

KANSAINVÄLISTYMINEN VENÄJÄN MARKKINOILLE

Case: Öhman Trukit Oy

Tiivistelmä

Tekijä(t) Öhman, Petra	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 52 + 2 liitesivua	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Kansainvälistyminen Venäjän markkinoille Case: Öhman Trukit Oy		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä käsitellään trukkiyrityksen kansainvälistymistä Venäjän markkinoille. Työn tarkoituksena oli tutkia kansainvälistymistä Venäjälle ja selvittää, mitä kyseisessä prosessissa tulee huomioida. Tarkoituksena oli myös löytää juuri kohdeyritykselle paras tapa kansainvälistymiseen halutulle kohdemarkkinalle.</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Öhman Trukit Oy, joka on jo kansainvälistä toimintaa harjoittava trukki-alan yritys. Kohdeyritykselle on tehty aikaisempi opinnäytetyötutkimus, jossa tutkittiin kohdeyrityksen kansainvälistymistä. Kyseisen opinnäytetyön teoreettiseen sekä empiiriseen tutkimukseen perustuen kohdeyrityksen seuraava potentiaalinen askel kansainväliseen laajentamiseen olisi jatkaa kohti Venäjän markkinoita. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan tarkemmin kohdeyrityksen kansainvälistymiseen Venäjän markkinoille.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käytetty elektronisia sekä painettuja lähteitä, jotka ovat joko englannin- tai suomenkielisiä. Työn empiirisessä tutkimusosuudessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska haluttiin selvittää Öhman Trukit Oy:n henkilöstön ajatuksia koskien kohdemarkkinoille menoa.</p> <p>Empiirisestä tutkimuksesta saadun informaation perusteella kohdeyrityksen henkilöstön ajatukset Venäjän markkinoille menoon ovat pääpiirteisesti positiivisia. Henkilöstö on avoin laajentamaan toimintaansa ja työskentelemään laajentamiseen vaadittavien kriteerien saavuttamiseksi. Teoriaosuudessa kerätyn tiedon sekä haastattelussa saadun informaation perusteella tehtiin alustava toimintasuunnitelma kohdemarkkinoille menoon.</p>		
Asiasanat kansainvälistyminen, markkinoille meno, toimintasuunnitelma		

Abstract

Author(s) Öhman, Petra	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 54	
Title of publication Internationalization: entering the Russian market Case: Öhman Trukit Oy		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The thesis is about a forklift company that is planning on expanding their international business to the Russian market. The purpose of this thesis was to examine the process of entering the Russian market and to find the best way for the case company to accomplish it.</p> <p>The thesis was commissioned by Öhman Trukit Oy which is a forklift company that already has international trade but is aiming at entering the Russian market. In the spring 2019 the company had another commission for a thesis that examined their internationalization in general. The results showed that according to the collected theoretical information and the empirical interview, the potential next step would be to expand the business by entering the Russian market and that is what this thesis is about.</p> <p>The sources used in the theoretical part of the thesis are electronic and printed written either in English or in Finnish. The study method used was qualitative and the data for the qualitative research was collected by an interview with questions sent to the personnel of the case company.</p> <p>The results revealed that the thoughts of the personnel of Öhman Trukit Oy about the Russian market entry were mainly positive. The personnel were open to expand the business and to work hard to achieve the terms that are needed for the process. At the end of the thesis, an action plan is presented for the company for entering the Russian market, reaching the best results possible. The action plan is based on the information found in the theoretical and empirical parts of the study.</p>		
Keywords internationalization, market entry, action plan		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimuskysymys ja tavoitteet	2
1.3	Teoreettinen viitekehys	3
1.4	Tutkimusmenetelmät	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	5
2	KOHDEMARKKINA	7
2.1	Päätösmalli kansainvälistymisestä	7
2.2	Päätös tavasta kansainvälistyä	9
2.3	Venäjä kohdemarkkinana	11
3	OPERAATIOMUODOT	14
3.1	Operaatiomuodon valinta	14
3.2	Epäsuora vienti	14
3.3	Suora vienti	16
3.3.1	Jälleenmyyjä	18
3.3.2	Edustaja	19
3.4	Välitön vienti	21
3.5	Lisensointi	22
3.6	Ulkomaisen yksikön perustaminen	25
3.7	Yritysyhteistyö	26
4	VIENNIN MAKSUEHDOT JA TAVAT	28
4.1	Ennakkomaksu	28
4.2	Avoin luotto	28
4.3	Ulkomaan perittävä	29
4.4	Remburssi	30
4.5	Finnveran palvelut	31
5	ÖHMAN TRUKIT OY	33
5.1	Trukkiyritys	33
5.1.1	Öhman Trukit Oy:n historia	33
5.1.2	Yrityksen tilanne nykyisin	34
5.2	Noston-kääntömastotrukki	35
6	TUTKIMUS JA KERÄTTY INFORMAATIO	37
6.1	Empiirinen tutkimus	37

6.2	Informaation hankinta	38
6.3	Informaation analysointi	39
7	TOIMINTASUUNNITELMA	43
7.1	Toimintasuunnitelmaa edeltävä prosessi	43
7.2	Toimintastrategia	44
8	JOHTOPÄÄTELMÄT	46
8.1	Tutkimuksessa saadut vastaukset	46
8.2	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	47
8.3	Jatkotutkimusideat.....	48
9	YHTEENVETO	49
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Venäjän osuus Suomen ulkomaankaupassa on huomattava. Vielä kymmenen vuotta sitten Venäjä oli Suomen ulkomaankaupassa ensimmäisellä sijalla, sen vientiosuus oli 11 % ja tuontiosuus 17 % (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 2). Vuonna 2018 Suomen ja Venäjän välinen kauppa oli vientiarvoltaan 3,3 miljardia euroa ja tuontiarvoltaan 9,3 miljardia euroa (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2019). Viimeisen kymmenen vuoden aikana sekä vienti että tuonti ovat laskeneet ja kilpailu on koventunut. Suomalais-venäläisen kauppakamarin mukaan Venäjän markkinoille kannattaa suunnata tuotteilla, jotka ovat yrityksen osaamisen huippua ja keskittyä siihen, minkä osaa parhaiten. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2019.) Kansainvälistä liiketoimintaa suunniteltaessa tulee huomioida paikallinen liiketoimintaympäristö ja se, että ulkomainen liiketoimintaympäristö poikkeaa aina kotimaisesta. Mitä etäämmällä kansainvälinen kohdemarkkina sijaitsee, sitä enemmän markkinoiden ominaispiirteet eroavat toisistaan. (Karhu 2002, 11.) Esimerkiksi Suomen ja Venäjän markkinoiden ominaispiirteet eroavat toisistaan monilta osin, ja siksi tähän opinnäytetyöhön kerättävä informaatio on tarpeellinen kohdeyritykselle sen laajentaessa toimintaansa.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksestä Öhman Trukit Oy:stä on tehty edeltävä opinnäytetyötutkimus koskien yrityksen kansainvälistymistä. Edeltävässä tutkimuksessa käsiteltiin trukkiyrityksen kansainvälisyyden laajentamista käyttäen Svend Hollensenin viiden vaiheen kansainvälistymismallia. Tutkimuksessa selvisi, että kohdeyrityksellä on jo kansainvälistä toimintaa ja henkilöstö on valmis laajentamaan sitä edelleen. Nimenomainen kohdemarkkina, jonne aikaisemman tutkimuksen perusteella kannattaisi laajentaa, on Venäjän markkina. (Öhman 2019.)

Edellisen tutkimuksen tulosten innoittamana tässä opinnäytetyössä tutkitaan tarkemmin suomalaisen pientrukkiyrityksen Öhman Trukit Oy:n kansainvälistymistä Venäjän markkinoille. Öhman Trukit Oy on Päijät-Hämeestä lähtöisin oleva trukkiyritys, jonka liiketoiminta koostuu trukkien valmistamisesta, lyhyt- ja pitkäaikaisesta vuokraamisesta, maahantuonnista, myynnistä ja kunnossapidosta. Yritys myös tuo maahan ja myy varaosia, renkaita sekä lisälaitteita trukkeihin. Öhman Trukit Oy:llä on oma Noston-kääntömastotrukki, joka esiteltiin vuonna 2009 paikallisilla logistiikkamessuilla. (Hoffrén 2018.)

1.2 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja alakysymykset sekä kuvaillaan työn tavoitteet ja miten työ on rajattu. Yksi yleinen opinnäytetyötavoite on työn tekijän ammatillisen osaamisen kehittäminen ja ammatillinen kasvu. Työn tekijä soveltaa osaamistaan jokaiseen työn vaiheeseen aina työn ideoimisesta sen julkaisuun. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on se, että lukija ymmärtää pienen trukkiyrityksen kansainvälistymisprosessin kulun suunnattaessa Venäjän markkinoille. Työssä esitellään Venäjän liiketoimintaympäristö, kohdemarkkinoille kansainvälistymiseen vaadittavat peruspilarit ja mahdolliset käytettävät operaatiomuodot. Asioita käsitellään yrityksen näkökulmasta ja työn tavoitteena on esittää kyseessä olevat asiat mahdollisimman selkeästi ja helppolukuisesti.

Tutkimuksen suunnitteleminen aloitetaan aiheen määrittelystä. Aihepiiriä tarkennetaan ja määritetään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tutkimusaiheen tulee olla selkeästi rajattu ja riittävän suppea. Opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä vastaukset käsiteltävään tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma on yksi tai useampi kysymys, jotka pyritään muotoilemaan mahdollisimman yksiselitteisiksi, jotta jokainen kysymyksen lukija ymmärtää kysymyksen mahdollisimman samalla tavalla. Tutkimuskysymysten tulee siis olla selkeitä ja yksiselitteisiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 8—12.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys eli pääkysymys on:

- Mikä olisi paras tapa Öhman Trukit Oy:lle kansainvälistyä Venäjän markkinoille?

Pääkysymyksen apuna ovat alakysymykset, jotka selventävät ja tarkentavat pääkysymystä.

- Mikä olisi oikea operaatiomuoto kohdemarkkinoille menoon?
- Mikä varastointimalli otettaisiin käyttöön?
- Millaiset viennin maksuehdot ja -tavat olisivat parhaat ottaa käyttöön?

Öhman Trukit on kansainvälinen yritys, joka toimii trukki valmistajien maahantuojana Suomessa. Vuodesta 2004 yritys on tuonut Suomeen kiinalaisia Heli-trukkeja ja vuonna 2005 yritys osti Clark Lift Finlandin. Tämä tarkoitti sitä, että Clark Lift Finlandin Vantaalla toiminut liiketoiminta asentajineen siirtyi Öhman Trukit Oy:n omistukseen. Vuonna 2018 yritys ryhtyi edustamaan saksalaista MAFI:a Suomessa. Öhman Trukit ostaa myös belgialaisia varaosia ja vuokraa koneitaan muun muassa Viroon ja Latviaan. (Seppo Hoffrén Oy 2018, 4.)

Tässä työssä kohdemarkkina on Venäjä, jonne Öhman Trukit Oy:llä ei vielä ole kansainvälistä toimintaa. Työssä kartoitetaan kohdemarkkinoiden liiketoimintaympäristö ja markkinoille menoon tarvittavat resurssit. Opinnäytetyön tavoitteiden kannalta oleellinen informaatio eli erilaiset operaatiomuodot selitetään ja tutkimusosuudessa selvitetään, mikä tai mitkä operaatiomuodot ovat toimeksiantajayrityksen kannalta kannattavimmat. Opinnäytetyön päätarkoituksena on selvittää kohdeyritykselle hyödyllistä tietoa kohdemarkkinoista sekä markkinoille menosta ja luoda konkreettinen kuva tavoitteeseen pääsyyn vaadittavista askelista.

Opinnäytetyö on aina rajattu, koska tällöin haluttuun aineistoon ja aiheeseen pystytään paneutumaan tarkemmin ja työ ei leviä epäolennaisiin aihepiireihin. Rajoitteilla tarkoitetaan tutkimuksen hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012). Tässä opinnäytetyössä rajoitteena on sen tarkkuus. Työssä tutkitaan pienen truckiyrityksen kansainvälistymistä Venäjän markkinoille. Näin ollen työtä ei voi suoraan soveltaa esimerkiksi eri alan yritykseen tai isompaan truckialan yritykseen. Tätä työtä ei voi myöskään hyödyntää kansainvälistyttäessä toisen maan markkinoille, koska liiketoimintaympäristöt ovat erilaisia ja vaativat eri kansainvälistymistoimenpiteitä.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tässä kappaleessa kerrotaan opinnäytetyön teoreettisesta viitekehuksesta ja selitetään tämän opinnäytetyön avainsanat sekä niiden teorialähtöisyys. Teoreettinen viitekehys antaa tieteellisen pohjan opinnäytetyön tutkimukselle. Siinä viitataan olemassa oleviin teorioihin ja ideoihin. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvaillaan työssä käytettävät avaintermit, kyseinen tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset ja mahdolliset hypoteesit. Teoreettisen viitekehysten tarkoitus on antaa opinnäytetyön tavoitteiden kannalta oleellinen määrä informaatiota aiheesta ennen tutkimuksen ja tutkimustulosten lukemista. (Scribbr 2018.)

Tässä työssä ongelmana on se, että kohdeyritys ei tiedä kuinka kansainvälistyä haluamalleen kohdemarkkinalle. Tavoitteena on saada tarvittava tietopohja siitä, mitä kohdemarkkinoille kansainvälistymiseen tarvitaan askel askeleelta. Tutkimuskysymys on siis:

- Mikä olisi paras tapa Öhman Trukit Oy:lle kansainvälistyä Venäjän markkinoille?

Tälle opinnäytetyölle keskeisiä käsitteitä ovat *kansainvälistyminen*, koska tutkimus koskee toimeksiantajayrityksen kansainvälistymistä, ja *Venäjän markkinat*, koska toimeksiantajayrityksen kohdemarkkinana on Venäjä. Muita keskeisiä käsitteitä ovat *operaatiomuoto*, koska työssä selvitetään toimeksiantajayrityksen näkökulmasta sopivin tapa markkinoille tuloon, sekä *viennin maksuehdot ja tavat*, koska halutaan selvittää, miten kansainvälinen toiminta saadaan turvattua ja toimeksiantajayrityksen riskit minimoitua.

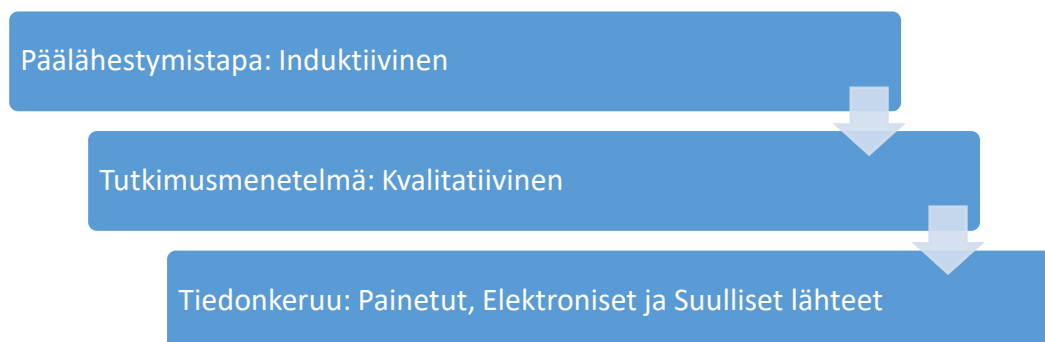
Tässä opinnäytetyössä kansainvälistymiseen ja kansainvälisen liiketoiminnan teoriaan sekä erilaisiin operaatiomuotoihin on tutustuttu käyttämällä päälähteenä Kari Karhun *Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirjaa* sekä Hollensenin *Kansainvälistymisen viiden vaiheen päätösmalli* -kirjaa. Venäjän liiketoimintaan on tutustuttu Suomalais-Venäläisen kauppakamarin *Venäjän liiketoiminnan perusoppaan* sekä V.A. Shlyaminin *Venäjän muuttuva liiketoimintaympäristö* -kirjan perustalta. Viennin maksuehtojen ja tapojen teorian perustana on kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA:n *Vientiopas*-kirja. Näistä teorioista selitetään opinnäytetyön teoriaosuudessa.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tämän alaluvun tarkoituksena on selittää opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ja tiedonkeruuseen käytetyt tavat. Tutkimuksella ei voi koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan. Kuitenkin lähestyttäessä tutkittavaa asiaa usealta kantilta laaja-alaisella ja perusteellisella lähestymisellä voidaan saavuttaa monipuolista informaatiota. Informaation avulla voidaan oppia ymmärtämään tutkittavaan ilmiöön liittyviä syy-seuraussuhteita sekä tutkittavan tapauksen luonnetta. Tutkimus voi olla kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen. Vaikka tutkimus olisikin pääpiirteeltään ja luokituksestaan kvalitatiivinen, ei se poissulje kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä ja päinvastoin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 6-7.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen ja tiedonkeruumenetelmä on induktiivinen. Luontaisia aineistokeruumenetelmiä kvalitatiiviselle tutkimukselle on esimerkiksi haastattelut, havainnointi ja suhteessa tutkimuksen laajuuteen pienehköt aineistokoot. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen piirre on usein hypoteesittomuus. Hypoteesiton tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei juurikaan ole ollut ennako-oletuksia eikä tarkoituksena ole testata teoriaa tai sen toimivuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 13.)

Tämän opinnäytetyön empiirisessä tutkimusosuudessa on käytetty tiedonkeruutapana haastattelua. Empiirisen tutkimuksen haastattelussa ei ole tarjolla valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastatteluksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu siitä syystä, että vastausvaihtoehtojen uskotaan rajoittavan saatavien vastausten informatiivisuutta. Haastattelussa saatua aineistoa tullaan analysoimaan tutkimustehtävän selvittämiseksi. Tähän opinnäytetyöhön on valittu tutkimusmenetelmäksi haastattelu siitä syystä, että tietoa halutaan toimeksi-antajayrityksen henkilökunnalta ja sähköpostitse lähetetyllä haastattelulla tavoitetaan haluttu ryhmä. Haastattelulla on tarkoitus saada perusteellista informaatiota koskien toimeksi-antajayrityksen henkilökunnan näkemyksiä. Alla oleva kuvio kuvastaa tämän opinnäytetyön lähestymistapaa, tutkimusmenetelmää sekä tiedonkeruutapaa.



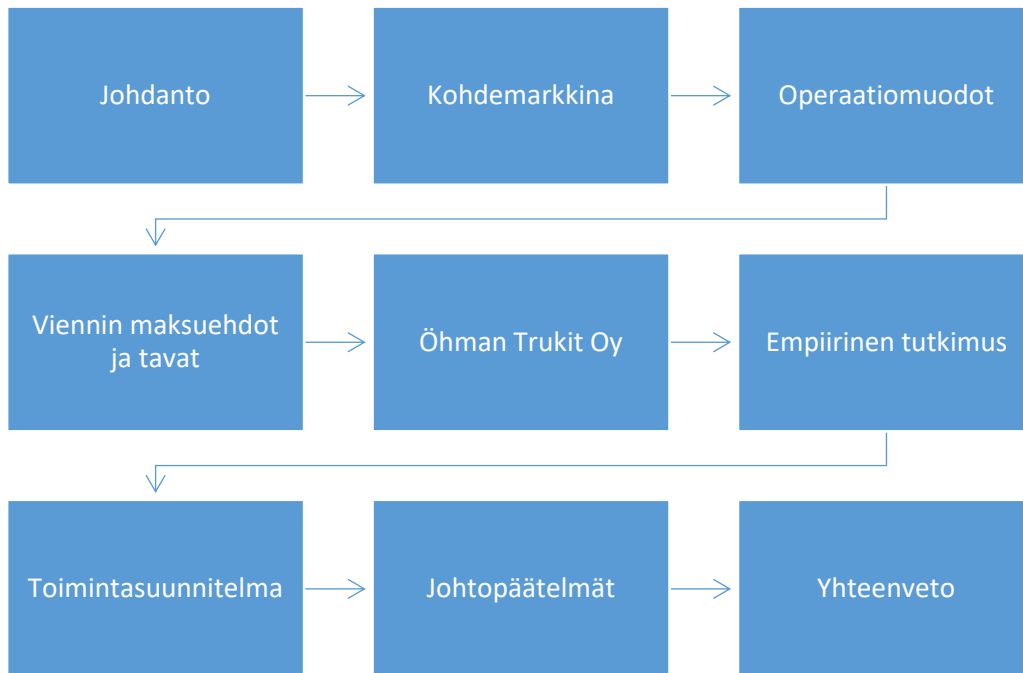
Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

Tässä opinnäytetyössä päälähestymistapana on käytetty induktiivista lähestymistapa. Induktiivinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että tutkimus on aineistolähtöinen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 5). Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Empiirisessä tutkimusosuudessa haastatellaan Öhman Trukit Oy:n henkilöstöä ennalta valituilla kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa suunnitelluilla kysymyksillä sähköpostitse. Tämän opinnäytetyön lähdemateriaaleina ovat painetut ja elektroniset lähteet sekä kohdeyrityksen toimitusjohtajan suullinen haastattelu. Lähteitä on pyritty keräämään mahdollisimman monipuolisesti työn uskottavuuden ja luotettavuuden lisäämiseksi.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta sekä sisällöstä Lahden ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeen mukaisesti. Varsinainen käsittely on jaettu kahteen osaan, jossa ensin käsitellään työn teoreettinen osuus ja selitetään kansainvälistymisestä, Venäjän markkinoista ja liiketoimintaympäristöstä. Seuraavaksi pureudutaan erilaisiin operatiivisiin. Lopuksi käydään läpi viennin maksuehdot ja tavat, joista tutkimustulosten perusteella valitaan yritykselle sopivin käytäntö.

Varsinaisen käsittelyn toinen osa on empiirinen tutkimus. Siinä esitellään tutkimus ja saatu informaatio. Kerätty informaatio litteroidaan, jäsennellään ja analysoidaan ja sen perusteella luodaan kehityssuunnitelma, joka sisältää kohdeyritykselle luodun alustavan toimitasuunnitelman. Alla oleva kuvio kuvastaa tämän opinnäytetyön lopullista rakennetta.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Johdannon jälkeen tässä työssä esitellään kohdemarkkina ja kansainvälistymisen viiden vaiheen päätösmalli, paneutuen mallin kolmanteen kohtaan eli tapaan kansainvälistyä. Tämän jälkeen esitellään mahdolliset operaatiomuodot ja niiden tyypilliset käyttötilanteet. Sitten tutustutaan viennin maksuehtoihin sekä tapoihin. Teoreettisen osuuden jälkeen selitetään toimeksiantajayrityksen historiaa sekä nykytilannetta, jonka jälkeen siirrytään empiirisen tutkimukseen. Empiirisen tutkimuksen jälkeen esitellään kohdeyritykselle suunnattu toimintasuunnitelma ja johtopäätelmät. Opinnäytetyön lopussa on yhteenveto.

2 KOHDEMARKKINA

2.1 Päätösmalli kansainvälistymisestä

Tässä aluvussa kerrotaan tiivistetysti Svend Hollensenin viiden vaiheen päätösmallista, joka toimi pohjana Öhman Trukit Oy:lle aikaisemmin tehtyyn tutkimukseen.

Edellinen Öhman Trukit Oy:lle tehty opinnäytetyö (Öhman 2019) rakentuu teoriaosuudeltaan Hollensenin viiden vaiheen päätösmallin ympärille. Päätösmallissa on viisi kysymystä, joissa tulee edetä askel askeleelta. Alla oleva kuvio havainnollistaa päätösmallin vaiheita.

1. Päätös kansainvälistymisestä
2. Päätös siitä, mille markkinoille lähdetään
3. Päätös siitä, millä tavalla kansainvälistytään
4. Kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatiminen
5. Kansainvälisen markkinointisuunnitelman toteuttaminen ja koordinointi

Kuvio 3. Kansainvälistymisen vaiheet (mukailtu Hollensen 2012, 5)

Mallin ensimmäisessä vaiheessa päätetään, lähdetäänkö kansainvälistymään. Ensimmäisenä tulee miettiä, onko kannattavampaa pysytellä kotimaisilla markkinoilla vai kansainvälistyä ulkomaisille markkinoille. Päätökseen vaikuttaa yritykseltä löytyvä kokemus, tietoisuus ja taito koskien kohdemarkkinaa. Myös henkilöstön osaaminen, esimerkiksi kielitaito, tulee mitata. Kansainvälistyminen ulkomaisille markkinoille on kannattavaa vain, jos yritys on valmistautunut kansainvälistymiseen tarpeeksi kattavasti ja sen taidot riittävät menestymiseen ulkomailla. Yrityksen kansainvälistymismotiivit tulee kartoittaa ja rahan lisäksi motiiveja voi olla esimerkiksi uhka kotimaan markkinoilla, halu suurentaa omaa päätösvaltaa tai liikatuotanto. Päätöstä tehdessä tulee huomioida ja listata uhat ja riskit, joita on esimerkiksi riittämättömät varat ja tieto sekä ulkomaan verkostojen sekä jakelukanavien puute. (Hollensen 2012, 10-11, 35-40, 46.)

Yrityksen kannattaa panostaa kohdemarkkinan tuntemiseen ja markkinatiedon hankkimiseen. Ilman kattavaa markkinatietoa suunnittelu ja varsinkin päätösten teko on hankalaa ja huomattavasti riskialttiimpaa. Sen lisäksi että yrityksen tulee tuntea kohdemarkkina,

tulee sen tiedostaa omat realistiset mahdollisuudet sekä kartoittaa oma tilanne kansainvälistymisprosessia ajatellen. (Yrittäjät 2019a.)

Mallin toisessa vaiheessa päätetään kohdemarkkinoista eli siitä, mille markkinoille lähdetään kansainvälistymään. Yrityksen menestymiseen millä tahansa markkinalla vaikuttaa taloudellinen, poliittinen ja oikeudellinen ympäristö. Näihin sisältyy kohdemarkkinoiden valtio, hallitus sekä julkiset ja yksityiset sidosryhmät. Taloudellinen ympäristö kuvastaa maan ihmisten ostovoimaa, ja myös taloudellisen kehityksen ennusteet tulee huomioida. Ympäristön rakenteeseen tulee perehtyä läpikotaisin, jotta uhat ovat tiedossa ja kansainvälistyminen voi olla tuloksellista. Markkinoita valittaessa ei saa unohtaa tutustua maan kulttuuriin ja sen arvoihin. (Hollensen 2012, 143-144.)

Mallin kolmannessa vaiheessa päätetään siitä, millä tavalla lähdetään kansainvälistymään. Aloitettaessa on tärkeää pohtia millä strategialla kansainvälistyminen käynnistetään. Operaatiomuoto tulee valita koskien vientiä ja sopimuksellista muotoa. Vientimuoto voi olla esimerkiksi välitön vienti tai epäsuora vienti ja sopimuksellinen muoto voi olla esimerkiksi franchising tai lisensointi. Eri toimintojen ulkoistamista tulee miettiä sen perusteella, onko se järkevämpää kuin toimintojen tekeminen itse. Toimintojen ulkoistamiseen käytetään alihankkijaa, joka voi toimia esimerkiksi välikätenä tuotteiden hankinnassa. (Hollensen 2012, 227.)

Operaatiomuotoa valittaessa tulee huomioida kohdemaan liiketoimintaympäristö. Kohdemaassa toimiminen voi olla monella tapaa täysin erilaista kuin kaupankäynti kotimaisilla markkinoilla. Nämä eroavaisuudet kannattaa listata ylös, kun pohditaan oikean operaatiomuodon valintaa. Kansainvälistymisen toteuttamistapaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kohdemaan taloudellinen, poliittinen ja kulttuurinen ympäristö. Analyysi kannattaa tehdä paikallisesti, aluekohtaisesti eikä esimerkiksi maakohtaisesti, koska maan sisällä liiketoimintaympäristössä voi olla huomattavia eroja. (Karhu 2002, 11-14.)

Mallin neljäs vaihe käsittelee kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatimista. Olennaisia osia markkinointisuunnitelman luomisessa ovat päätökset, jotka tehdään liittyen tuotteisiin ja hinnoitteluun. Markkinointisuunnitelmaan kirjataan toimintaan otettava käytäntö. Tässä vaiheessa tehdään päätökset siitä, mitä kohtia muutetaan ja mitkä kohdat pysyvät samana kuin sillä markkinalla, jossa jo toimitaan. Myös brändäystä eli tuotteen tai tuotemerkin esille tuomista ja markkinointia koskevat asiat kirjataan markkinointisuunnitelmaan. Logistiset asiat ja jakelua koskevat päätökset kuuluvat markkinointisuunnitelman laatimiseen ja oikean jakelumuodon valinnalla on suuri vaikutus siitä aiheutuviin kuluihin. Lopuksi kirjataan päätökset koskien viestintää eli mainostamista, myynnin edistämistä ja suhdetoimintaa. (Hollensen 2012, 318, 365, 372, 389.)

Mallin viidennessä ja viimeisessä vaiheessa markkinointisuunnitelma toteutetaan ja koor-
dinoidaan. Toteutusvaiheessa suuressa huomiossa tulee olla kohdemarkkinan kulttuuri ja
sen tunteminen. Hollensenin mukaan kaupankäynti sujuu sitä paremmin, mitä kattavam-
min yrityksellä on tietoa ja ymmärrystä maasta ja sen kulttuurista. Kansainvälistymisen
myötä kerääntyvät kokemukset ja havainnot on hyvä kirjata ylös ja niiden kautta opetella
uusia ja hioa jo olemassa olevia toimintatapoja, jotta yhteistyöstä tulee mahdollisimman
sujuvaa. (Hollensen 2012, 463.)

2.2 Päätös tavasta kansainvälistyä

Tässä alaluvussa kerrotaan tarkemmin Hollensenin päätösmallin kolmannesta vaiheesta,
jotta opinnäytetyön tavoitteiden kannalta oleellinen informaatio on helpommin ymmärrettä-
vissä.

Hollensenin viiden vaiheen päätösmallin kolmas kohta keskittyy siihen, millä tavalla lähde-
tään kansainvälistymään. Kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä on monia ja ne voi-
daan jakaa

- sisäisiin tekijöihin (internal factors)
- ulkoisiin tekijöihin (external factors)
- haluttuihin ominaisuuksiin (desired mode characteristics)
- tapahtumakohtaisiin tekijöihin (transaction-specific factors)

Sisäisiksi tekijöiksi luetaan yrityksen koko, joka peilaa yrityksellä olevien resurssien mää-
rää. Myös kokemus kansainvälisiltä markkinoilta luokitellaan sisäisiin tekijöihin. Kansain-
välisen kaupan kokemukset sekä osaaminen kasvattavat yrityksen arvoa, ja jo ennestään
tunnetun yrityksen on helpompi saada markkinarakoa uusillakin alueilla. Yrityksen kan-
sainvälisille markkinoille suuntaama tuote tai palvelu voidaan lukea sisäiseksi tekijäksi.
Tuotteen tai palvelun tyyppi vaikuttaa suuresti siihen, missä se valmistetaan ja millainen
toimitusketjusta muodostuu. (Hollensen 2012, 222-224.)

Ulkoisia tekijöitä ovat kohdemarkkinaan liittyvät seikat, esimerkiksi sosiokulttuurinen ero
kotimaisen ja suunnattavan ulkomaisen markkinan välillä. Mitä lähempänä alueet ovat toi-
siaan sosiokulttuurisesti, sitä vähemmän markkinoissa on eroavaisuuksia. Sosiokulttuuri-
sia eroja ovat esimerkiksi kaupankäynnin tavat, kielelliset erot sekä kulttuuriseikat. Mitä
enemmän tietotaitoa yrityksellä on kohdemaan sosiokulttuurisista seikoista, sitä varmem-
paa markkinoille meno on ja tämä taas vaikuttaa usein operaatiomuodon valintaan. Toi-
nen ulkoinen tekijä on kohdemaassa olevat kauppariskit, poliittiset riskit ja kysynnän

epävarmuus. Ulkomaisilla markkinoilla riskejä voi olla enemmän kuin kotimaassa ja riskien tiedostaminen auttaa niiden hallintaan. Usein kohdemaan riskitason ollessa korkeampi, operaatiomuodoksi valitaan sellainen muoto, jossa yritys pystyy välttämään riskit mahdollisimman hyvin. Myös kohdemarkkinoiden koko, arvioitu markkinakasvu sekä kaupan esteet ja kilpailun kovuus luetaan ulkoisiksi tekijöiksi. (Hollensen 2012, 224-225.)

Haluttuja ominaisuuksia ovat yrityksen suhtautuminen riskeihin, halu kontrolloida vientitoimintaa, vietävän tuotteen markkinointia sekä vientitoiminnan joustavuus. Riskinsietokyky vaikuttaa operaatiomuodon valintaan ja näin ollen säätelee yrityksen tekemää tulosta. Yrityksen halu vaikuttaa ja kontrolloida vientiprosessiin sekä tuotteen tai palvelun markkinointiin tulee selvittää operaatiomuotoa valittaessa, esimerkiksi epäsuorassa viennissä yrityksen ei tarvitse huolehtia tuotteen tai palvelun markkinoinnista itse juuri ollenkaan. Tapahtumakohtaisia tekijöitä ovat yrityksen suhtautuminen vaihtuviin tilanteisiin sekä reagointitapa. (Hollensen 2012, 226-227.)

Kaikki nämä edellä luokitellut tekijät vaikuttavat operaatiomuodon valintaan ja kansainvälistymisen tasoon. Alla olevassa taulukossa on listattuna vaikuttavia tekijöitä oikeaa operaatiomuotoa valittaessa.

Kasvattavat seikat	Laskevat seikat
- Yrityksen suuri koko	- Yrityksen vähäiset resurssit
- Kansainvälinen kokemus	- Halu tehdä nopeita muutoksia
- Halu kontrolloida vientiä	- Suuret sosiokulttuuriset erot
- Tuotteen monimutkaisuus	- Maakohtaiset riskit
- Markkinoiden koko	- Kysynnän epävarmuus
- Markkinakasvu	- Kova kilpailu

Taulukko 1. Operaatiomuodon valintaa vaikuttavat tekijät (Hollensen 2012, 222)

Yritys voi suunnata markkinoille varovaisemmin ottaen käyttöön esimerkiksi epäsuoran viennin tai huomattavaa osaamista sekä resursseja vaativasti perustamalla epäitsenäisen toimipaikan tai paikallisten säädösten mukaan toimivan tytäryhtiön. Eri operaatiomuotoja sekä niiden vaativuutta selitetään myöhemmin tässä opinnäytetyössä luvussa 3.

Jotta yritys voi valita parhaan tavan kansainvälistyä halutulle markkinalle, tulee suunnitella ja tiedon keräämiseen käyttää aikaa. Markkinatilanne, toimintatavat sekä kohdemaan arvot tulee olla tiedossa ja markkinoilla olevat tuotekohtaiset ehdot sekä säädökset tulee

tuntea. Kaupan esteet kuten viranomaisvaatimukset ja kiellot hankaloittavat kaupankäyntiä, joten niihin valmistautuminen etukäteen helpottaa ja nopeuttaa prosessia. Kaupan ehtojen tarkka määrittely ja kauppasopimusten huolellinen työstäminen helpottaa mahdollisissa tulevaisuuden ongelmatilanteissa. (Yrittäjät 2019b.)

2.3 Venäjä kohdemarkkinana

Tässä alaluvussa kerrotaan Venäjän liiketoimintaympäristöstä ja maan kulttuurille ominaisista piirteistä, jotka yrityksen tulee huomioida suunnitellessaan kansainvälistymistä kyseisille markkinoille. Suomalais-Venäläiselle kauppakamarille (SVKK) esitetään paljon kysymyksiä Venäjän kauppaa koskevista asioista. SVKK on listannut Venäjän liiketoiminnan perusoppaaseen yleisimpiä kysymyksiä ja vastannut niihin apunaan Venäjällä liiketoimintaa pidemmän aikaa harjoittaneet suomalaisyhtiöt, joilla on omaa kokemusta markkinoilla toimimisesta. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 80.)

Venäjän markkinoille on maantieteellisesti lähes yhtä vaivatonta mennä kuin esimerkiksi Ruotsiin. Niin kuin muistakin kohdemarkkinoista, myös Venäjän markkinoista tulee hankkia tietoa ennen sinne menoa. Markkinointiin tulee panostaa kovan kilpailun takia ja pitkäjänteisyys sekä harkinnallisuus ovat yritykseltä vaadittavia piirteitä. Yrityksen henkilöstön tulee olla ammattitaitoista, markkinointikampanjan tulee olla taidolla suunniteltu ja toteutettu ja asiakasryhmä sekä kohdealue tulee valita oikein. Vietävän tuotteen tai palvelun tulee olla hinnaltaan kilpailukykyinen ja tuotannon sekä logistiikan tulee olla toimivaa. Venäläisten keskuudessa suomalaisia pidetään yleisesti luotettavina ja hyvinä kauppakumppaneina, mikä parantaa lähtökohtia onnistua. Venäjän poliittista tilannetta kuvaillaan usein epävarmaksi, mikä lisää ennakkoluuloja markkinaa kohtaan. Poliittiset muutokset peilautuvat talouskasvuun, ja Venäjällä suurimmat yritykset ovat usein valtion politiikan käsissä. 2000-luvun aikana Venäjän talous on ollut noususuhdanteista ja sisäpoliittinen tilanne on vakiintunut. Tämä näkyy kansalaisten elintason nousuna ja omaisuusrikosten sekä väkivallan vähenemisenä. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 80-81.)

Kauppakumppanin taustat kannattaa tarkastaa erityisesti silloin, kun kyseessä ovat suuret kaupat tai kun asiakkaalle myönnetään maksuaikaa. Tämä ei ole Venäjällä yhtä vaivatonta kuin Suomessa, mutta pankit sekä tullit luovuttavat tietoa paikallisista yrityksistä. Yksi ajantasainen keino kauppakumppanin taustojen selvittämiseksi on kysyä yrityksen muilta kauppakumppaneilta sen liiketoimintatavoista ja maksukäyttäytymisestä. Verottajan tiedossa on vain osa kaupasta, koska Venäjällä käteiskaupan sekä harmaan talouden osuus on suurta. Myös hyvän asiakassuhteen luominen on Venäjän kaupassa tärkeää. Kulttuurille tyypillistä on yritysten halu tulla erityisen huomioiduksi ja usein vasta kaupan jälkeinen kausi määrittelee kauppasuhteen tulevaisuuden. SVKK suosittelee, että kauppaa hoitava

henkilö pysyy samana, eikä vaihdu kesken kaupanteon. Kaupassa syntyviä henkilösuhteita arvostetaan yhtä paljon kuin kaupattavaa tuotetta tai palvelua. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 81-82.)

Vientiyrityksen tulee tuntea kohdemaan byrokratia, lupa-asiat ja tullaus. Myös kielen sekä kulttuurin, esimerkiksi aikataulutuksen tunteminen etukäteen auttaa viejää. Liiketoiminnan laajentaminen vaatii suhteita ja molemminpuolista luottamusta, jota Venäjällä erityisesti arvostetaan. Vakuututtuaan siitä, että viejä on luotettava ja henkilösuhde on kunnossa, voi Venäläinen liikekumppani esitellä viejän myös muille potentiaalisille kauppakumppaneilleen. Paikallisten asiakkaiden haalimiseen auttaa markkinakartoitus, joita tarjoaa esimerkiksi Suomalais-Venäläinen kauppakamari ja paikalliset viestintäorganisaatiot. Markkinakartoituksen lisäksi ennen markkinoille menoa on suositeltavaa tehdä aluekohtainen tuotekartoitus, jossa selviää mahdolliset jo samoilla markkinoilla olevat samankaltaiset tuotteet, niiden hinta sekä tuotteiden menekki. Myös messutoiminta, niin kohdemaassa kuin Suomessakin tarjoaa usein tilaisuuden päästä kontaktiin mahdollisten uusien kauppakumppaneiden kanssa. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 82-85.)

Venäjän markkinoille menossa tulee huomioida, ettei tee kokemattomalle viejälle tyypillisiä virheitä. Markkinatuntemus tulee olla maksimaalinen, jotta asiakaskunta ja kysyntä on helppompaa arvioida ja odotukset osataan asettaa realistiselle tasolle. Markkinoilla olevista kilpailijoista tulee ottaa selvää ja heidän hintojen sekä tuotemenekin tunteminen antaa käsitystä tulevasta. Kohdemaan kielen sekä erityisesti kulttuurin tunteminen on arvokasta markkinatietoutta ja tuleva kauppakumppani tulee varmasti huomaamaan, kuinka paljon kulttuuritietämyksen eteen on nähty vaivaa. Markkinointiviestinnällä tavoitetaan potentiaaliset asiakasryhmät, eikä markkinointi saa olla yleispiirteistä, vaan sen tulisi markkinoitavasta tuotteesta tai palvelusta riippuen olla mahdollisimman paikallistettua ja tarkkaa. Kaupassuhdetta ei myöskään tule jättää kellumaan, kun sopimus on tehty, vaan tämän jälkeen viejän tulee olla aktiivisesti hoitamassa tilausten hankintaa. Markkinoille mennessä tulee muistaa olla kärsivällinen ja joustava sekä asettaa tavoitteet realistiselle tasolle. Markkinatietouden ja kokemusten karttumista tulee hyväksikäyttää ja saatu tietotaito tulee muuttaa tuote- sekä markkinointikehitykseksi. (Kähärä 2012.)

Neuvottelutilanteissa kulttuurille tyypillisiä piirteitä ovat tuotteen ja viejäyrityksen energinen ja innostunut esittely. Näin ollen Venäjän kauppaan sopiva myyjä ei ole hiljainen tai vaatimaton. Myös paikallisen kielen osaaminen herättää kunnioitusta ja nopeuttaa kauppasuhteiden etenemistä. Vienti uusille markkinoille kannattaa aina aloittaa kansainvälistymissuunnitelmalla ja pohtia myös sitä, kannattaako paikallisilta markkinoilta etsiä viennistä ja/tai markkinoinnista vastaava taho tai henkilö. Markkinoilla jo olevien samankaltaisten

tuotteiden hintojen vertailu, sekä alueellinen markkinatuntemus ovat arvokkaita lähtökoh-
tia vientiä suunniteltaessa varsinkin, kun kyseessä ovat suuret päätökset kuten operaatio-
muodon valinta. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2009, 88-91.)

Venäjällä on ulkomaankauppaa kannustava infrastruktuuri. Infrastruktuuri on toimialojen ja
organisaatioiden kokonaisuus ja se voidaan jakaa tekniseen ja ulkoiseen infrastruktuuriin.
Tekniseen infrastruktuuriin kuuluu liikenne, esimerkiksi rautatiet, lentoasemat ja merisata-
mat. Ulkoiseen infrastruktuuriin voidaan katsoa kuuluvan tietoliikenne, energiahuolto ja
kansainvälinen tull- ja rajavartiolaitoksen toiminta. Nämä on Venäjällä muokattu palvele-
maan ulkomaankauppaa. Toki eroja esimerkiksi Suomen ja Venäjän rajavartiointitekno-
gioissa löytyy, eikä Venäjällä tämä teknologia ole yhtä kehittynyttä ja nopeaa kuin Suo-
messa. (Shlyamin 2008, 42-43).

3 OPERAATIOMUODOT

3.1 Operaatiomuodon valinta

Tässä luvussa selitetään erilaisia operaatiomuotoja, joita yritys voi käyttää kansainvälistytessä ulkomaisille markkinoille. Luvussa käydään läpi sellaisia muotoja, joiden uskotaan olevan kohdeyritykselle potentiaalisia vaihtoehtoja. Palvelujen vientiä ei käsitellä, koska sen ei koeta olevan yritykselle oleellinen ainakaan tässä kansainvälistymisen vaiheessa. Lähteenä on käytetty pääosin Karhun kirjoittamaa *Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirjaa*. Operaatiomuodot ovat luokiteltavissa monin eri tavoin sen mukaan, mihin tarkoitukseen tutkimusta tehdään. Tässä tutkimuksessa operaatiomuotoina käsitellään epäsuora vienti, suora vienti ja välitön vienti. Lisäksi selitetään erilaisia sopimusoperaatiomuotoja, joita ovat lisensointi, ulkomaisen yksikön perustaminen ja yritysyhteistyö.

Operaatiomuodon valintaan vaikuttaa kohdemarkkinoiden liiketoimintaympäristö. Kohdemarkkinoiden liiketoimintaympäristössä voi olla huomattavasti eroavaisuuksia totuttuun ympäristöön ja nämä eroavaisuudet otetaan huomioon suunniteltaessa kansainvälistymisen toteuttamistapaa. Liiketoimintaympäristöä tarkasteltaessa huomioidaan taloudellinen, rahoituksellinen, demografinen, tekninen, poliittinen, juridinen, kulttuurinen sekä sosiaalinen ympäristö. Tarkastelu tulee suorittaa kansallisen tason lisäksi myös kapeammin, paikallisella analyysillä, koska ison markkinan sisällä voi olla huomattavia paikallisia eroavaisuuksia. Liiketoimintaympäristöä analysoitaessa apuvälineenä voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä, jossa listataan kohdealueen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhkatekijät. (Karhu 2002, 11-15.)

3.2 Epäsuora vienti

Tässä alaluvussa kuvaillaan epäsuoralle viennille tyypillisiä pääpiirteitä ja selitetään epäsuoran viennin etuja ja haittoja eri tilanteissa. Vientimuotoja verrataan toisiinsa, jotta ymmärretään miten yritys osaa valita itselleen vientimuodon, josta on maksimaalinen hyöty.

Epäsuorassa viennissä on ulkopuolinen toimija, joka toimii kotimaan markkinoilla ja huolehtii viennistä ja toimituksesta omille ulkomaisille asiakkailleen. Ulkomainen asiakas ei välttämättä ole loppuasiakas, vaan kyseessä saattaa olla toinen välijäsen, joka myöhemmin toimittaa kaupattavan tuotteen loppuasiakkaalle. Kun käytössä on epäsuora vienti, on toiminta samankaltaista kuin kotimaan sisäinen kaupanteko, koska tuotteen valmistaja lähettää tuotteen kotimaan sisällä toimivalle välikädelle. Epäsuoran viennin tavarantoimittaja ei toisinaan edes tiedä tuotteen lopullista kohdemaata. Näin ollen kyseisessä vientimuodossa osaamista kuvaa tuotteen pakkaaminen sekä mahdolliset vientiin tarvittavat

kirjaukset ja merkinnät. Tuotteen markkinointi jää usein välikäden hoidettavaksi. (Karhu 2002, 79-80.)

Tuotteen valmistaja voi myydä vientituotteen neljällä eri tavalla:

- valmiina tuotteena, omalla logollaan
- valmiina tuotteena, välikäden logolla
- valmiina tuotteena, osana isompaa kokonaisuutta
- muokattuna, osana isompaa kokonaisuutta

Valittu tapa vaikuttaa tulevaisuuden lähtökohtiin, jos tulevaisuudessa tavoitellaan suoraa tai välitöntä vientiä. Oman logon käyttäminen valmiissa tuotteessa lisää yrityksen tunnettavuutta ulkomaisilla markkinoilla, mikä parantaa oman viennin lähtökohtia. Jos valmiiseen tuotteeseen liitetään välikäden logo, on kyseessä kotimainen sopimusvalmistus ja jos tuote menee myyntiin sellaisenaan tai muokattuna, osana isompaa kokonaisuutta, on kyseessä kotimainen yritys yhteistyö. (Karhu 2002, 81-82.)

Kun käytössä on epäsuora vienti, ei valmistajayritys ole kosketuksissa vientiin juuri ollenkaan. Valmistajayrityksellä on tehtävänä tuottaa tuotteet ja hoitaa ne kotimaiselle välikädelle, joka huolehtii ne eteenpäin. Vientiyhtiönä toimii usein joko vientiagentti, vientiliike, vientiosasto tai toinen kotimainen yritys. (Fintra 2003, 25-26.)

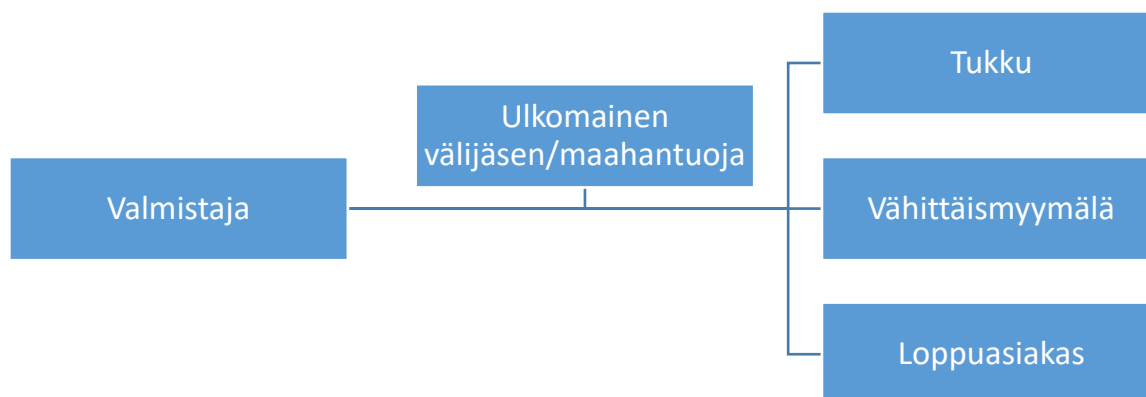
Kaikissa vientimuodoissa on etunsa sekä haittansa, joita valmistajan tulee punnita oikeaa muotoa valittaessa. Epäsuorassa viennissä etuna on viennin helppous. Valmistajan ei tarvitse osata eri vientimuodollisuuksia ja kommunikoinnin voi usein hoitaa omalla kielellä. Riskit ovat pienemmät, kuin suorassa ja välittömässä viennissä, koska välikäsi hoitaa toimituksen ulkomaille. Aloitus- ja toimintakustannukset pysyvät pienempinä ja maksuajat ovat usein lyhyempiä kuin suoraan ulkomaille toimitettaessa. Valmistajalla on silti mahdollisuus laajoihin markkinoihin, siinä missä muissakin vientimuodoissa. Haittapuoliksi voidaan lukea se, että valmistaja ei ole kosketuksissa loppuasiakkaaseen eikä vientimarkkinoihin ja näin ollen tiedonkulku valmistajan ja loppuasiakkaan välillä jää pois. Valmistaja on sidoksissa sekä riippuvainen välijäsenestä ja jos suhde välijäseneseen katkeaa, ei valmistajalla ole kontakteja loppuasiakkaisiin heidän uudelleentavoittamistansa varten. Valmistajan on myös hankala seurata markkinointia, sen riittävyttä ja tuloksellisuutta sekä vaikea vaikuttaa myynnin kasvuun. Käytettäessä välikäsiä, joudutaan maksamaan palkkioita, jotka voivat lisätä loppuasiakkaan maksamaa hintaa tuotteesta ja näin ollen myös lähtöhinta, jolla valmistaja ulosmyy tuotteen, joudutaan pitämään matalana. (Karhu 2002, 82.)

Erityisesti pienillä yrityksillä on usein rajallinen määrä resursseja vientiä ajateltaessa. Suora ja välitön vienti voivat vaatia pieneltä tai keskisuurelta yritykseltä liikaa taloudellista panostusta, kokemusta ja koulutusta. Kun vientimuodoksi otetaan epäsuora vienti, jää yritykselle aikaa panostaa niihin tehtäviin, jossa sillä on parasta osaamista. Tulevaisuutta suunniteltaessa pyritään usein kuitenkin siihen, että epäsuora vienti jää ja tilalle otetaan aktiivisempi vientitoiminta. Epäsuora vienti on kannattavaa erityisesti silloin, kun kohteena on tuntemattomat, kotimaasta poikkeavat markkinat ja valmistettavan tuotteen markkinointi ei vaadi tuotekohtaista erityisosaamista. (Karhu 2002, 84.)

Epäsuoran viennin välijäseniä voi siis olla esimerkiksi agentti, vientiliike, -yhdistys tai -yhtiö. Vientiagenttina on usein tuotteen valmistajan nimissä toimiva ulkomaisten ostajien hankkija. Agentilla on usein provisiomuotoinen palkkio ja asiakkaina tyypillisesti loppuasiakkaiden lisäksi vähittäis- ja tukkuliikkeet sekä muut jakeluyritykset. Vientiyritykset toimivat omalla nimellään ostettuaan tuotteen valmistajalta. Se siis myy tuotteet omilla ehdoillaan ja huolehtii kaikesta vientiin ja kauppaan liittyvästä toiminnasta sekä riskeistä. Vientiyrityksen loppuasiakkaalle myymä tuote on agentin myymää tuotetta kalliimpi. Vientiyritykset ovat usein erikoistuneet myyntiin joko markkina-alueittain tai tuotekategoriottain. (Karhu 2002, 84-85.)

3.3 Suora vienti

Tässä alaluvussa selitetään suoran viennin tyypillisiä piirteitä ja esitellään kyseisen vientimuodon etuja ja haittoja valmistajayrityksen näkökulmasta. Suora vienti eroaa epäsuorasta viennistä siten, että suorassa viennissä valmistaja myy tuotteen ulkomaisen välijäsenen, esimerkiksi jälleenmyyjän tai edustajan kautta. Suorassa viennissä valmistaja huolehtii käytännön vientitoimista. Tässäkin vientimuodossa välijäseniä voi olla useampi kuin yksi, kunhan valmistaja on ensin toimittanut tuotteen ulkomaille. (Karhu 2002, 88.) Seuraava kuvio mallintaa mahdollista vientiketjua.



Kuvio 4. Esimerkki suorasta viennistä

Kun vientimuotona on suora vienti, voi prosessi edetä esimerkiksi niin, että valmistaja toimittaa tuotteensa ulkomaille, usein maahantuojalle, joka sitten myy tuotteen eteenpäin kalliimmalla hinnalla. Maahantuoja myy tuotteen esimerkiksi tukkuun, vähittäismyymälään tai suoraan loppuasiakkaalle. Valmistaja siis myy tuotteen vientimaassa olevan välikäden avustuksella. (Fintra 2003, 26.)

Suora vienti valitaan muodoksi usein silloin, kun pyritään mahdollisimman tehokkaasti tavoittamaan monipuolinen asiakaskunta. Vientimuodon valintaan vaikuttaa tuotetyypin lisäksi kilpailutilanne sekä kysyntä ja erityisesti haastavan kilpailun markkinoilla markkinointi voi olla syytä jättää paikalliselle, asiantuntevalle välikädelle. Jos kysynnän arvioidaan olevan vähäistä, on suora vienti suuri riski valmistajalle ja siksi epäsuora vienti voi olla parempi vaihtoehto. Vientimuodon valitsemiseen ei kuitenkaan ole vain yhtä oikeaa ratkaisua tai vaihtoehtoa ja siksi kohdemarkkina ja sen liiketoimintaympäristö tulee olla huolella opiskeltu, jotta kokonaiskuva ja -hyöty paljastavat potentiaalisimman ja kannattavimman muodon. Suora vienti vaatii valmistajalta huomattavasti enemmän resursseja, kuin epäsuora vienti. Suorassa viennissä huomio painottuu ammattitaitoiseen henkilöstöön ja tuotannollisuutteen. Toisin kuin epäsuorassa viennissä, suorassa viennissä valmistajalla tulee olla kielitaitoa ja kohdemarkkinan sekä kulttuurin tuntemusta. Tässä vientimuodossa myös vientimuodollisuudet, kuten asiakirjojen laatiminen ja tunteminen sekä viennin riskien tunteminen ja niiltä suojautuminen tulee olla valmistajayrityksen hallinnassa. (Karhu 2002, 88-90.)

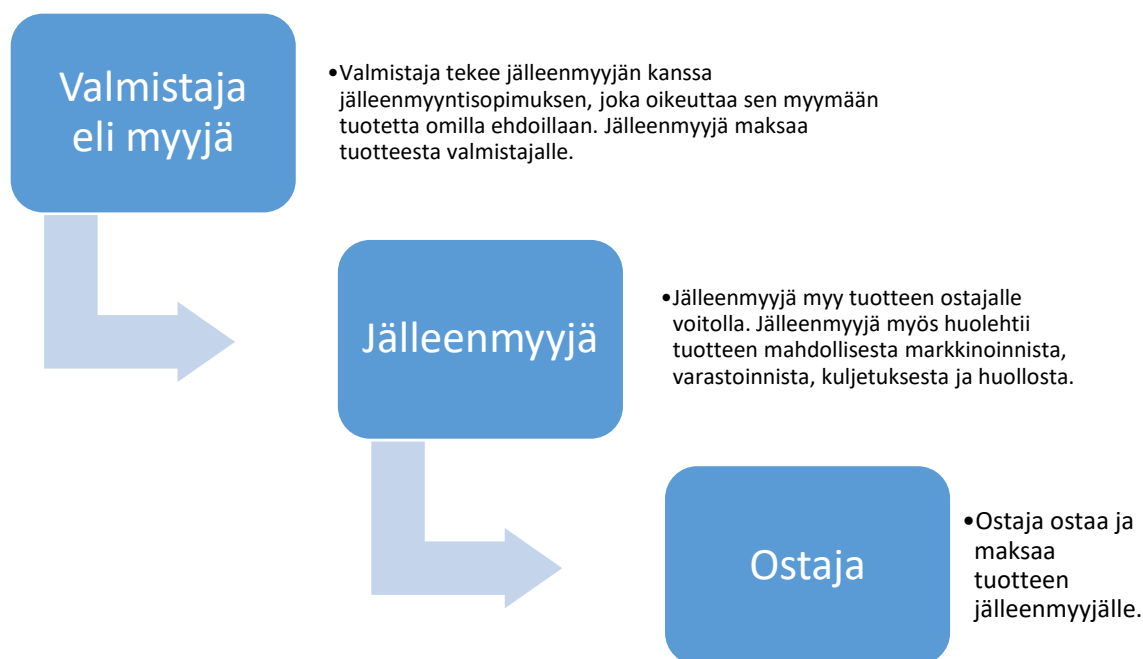
Suorassakin viennissä on etunsa ja haittansa. Eduiksi luetaan mahdollisesti lyhyt jakelukanava. Kun kotimainen välikäsi jää pois, laskevat asiakkaalle aiheutuvat loppukustannukset. Tuotteiden hinnoittelu on helpompaa ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä on huomattavasti vaivattomampaa seurata. Ostokäyttäytymisestä kerätyn informaation pohjalta on helpompi tehdä päätöksiä ja valmistavan yrityksen henkilöstö saa oppia sekä kokemusta viennistä. Huonoiksi puoliksi tässä vientimuodossa luetaan markkinatiedon pitkä matka ja mahdollinen suodattuminen. Valmistaja ei tässäkään muodossa välttämättä tunne asiakastaan ja jos tuotetta ei markkinoida valmistajan logolla, on olemassa riski siitä, että välijäsenen ja valmistajan välit menevät ja vientitoiminta kaatuu täysin. Suora vienti vaatii myös huomattavasti enemmän vientitietoutta, kielitaitoa ja taloudellista pääomaa. (Karhu 2002, 90.)

Suorassa viennissä markkinointi sitoo enemmän valmistajayrityksen niin taloudellisia- kuin henkilöstöllisiä resursseja. Tuotanto ja toimitus tulee olla muuntautuvainen suuriinkin toimituksiin. Varastotilaa tarvitaan enemmän kysynnän vaihteluiden takia ja maksuajat voivat

pidentyä epäsuoraan vientiin verrattaessa. Vientiprosessissa tulee huomioida itse vientikustannusten lisäksi myös henkilöstön matkakustannukset. Alkuvaiheilla myynnin edistäminen lisää kustannuksia messujen sekä suhde- ja tiedotustoiminnan muodossa. Suora vienti tulee olla katkeilematonta, jatkuvaa ja suunnitelmallista. Myös ulkomaisten välijäsenten valinnassa on onnistuttava taloudellisuuden varmistamiseksi. Ulkomainen välijäsen voi olla jälleenmyyjä tai edustaja. (Karhu 2002, 90-93.)

3.3.1 Jälleenmyyjä

Jälleenmyyjä ei toimi valmistajayrityksen alla, vaan on aina itsenäinen. Jälleenmyyvä yritys ostaa valmistajan tuotteita ja myy ne sitten eteenpäin usein valmistajan logon sijaan omissa nimissään. Jos tuotteella on takuu ja se tarvitsee esimerkiksi huollon tai varaosia, hoitaa sen jälleenmyyjä eikä alkuperäinen valmistaja. Jälleenmyyjä myy tuotteet kalliimmalla kuin se hinta, jolla valmistaja on tuotteen myynyt jälleenmyyjälle. Siksi tuote tulee olemaan loppuasiakkaalle kalliimpi kuin tapauksessa, jossa valmistaja toimittaa tuotteen suoraan loppuasiakkaalle. Jälleenmyyjällä on isompi riski kuin agentilla, joka toimii valmistajan takana ja siksi valmistaja saa jälleenmyyjän kanssa toimiessa valmistetusta tuotteesta hieman matalamman hinnan. Jälleenmyyjällä voi joissain tapauksissa olla yksinoikeus tavaran jälleenmyyntiin ja tämä voi lisätä valmistajan riskiä. Seuraava kuvio selkeyttää suoraa vientiä, kun kyseessä on jälleenmyyntisopimus. (Karhu 2002, 93-94.)



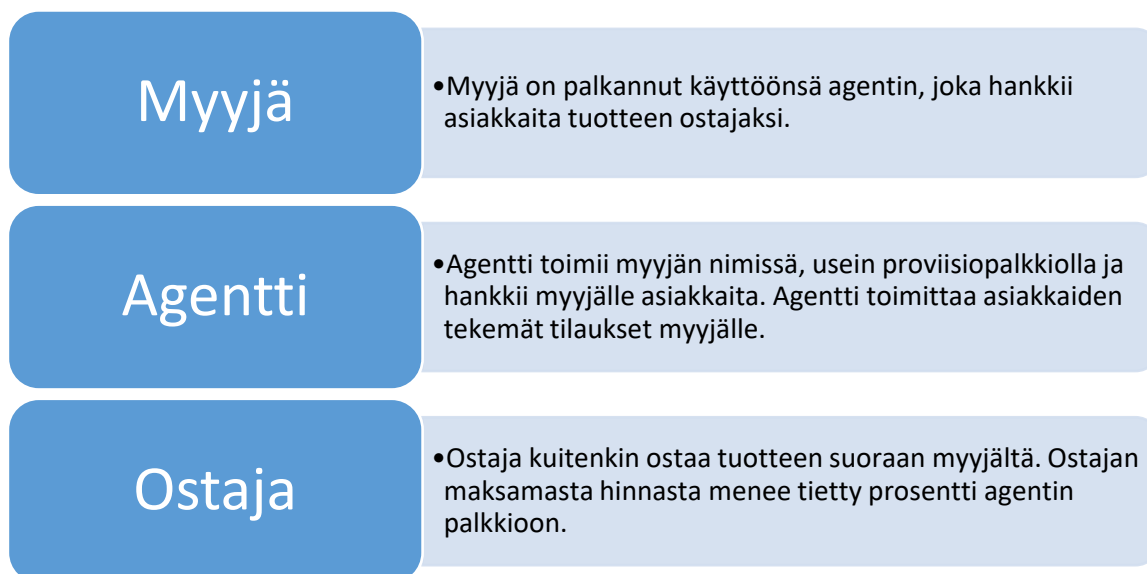
Kuvio 5. Suoran viennin jälleenmyyntisuhde

Jälleenmyyntisopimuksessa tulee olla kirjallisesti sovittuna sopimusalue ja -tuotteet sekä sopimussuhteen luonne, eli onko jälleenmyyjällä yksinoikeus tuotteen myyntiin sovittulla alueella. Erityisesti jälleenmyyntisopimuksissa, joissa on yksinoikeus, kirjataan vähimmäismyyntivelvoite päämiehen talouden turvaamiseksi. Jos sovittu vähimmäismyyntivelvoitteeksi sovittu summa ei hoidu, on päämiehellä oikeus purkaa sopimus. Jälleenmyyjän päävelvoitteena on pyrkiä varmistamaan tuotteille paras mahdollinen menekki ja sopimukseen saatetaan asettaa kilpailukiello, joka estää jälleenmyyjää myymästä kilpailevien yritysten tuotteita vähentäen samalla kyseisen päämiehen tuotteiden menekkiä. (Pasanen 2005, 140-141.)

Jälleenmyyntisopimusta suositaan usein niissä tilanteissa, kun asiakasryhmät ovat laajoja, varastointi tulee tapahtua vientimaassa ja tuote on joko niin sanottu massatuote taikka merkkituote. Jälleenmyyntisopimus kehittää toimituksen valmiutta, kun tavarat ovat jo vientimaassa. Jälleenmyyntisuhteen eduksi luetaan ajansäästö, kun valmistaja asioi suoraan jälleenmyyjän kanssa, toisin kuin epäsuorassa viennissä. Matkakustannukset pienevät ja paikallisen jälleenmyyjän voi olettaa tuntevan paikallisen markkinan. Jälleenmyyjällä voi olla jo valmis ostajaverkosto ja jälleenmyyjä huolehtii varastoinnista, huolloista ja varaosapalveluista. Haittapuolena jälleenmyyntisuhteessa on hintaraste, joka aiheutuu jälleenmyyjän ottamasta palkkiosta ja näin ollen valmistajan vaikeudet rahoitukseen. Jälleenmyyjää käytettäessä valmistajalla ei myöskään ole suoria kontakteja loppuasiakkaisiin, joka vaikeuttaa informaation kulkua. Syystä tai toisesta aiheutuva jälleenmyyjän vaihtaminen on yritykselle kallista, koska olemassa ollut edustussuhde rikkoutuu ja tilalle tulee etsiä uusi markkinointikanava. (Karhu 2002, 99-100.)

3.3.2 Edustaja

Edustajana voi toimia agentti, joka työskentelee valmistajalle. Agenttina voi toimia yritys tai yksityinen henkilö. Agentti toimii vientiyrityksen nimissä ja sen tehtävänä on hankkia edustamalleen yritykselle asiakkaita ja toimittaa tilaukset myyjälle. Riskit sekä käytännön vienti jäävät yritykselle, jolle agentti toimii. Agentti on verrattavissa kotimaiseen myyntiedustajaan, se vaan toimii ulkomailla. (Karhu 2002, 102.) Alla oleva kuvio havainnollistaa agentin käyttöä suorassa viennissä.



Kuvio 6. Suoran viennin agenttisuhte

Agenttisopimus eroaa jälleenmyyntisopimuksesta siten, että agentti ei myy tuotteita omilla nimissään, vaan toimii päämiehen nimissä. Agentti välittää tarjouksen päämiehelle ja kauppa tapahtuu päämiehen ja loppuasiakkaan välillä. Siinä missä jälleenmyyntisopimus sopii massatuotteiden myyntiin, agenttisopimus sopii erityisesti arvokkaiden tuotteiden kauppaamiseen. Agentti hankkii tuotteelle ostajia potentiaalisen asiakaskunnan joukosta ja toimittaa tilaukset päämiehelleen. (Pasanen 2005, 127, 137.)

Agentilla voi olla päätävävalta tilausten hyväksymisestä tai vaihtoehtoisesti kyseessä voi olla välittäjäagentti, joka hyväksyy tilaukset hänet palkanneella valmistajalla. Tavallisesti maksuista huolehtii valmistaja, eikä agentti. Toisinaan agentti huolehtii tuotteen varastoinnista sovitulla alueella. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että agentti omistaisi tuotteen, vaan omistusoikeus siirtyy suoraan valmistajalta ostajalle. Varastointi sovitulla alueella kuitenkin nopeuttaa toimituksia sekä mahdollisia huoltoja, jotka agentti joissain tapauksissa hoitaa. (Karhu 2002, 103.)

Agentin tarkoitus on edistää yrityksen myyntiä, hankkia uusia asiakkaita ja toimittaa hankkimiaan tilauksia päämiehelleen. Hyvän ja luotettavan agentin löytäminen ei aina ole helppoa ja siksi agenttisopimukset voivat alkuun olla koeluontoisia ja sopimusajalta lyhyitä. Päämiehen, eli agentin palkkaajan tulee miettiä, haluaako hän agentin osallistuvan tarvittaessa esimerkiksi paikallisille messuille tai hoitavan joitakin markkinointiin liittyviä tehtäviä. Näistä asioista ja niihin liittyvistä kustannuksista ja kustannusten jakamisista tulee sopia selkeästi jo agenttisopimuksen tekovaiheessa. (Pasanen 2005, 127-128.)

Agenttia käytetään usein, kun halutaan lähteä uusille markkinoille ja ollaan vasta ensivaiheessa. Agenttia käyttävät useimmiten pienet ja keskisuuret yritykset. Agenttisuhteen

hyviä puolia ovat vähäiset kustannukset, riskin jakautuminen ja tehokas tiedonsaanti. Valmistajalle jää myös usein enemmän voittoa kuin maahantuojaa käytettäessä. Haittapuolia agenttisuhteessa on mahdollisesti hankala toimitus ja maksuliikenne, koska asiakkaita on useita. Agentti voi myös tarkoituksella rajoittaa myyntiä omaa tuottoaan ajatellen. Agenttisuhteessa myös vientikauppa on täysin valmistajan huolehdittavana. Agenttia etsittäessä tulee etukäteen selvittää, että agentti on luotettava ja toimii valmistajayrityksen etuja tavoittelevasti. (Karhu 2002, 103-106.)

Agentin palkkio on usein provisiomuotoinen ja voi vaihdella paljonkin. Agentin prosentuaalinen palkkio perustuu tehtyyn sopimukseen, jossa huomioidaan mahdolliset varastoinnit, huollot, messut ja asiakkaan konsultointi. Provisio vaihtelee aloittain ja se on verrattavissa siihen, kuinka vaikeaa kauppaa on muodostaa. Provision perustana voi olla myös kate, jolloin esimerkiksi agentin antama alennus vaikuttaa hyvin suuresti hänen palkkioonsa. (Karhu 2002, 104-105.) Agentti voi toimia yksinoikeudella ja tällöin kannattaa sopia myyninedistämistavoitteista sekä kirjata sopimukseen tavoite. Jos tavoite ei täyty, on päämiehellä oikeus poistaa agentin yksinoikeus ja tarvittaessa palkata tehtävään muitakin agenteja tai jopa irtisanoa sopimus kirjallisesti sovitun ajanjakson sisällä. (Pasanen 2005, 128.)

3.4 Välitön vienti

Tämän alaluvun tarkoituksena on selventää välittömän viennin tyyppiä ja -piirteitä sekä hyviä ja huonoja puolia ja verrata välitöntä vientiä epäsuoraan ja suoraan vientimuotoon.

Välitöntä vientiä on vientitoiminta, jossa valmistajayritys myy valmistamansa tuotteet suoraan ulkomailla olevalle loppuasiakkaalle. Viennissä ei ole välijäseniä kotimaassa, eikä ulkomailla. Välittömässä viennissä viennin suorittaa valmistajayrityksen oma henkilöstö, joko kotimaasta tai ulkomaisen konttorin kautta. Ulkomainen konttori on tarpeellinen silloin, kun henkilöstön läsnäolo asiakkaan luona on vaadittavaa. Välitöntä vientiä harjoitetaan kasvavissa määrin internetissä, sähköisenä kaupankäyntinä. (Karhu 2002, 110.)

Välittömässä viennissä ei käytetä välikäsiä ja kauppa tapahtuu suoraan valmistajan ja loppuasiakkaan välillä. Välitön vienti soveltuu esimerkiksi tilanteeseen, jossa yrityksellä on muutama suuri asiakas, joille se valmistaa tuotettaan. Myös kun vietävä tuote on teknologisesti haastava, on oman henkilöstön käyttäminen viennissä usein jopa vaadittavaa, jotta asiakas saa tarvittaessa tukea tuotteen yksityiskohtaisesti tuntevalta myyjältä. (Fintra 2003, 27.)

Välitön vienti on siis tyypillinen vientimuoto, kun toimitettava tavara on arvokasta tai sitä on esimerkiksi suuri määrä yhtä asiakasta kohden. Tällöin markkinointi on usein hyvinkin räätälöityä tietyille loppuasiakkaalle. Välittömän viennin vientimyyjät tuntevat myymänsä

tuotteet perinpohjaisesti ja osaavat auttaa asiakasta mahdollisissa tuotteeseen liittyvissä kysymyksissä. Tämä vientimuoto vaatii yritykseltä enemmän resursseja ja osaamista, kuin epäsuora tai suora vienti, jossa käytetään välijäseniä. Tälle vientimuodolle epätyypillistä on kohdemaassa tavaroiden varastoiminen tai huoltaminen. (Karhu 2002, 111.)

Yrityksen vaatimukset sekä toiminnallisten ja taloudellisten resurssien tarve kasvaa. Kieli-taito, kohdemaan kulttuuri- ja markkinatuntemus sekä kansainvälisen kaupan osaaminen on pakollista. Markkinointi vaatii enemmän panostusta, kuin muissa vientimuodoissa ja henkilökohtaiset asiakastapaamiset ovat usein tarvittavia. Yrityksen valmistuskapasiteetti tulee olla säädettävissä suuriinkin tavaramääriin. Yksityiskohtaisesta markkinoinnista sekä suuresta valmistuskapasiteetista johtuvat kustannukset lisäävät yrityksen liiketoimintaris-kiä. Välittömän viennin etuja valmistajayritykselle on välijäsenten välttämiseksi aiheutuva viennin yksinkertaistuminen ja palvelujen sekä markkinoinnin joustavuus. Valmistajan on helpompi seurata markkinoinnin toimivuutta ja mahdollista kehitystä ja luoda itse asiakas-suhteita. Kun valmistajayritys hoitaa itse käytännön vientitoimet, se saa kohdemarkkinoilta kokemusta ja oppia. Välikäsiä välttämiseksi kustannukset pienenevät ja välitön vienti-muoto voi olla isossa mittakaavassa kokonaisuutena hyvin tuottoisaa. Huonoja puolia eli haittoja välittömässä viennissä on markkinointiin menevät suuret kustannukset ja kohde-markkinoilta puuttuva paikallinen asiantuntija. Henkilöstökustannukset ovat suuremmat, koska myynti on intensiivisempää ja vaativampaa ja henkilöstön matkustamisesta koti-maan ja kohdemaan välillä aiheutuu mahdollisesti suuriakin matkakuluja. (Karhu 2002, 112-113.)

3.5 Lisensointi

Tässä alaluvussa kerrotaan lisensoinnista ja sen eri tyypeistä sekä ongelmakohtista. Ala-luvussa myös selitetään lisensoinnin edut sekä haitat valmistajayrityksen näkökulmasta.

Lisensoinniksi (licensing) kutsutaan lisenssin myyntiä. Se on yksi kansainvälistymisen operaatiomuoto, jossa valmistajayritys suojaa yksinoikeudella omistamaansa henkistä tai teollista osaamista. Lisensoinnissa yritys myy ulkomaiselle taholle lisenssin, eli käyttöoi-keuden yksinoikeudella omattuun tietouteen. Valmistajayritys ei luovuta omaa oikeuttaan tuottaa tuotetta, vaan niin sanotusti vuokraa oikeuden toiselle taholle. Ostaja maksaa al-kuperäiselle omistajalle oikeudesta käyttää lisenssiä. Lisenssin ostajan tulee aina tuotetta valmistaa ja myydessä käyttää lisenssin myyjän nimeä tai logoa. Lisenssin myydes-sään yritys sitoutuu luovuttamaan kyseistä toimintaa koskevan tietonsa. Tyypillisesti lisen-sointijärjestelmään kuuluu patenti ja tieto, mutta joissain tapauksissa lisenssi voi muodos-tua esimerkiksi markkinointitietoudesta. (Karhu 2002, 172-173.)

Lisenssisopimuksia on kolmen tyyppisiä:

- tuotelisenssi
- menetelmälisenssi
- edustuslisenssi

Tuotelisenssisopimus on tuotteen tai sen osan valmistusoikeuden sekä käyttö ja markkinointioikeuden kauppaamista. Menetelmälisenssisopimus on tuotteen tai sen osan valmistusohjeen käyttöoikeus. Edustuslisenssisopimus on usein markkinointiyritysten sopimus järjestelmien markkinointitoimenpiteitä. (Karhu 2002, 173.)

Lisenssisopimus vaatii myyjältä ostajayrityksen perehdyttämistä ja teknistä asiantuntija-apua. Lisenssisopimuksessa välttämätöntä on sopia teknisen tiedon salassapidosta ja sen määräajasta. Kun määräaika päättyy, voi lisenssinsaaja ruveta itse markkinoimaan kyseistä teknologiaa, ellei lisenssinantajan patentit estä tätä. Salassapitoaika voi jatkua vielä vuosia rojalTIMaksujen päättymisen jälkeen. Sopimukseen sisällytetään tietyt suoritusvoitteet ja jos nämä kirjallisesti sovitut tavoitteet eivät tietyn ajanjakson sisällä toteudu, on lisenssinsaaja velvollinen tekemään muutoksia, joilla päästään sovittuihin arvoihin. (Pasanen 2005, 164.)

Lisenssisopimuksia on eri tyyppisiä. Lisenssisopimus voi olla sellainen, jossa sopimuksen jakaja saa myydä lisenssin useammalle ostajalle ja hyödyntää kohdetta myös itse (non-exclusive). Lisenssisopimus voi myös olla sellainen, jossa myyjä myy lisenssin ainoastaan yhdelle yritykselle, mutta hyödyntää kohdetta myös itse (sole). Kolmas lisenssisopimustyyppi on eksklusiivinen, eli myyjä myy lisenssin toiselle yritykselle ja sopimukseen kuuluu, että myyjä ei itse hyödynnä myymäänsä lisenssin kohdetta (exclusive). Lisenssin hintaan vaikuttaa sen yksinoikeudellisuus, johon lisenssin ostaja yleisesti pyrkii. (Karhu 2002, 174.)

Ongelmaksi lisensoinnissa voi muodostua se, että luottamuksellinen tieto voi vuotaa ulkopuolisten haltuun. Lisenssin myyjän on lähes mahdotonta estää, ettei lisenssi koe teollisuusvakoilua. Tähän voi kuitenkin vaikuttaa laatimalla erittäin tarkan ja yksityiskohtaisen lisenssisopimuksen. Lisensoitu tuotemerkki voi myös kokea inflaation, jos lisenssin ostanut yritys päästää markkinoille heikkolaatuisia tuotteita myyjän logolla. Tämä vahingoittaa tuotemerkin imagoa, joka taas vaikuttaa yrityksen kokonaisvaltaiseen menekkiin. (Pasanen 2005, 162-164.)

Lisensointi tuottaa varsinaisen tuotannollisen tekemisen ohella, eli lisenssi tuo yritykselle pääsääntöisesti vain lisätuloja. Lisenssiä myytäessä tyypillisiä lisenssi- eli rojaltimaksuja ovat:

- kertakorvaus
- kynnyusraha
- vuosirojalti
- sopimuksen purkamismaksu

Kertakorvaus on maksu, jota käytetään usein silloin kun lisenssin loppuhaltija ei ole tiedossa tai lisensointia edeltävät kustannukset ovat suuria. Kertakorvaus on maksutapana usein massatuotteiden kohdalla. Kynnysrhalla tarkoitetaan alkumaksua, jonka on tarkoitus kattaa myyjälle aiheutuvat lisensointikulut, esimerkiksi mahdolliset tutkimuskulut. Kynnyusraha maksetaan joko erissä tai kerralla, usein silloin, jos liiketoimintaan liittyy suuria riskejä, käytetään kertakorvausta, jotta myyjän ei tarvitse pelätä ostajan mahdollisia maksuvaikeuksia. Kynnysrahan suuruus perustuu myyjän ottamaan riskiin ja ostajan suunnitellun liiketoiminnan suuruuteen. Vuosirojalti on vuosittainen maksu, joka on sidottu liiketoiminnan suuruuteen. Maksu voi olla vakio, tai vaihdella liiketoiminnan kehityksen perusteella. Vuosirojaltin määrä riippuu myös toimialasta ja alkumaksun suuruudesta. Vuosirojaltilla on usein myös määritelty minimitaso, jota käytetään ensimmäisinä sopimuskauden vuosina. Sopimuksen purkamismaksu on maksu, joka on käytössä usein silloin, kun sopimukseen käytetyt rahat oletetaan maksavan itsensä takaisin rojaltiloina. Myös silloin, jos sopimuksen kynnyusraha on pieni tai olematon, lisätään sopimukseen usein tietty sopimuksen purkamismaksu. (Karhu 2002, 176-179.)

Lisenssinantajan näkökulmasta etuja lisensoinnissa ovat piraattituotannon helpompi hallitseminen, markkinoillepääsyn nopeus ja yhteistyökumppanin tietotaidon hyödyntäminen. Perustamiskustannukset voivat olla matalat ja lisenssinantaja saa palautteena tietoa. Haittapuoliksi lisenssinantajan näkökulmasta luetaan se, että rojalti on usein hinnaltaan matalampi kuin valmistamisesta saatava hinta ja pitkällä aikavälillä tuotto voi jäädä heikoksi. Lisensoinnissa on tiedon vuotamisen riski ja lisenssinsaajan kouluttaminen voi tulla lisenssinantajalle kalliiksi. (Karhu 2002, 188.)

Lisenssisopimuksessa tulee määritellä valmistusprosessi, lisenssin kohteena oleva tuote tai muu sisältö, perehdyttämisestä sovitut säädökset, salassapitosopimus ja yhdessä sovitut maksut. Myös teknisestä takuusta ja vastuiden jakautumisesta tulee olla kirjallinen molempien osapuolten allekirjoittama sopimus. Lisenssisopimus pyritään tekemään mahdollisimman yksityiskohtaiseksi ongelmatilanteiden välttämiseksi. (Pasanen 2005, 163-165.)

3.6 Ulkomaisen yksikön perustaminen

Tässä alaluvussa kerrotaan ulkomaisen yksikön perustamisesta kohdemaahan ja pohditaan epäitsenäisen yksikön sekä tytäryhtiön etuja ja haittoja kohdeyrityksen näkökulmasta.

Ulkomaisen yksikön perustaminen on etabloitumisen eniten taloudellisia ja toiminallisia resursseja yritykseltä vaativa muoto. Vaativuutensa takia se sopii parhaiten suurille yrityksille, mutta ei ole harvinainen myöskään keskisuurten tai pienten yritysten keskuudessa. Ulkomainen yksikkö voi olla tytäryhtiö, joka on rekisteröity sijaintimaahan ja jolla on oma kirjanpito sekä paikallisten säädösten mukaiset toimintatavat. Toinen vaihtoehto on perustaa ulkomaille niin sanottu epäitsenäinen yksikkö, joka on laillisesti erottamaton kotimaan yksiköön ja jonka tarkoituksena on tukea kotimaista yksikköä. Epäitsenäinen yksikkö ei vaadi yhtä paljon resursseja, kuin tytäryhtiö. (Karhu 2002, 253.)

Ulkomaisen yksikön perustamiselle voi olla monia eri motiiveja. Tyypillisiä ulkomaisen yksikön tehtäviä ovat esimerkiksi hankinta, varastointi, toimitus, myyinnedistäminen ja valmistus. Ulkomaisen yksikön perustamista aletaan usein suunnittelemaan silloin, kun kohdemarkkinoiden raaka-aineiden tai osien hinnat sekä paikallisen imagon saaminen parantaa yrityksen kilpailukykyä. Markkinainformaation saanti ja siihen reagointi helpottuu. Useissa tapauksissa myös verotussuunnittelu voi olla vaikuttava tekijä ulkomaisen yksikön perustamiseen ja matalalla verotuksella saadaan yhtiölle parempi kate. Joitakin matalan verotuksen maita kuvaillaan veroparatiiseiksi ja tällaiset alueet kiinnostavat yrityksiä, kun suunnitteilla on tytäryhtiön perustaminen. (Karhu 2002, 254-255.) Ulkomainen jakelu- ja varastointiyksikkö nopeuttaa toimituksia ja voi välimatkojen ollessa pitkiä olla välttämätön perustaa, koska nopeat toimitukset lisäävät yrityksen kilpailukykyä. Ulkomaisen myyntiyksikön perustaminen on usein seuraava askel epäsuoran tai suoran viennin ulkomaankaupasta. Vaikka ulkomainen yksikkö vaatii yritykseltä huomattavia resursseja, se myös takaa laajat kasvumahdollisuudet. (Yrittäjät 2018.)

Ulkomaisen yksikön etuja ovat lyhyemmät toimitusajat ja markkinoinnin toteuttamisen helppous. Markkinatiedon kerääminen on tehokasta ja ympäristön muutoksiin on helpompi reagoida. Tuotteelle mahdollisesti tarvittava huolto tai korjaus on helposti järjestettävissä ja tuotteen hinnat voidaan pitää matalampana, koska kuljetuksesta ei synny niin suuria kustannuksia. Ulkomaisella yksiköllä voi myös olla paikallinen imago ja liiketoimintaa on helpompi kontrolloida, kun henkilöstö on kohdemaassa. Haittapuolia ulkomaisen yksikön perustamisessa on mahdolliset paikalliset rajoitukset, varsinkin kun on kyse tytäryhtiön perustamisesta. Yrityksen edustajat sekä heidän ammattitaitonsa voivat olla kotimaassa ja

näin ollen käyttämättömissä. Ulkomaisen yksikön perustaminen aiheuttaa merkittäviä kustannuksia ja vaatii henkilöstöltä huomattavaa osaamista. (Karhu 2002, 269.)

3.7 Yritysyhteistyö

Yritysyhteistyö saattaa olla yksi potentiaalinen kansainvälistymisen vaihtoehto kohdeyritykselle ja siksi käsite selitetään tässä aluvussa. Yritysyhteistyössä on vähintään kaksi itsenäistä organisaatiota, jotka ovat toisistaan jollain tasolla riippuvaisessa kaupallisessa sopimussuhteessa. Tällainen yhteistyö on tavanomaisesti pitkäaikaista. Yhteistyökumppani halutaan usein silloin kun tavoitteena on kilpailukyvyn maksimalisointi. Yhteistyösopimus voi vähentää yksittäisten markkinasuhteiden epävakautta ja näin ollen luoda varmuutta liiketoiminnan suunnitteluun. (Karhu 2002, 217-218.)

Erilaista yritysten välistä yhteistyötä voi olla esimerkiksi tuotannon eri osa-alueet, markkinointi tai rahoitus. Yhteistyössä olevat yritykset voivat myös yhdessä palkata konsultin avustamaan kansainvälistä toimintaa. Yhteistyö voi olla tutkimusvaiheessa, tuotteen kehittämisessä tai valmistamisessa. Pienille ja keskisuurille yrityksille kansainvälistyminen ja tuotekehitys voi olla kovassa kilpailutilanteessa niin rasittava vaihe, että yhteistyöyrityksen hankinta voi olla vaadittavaa. Yhteistyössä toimivat yritykset voivat olla samalta alueelta tai esimerkiksi niin, että toinen yrityksistä sijaitsee kohdemarkkinoilla ja toinen on maassa, josta vientiprosessi saa alkunsa. (Karhu 2002, 219-220.)

Yhteenliittymiä tehdään siis kilpailukyvyn parantamiseksi ja taloudellisten kustannusten jakamiseksi. Yritysyhteistyössä molempien yritysten kilpailukykyä voidaan parantaa esimerkiksi säästämällä kustannuksissa, kasvattamalla tuottavuutta, uusien asiakkaiden kautta ja esimerkiksi kilpailijayhteistyöllä. Yhteistyön tekeminen ei tarkoita sitä, että yrityksistä tulisi epäitsenäisiä, vaan yhteistyöllä haetaan molempia osapuolia hyödyttävä tilanne, jonka tuottamat edut näkyvät aina asiakkaalle saakka. (Pasanen 2005, 42.)

Yritys voi verkostoitua monesta syystä ja nämä syyt voidaan jakaa esimerkiksi ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Mahdollisia ulkoisia syitä yhteistyöyrityksen hankintaan ovat esimerkiksi:

- Kilpailun kiristyminen kohdemarkkinoilla, tuotekehitys tarpeellinen
- Taloudelliset rajat
- Tiukat ja kalliit rahoitusmarkkinat
- Mahdolliset yhteistyön houkuttimet tai jopa pakotteet

Sisäisiä eli yrityskohtaisia tekijöitä yhteistyöyrityksen hankintaan ovat esimerkiksi:

- Pieni yritys ja riittämättömät kansainvälistymisen resurssit
- Yhteistyöyritys mahdollistaa paremman kustannustehokkuuden
- Pienemmät yrityskohtaiset investoinnit merkitsevät pienempiä riskejä
- Yhteistyö mahdollistaa nopeammat ja joustavammat reaktiot markkinoiden muutoksiin
- Asiakslähtöisyys paranee
- Tarvittavat markkinointitoimenpiteet jakautuvat

(Karhu 2002, 221-222.)

Myös yritysyrityksessä on omat etunsa sekä haittansa. Etuja yhteistyöyrityksen löytämisessä on yhteistyön alaisen prosessin vahvistuminen, vastuun jakautuminen ja riskien pienentyminen. Myös taloudellinen voima kasvaa ja mukautumiskyky paranee. Haittapuolia tässä operaatiomuodossa ovat tulosten saavuttamisen hitaus, sopimukseen liittyvät kustannukset ja mahdolliset neuvotteluongelmat ja konfliktit. (Karhu 2002, 227.) Kohdeyritykselle yritysyrityksessä voisi olla potentiaalinen vaihtoehto siksi, että kohdeyritys on pieni ja riskien jakautuminen sekä apu kansainvälistymisprosessiin antaisivat varmuutta markkinoille me-
noon.

4 VIENNIN MAKSUEHDOT JA TAVAT

4.1 Ennakkomaksu

Tässä luvussa kerrotaan viennin eri maksuehdoista ja tavoista sekä luetellaan maksutapojen hyviä sekä huonoja puolia. Luvussa selitetään, millaisiin vientikauppatilanteisiin mikäkin maksutapa soveltuu ja mitä asioita yrityksen tulee huomioida maksutapaa valittaessa. Lopuksi selitetään Finnvera Oyj:n palveluista.

Pitkien maksuaikojen myöntäminen on tärkeä kilpailukeino vientialalla, ja ostajaa suosivat maksuehdot ovat yleisiä. Ennakkomaksu voi olla joko tuotteen koko hinta tai vain osa siitä. Valmistaja saattaa joissain tapauksissa tarvita osan hinnasta ennakkomaksuna, jotta se on kykeneväinen tuottamaan ja toimittamaan tuotteen perille. Tuotteen tai palvelun ostaja voi vaatia pankkia takaamaan maksun ollakseen varma siitä, että hän joko vastaanottaa ostoksensa tai saa rahansa takaisin. (Fintra 2003, 87.)

Ennakkomaksu sopii viennin maksutavaksi erityisesti silloin, kun ostaja on tuntematon tai kauppasuhdetta tai luottamusta maksun saannin varmuuteen ei ole. Myös sellaisissa kauppatapauksissa, joissa ostaja on poliittisesti tai taloudellisesti epävakaa maassa tai pankkijärjestelmän puutteellisuuden takia esimerkiksi remburssi ei ole vaihtoehto, kannattaa myyjän miettiä ennakkomaksua. Ostaja voi kauppariskin pienentämiseksi vaatia myyjän pankkia suorittamaan ennakkomaksutakauksen siltä varalta, että toimitus peruuntuu tai sitä ei muusta syystä tule. (Aktia 2019d.)

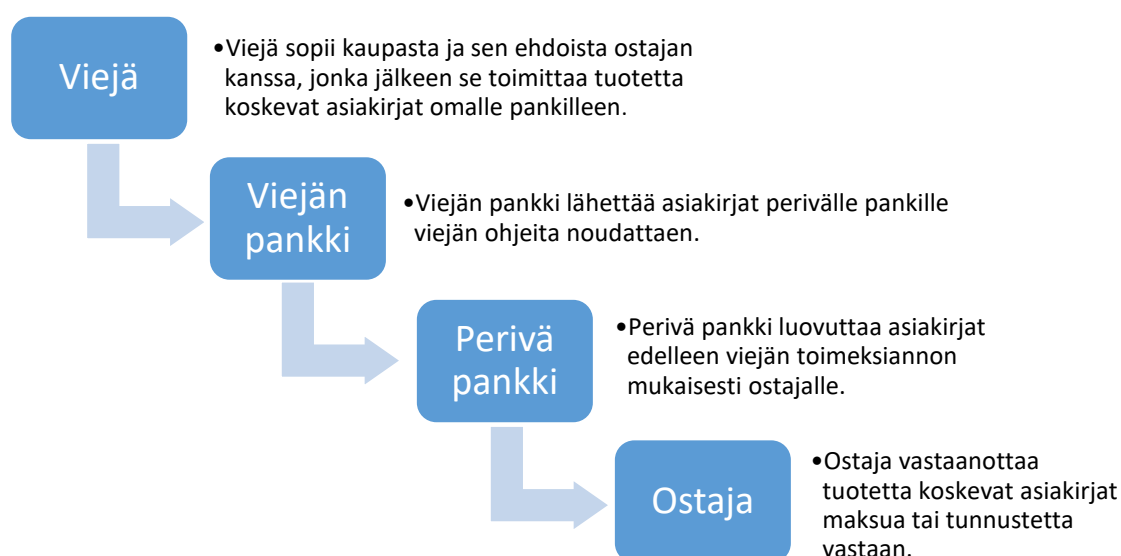
4.2 Avoin luotto

Avoin luotto on luottosumma, jonka myyjä päättää ostajakohtaisesti. Ostajan tulee suorittaa maksu sopimuksen mukaisesti tietyssä ajassa. Myyjä myöntää avoimen luoton useimmiten ostajalle, jonka kanssa kauppasuhte on jatkunut jo pitkään ja myyjän luottamus kaupan toimivuuteen ja ostajan maksukykyyn on kunnossa. Myyjä harvoin myöntää avointa luottoa uudelle yhteistyökumppanille. Maksunvälitystapana on usein ulkomaan maksumääräys tai kansainvälinen postisiirto. (Fintra 2003, 87-88.)

Avoimen luoton myöntäminen maksutavaksi on lisääntynyt viime vuosina. Avointa luottoa myönnettäessä riskit ovat myyjällä ja ostajan luottokelpoisuuden arviointi voi olla erittäin haastavaa. Kun avoimen luoton maksuaika on pitkä, on myyjän vaikea ennustaa maksun saannin ajankohtaa. Myyjä voi pienentää avoimen luoton riskejä n. 90% ottamalla luottovakuutuksen eli hakemalla vientisaatavatakuuta joko yksityiseltä vakuutusyhtiöltä tai julkiselta yhtiöltä Finnveralta. (Finnrisk 2018.)

4.3 Ulkomaan perittävä

Kun käytössä olevana maksutapana on perittävä, varmistuu viejä siitä, että tavaraan oikeuttavat kauppakirjat eivät päädy ostajalle ennen kuin ostaja suorittaa maksun. Myös silloin kun myyjä haluaa ostajan hyväksyvän jonkin asettamansa vekselin tai täyttävän jonkin halutun ehdon, on maksutapana usein perittävä. Maksutavan ollessa perittävä, myyjä varmistuu siitä, että ostaja ei saa kauppakirjoja ennen maksua tai tunnustetta. Myyjä ei kuitenkaan voi olla varma siitä, että ostaja lunastaa asiakirjat ja kauppa tapahtuu. Tässä tapauksessa myyjä voi joutua kuljettamaan tavaran takaisin tai hankkimaan sille uuden ostajan ja näin käydessä myyjän kulut kasvavat. Jos myyjä ei toimita tavaraa takaisin tai löydä sille uutta ostajaa, voidaan tavara tullihuutokaupata selvitysajan jälkeen, jotta tullin sekä varastoinnin kustannukset saadaan katettua. (Fintra 2003, 89.) Alla oleva kuvio kuvaa tyypillistä asiakirjojen toimitusketjua maksutavan ollessa ulkomaan perittävä.



Kuvio 7. Maksutapana ulkomaan perittävä

Kotimainen myyjä toimittaa kaupan asiakirjat omalle pankilleen, joka toimittaa ne edelleen ulkomaiselle pankille, josta ostaja voi ne lunastaa. Molemmat pankit seuraavat päämieheltä eli myyjältä saamiaan ohjeita ja luovuttavat asiakirjat eteenpäin niiden mukaisesti. Ostaja vastaanottaa tuotetta koskevat asiakirjat joko maksua vastaan (Documents against Payment) tai tunnustetta vastaan (Documents against Acceptance). (Fintra 2003, 89.)

Vientiperittävä on maksutapana usein silloin, kun myyjä haluaa varmuutta kauppaan ilman että käytössä on remburssi. Perittävässä pankki ei kuitenkaan sitoudu itse maksuun, vaan perii maksun ostajalta myyjän toimeksiannon mukaisesti. Myyjällä on kuitenkin riski siitä,

ettei ostaja lunasta asiakirjoja ja maksu jää hoitamatta. Perittävän hyöty on siis se, ettei ostaja saa tavaraa sitoutumatta maksuun. Vientiperittävä on tyypillinen maksutapa, kun kyseessä on laivatoimitukset, erityisesti Välimeren maihin. (Danskebank 2019.)

Asiakirjaperittävässä (Documentary Collection) on pienempi riski kuin suorassa maksussa, koska myyjä vastaanottaa maksun silloin, kun ostaja vastaanottaa asiakirjat. Myyjä pystyy siis varmistamaan, ettei ostaja saa asiakirjoja haltuunsa ennen kuin se on suorittanut maksun tai hyväksynyt myyjän asettaman vekselin. Myyjä antaa toimeksiannon ja asiakirjat pankilleen, jolloin pankki lähettää ne ostajan pankkiin. Ostajan pankki avioi, eli tiedottaa asiakasta perittävästä. Ostaja maksaa tai hyväksyy vekselin ja vastaanottaa asiakirjat, jonka jälkeen kauppasumma hyvitetään pankkien välityksellä myyjälle. (Aktia 2019a.)

4.4 Remburssi

Kun maksutapana on remburssi, pankki sitoutuu maksamaan kauppahinnan myyjälle, kunhan remburssin ehtojen asiakirjat on toimitettu pankille. Viejän on täytettävä kaikki remburssin ehdot, jotta se tapahtuu. Pankki tarkastaa asiakirjat, jotka koskevat remburssia. Pankki ei välttämättä tunne kyseessä olevan tavaran laatua tai ominaispiirteitä eikä se vastaa esimerkiksi tavaran kuljetukseen liittyvistä tekijöistä. Remburssin toimeksiantaja eli ostaja on todistanut maksukykyensä sekä maahantuonnin onnistuvuuden ennen kuin pankki suostuu avaamaan ostajan hakeman remburssin. (Fintra 2003, 90-93.)

Alla oleva luettelo selventää remburssin etenemistä.

1. Viejä ja ostaja tekevät kauppasopimuksen ja sopivat, että maksutapana käytetään remburssia.
2. Ostaja tekee remburssihakemuksen omalle pankilleen.
3. Ostajan pankki hyväksyy asianmukaisen hakemuksen ja avaa remburssin myyjän pankin välityksellä.
4. Myyjän pankki ilmoittaa myyjälle remburssin ehdot.
5. Myyjä tarkistaa ehdot, toimittaa tavaran ja saa siitä itselleen kuljetusasiakirjan.
6. Myyjä esittää vaadittavat, esimerkiksi kuljetusta koskevat asiakirjat omalle pankilleen.
7. Myyjän pankki vertaa asiakirjoja ja remburssiehtoja ja ilmoittaa myyjälle siitä, täytävätkö asiakirjat vaadittavat remburssiehdot.

8. Myyjän pankki toimittaa asiakirjat ostajan pankille ja ostajan pankki veloittaa ostajalta maksun.
9. Ostajan pankki tarkastaa asiakirjat ja välittää ne ostajalle.
10. Ostaja esittää asiakirjat tavaran toimittajalle/luovuttajalle ja vastaanottaa tavaran. (Fintra 2003, 91—93; Aktia 2019c.)

Remburssin sanotaan soveltuvan erityisesti tilanteisiin, joissa ulkomaankauppaa käydään pitkien etäisyyksien päähän ja riskit ovat niin suuret, että niiltä kannattaa suojautua tukeutuen pankkiin (Tikkanen 2015). Vaikka remburssi onkin myyjälle kalliimpi maksutapa kuin moni muu, on se kuitenkin kaikkein turvallisin. Se sopii tilanteisiin, joissa myytävä tuote on erikoisvalmiste tai tilauksesta valmistettava ja kun kohdemaan poliittinen taikka taloudellinen tila ei ole stabiili. Remburssin hyvä puoli on se, että se palvelee niin myyjän kuin ostajankin toiveita. Myyjä saa rahansa ennen tavaran toimitusta tai jos kyseessä on tilauksesta valmistettava tuote, jo ennen tavaran valmistusta. Maksun saanti on myös nopeampaa ja mahdollisilta riskeiltä välttään. Ostajan ei kuitenkaan tarvitse maksaa tuotetta ennen kuin se on saanut tuotteen itselleen. Pankit seuraavat, että maksu suoritetaan ja asiakirjat toimitetaan sääntöjen mukaisesti. (Aktia 2019b.)

4.5 Finnveran palvelut

Tässä alaluvussa kerrotaan Finnverasta, joka on Suomen valtion virallinen vientitakuulaitos ECA (Export Credit Agency). Finnvera rahoittaa pk-yrityksiä ja vientikauppoja, joiden liiketoiminta näyttää kannattavalta. Finnvera hinnoittelee rahoituksen riskien mukaan ja jakaa yritysten rahoittamiseen liittyvät riskit pankkien kanssa. (Finnvera 2019a.)

Yritysten vientikaupan käyttöpääoman rahoitukseen Finnvera osallistuu tekemällä takauksia. Yrityksen pääomantarve voi olla valmistusaikaista esimerkiksi, jos yrityksen asiakkaalleen myöntämä maksutapa on avoin luotto. Finnvera myöntää esimerkiksi ostajan vaatimia toimitusvakuuksia kuten ennakon vakuuksia, toimitusajan vakuuksia ja takuuajan vakuuksia. Finnvera myöntää takauksia tekemiensä yritystutkimusten perusteella, eli se tekee viejäyrityksestä rahoituskelpoisuusarvion ja sen perusteella päätöksen mahdollisesta rahoituksesta. (Finnvera 2015.)

Finnvera myöntää vientitakuuta viejäyrityksille sekä viennin rahoittajille. Yrityksellä tulee kuitenkin olla suomalainen intressi. Finnveran tarkoitus on parantaa viennin rahoitusmahdollisuuksia ja auttaa viejäyrityksiä myöntämään asiakkailleen pidempiä maksuaikoja, joka on yksi vaikuttava kilpailutekijä. Finnveran myöntämät takuut edellyttävät sitä, että viennin kohdamaa ja luotonsaaja ovat luottokelpoisia. Vientitakuun myöntäminen tulee olla

hyödyksi Suomen kansantaloudelle, eli viejäyrityksen liikeidean taustalla tulee olla suomalainen intressi. Vientikaupan maksuehdot sekä -sopimukset tulee olla kansainvälisesti hyväksytyt ja viejällä tulee olla tarvittavat edellytykset kaupan toteuttamiseen käytännössä. (Finnvera 2015.)

Finnvera myöntää vientiyrityksille vientisaatavatakuuta ja näin ollen kattaa yleensä 75-90% viejäyrityksen riskistä. Viejälle tulee takuu ulkomaisen ostajan maksukyvyttömyydestä aiheutuville mahdollisille luottotappioille. Viejäyritys voi täyttää sähköisen rahoitushakemuksen, jonka perusteella Finnvera mahdollisesti myöntää yritykselle vientisaatavatakuun. Finnvera tarjoaa ehdot täyttävälle vientiyritykselle tai sen rahoittajalle vähintään saman tasoiset rahoitusriskivakuudet kuin sen kilpailevat pääyritykset tarjoavat omille asiakkailleen. (Finnvera 2019b.)

5 ÖHMAN TRUKIT OY

5.1 Trukkiyritys

Tässä aluvussa esitellään tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys. Esittely perustuu yrityksen teettämiin liiketoimintasuunnitelmiin ja siinä kerrotaan yrityksen historiasta ja nykyäivästä.

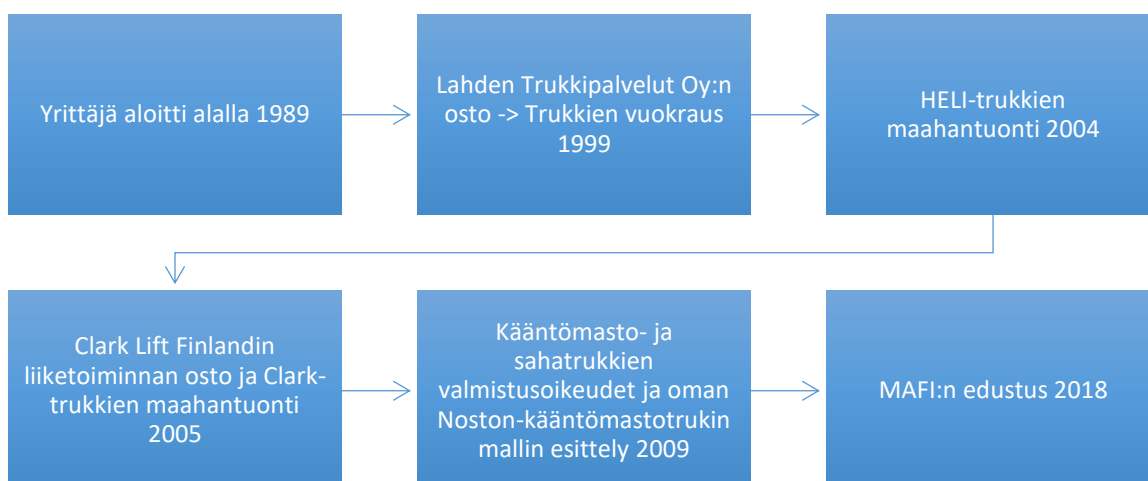
Öhman Trukit Oy:stä ja konsernin sisäisestä Lahden Trukkipalvelu Oy:stä on laadittu liiketoimintasuunnitelma 2.3.2018. Liiketoimintasuunnitelma on kehitetty vuosiksi 2018-2020 ja sen on laatinut konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy yhteistyössä yrityksen toimitusjohtajan sekä myynti- ja vuokrausasiantuntijan kanssa.

Öhman Trukit Oy on erikoistunut trukkien myyntiin, huoltoon ja varaosiin. Yrityksellä on tytäryhtiö, Lahden Trukkipalvelu Oy, joka keskittyy vuokraamiseen. Yrityksen toiminta-ajatus on tarjota mahdollisimman hyvää ja edullista trukkipalvelua kokonaisvaltaisesti. Se sisältää uusien ja käytettyjen trukkien toimituksen, huollon, korjauksen, varaosapalvelut ja tarviketoimitukset. Yritys on perustajansa Kari Öhmanin omistuksessa, ja sillä on 14 työntekijää, joista kolme on työllistettynä tytäryhtiölle, Lahden Trukkipalvelulle. (Hoffrén 2018, 4.)

Toimialan näkymät vuodelle 2022 ovat keskittyminen automatiikkaan, joka johtaa toiminnan helpottumiseen pk-sektorilla. Lyhytaikainen vuokraus tulee lisääntymään ja työvoiman saanti vaikeutuu, mikä nostaa hintatasoa ja arvostusta. Öhman Trukit Oy:n visio ja tavoitteet samalle vuodelle 2022 ovat liikevaihdon ja tuloksen kasvu, henkilöstömäärän kasvattaminen, sijainnin laajentaminen, vuokratilustalon lisääminen ja yhtiön omistuksen siirtäminen seuraavalle sukupolvelle. (Hoffrén 2018, 14.)

5.1.1 Öhman Trukit Oy:n historia

Yrityksen perustaja Öhman aloitti alalla 1989. Alkuvuosina yhtiö keskittyi trukkien kunnossapitoon muutaman työntekijän voimin. Lahden Trukkipalvelut Oy:n yritys osti vuonna 1999 ja tästä alkoi trukkien lyhyt- ja pitkäaikainen vuokraus. Lahden Trukkipalvelut Oy:n osuus konsernin koko liikevaihdosta on noin kolmannes. Alla oleva kuvio on aikajana Öhman Trukit Oy:n kehityksestä tarkemmin.



Kuvio 8. Aikajana Öhman Trukit Oy:n kehityksestä (Hoffrén 2018)

Vuonna 2004 yritys otti askeleen kohti uusien truckien myyntiä aloittamalla kiinalaisten HELI-trukkien maahantuonnin. Tähän tehtävään palkattiin uusi ammattitaitoinen vetäjä. Vuonna 2005 Öhman Trukit Oy osti Clark Lift Finlandin liiketoiminnan ja Clark-trukkien jälleenyynnistä tuli maahantuontia. Yritys osti Normet Oy:ltä kääntömasto- ja sahatrukkien valmistusoikeudet ja vuonna 2009 yritys esitteli kehittämänsä Noston-kääntömastotrukin paikallisilla logistiikkamessuilla. Vuonna 2018 yritys alkoi edustamaan saksalaista MAFI:a. (Seppo Hoffrén 2018, 4.)

5.1.2 Yrityksen tilanne nykyisin

Nykyisin Öhman Trukit Oy:n liiketoiminta rakentuu truckien valmistuksesta, maahantuonnista, mynnistä sekä kunnossapidosta ja varaosien, lisälaitteiden sekä renkaiden maahantuonnista ja mynnistä. Lahden Trukkipalvelu Oy vuokraa trukkeja niin lyhyt- kuin pitkäaikaiseenkin käyttöön. Öhman Trukit Oy työllistää 14 henkilöä. Henkilökunta muodostuu toimitusjohtajan ja toimistotyöntekijän lisäksi seitsemästä asentajasta, kahdesta truckimyyjästä, kuorma-auton kuljettajasta, varaosamyyjästä ja työnjohtajasta. Yrityksellä on kolme toimipistettä Etelä-Suomessa, päätoimipaikka on Lahdessa ja korjaamot Heinolassa sekä Vantaalla.

Alla oleva kuvio kuvaa yrityksen liikeideaa.



Kuvio 9. Öhman Trukit Oy:n liikeidea

Yllä olevan kuvion perusteella Öhman Trukit Oy:n tarpeellisuus/hyöty asiakkaalle tulee yrityksen kyvystä liikuttaa painavia kappaleita ja näin ollen hyödyntää asiakkaiden sekä omat tilat maksimaalisesti. Yrityksen asiakkaat jakautuvat kattavasti eri teollisuusalojen yrityksille, logistiikkayrityksille, satamaan ja muihin asiakkaisiin kuten yksityisasiakkaisiin. Suuri asiakasryhmä on tapahtuman järjestäjät. Yritys pyrkii antamaan luotettavan, osaavan ja hintalaatu suhteisen kuvan sen toiminnasta. Tuotteet ja palvelut jakautuvat myyntiin, huoltoon ja korjaukseen, varaosa- ja tarvikemyyntiin sekä vuokraukseen. (Hoffrén 2018, 10.)

5.2 Noston-kääntömastotrukki

Tässä alaluvussa esitellään tiivistetysti Öhman Trukit Oy:n kehittämää Noston-kääntömastotrukki perustuen yrityksen tuotteesta teettämään liiketoimintasuunnitelmaan sekä yrityksen nettisivuilta löytyvään materiaaliin.

Öhman Trukit Oy valmistaa ja myy Noston-kääntömastotrukkeja Päijät-Hämeessä. Trukki on erityisesti suunniteltu pitkän tavaran käsittelyyn huomioiden myös pienet tilat. Nostovoimaa kääntömastotrukissa on 5-9 tonnia ja asiakas saa ohjaamon toiveidensa mukaan joko oikealle tai vasemmalle puolelle. Myös masto valmistetaan asiakkaan toiveiden mukaiseksi ja kelkan asetinlaitteet ovat asiakkaan tilaamien haarukkapituuksien mukainen. Tuotteeseen saa lisävarusteita, kuten saksilaitteen sivukäyttöön. Öhman Trukit Oy lupaa

pyrkä toteuttamaan valmistuksessa kaikki asiakkaan tarpeet mahdollisuuksien mukaan.
(Öhman Trukit 2019.)

6 TUTKIMUS JA KERÄTTY INFORMAATIO

6.1 Empiirinen tutkimus

Tässä aluvussa esitellään empiirisen tutkimuksen suunnittelua ja tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen etukäteissuunnittelu on tärkeää, vaikkei kaikkia seikkoja koskaan voikaan ennustaa. Tämän tutkimuksen suunnittelu on aloitettu määrittämällä tutkimusaihe, joka on kohdeyrityksen Öhman Trukit Oy:n kansainvälistyminen Venäjän markkinoille.

Kun tutkimuksen aihepiiri on valittu, on seuraavana tutkimustavoitteiden määrittely. Tutkimustavoitteiden lisäksi tulee miettiä tutkimusongelmat sekä tutkimustehtävät. Tässä vaiheessa on hyvä tutustua teoriaan, koska se helpottaa tutkimuksen näkökulman määrittelyä. Tutkimusta aloitettaessa kannattaa tutustua tutkimuksen tekemistä käsitteleviin oppaisiin ja lukea ohjeita tutkimusaineiston hallitsemiseen. Tutkimusaihetta suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon seuraavat seikat:

- Aiheen tulee olla tutkijalle mielenkiintoinen, jotta kiinnostus tutkittavaan aiheeseen säilyy koko prosessin ajan.
- Lähtökohtana tutkimuksessa itse tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi on oppia sekä todistaa jo opittua omasta tieteenalasta, erityisesti kun kyseessä on opin- näytetyö.
- Tutkittava aihe tulisi olla jollain tapaa hyödyllinen, jotta tutkimustulokset eivät ole itsestäänselvyksiä tai merkityksettömiä.
- Tutkimusta koskeva aineisto tulee olla kerättävissä tutkimusprosessille asetetun ajanjakson sisällä ja tutkimusaineiston tulee olla määrällisesti rajattu.
- Aiheesta tulisi olla saatavissa tietoa tarpeeksi, mutta ei kuitenkaan niin paljon, että tutkija kokee aiheen olevan loppuun tutkittu.

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 9-10.)

Tämän oppinäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on monia eri ratkaisumalleja ja tutkijalla on valinnanvapaus koskien esimerkiksi tiedonkeruumenetelmiä ja tiedon analysointia. Tutkimus voi olla päätyypiltään induktiivinen tai deduktiivinen, eli joko aineistolähtöinen tai teorialähtöinen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 4-5.) Kvalitatiivinen tutkimus on usein induktiivinen ja myös tässä oppinäytetyössä tiedonkeruumenetelmä on aineistolähtöinen.

Haastattelussa ja kyselyssä tarkoitus on saada selville ihmisen ajatuksia. Etuna haastattelussa on se, että se on tutkijalle joustava. Kysymykset voidaan toistaa halutussa järjestyksessä ja esimerkiksi sähköpostihaastattelua voidaan tarvittaessa jatkaa tarkentavilla kysymyksillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.) Empiirisen tutkimuksen tieto on haastattelusta, joka tehtiin Öhman Trukit Oy:n henkilökunnalle sähköpostitse. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville henkilöstön suhtautuminen Venäjän markkinoille meenoon ja selvittää heidän näkemyksensä parhaasta mahdollisesta operaatiomuodosta kyseiseen prosessiin.

Alle on listattu tässä opinnäytetyössä noudatettuja, laadulliselle tutkimukselle oleellisia seikkoja (Eskola & Suoranta 2000, 13-23):

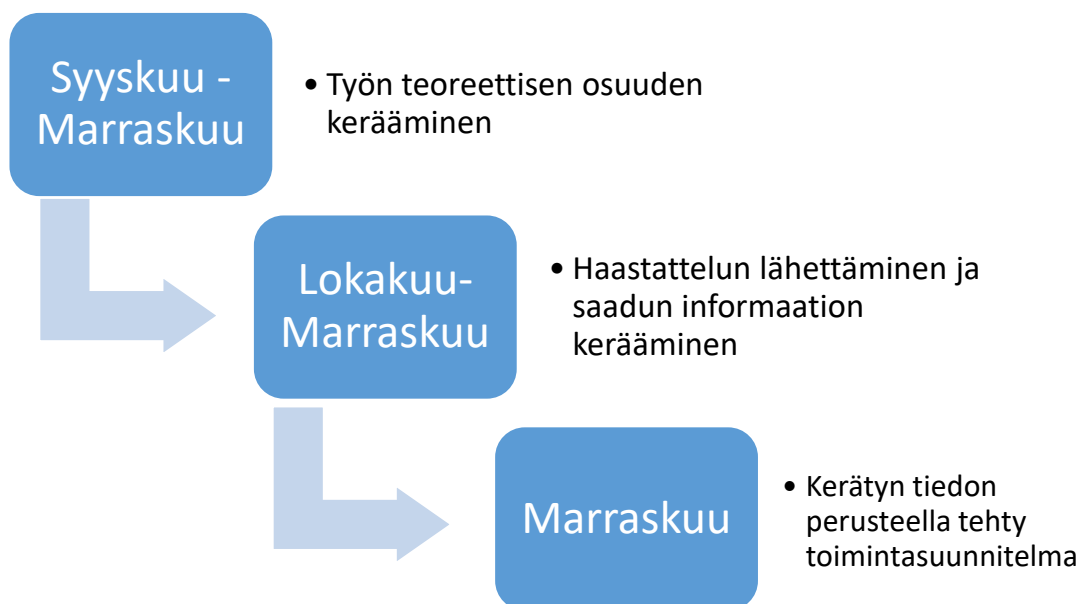
- suhteellisen pienet aineistot
- hypoteesittomuus eli ei ennakko-oletuksia
- tutkijalla valinnanvapaus
- tutkittavien mielipiteiden huomiointi
- aineistolähtöisyys

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköpostihaastattelulla, joka lähetettiin Öhman Trukit Oy:n henkilökunnalle. Aineistonhankinnan perusteena on tutkimustehtävä, eli tässä opinnäytetyössä selvittää mikä olisi Öhman Trukit Oy:lle paras tapa kansainvälistyä Venäjän markkinoille. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, mutta suositeltavaa, jotta aineistosta saadaan mahdollisimman kattava.

Haastattelu on yksi empiirisen tutkimuksen käytetyimpiä tapoja kerätä aineistoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 53). Tässä opinnäytetyössä käytettiin strukturoitua haastattelua eli lomaketta, jossa on valmiit kysymykset, joihin haastateltavia pyydettiin vastaamaan. Kyseinen haastattelulomake (liite 1) sekä sähköpostiviesti (liite 2), jonka ohessa se lähetettiin löytyvät tämän työn lopusta.

6.2 Informaation hankinta

Tässä aluvuossa selitetään prosessista, jolla tähän opinnäytetyöhön tarvittu informaatio on kerätty. Opinnäytetyö on tehty syksyllä 2019 ja työ on aloitettu teoreettisten lähteiden keräämisellä. Teoreettisen osuuden edetessä aloitettiin tutkimuksen suunnittelu, jonka jälkeen toteutettiin haastattelu. Haastattelun jälkeen saadut tulokset kerättiin sekä analysoitiin tähän työhön. Alla oleva kuvio selventää tämän opinnäytetyöprosessin etenemistä.



Kuvio 10. Prosessi opinnäytetyön tiedonkeruusta

Tämän työn kirjoitusprosessi aloitettiin tekemällä päätös kohdeyrityksestä ja työn aiheesta. Tutkimuskysymykset päätettiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa haastattelemalla Öhman Trukit Oy:n toimitusjohtajaa Kari Öhmania. Työn varsinainen kirjoittaminen aloitettiin johdannolla, josta jatkettiin lähteiden hankintaan. Työn empiirinen osuus aloitettiin, kun teoriaa oli tutkittu tarpeeksi ja tutkimuksen kysymyksistä oli muodostunut kuva. Öhman Trukit Oy:n toimitusjohtaja tarkasti tutkimuskysymykset vielä ennen niiden lähettämistä jakoon henkilöstölle. Haastattelu lähetettiin 21.10.2019 ja vastaukset pyydettiin lähettämään kahden viikon sisällä 4.11.2019 mennessä. Sähköposti sekä liitteenä ollut haastattelulomake lähetettiin yhdelletoista Öhman Trukit Oy:n henkilökunnan jäsenelle, kaikille samalla asettelulla. Vastaukset saatiin seitsemältä työntekijältä.

6.3 Informaation analysointi

Tämän alaluvun tarkoituksena on esitellä opinnäytetyössä saadut tutkimustulokset. Kohdeyritykselle tehty haastattelu esitellään kysymys kerrallaan, jonka jälkeen analysoidaan saatuja nimettömiä vastauksia.

1. Mikä olisi paras tapa Öhman Trukit Oy:lle kansainvälistyä Venäjän markkinoille?

Pääkysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstön mielipiteitä ja suhtautumista siitä, mikä olisi paras tapa yritykselle kansainvälistyä kohdemarkkinoille. Ensimmäinen kysymys

oli jätetty suhteellisen avoimeksi, jotta jokainen vastaaja pystyy vastaamaan omaa erikoistumistaan hyödyntäen.

Tässä vaiheessa haastattelua tuli selkeästi ilmi henkilöstön suhtautuminen Venäjään kohdemaana. Näkemykset olivat päällisin puolin positiivisia ja innostuneita, mutta myös vastakohtia löytyi. Useammasta vastauksesta nousi esiin yrityksen oma tuote Noston-kääntömastotrukki.

Öhman Trukit Oy:llä on tuote, joka on koko maailman mittakaavassa uniikki. Se on Noston-kääntömastotrukki, jolla olisi varmasti kysyntää Venäjän markkinoilla.

Vastauksista ilmeni, että Noston-kääntömastotrukille halutaan etsiä potentiaaliset asiakkaat tai mahdollisesti yhteistyökumppaneita. Myös yritysconsultin tuoma apu mainittiin hyvänä vaihtoehtona sopimusasioiden sekä juridiikan hallintaan. Vastauksissa oli nähty mahdollisuutena ottaa yhteyttä Heli-trukkien jälleenmyyjiin ja tarjota heille edustusta Noston-kääntömastotrukista. Heli-trukkien jälleenmyyjiä on myös Virossa ja heidän jo olemassa olevia suhteita Venäjälle voisi hyödyntää.

Noston-kääntömastotrukki on suunniteltu pitkän tavaran siirtämiseen, esimerkkinä liimapuupalkki. Vastauksissa oli idea selvittää suomalaisen avustajan kanssa kyseisten liimapuupalkkien ja muun pitkän tavaran valmistajia ja olla suoraan yhteydessä heihin. Myös Suomen liimapuupalkkien valmistajilta voisi selvittää heidän Venäläisiä asiakkaitaan tai loppukäyttäjiä ja olla yhteydessä heihin.

Markkinoiden perusteellinen kartoitus koettiin tärkeäksi. Venäjän mahdollisten vientitukien selvittäminen auttamaan alun ponnisteluissa sekä yhteistyökumppaneiden kartoitus nousivat esiin. Yhteistyökumppaneiden kartoittamisen lisäksi mainittiin potentiaalisimpien toiminta-alueiden, kuten satamien ja sahateollisuusalueiden tutkiminen.

Venäjä kohdemarkkinana koettiin hiukan haasteelliseksi esimerkiksi kansainvälisen painostuksen sekä EU:n ja Amerikan talouspakotteiden vuoksi. Venäjän metsä- ja sahateollisuus koettiin kuitenkin erittäin potentiaalisena markkinana Noston-kääntömastotrukille. Henkilöstön kommentteista ilmeni, että he uskovat edellä mainittujen teollisuusalojen tarvitsevan tämän tyyppistä ainutlaatuista työkonetta.

Teollisuusaloilla ja esimerkiksi sahoilla sekä satamissa Noston on uniikki työkonetta ja ammattimaisella markkinoinnilla tuote saadaan kaupaksi.

Henkilöstö kommentoi, että vaikka heillä onkin kokemusta kansainvälisestä toiminnasta, opittavaa kuitenkin riittää. Vientitoimijoita ja yhteistyökumppaneita koskien arvostettiin markkinoiden tuntemusta sekä aiempaa kokemusta kohdemarkkinoilla toimimisesta.

2. Mikä olisi oikea operaatiomuoto kohdemarkkinoille menoon?

Toisessa kysymyksessä haluttiin kartoittaa kohdeyrityksen henkilöstön mielipidettä kansainvälistymiseen valittavasta operaatiomuodosta. Osa henkilöstöstä kommentoi, että kyselyn termistö tuntui hieman haastavalta ja vastaaminen kaikkiin kysymyksiin ei ollut helppoa.

Tämän kysymyksen vastauksista ilmeni, että useamman kohdeyrityksen henkilöstön edustajan mielestä joko kotimaisen tai ulkomaisen agentin tai jälleenmyyjän käyttö voisi olla hyvä idea. Kommenteista ilmeni myös yleinen, pääosin positiivinen suhtautuminen ja se, että henkilöstö tietää toteutuksen voivan olla joissain muodoissa myös haastavaa.

Myynti saataisiin huippuun kohdemailla toimivan jälleenmyyjän avustuksella.

Vientimuoto voisi olla välitön vienti, jolloin tekninen osaaminen ja palvelu välittyisi suoraan ostajalle.

Operaatiota helpottaviksi asioiksi listattiin jälleenmyyjän tai agentin käyttö. Monissa vastauksissa painotettiin, että edustaja tai muu yhteistyökumppani olisi vientimuodosta riippumatta tarpeellinen. Yhteistyökumppanin sijainniksi ajateltiin kohdemarkkina ja tämä auttaisi myös mahdollisissa huoltotoimissa ja varaosakaupassa. Venäjän markkina koettiin kovin erilaisena verraten yrityksen tämän hetkiseen kansainväliseen kauppaan ja sen kohdemaan. Venäjälle suunniteltiin omaa strategiaa, joka olisi niin loppuun viety, että sillä saavutettaisiin loistava operatiivinen voitto. Koko operaation laajuus ja vaatavuus tiedostettiin ja erityisesti Noston-kääntömastotrukin myyjien ja markkinoijien kouluttamiseen haluttaisiin panostaa.

3. Mikä varastointimalli otettaisiin käyttöön?

Kolmannen kysymyksen tarkoitus oli selvittää henkilöstön ajatuksia varastoinnin tarpeellisuudesta ja sijainnista mahdollisimman parhaan kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Kysymyksessä vahvistui henkilöstön näkemys siitä, että Venäjän markkinoille halutaan lähteä juuri Noston-kääntömastotrukkia viemällä.

Vastauksista kävi ilmi, että Venäjällä olevaa paikallisvarastointia ei välttämättä tarvita. Henkilöstön näkemys oli se, että varastointi voisi alkuun tapahtua nykyisissä varastoissa ja myynnin kasvaessa mahdollisesti lähempänä Venäjän rajaa, mutta ehkä kuitenkin täällä kotimaassa. Vastauksista ilmeni myös se, että henkilöstö tiedostaa Venäjänkaupan erilaisuuden sertifikaattien, dokumenttien, tullikäytäntöjen ja juridiikan puolesta.

Vietävän tuotteen ollessa Noston, emme tarvitse erillistä varastointia.

Varastointi tapahtuisi Lahdessa, kunnes trukkikanta kasvaa ja voitaisiin mahdollisesti siirtyä lähemmäs Venäjän rajaa.

Noston-kääntömastotrukin varastointiin ei koettu tarvittavan tässä vaiheessa muuta varastointia kuin jo olemassa olevat pisteet. Tulevaisuudessa kaupankäynnin saadessa volyymiä varastointi suunniteltiin olevan mahdollisesti tarpeellista niin, että varastoksi riittää kylmä varastohalli tai lukittu kenttä taivasalla. Tuote on suunniteltu niin, että se soveltuu säilytettäväksi näin.

4. Millaiset viennin maksuehdot ja -tavat olisivat parhaat ottaa käyttöön?

Viimeisessä kysymyksessä selvitettiin Öhman Trukit Oy:n henkilöstön näkemyksiä parhaiden viennin maksuehtojen ja -tapojen käyttöönottoon. Kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä osa koki kysymyksen hankalaksi, mutta vastasi kuitenkin parhaan osaamisensa pohjalta.

Vastauksesta tuli ilmi, että yrityksen henkilöstö kannattaa sellaisia maksuehtoja ja -tapoja, joissa riski ei ole kovin suuri. Pankkitakaukset, etukäteismaksu ja etukäteen saatu käsiraha koettiin tarpeellisina. Yleisesti kohdeyrityksen henkilöstö hakee turvallisia vaihtoehtoja ja karttaa suurta riskiä ainakin tässä tapauksessa Venäjän kauppaa aloitettaessa.

Kommenteista selvisi myös se, että käsiraha olisi edellytys kääntömastotrukin valmistuksen aloittamiseksi. Maksuehdoksi haluttiin käteismaksu ja myös erilaiset pankkitakaukset mainittiin useammassa kommentissa. Yleinen näkemys kommenttien perusteella oli kuitenkin se, että vietävä tuote on Noston-kääntömastotrukki, joka valmistetaan aina tilaus työnä. Tuote on erityisosaamista vaativa ja yksinoikeudella Öhman Trukit Oy:n valmistama. Valmistus on taloudellisesti kuormittava prosessi ja siksi henkilöstö näkee tarpeelliseksi saada asiakkaalta käsirahan ja tietyn prosentuaalisen etukäteismaksun.

Maksutapana käyttöön otettaisiin tietty etukäteismaksuprosentti ja loput toimituksen yhteydessä tai vaihtoehtoisesti koko hinnan maksu ennen tuotteen lähettämistä pankin avustuksella.

Öhman Trukit Oy:n henkilöstön vastausten perusteella he kääntyisivät pankkinsa puoleen selvittääkseen kyseisen rahaliikenteen hallintaan tarvittavat kohdat. Myös mahdolliset kansainvälisen kaupan tuet sekä esimerkiksi talouspakotteet ovat tarpeen selvittää. Sopimukset tulee luoda molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

7 TOIMINTASUUNNITELMA

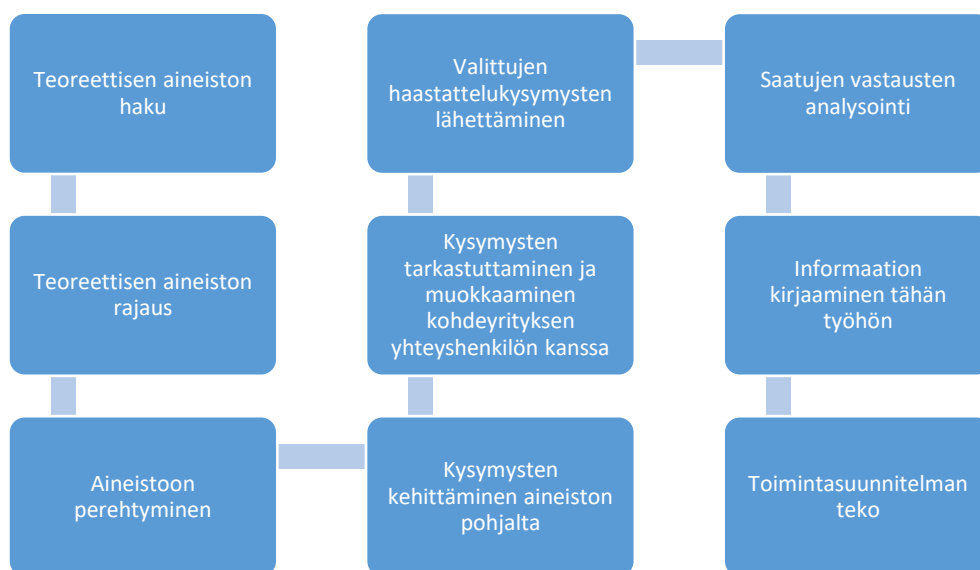
7.1 Toimintasuunnitelmaa edeltävä prosessi

Tässä luvussa selitetään kohdeyritykselle kehitetty toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma on tehty kerätyn teoreettisen tiedon sekä tutkimusosuudessa saatujen haastattelujen vastauksiin perustuen. Toimintasuunnitelmassa on ehdotuksia kohdeyrityksen mahdollisimman tuottoisaan ja tehokkaaseen kansainvälistymiseen Venäjän markkinoille.

Tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimusosuus tehtiin Öhman Trukit Oy:n henkilöstölle sähköpostihaastatteluna. Haastatteluun on teoreettiseen aineistoon tutustumisen pohjalta päätetty sopivat tutkimuskysymykset, joista yksi on päätutkimuskysymys ja kolme muuta ovat alakysymyksiä. Tutkimuskysymykset tarkastutettiin kohdeyrityksen toimitusjohtajalla, joka hyväksyi ne.

Päätutkimuskysymys on ”Mikä olisi paras tapa Öhman Trukit Oy:lle kansainvälistyä Venäjän markkinoille?” Kysymyksen valintaan vaikutti aihe, jota haluttiin tutkia. Tutkittava aihe on se, miten kohdeyrityksen kannattaa kansainvälistyä kyseiselle kohdemarkkinalle. Näin ollen tärkeä osa tätä tutkimusta on kehittää alustava toimintasuunnitelma kerätyn teoreettisen tiedon sekä empiirisen haastattelun perusteella. Tämän toimintasuunnitelman tarkoituksena ei ole antaa tarkkaa suunnitelmaa johon kohdeyritys voi yksin nojata vaan tarjota heille ideoita ja ehdotuksia prosessiin liittyen.

Tutkimuksen teoreettiseen ja empiiriseen osaan nojaten on mahdollista kehittää kohdeyritykselle toimintasuunnitelma. Alla oleva kuvio esittää prosessin, joka johtaa toimintasuunnitelman tekoon.



Kuvio 11. Toimintasuunnitelmaan johtava prosessi

Toimintasuunnitelmaan vaikuttaa se, että tutkimuksen teoreettiseen osaan valittu aineisto on otettu oikein ja rajattu hyvin. Aineistoon perehtymisen pohjalta luodaan tutkimuskysymykset, jotka muokataan valmiiksi lähetettäväksi kohderyhmälle. Kerättyjen vastausten ja informaation perusteella luodaan ideoita ja näkökulmia kohdeyritykselle antava toimintasuunnitelma.

7.2 Toimintastrategia

Tässä alaluvussa kerrotaan ideoita ja näkemyksiä Öhman Trukit Oy:lle koskien yrityksen kansainvälistymistä Venäjän markkinoille. Kyseessä on alustava toimintasuunnitelma, joka ei kuitenkaan yksin riitä opastamaan kohdeyritystä halutuille markkinoille.

Yrityksen tulee tehdä kattava markkinakartoitus Venäjän markkinoista. Markkinakartoituksen tulee sisältää tietoa koskien kohdemaan kulttuuria, arvoja, poliittista tilannetta sekä taloutta. Kartoitus tulee tehdä aluekohtaisesti, koska maan sisäiset alueet voivat erota toisistaan huomattavasti. Mitä paremmin kohdemaan liiketoimintaympäristön tuntee, sitä paremmat eväät yrityksellä on kohdemarkkinoilla pärjäämiseen sekä tulokselliseen kaupankäyntiin.

Operaatiomuodon valinta on yksi tärkeimpiä päätöksiä suunnattaessa uudelle markkinalle. Operaatiomuodon vaihtaminen kesken kansainvälistymisprosessin on usein taloudellisesti rasittava toimenpide ja siksi potentiaalsiin operaatiomuotoihin paneutuminen ja oikean operaatiomuodon valinta on tärkeää. Empiirisen tutkimuksen vastausten perusteella kannattava operaatiomuoto voisi olla välitön vienti, jossa kohdeyritys myy valmistamansa tuotteen suoraan ulkomaiselle loppuasiakkaalle. Välitön vienti on tyypillinen vientimuoto, kun valmistettava tavara on arvokasta ja markkinointi on hyvin räätälöityä ja näin ollen se sopii Noston-kääntömastotrukin vientiin hyvin. Välittömässä viennissä myyjän tulee tuntee tuote perinpohjaisesti ja osata auttaa asiakasta mahdollisissa kysymyksissä. Öhman Trukit Oy valmistaa tuotteen itse ja niinpä se myös tuntee tuotteensa parhaiten.

Kohdeyritykselle potentiaalisia vaihtoehtoja erilaisiin viennin maksuehtoihin ja tapoihin on tämän opinnäytetyön luvussa 4. Kohdeyrityksen henkilöstölle tehdyssä empiirisessä tutkimuksessa saatiin selville, että kun kohdemarkkinoille vietävä tuote on yrityksen oma Noston-kääntömastotrukki, on tietty prosentuaalinen etukäteismaksu tarpeellinen tuotteen valmistuksen aloittamiseksi. Tässä tapauksessa hyvä maksutapa voisi olla joko ennakkomaksu tai remburssi. Ennakkomaksu soveltuu tilanteeseen, koska ostaja on tuntematon ja luottamusta maksun saantiin ei ole. Ostaja voi pienentää omaa kauppariskiään vaatimalla myyjän pankkia suorittamaan ennakkomaksun toimituksen peruuntumisen varalta. Myös remburssimaksu soveltuu tähän tilanteeseen, jossa ostaja ei ole ennestään tuttu ja

halutaan pienentää kauppariski tuketumalla pankkiin. Remburssimaksu sopii tilauksesta valmistettavan tuotteen myyntiin ja se palvelee kohdeyrityksen lisäksi myös ostajaa, koska ostajan ei tarvitse maksaa tuotetta ennen sen vastaanottamista.

Henkilöstön kokonaisvaltainen kouluttaminen vientituotteen asiantuntevaan myyntiin sekä markkinointiin on kannattava sijoitus. Kohdemarkkinoilla toimiva myyjä ja markkinoija voisi olla yrityksen omaa henkilökuntaa tai esimerkiksi palkattu agentti tai yhteistyökumppani, joka on koulutettu ammattilaiseksi kyseiseen tehtävään.

Varastoinnin tarpeellisuutta kohdeyrityksen tulee miettiä kansainvälistymisen edetessä. Empiirisen tutkimuksen perusteella kansainvälistymisen alkuvaiheessa varastoinniksi riittää yrityksen jo olemassa olevat varastot Päijät-Hämeessä. Kansainvälistymisen edetessä varastointimalli tulisi saada mahdollisimman tehokkaaksi pitäen varastointikulut matalina ja maksimoimalla tilankäyttö (Sakki 2014, luku 6.)

Varastoinnissa optimaalisin tilanne olisi se, että varastoja ei tarvita ollenkaan ja varastointikuluilta selvittäisiin. Tämä ei usein kuitenkaan käytännössä onnistu, koska kysynnässä on vaihteluja ja toimitusajat venyisivät huomattavasti pidemmiksi. Varastoja voi olla monia, aina raaka-ainevarastosta valmisvarastoon ja mahdollisesti vielä kaupan varastoon. Varastoinnin voi yrityksen tarpeista ja tavoitteista riippuen keskittää tai hajauttaa. Kun varastoinnin keskittää, kulut pysyvät alhaisempina ja varastojen koordinointi on helpompaa. Kun varastoja taas hajauttaa on toimitusten tekeminen nopeampaa ja kuljetuskustannukset pysyvät alhaisempina. (Logistiikan maailma 2019.)

Kohdeyrityksen kannattaa myös selvittää mahdolliset avustukset sekä tuet, joita se voi saada avuksi Venäjälle kansainvälistymiseen. Esimerkiksi Finnvera parantaa yritysten mahdollisuuksia erilaisiin rahoituspalveluihin (Finnvera 2019b). Alla olevassa listassa tiivistyy kohdeyritykselle tehdyt ehdotukset.

1. Operaatiomuotona välitön vienti, koska yrityksen omalla henkilöstöllä on paras tietotaito tuotteesta.
2. Maksutapana joko ennakkomaksu tai remburssi riskien välttämiseksi.
3. Kattava aluekohtainen markkinakartoitus realististen odotusten varmistamiseksi.
4. Myynti- sekä markkinointihenkilöstön maksimaalinen kouluttaminen tuottoisan myynnin tavoittamiseksi.
5. Varastoinnin pitäminen ennallaan, koska tuote valmistetaan tilauksesta.
6. Mahdollisten avustusten ja tukien hakeminen kaupankäynnin alun helpottamiseksi.

8 JOHTOPÄÄTELMÄT

8.1 Tutkimuksessa saadut vastaukset

Tässä alaluvussa esitellään kerättyä tutkimusaineistoa, joka saatiin tämän työn haastattelusuudessa Öhman Trukit Oy:n henkilöstöltä.

Tämän työn tutkimuksessa saadut vastaukset ovat valmiiksi tekstin muodossa, mutta ne ovat silti kirjoitettu puhtaaksi. Tämän opinnäytetyön keskiössä ei ole kielenkäyttö tai tietty kielellinen rakenne ja näin ollen esimerkiksi saatujen vastausten kirjoitusvirheet ovat litte-roinnissa korjattu. Tämän alaluvun tarkoitus on ensin esitellä päätutkimuskysymys ja alakysymykset ja sen jälkeen vastata alakysymyksiin ja lopuksi päätutkimuskysymykseen. Kysymyksiin vastataan tässä järjestyksessä, koska alakysymyksiin saadut vastaukset ovat apuna päätutkimuskysymykseen vastattaessa.

Tutkimuksen pääkysymys tässä opinnäytetyössä on:

Mikä olisi paras tapa Öhman Trukit Oy:lle kansainvälistyä Venäjän markkinoille?

Pääkysymyksen apuna oli kolme alakysymystä, joiden tarkoituksena oli saada tarkempaa tietoa kohdeyrityksen kansainvälistymisestä Venäjän markkinoille. Alle on ensin selitetty alakysymykset sekä niiden vastaukset ja lopuksi päätutkimuskysymyksen vastaus.

Mikä olisi oikea operaatiomuoto kohdemarkkinoille menoon?

Öhman Trukit Oy on pientrukkiryitys, jonka tavoitteena on viedä kohdemarkkinoille heidän uniikki Noston-kääntömastotrukkinsa. Markkinoille menoa helpottamaan yrityksen kannattaisi hankkia ulkomainen edustaja tai jälleenmyyjä, jolla on jo ennestään kokemusta ja tietotaitoa kohdemaan liiketoimintaympäristöstä. Vientimuotona kohdeyrityksen kannattaisi siis harkita välitöntä vientiä ja punnita sen etuja ja haittoja. Välitön vienti on hyvä vientimuoto, koska kyseessä on arvokas tuote, joka valmistetaan tilauksesta. Myös markkinointi tulee olla hyvin räätälöityä ja siksi tällainen vientimuoto, jossa kohdeyritys myy valmistamansa tuotteen suoraan ulkomaiselle loppuasiakkaalle on kannattava, koska myyjän tulee tuntea tuote perinpohjaisesti ja osata auttaa asiakasta kysymyksissä.

Mikä varastointimalli otettaisiin käyttöön?

Yrityksen vientituote kohdemarkkinoille on yrityksen oma Noston-kääntömastotrukki. Kyseinen työkone valmistetaan tilauksesta ja suunnitellaan täyttämään asiakaskohtaiset toiveet. Näin ollen ainakin kansainvälistymisen alkuvaiheessa yrityksen jo olemassa olevat varastot riittävät täyttämään kääntömastotrukin osien varastointitarpeet. Kaupankäynnin

volyymin kasvaessa paikallisvarastoinnille voi tulla tarpeita toimituksen nopeuttamiseksi ja asiakastyytyväisyyden kasvattamiseksi.

Millaiset viennin maksuehdot ja -tavat olisivat parhaat ottaa käyttöön?

Kuten mainittua, Öhman Trukit Oy valmistaa vientituotteen tilauksesta. Valmistusprosessi on taloudellisesti rasittava ja siihen tarvitaan tietty prosentuaalinen etukäteismaksu tuotteen tilanneelta asiakkaalta ainakin kansainvälistymisen alkuvaiheilla. Etukäteismaksu on kannattava, koska kyseessä olevat asiakkaat ovat uusia eikä luottamussuhdetta vielä löydy. Riskien karttamiseksi maksutavassa kannattaisi tukeutua kohdeyrityksen pankkiin. Kohdeyrityksen kannattaisi pohtia ulkomaan perittävän ja remburssimaksun hyviä sekä huonoja puolia ja sovittaa niitä omaan tilanteeseensa.

Vastauksena pääkysymykseen kohdeyritykselle paras tapa kansainvälistyä Venäjän markkinoille on valita operaatiomuodoksi välitön vienti, koska yrityksen omalla henkilökunnalla on paras osaaminen omasta tuotteestaan. Maksutavaksi kannattaisi valita joko ennakkomaksu tai remburssimaksu, jotta riskeiltä vältytään ja taloudellisesti kuormittava tuotteen valmistusprosessi voidaan aloittaa. Yrityksen tulee tehdä kattava markkinakohtainen kartoitus, jotta kaupankäynti on sujuvaa ja realistiset myyntiodotukset saadaan varmistettua. Myynti- sekä markkinointihenkilöstön koulutukseen kannattaa panostaa tuottoisan myynnin varmistamiseksi. Kielitaito, kohdemaan kulttuurituntemus ja kansainvälisen kaupan ammattilaismainen osaaminen on pakollista. Myös markkinointi vaatii panostusta ja henkilökohtaiset asiakastapaamiset ovat tarvittavia. Varasointi on hyvä pitää ennallaan, koska vientituote valmistetaan tilauksesta eikä se näin ollen vaadi jo olemassa olevien varastojen lisäksi muuta säilytystilaa. Yrityksen kannattaa myös tarkastaa ja hakea mahdollisia avustuksia ja tukia, jotta kohdemarkkinan kaupankäynnin alku helpottuu.

8.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Kun tutkimuksessa puhutaan sen validiteetista, on kyse tutkimuksen pätevydestä. Jos tutkimus on validi eli pätevä, se on tehty perusteellisesti ja tutkimusprosessissa saatu informaatio ja tutkijan tekemät päätelmät ovat oikeita. Riippuen tutkimuksen luonteesta validiteetti kuvaa sitä, kuinka ymmärrettäviksi tutkija muodostaa saadut vastaukset ja kuinka uskottava sekä vakuuttava tutkimus on. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 25.)

Tutkimuksen reliabiliteetti taas kuvastaa luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, tulee ottaa huomioon tutkimuksen luonne ja aihe. Arka-luontoinen aihe voi herkemmin olla epäluotettava, koska sosiaalisesti hyväksyttäviin tutkimuskysymyksiin on helpompi vastata todenmukaisesti. (Saaranen-Kauppinen &

Puusniekka 2012, 26-27.) Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus on sosiaalisesti hyväksyttävä, eikä se ole vastaajille aiheena henkilökohtainen tai arka.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayritykselle kansainvälistymissuunnitelma kohdemarkkinoille menosta ja vastata tutkimuksen pääkysymykseen: ”Mikä olisi Öhman Trukit Oy:lle paras tapa kansainvälistyä Venäjän markkinoille?”. Kerätyn teoreettisen tiedon sekä empiirisen tutkimusosuuden tulosten perusteella saimme kattavan suunnitelman Öhman Trukit Oy:n parhaasta tavasta kansainvälistyä kohdemarkkinoille. Näiden väitteiden perusteella tämä opinnäytetyö on validi ja luotettava.

8.3 Jatkotutkimusideat

Tämä opinnäytetyö käsittelee kansainvälistymisen eri metodeja ja kohdeyrityksen kansainvälistymistä etukäteen valitulle kohdemarkkinalle. Jatkotutkimus voisi käsitellä kohdeyrityksen selviytymistä kansainvälistymisestä siinä vaiheessa, kun markkinoille on menty. Myös yrityksen vientituotetta koskeva tuotekehityssuunnitelma sekä markkinointia kehittävä suunnitelma voisivat olla kannattavia ja mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Tällöin yrityksen kehitystä kohdemarkkinoilla toimimisessa voitaisiin tutkia syvemmin ja näin ollen auttaa sitä parantamaan toimintamallejaan.

9 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella kohdeyritykselle ideoita ja neuvoja antava toimintasuunnitelma avuksi etukäteen valitulle kohdemarkkinalle menoon. Pää tavoitteena oli selvittää Öhman Trukit Oy:lle paras tapa kansainvälistyä Venäjän markkinoille. Lisäksi työn tarkoituksena oli saada vastaukset tutkimuskysymyksiin käyttöön valittavasta operaatiomuodosta, varastointimallista sekä viennin maksuehdoista ja -tavoista.

Opinnäytetyön alussa selitettiin teoriaa koskien Svend Hollensenin viiden vaiheen kansainvälistymissuunnitelmaa ja erityisesti sen kolmatta osaa, eli päätöstä siitä, millä tavalla lähdetään kansainvälistymään. Tämän jälkeen selitettiin kohdemarkkinoiden liiketoimintaympäristöstä ja erilaisista operaatiomuodoista. Teoriaosuuden lopuksi selitettiin erilaisista viennin maksuehdoista ja -tavoista sekä kerrottiin kohdeyrityksestä sekä sen historiasta.

Viimeisenä tässä opinnäytetyössä oli empiirinen tutkimus, jossa haluttiin selvittää kohdeyrityksen ajatuksia etukäteen suunniteltuihin haastattelukysymyksiin koskien kansainvälistymistä Venäjän markkinoille. Empiirinen tutkimus oli sähköpostitse lähetetty haastattelulomake, joka lähetettiin yhdelletoista kohdeyrityksen työntekijälle. Haastattelussa selvisi henkilöstön suhtautuminen kansainvälistymisprosessiin sekä heidän ajatuksiaan koskien parhaita kansainvälistymisessä käytettäviä tapoja.

Opinnäytetyön tutkimuksessa tehdyt löydökset ovat kohdeyritykselle arvokasta tietoa. Kohdeyritys saa tästä opinnäytetyöstä tietoa siitä, mitä kansainvälistymisprosessissa tulee huomioida. Työhön on kerätty kattavasti potentiaalisia kansainvälistymisprosessia koskevia vaihtoehtoja ja empiirisessä tutkimusosuudessa on selvitetty henkilöstön näkökulmasta parhaat vaihtoehdot valittavaksi käyttöön.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

FINTRA 2003. Vientiopas. Helsinki: Multiprint Oy

Hollensen, S. 2012. Essentials of Global Marketing. 2. uudistettu painos. Englanti: Pearson Education Limited

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

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus Oy

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet (E-kirja). Jouni Sakki Oy.

Seppo Hoffrén Oy. 2018. Öhman Trukit Oy:n (konsernin sis. Lahden Trukkipalvelu Oy) liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma.

Shlyamin, V.A. 2007. Venäjän muuttuva liiketoimintaympäristö. Venäläis-Suomalaisten taloussuhteiden kehitys. Pietari: Polytekninen Yliopisto

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: J-Paino Hiirikoski Oy

Terterov, M. 2005. Doing Business with Russia: A Guide to Investment Opportunities & Business Practice. 4th Edition. Iso-Britannia ja Yhdysvallat: GMB Publishing Ltd

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (E-kirja). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Öhman Trukit Oy:n liiketoimintasuunnitelma 2018

Elektroniset lähteet

Aktia 2019a. Maksuliikenne. Vientiperittävä [viitattu 28.10.2019]. Saatavissa: <https://www.aktia.fi/fi/yritysasiakkaat/ulkomaankauppa/vienti/vientiperittava>

Aktia 2019b. Maksuliikenne. Vientiremburssi [viitattu 28.10.2019]. Saatavissa: <https://www.aktia.fi/fi/yritysasiakkaat/ulkomaankauppa/vienti/vientiremburssi>

Aktia 2019c. Remburssin kulkukaavio [viitattu 28.10.2019]. Saatavissa: <https://www.aktia.fi/documents/10552/83737/remburssin-kulkukaavio-fi.pdf/044f9d88-4a2f-4c66-bfb0-c0ea1473c2dd>

Aktia 2019d. Vienti. Ennakkomaksu [viitattu 28.10.2019]. Saatavissa:

<https://www.aktia.fi/fi/yritysasiakkaat/ulkomaankauppa/vienti>

Danske Bank 2019. Vientiperittävä [viitattu 25.10.2019]. Saatavissa:

<https://www.danskebank.fi/fi-fi/Yritysasiakkaat/Keskisuuri-yritys/Trade-Finance/Viennin-rahoituspalvelut/Pages/Vientiperittava.aspx?tab=3#tabanchor>

Finnrisk 2018. Pk-yrityksen haasteet vientimarkkinoilla [viitattu 23.10.2019]. Saatavissa:

<https://www.finnrisk.fi/pk-yrityksen-haasteet-vientimarkkinoilla/>

Finnvera 2019a. Finnvera esittely. Finnvera lyhyesti [viitattu 23.10.2019]. Saatavissa:

<https://www.finnvera.fi/finnvera/tietoa-finnverasta/finnvera-esittely>

Finnvera 2019b. Vientitakuutoiminta [viitattu 23.10.2019]. Saatavissa:

<https://www.finnvera.fi/vienti/vientitakuutoiminta/vientitakuutoiminta>

Kähärä, P. 2012. 7 tyypillistä aloittelevan Venäjän- ja IVY-viejän virhettä [viitattu 3.11.2019]. Saatavissa: <http://www.sarus.fi/2012/03/7-tyypillista-aloittelevan-venajan-ja-ivy-viejan-virhetta/>

Logistiikan maailma 2019. Varastoinnin logistiikka. Varastot kuuluvat niin sinun kuin yritystenkin arkeen [viitattu 9.11.2019]. Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/logistiikka-lukiolaisille/varastoinnin-logistiikka/>

Mehto, J. 2015. Finnveran rooli pk-yrityksen viennin ja kansainvälistymisen rahoittamisessa [viitattu 23.10.2019]. Saatavissa:

<https://www.slideshare.net/K2HEL/finnveran-rooli-pkyrityksen-viennin-ja-kansainvlistymisen>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja [viitattu 21.9.2019]. Saatavissa:

<https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Scribbr 2018. Opinnäytetyön rakenne. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys: mitä ja miksi? [viitattu 22.9.2019]. Saatavissa: <https://www.scribbr.fi/opinnaytetyon-rakenne/opinnaytetyon-teoreettinen-viitekehys-mita-ja-miksi/>

Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2019. Venäjän-kaupan tilastot [viitattu 18.10.2019].

Saatavissa: <https://www.svkk.fi/suomen-ja-venajan-valinen-kauppa/>

Tikkanen, J. 2015. Aiotko viedä? Katso, mikä on remburssi [viitattu 28.10.2019].

Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/496735-aiotko-vieda-katso-mika-remburssi#65c2771f>

Yrittäjät 2018. Messut, yhteistoiminta ja etabloituminen [viitattu 27.10.2018]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistymisen/opas-kansainvalistymiseen/messut-yhteistoiminta-ja-etabloituminen#quickset-valilehti=2>

Yrittäjät 2019a. Kansainvälinen toimintaympäristö. [viitattu 18.11.2019]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistymisen/opas-kansainvalistymiseen/kansainvalinen-toimintaymparisto-317956>

Yrittäjät 2019b. Suunnittelu ja markkinatiedon hankinta [viitattu 9.11.2019]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistymisen/opas-kansainvalistymiseen/suunnittelu-ja-markkinatiedon-hankinta>

Öhman Trukit Oy 2019. Noston-kääntömastotrukit [viitattu 6.11.2019]. Saatavissa: <https://www.ohmantrukit.fi/noston-kaantomastotrukit/>

Öhman, L. 2019. Suomalaisen pientukkiyrityksen kansainvälistyminen. Case: Öhman Trukit Oy [viitattu 10.10.2019]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172134/%c3%96hman_Linda.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Suulliset lähteet

Öhman, K. 2019. Toimitusjohtaja. Öhman Trukit Oy. Haastattelu 2.10.2019.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelu

Pääkysymys:

1. Mikä olisi paras tapa Öhman Trukit Oy:lle kansainvälistyä Venäjän markkinoille?

Alakysymykset:

2. Mikä olisi oikea operaatiomuoto kohdemarkkinoille menoon?
3. Mikä varastointimalli otettaisiin käyttöön?
4. Millaiset viennin maksuehdot ja -tavat olisivat parhaat ottaa käyttöön?

Liite 2. Haastatteluliitteen saateteksti

Hei,

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä tutkin Öhman Trukit Oy:n kansainvälistymistä Venäjän markkinoille. Tutkimuksen aineisto kerätään sähköpostihaastattelulla. Haastattelut julkaistaan nimettöminä.

Voisitteko vastata liitteenä oleviin kysymyksiin parhaan osaamisenne mukaan maanantaihin 4.11.2019 mennessä. Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Petra Öhman