielä hyvin pienimuotoista. Tutkimuksessa selvisi, että suomalaistaustaiset pk-sektorin edustajat ovat maassa lähes poikkeuksetta jonkin henkilökohtaisen sattuman seurauksena. Työn tarkoitus on auttaa suomalaisia pk-yrittäjiä järjestelmällisempään mahdollisuuksiensa kartoittamiseen Tansanian markkinoihin kohdistuen sekä tarjota tarttumapintaa kansainvälistymisen aloittamiseen.

Työssä pyrittiin havainnollistamaan konkreettisin esimerkein, minkälaisia mahdollisuuksia Tansanian markkinoilla on suomalaiselle pk-sektorille ja millaisia keinoja suomalaisilla yrittäjillä on käytettävissään kansainvälistymiseen. Työssä käsiteltiin myös liiketoimintaympäristöön liittyviä riskejä sekä sitä, miten niitä voi hallita. Lisäksi pyrittiin kuvaamaan Tansanian liiketoimintaympäristöä sekä kansainvälistymiseen ja maassa toimimiseen tarvittavia liiketoimintaverkostoja, jotka liittyvät olennaisesti kansainvälistymisprosessiin.

Kohdemarkkinoiden potentiaalia ajatellen työn tärkein viesti suomalaisille yrittäjille on se, että Itä-Afrikka, Tansania mukaan lukien, on yksi maailman nopeimmin kasvavia talousalueita, mikä tekee markkinoista houkuttelevan vienti- ja investointikohteen. Tansaniassa on mahdollisuudet vielä entistäkin nopeammin kiihtyvään talouskasvuun luonnonkaasuesiintymien vuoksi, joihin kohdistuu suuret odotukset. Kenia on Itä-Afrikan dynaamisin ja kehittynein maa yksityissektorin näkökulmasta, mutta Tansanialla on markkinat, joilla ei ole vielä samanlaista kilpailua.

Markkinoiden todellisen potentiaalinsa hahmottamisen haasteena oli se, että Tansanian ostovoimasta ei ole olemassa kunnollista tilastointia. Työssä pyrittiin luomaan käsityksen todellisesta ostovoimasta Itä-Afrikan ja Tansanian keskiluokkaa koskevien artikkeleiden avulla. Ostovoimaa käsiteltiin myös minimipalkkatasoon peilaten. Lisäksi paikan päällä toimivat yrittäjät kertoivat haastatteluissa oman näkemyksensä tansanialaisten todellisesta ostovoimasta. Sekä asiantuntijat että yrittäjät toivat haastatteluissa esille, että Tansanian markkinoilla on runsaasti kysyntää ja tilaa erilaisille tuotteille ja palveluille. Mikäli infrastukturissa otetaan suunnitellut askeleet eteenpäin, Tansania voisi

olla myös varteen otettava paikka tuotantolaitosten perustamiselle. Maassa on runsaasti hyödyntämättömiä luonnonvaroja ja edullista, joskin kouluttamatonta työvoimaa.

Tutkimuksessa nousi esiin erityisiä mahdollisuuksia useilla eri toimialoilla. Suomalaiselle ICT-osaamiselle ja mobiiliteknologialle 30 miljoonan kännykkäliittymän ja 10 miljoonan nettikäyttäjän Tansania on mahdollisuuksia täynnä. Potentiaalia suomalaisen osaamisen hyödyntämiseen on erityisesti myös maatalousteknologiassa ja puupohjaisessa teollisuudessa, sillä maan omia luonnonvaroja ei olla pystytty itse hyödyntämään. Tansanian vientituotteet ovat jalostamattomia, ja teknologiaa vaativat jalostetut tuotteet tuodaan ulkomailta, usein Keniasta tai Etelä-Afrikasta. Tuotteiden lisäksi erilaisille palveluille on kasvava kysyntä ja muun muassa matkailualalla on valtava potentiaali. Lisäksi valmiiden kulutustuotteiden viennin aloittamisen otollinen aika olisi juuri nyt, kun paikalla ei vielä ole kansainvälisiä suuria merkkejä. Kulutustuotteista esimerkiksi vaatteita tai elintarvikkeita voisi viedä Suomesta.

Kansainvälistymisen keinoja tarkastellessa tutkimuksessa korostui liiketoimintasuhteiden ratkaiseva rooli. Oli kansainvälistymisen opraatiomuoto mikä tahansa, Tansaniassa onnistuminen kulminotuu oikeanlaisten kumppaneiden ja yhteistyötahojen löytymiseen. Liiketoimintakulttuuri perustuu henkilökohtaisiin liikesuhteisiin ja verkostoihin. Luotettavien kumppaneiden kartoittamiseen kannattaa käyttää aikaa ja panostaa myös taustojen selvittämiseen. Verkostojen ja kumppanuuksien kartoittamiseen ei ole olemassa yhtä polkua. Julkisen tahon toimijoista on hyvä aloittaa, mutta yksityisen sektorin verkostot, konsultit, Suomessa opiskelleet tai Suomessa asuvat tansanialaiset, Tansaniassa yrittävät suomalaiset tai muut länsimaalaiset toimijat voivat kaikki tarjota tietoa ja kontakteja, joilla pääsee eteenpäin.

Tansaniassa toimivien yrittäjien haastatteluissa korostui, että käytännön tasolla etukäteen mietitty vaiheittain etenevä kansainvälistymisstrategia ei välttämättä ole aina toimivien ratkaisu. Vientiprosessia kokonaisuudessaan voi olla mahdotonta suunnitella täysin etukäteen, vaan on oltava avoin erilaisille kansainvälistymisen muodoille ja suunnitelmia on pystyttävä muuttamaan sen mukaan, millaisia mahdollisuuksia matkan varrella tarjoutuu. Pk-yrittäjän, jolla ei ole käytettävissään suuria resursseja, tulee olla valmis luovimaan ja löytämään oma polku kansainvälistymiseen.

Yhteistyökumppani, joko yhteisyritys tai muu paikallinen kumppani, on suositeltava apu maahan sijoittautumisessa. Kumppani voi auttaa myös myöhemmin paikan päällä asioiden edistämässä ja johtamisessa sekä verkostojen luomisessa. Joka tapauksessa täytyy varata aikaa markkinoihin tutustumiseen paikan päällä sekä yhteistyökumppaneiden ja oman tuntuman hakemiseen. Sekä asiantuntija- että yrittäjähaastatteluisa nousi esille useampaan otteeseen, että Tansanian kaltaisille markkinoille jalkautumiseen yhteisyritys olisi suositeltava vaihtoehto, mikäli on mahdollista löytää sopiva ja luotettava kumppani.

Jos kansainvälistymisen onnistuminen kulminoituu oikeanlaisten yhteistyökumppaneiden löytämiseen, kumppanuudet ovat myös riskien hallinnan näkökulmasta suurin haaste. Sopivan yhteistyökumppanin löytymiseen voi mennä aikaa, sillä yritykset eivät ole samalla tavalla esillä esimerkiksi verkossa kuin Suomessa. Toinen haaste liittyy yhteistyökumppanin luotettavuuteen. Luotettavuusriskiä voi kuitenkin minimoida tekemällä huolelliset taustaselvitykset ja yhteistyösopimukset kannattaa riskien minimoimiseksi laatia huolellisesti ja käyttää lakimiehillä.

Asioiden hidaskäynti on todennäköinen riskitekijä toiminnan kaikilla osa-alueilla ja erilaisiin viivästyksiin on varauduttava. Hitaus liittyy myös oman organisaation sisäisiin prosesseihin ja johtamiseen. Korruptioon on varauduttava, mutta siihen liittyviä riskejä voi vähentää hoitamalla byrokraatiaan liittyvät asiat läpinäkyvästi yhteistyökumppanina luotettava ja asiansa osaava lakitoimisto tai konsultointiyritys. Lisäksi on syytä panostaa asiantuntevaan kirjanpitäjään, joka tuntee paikallisen verolainsäädännön.

Työvoimaan liittyvistä riskeistä ammattitaitoisen ja osaavan henkilökunnan rekrytointi on toimialasta riippuen iso haaste. Edullista, kouluttamatonta työvoimaa on maassa saatavilla, mutta osaava ja ammattitaitoinen työvoima on verrattain kallista ja joillain asiantuntija-aloilla osaavasta työvoimasta on pulaa. Rekrytoinnin onnistumisen riskiä lisää se, että työlupia on vaikea saada ulkomaalaisille työntekijöille. Joissain tapauksissa ainoa vaihtoehto voi olla työvoiman kouluttaminen itse. Yrittäjien haastatteluisa korostui voimakkaasti, että henkilöstöjohtamisen erilaisuuteen on syytä varautua. Työvoiman määrän tarvetta arvioitaessa on syytä huomioida maan hyvin erilainen työskulttuuri. Oman organisaation työskulttuuria on yrittäjien mukaan mahdollista muokata onnistuneen rekrytoinnin, perehdytyksen ja koulutuksen keinoin, mutta tähän on varattava huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja kuin kotimaassa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että nopeasti kasvavat markkinat tarjoavat monia mahdollisuuksia yli toimialarajojen, mutta Tansanian markkinoilla toimimisessa on huomioitava liiketoimintaympäristöön liittyvät haasteet. Yrityksellä pitää olla riittävästi voimavaroja toiminnan ylläpitämiseen ja halua sitoutua markkinoille vastaantulevista haasteista huolimatta. Huomion arvoista on, että jokaisen yrityksen kansainvälistymisprosessi, joko vientimallien tai suorien investointien avulla, on ainutlaatuinen, joten kaiken kattavaa ja jokaiselle yritykselle sopivaa toimintamallia on mahdoton kuvata. Vientiä suunniteltaessa ja aloitettaessa yritysten kannattaa hyödyntää muiden kokemuksia ja miettiä omista lähtökohdistaan niin kansainvälistymisen motiiveja, käytettävissä olevia resursseja kuin toteutettavissa olevia kansainvälistymisen operaatiomuotojakin. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin hedelmällisten liiketoimintasuhteiden ja -verkostojen luominen ja ylläpitäminen.

Työn tiedonhankinta on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka pääpaino on haastatteluissa. Työhön haastateltiin yhdeksän Tansanian markkinoilla toimivaa yrittäjää, joilla on näkemys sekä Suomen että Tansanian liiketoimintaympäristöstä. Lisäksi haastateltiin kolmea suomalaista julkisen sektorin asiantuntijaa, joilla on näkemystä Tansanian markkinoista. Haastatteluaineiston määrän voidaan todeta siitä näkökulmasta riittäväksi, että viimeisimmät haastattelut eivät enää tuottaneet opinnäytetyön kannalta uutta oleellista informaatiota. Haastatteluista saatiin varsin paljon käytännönläheistä ja havainnollistavaa aineistoa.

Haastattelut sekä työssä lähteinä käytetyt selvitykset, raportit, lehtiartikkelit sekä julkisen sektorin verkkolähteet tukivat pääsääntöisesti toisiaan. Haastatteluissa ilmeni joitain käytännön toimimiseen liittyviä näkemuseroja asiantuntijahaastatteluiden ja yrittäjien välillä, mutta suuria asiasisällöllisiä ristiriitoja ei ollut. Asiantuntijahaastatteluissa kansainvälistymistä lähestyttiin teoreettisemmasta näkökulmasta, kun taas yrittäjien haastatteluissa korostui kokemukseen perustuva tieto ja oma tuntuma. Haastattelijan näkemysten mukaan tansanialaiset yrittäjät Tonny Missokia ja Khamish Rashid kokivat markkinoilla toimimisen vielä optimistisemmin kuin suomalaiset yrittäjät ja asiantuntijat.

Tutkimuksen keskeisin aihe oli tutkia Tansanian markkinoiden mahdollisuuksia ja haasteita sekä kuvata liiketoimintaympäristöä ja viennin toteutuksen keinoja Tansaniaan.



Työssä ei ollut vientimalli- tai toimialarajausta, vaan näkökulmaksi ja kohderyhmäksi oli rajattu kansainvälistymisestä kiinnostuneet suomalaiset pienet ja keskisuuret yritykset. Työssä oli lisäksi tarkoituksensa täyttämistä varten useampi verrattain laaja tutkimuskysymys. Tutkimuskysymysten laajuudesta johtuen työssä ei pureuduttu yksityiskohtaisesti tiettyyn liiketoimintaympäristön osa-alueeseen tai tiettyyn kansainvälistymisen malliin. Tästä syystä tutkimuksellisesta näkökulmasta voidaan todeta, että yksittäisiin aihealueisiin ei ole ollut mahdollisuutta pureutua kaiken kattavasti. Tutkimuskysymyksiin on pyritty vastaamaan havainnollisesti ja käytännönläheisesti sekä luoda lukijalle tarkoituksenmukainen yleiskuva aiheesta. Tutkimusaineiston pohjalta on pyritty luomaan raportti, jonka avulla lukija pystyy päättämään, millaista lisätietoa oma kansainvälistymisprosessi vaatisi, mistä tarvittavaa tietoa on saatavilla ja miten omassa kansainvälistymisprosessissa voisi käytännön tasolla edetä. Hedelmällisissä jatkotutkimuksissa Tansanian markkinoiden mahdollisuuksista, kansainvälistymisen keinoista ja haasteista voisi toteuttaa toimialoittain. Maan todellisen ostovoiman ja tulevaisuuden potentiaalin kartoittaminen olisi niinikään myös tarpeellinen tutkimusnäkökulma.

## 6 LÄHTEET

### Kirjat

- Alapartanen, K. & Laukkanen, K. 2014. Maailman markkinat. Helsinki: Ulkoasiainministeriö, 153-158.
- Gabrielssin, M. & Luostarinen, J. 2002. Kansainväliset operaatiomuodot. Teoksessa Seristö, H. (toim.) 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. 1. Painos. Helsinki: WSOY, 97-133.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Jyväskylä: Tammi.
- Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Palmgren, T. 2014. Kansainvälistymisen ja kasvun palvelut ja rahoitus 2014. Rahoitusoppaan versio 1.0. Helsinki: Suomen Yrittäjät
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vientiopas. 2006. Fintra-sarjan julkaisu nro 19. 13. Uusittu painos. Helsinki: Multiprint Oy.

### Haastattelut

- Gylling, M. Toimitusjohtaja, Gylling Accounting Oy. 2015. Haastattelu 30.1.2015. Haastattelija Nora Hasan. Tampere.
- Kass, O. Erityisasiantuntija talouskasvu, Suomen suurlähetystö Dar es Salaam. 2014. Haastattelu 24.9.2014. Haastattelija Nora Hasan. Dar es Salaam.
- Kullström, K. General Manager, Johnson Plant Hire Ltd, Tanzania. 2014. Haastattelu 24.9.2014. Haastattelija Nora Hasan. Dar es Salaam.
- Laukkanen, K. Special , Suomen ulkoministeriö. 2015. Haastattelu 14.1.2015. Haastattelija Nora Hasan. Helsinki.
- Missokia, M. Head of Operations, Expression Tanzania Ltd. 2014. Haastattelu 26.9.2014. Haastattelija Nora Hasan. Zanzibar.
- Missokia, T. Toimitusjohtaja ja omistaja, Anthony International Oy. 2014. Haastattelu 29.10.2014. Haastattelija Nora Hasan. Tampere.

Nuotio, H. Omistaja, Kedwa Rocks Beach Hotel. 2014. Haastattelu 26.9.2014. Haastattelija Nora Hasan. Zanzibar.

Pennanen, M. Business Development Director, DSM Corridor Group. 2014. Haastattelu 24.9.2014. Haastattelija Nora Hasan. Dar es Salaam.

Rantanen, E. Head of Trade Center, Finpro East Africa. 2015. Haastattelu 7.1.2015. Haastattelijana Nora Hasan. Tampere.

Rashid, H. Omistaja ja perustaja, matkatoimisto Colors of Sansibar. 2015. Haastattelu 4.2.2015. Haastattelija Nora Hasan. Tampere.

Salminen, P. International Business Manager, Markkinointitoimisto Expression Oy. 2014. Haastattelu 26.9.2014. Haastattelija Nora Hasan. Zanzibar.

Tanhua, A. Omistaja ja perustaja, matkatoimisto Colors of Sansibar. 2015. Haastattelu 4.2.2015. Haastattelija Nora Hasan. Tampere.

### **Verkkolähteet ja lehdet**

Africapay.org/Tanzania. 24.3.2014. Minimum Wages in Tanzania with effect from 01-07-2013 to 30-06-2016. Luettu 8.3.2015.  
<http://www.africapay.org/tanzania/home/salary/minimum-wages>

Borg, A. 8.3.2015. Neuvoja Ruotsista. Helsingin Sanomat. Luettu 8.3.2015.

Brander, M. 3.9.2014. Team Finland kokoaa kansainvälistymispalveluja yhteen. Team Finland uutiset. Luettu 10.1.2015.  
<http://team.finland.fi/Public/default.aspx?contentid=311875&contentlan=1&culture=fi-FI>

Central Intelligence Agency (CIA). 20.6.2014. World Factbook. Luettu 27.3.2015.  
<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/tz.html>

Cunningham, V., Haji, M. & Morisset, J. 2015. Tanzania economic update : the elephant in the room - unlocking the potential of the tourism industry for Tanzanians. Tanzania economic update; issue no. 6. Washington, DC: World Bank Group. Luettu 2.2.2015. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/01/23886748/tanzania-economic-update-elephant-room-unlocking-potential-tourism-industry-tanzanians>

Export Processing Zones Authority Luettu 15.1.2015. <http://epza.go.tz/index.php>

Immigration Services Department of Tanzania. Luettu 20.1.2015.  
<http://immigration.go.tz/module1.php?id=15>

Kabwe, Z. 25.7.2013. Defining middle class in Tanzania is difficult. The Citizen. Luettu 25.1.2015. <http://www.thecitizen.co.tz/magazine/business-week/-/1843772/1926030/-/7go8h3z/-/index.html>

Lui, A. 2014. Foreigners' Land Rights in Tanzania – are they there? Hogan Lovells Africa newsletter May 2014. Luettu 15.1.2015.

[http://www.hoganlovells.com/files/Publication/cf5c8bf2-cc64-46b7-9182-395020bcb732/Presentation/PublicationAttachment/c02e06e1-de0e-4dd5-991b-3cbe3f8f9922/Foreigners\\_Land\\_Rights\\_in\\_Tanzania\\_are\\_they\\_there\\_May\\_2014.pdf](http://www.hoganlovells.com/files/Publication/cf5c8bf2-cc64-46b7-9182-395020bcb732/Presentation/PublicationAttachment/c02e06e1-de0e-4dd5-991b-3cbe3f8f9922/Foreigners_Land_Rights_in_Tanzania_are_they_there_May_2014.pdf)

Maailmanpankki. 2015a. Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency. Economy Profile 2015. Tanzania. Luettu 15.1.2015.

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/~/media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/TZA.pdf?ver=2>

Maailmanpankki. 2015b. Ease of Doing Business in Tanzania. Luettu 15.1.2015.

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/tanzania#paying-taxes>

Maritz, J. 12.9.2014. Making sense of Africa's middle class. How we made it in Africa.

Luettu 25.1.2015. <http://www.howwemadeitinafrica.com/making-sense-of-africas-middle-class/43318/>

Suomen suurlähetystö, Dar es Salaam. 15.7.2014. Maatiedosto Tansania. Luettu

15.10.2014. <http://www.finland.or.tz/Public/default.aspx?nodeid=42155&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>

Suomen ulkoasiainministeriö. 12.2.2014. Tietoa OECD:stä. Luettu 17.4.2015.

<http://www.finlandunesco.org/public/default.aspx?nodeid=34689&contentlan=1&culture=fi-FI>

Tanzania Investment Centre. Luettu 15.1.2015. <http://www.tic.co.tz/?l=en>

Tanzania Investment Guide 2014-2015. Luettu 20.1.2015.

[http://www.tic.co.tz/media/Guide\\_book\\_2014\\_for\\_flip.pdf](http://www.tic.co.tz/media/Guide_book_2014_for_flip.pdf)

Tanzania Revenue Authority. Luettu 15.1.2015. <http://www.tra.go.tz>

Team Finland. 2014. Palvelut Kansainvälistyville yrityksille. Valtioneuvoston kanslia.

Luettu 28.2.2015. <http://palvelut.team.finland.fi/rahoitus>

Tekes. 28.2.2015. Beam – Business with Impact. Luettu 28.2.2015.

<http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/kehitysmainnovaatio/>

Tilastokeskus. Käsitteet ja määritelmät. Luettu 17.4.2015.

[http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)

Visit Finland. 2015. Tutkimukset ja tilastot. Luettu 17.4.2015.

<http://www.visitfinland.fi/tutkimukset-ja-tilastot>

World Weather and Climate Information. 2015. Average Weather in Dar es Salaam,

Tanzania. Luettu 17.4.2015. <http://www.weather-and-climate.com/average-monthly-Rainfall-Temperature-Sunshine,Dar-Es-Salaam,Tanzania>

Yritysvastuuverkosto FIBS. Yritysvastuun sanasto. Luettu 17.4.2015.

<http://www.fibsry.fi/fi/yritysvastuu/yritysvastuusanasto>

