



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

Opinnäytetyö

MATKALLA MAAILMALLE -

**Turun Yrittäjät ry:n jäsenyritysten
kansainvälistyminen**

Oili Kouru

Liiketalous

2009

Koulutusohjelma Bioalat ja liiketalous	
Tekijä Oili Kouru	
Työn nimi MATKALLA MAAILMALLE – Turun Yrittäjät ry:n jäsenyritysten kansainvälistyminen	
Suuntautumisvaihtoehto Kansainväliset toiminnot	Ohjaaja: Markku Heikkilä
Aika Kevät 2009	Sivumäärä 64
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli käsitellä yrityksen kansainvälistymistä ja pohtia kansainvälistymiseen liittyviä asioita. Opinnäytetyö selvitti Turun Yrittäjät ry:n jäsenten kansainvälistymistä ja jäsenten yleisiä mielipiteitä siitä. Tutkimuksessa käsiteltiin myös muutaman kysymyksen verran jäsenten tyytyväisyyttä yrittäjähdistyksen tarjoamaan apuun ja mahdollisia kehitystarpeita yrittäjähdistyksen kansainväliseen toimintaan.</p> <p>Lähteenä opinnäytetyössä käytettiin alan kirjoja ja jo aikaisemmin aiheesta tehtyjä tutkimustuloksia. Lisäksi omia kokemuksia ulkomailta hyödynnettiin. Tutkimus suoritettiin internetissä käyttäen apuna kyselylomaketta, joka lähetettiin sähköisenä linkkinä osalle yrittäjähdistyksen jäsenistöä.</p> <p>Turun Yrittäjät ry:n jäsenten määrä on kasvanut paljon viime vuosina ja niinpä tutkimus kattoi monilla eri toimialoilla vaikuttavia, erikokoisia ja eri-ikäisiä yrityksiä. Tutkimus osoitti, että jäsenistön kansainvälistyminen ja sen merkitys liiketoiminnassa vaihteli. Osalla yrityksistä oli jo paljon kansainvälistä toimintaa, kun taas osalla yrityksistä ei ollut lainkaan. Vastauksista kävi myös ilmi, että moni yrityksistä suunnitteli jonkinlaisen kansainvälisen liiketoiminnan aloittamista.</p> <p>Riippumatta siitä miten merkittävä osa kansainvälisellä toiminnalla yrityksissä oli, jäsenyrityksiä kiinnosti kansainvälistymiseen liittyvät asiat ja yritykset kokivat avun saamisen näissä asioissa myös Turun Yrittäjiltä tarpeelliseksi. Yleisesti ottaen vastanneet jäsenyritykset olivat tyytyväisiä yrittäjähdistyksen toimintaan ja sen tarjoamaan apuun.</p> <p>Turun Yrittäjät ry:n jäsenten kansainvälistymistä ei ole aikaisemmin kartoitettu ja tämä tutkimus antaa hyvän pohjan jatkotutkimuksille. Kansainvälinen toiminta on yhä merkittävämpi osa-alue yrittäjien arkipäivässä ja siksi myös huomion arvoinen.</p>	
Hakusanat: Kansainvälistymisstrategiat, kansainväliset liiketoimintamuodot, riskienhallinta, verkostoituminen, Turun Yrittäjät ry	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto, Lemminkäisenkatu.	

Business and Administration	
Author Oili Kouru	
Title GOING ABROAD – The Internationalization of the Members of Turku Entrepreneurs’ Association	
Specialization line International Operations	Instructor Markku Heikkilä
Time Spring 2009	Total number of pages 64
<p>The aim of this thesis was to deal with the subject of internationalization, and more specifically the internationalization of the members of Turku Entrepreneurs’ Association. The primary goal was to find out what the internationalization point of the members is and what the members think about internationalization in general. Also, opinions concerning the operation of Turku Entrepreneurs’ Association were asked.</p> <p>The frame of reference in this thesis consists of professional literature and earlier studies about the subject. Also, the author’s own experiences from abroad were used. The survey was carried out via the Internet.</p> <p>The size of Turku Entrepreneurs’ Association has been increasing in the past years and that way the survey was comprehensive including the size, age or business fields of the companies. The survey proved that internationalization played a minor role in the operations of some companies and a major role in others. Regardless of the importance of internationalization for the companies, most of the members were interested in internationalization and the matters concerning it. The members also thought that the internationalization services offered by the entrepreneurs’ association would be useful. All in all, the members were satisfied with the organization’s activities.</p> <p>This survey was the first survey ever made to find out about the internationalization of the members of Turku Entrepreneurs’ Association. This thesis gives a good basis for further surveys. Internationalization plays today a vital and growing role in the entrepreneurs’ everyday lives and therefore it is well worth consideration.</p>	
Keywords: Internationalization strategies, international operation forms, risk management, networking, Turun Yrittäjät ry	
Deposit at: The library of Turku University of Applied Sciences, Lemminkäisenkatu.	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Johdatus aiheeseen	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja hyöty	7
1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät lyhyesti	7
1.4 Turun Yrittäjät ry	8
2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	11
2.1 Miksi yritys lähtee mukaan kansainvälisen liiketoimintaan?	11
2.2 Teorioita kansainvälistymisestä	12
2.2.1 Historialliset kansainvälistymisstrategiat	12
2.2.2 Perinteiset kansainvälistymisstrategiat	13
2.2.3 Verkosto- ja resurssipohjaiset kansainvälistymismallit	16
2.3 Huomioon otettavia asioita ennen kansainvälistymispäätöstä	17
2.3.1 Yrityskohtaiset tekijät	18
2.3.2 Kohdemarkkinatekijät	19
2.3.3 Riskit ja riskienhallinta kansainvälisessä kaupassa	20
3 KANSAINVÄLISEN LIIKETOIMINNAN MUODOT	23
3.1 Liiketoimintamuodon valinta	23
3.2 Kansainvälistyminen ostotoiminnan avulla	24
3.3 Vientioperaatiot	25
3.3.1 Vientitoiminnan aloitus	25
3.3.2 Vientioperaatioiden eri muodot	26
3.4 Ulkomainen lisensiointi ja franchising	28
3.5 Yhteistyöoperaatiot kansainvälisessä toiminnassa	29
3.6 Kansainvälistymisen muut muodot	31
3.6.1 Tytäryhtiö	32
3.6.2 Ulkomainen liikkeenjohtosopimus ja teknologiansiirtosopimus	33

3.6.3 Ulkomaisen työvoiman palkkaus ja internet-operaatiot	33
---	----

4 TURUN YRITTÄJÄT RY:N JÄSENYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISTUTKIMUS

35

4.1 Kyselytutkimuksen suorittaminen	35
4.1.1 Kyselylomakkeen rakenne	35
4.1.2 Kyselyyn vastanneiden yritysten kuvaus	36
4.2 Mielipiteitä kansainvälistymisestä	37
4.2.1 Vastausten käsittely	37
4.2.2 Kansainvälistymispäätös ja yrityksen kilpailukyky	37
4.3 Jäsenyritysten kansainvälistyminen	41
4.3.1 Kansainvälisen liiketoiminnan muodot jäsenyritysten keskuudessa	41
4.3.2 Ostotoiminta	42
4.3.3 Vientitoiminnan suunnittelu	45
4.3.4 Vienti toimintamuotona	46
4.3.5 Muita liiketoimintamuotoja jäsenyritysten keskuudessa	52
4.4 Jäsenyritysten tyytyväisyys ja kehittämisehdotukset	55
4.4.1 Tyytyväisyys Turun Yrittäjät ry:ltä saatuun apuun	55
4.4.2 Kehittämisehdotuksia kansainväliseen toimintaan	56

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

58

LÄHTEET

62

LIITTEET

- Liite 1. Kansainvälisen liiketoiminnan muodot
- Liite 2. Kansainvälistymiskysely
- Liite 3. Turun Yrittäjien talvitiedote 2.2.2009
- Liite 4. Saatekirje

KUVIOT

Kuvio 1. Yrittäjäjärjestön organisaatio	9
Kuvio 2. Porterin timantti: Kilpailukyyn määritelijät	14
Kuvio 3. Riskienhallinnan vaiheet	21
Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden yritysten rakenne	36
Kuvio 5. Kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden merkitys	39
Kuvio 6. Jäsenyritysten kansainvälistymismuotojen jakaantuminen	41
Kuvio 7. Syitä ostotoimintaan ulkomailta	44
Kuvio 8. Kohdemaan valintaan vaikuttavia tekijöitä vientitoiminnassa	47
Kuvio 9. Mielenpitoita kansainvälisen toiminnan kehittämisestä	57

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajien muita liiketoimintamuotoja	52
---	----

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Yhdentynvä Eurooppa sekä maailmantalouden muutos ovat johtaneet siihen, että yhä useamman yrityksen on suunnattava katseensa kotimaata ympäröiville markkinoille. Yritysten kansainvälinen toiminta vaihtelee niin suuruudeltaan kuin muodoltaankin ja toimintaa ohjaavat pitkälti yrityksen tavoitteet. Vaikka talouden taantuma on tehnyt monet yritykset varovaisiksi panostamaan uusiin investointeihin, on yritysten hankala pärjätä pelkästään omilla kotimarkkinoilla. Liiketoimintaperiaatteiden muuttaminen ja kansainvälisten liikesuhteiden luominen ei kuitenkaan ole helppoa ja on paljon asioita, joita yrityksen pitää selvittää ja hoitaa ennen kansainvälisen liiketoiminnan aloitusta.

Kansainvälisyys ja kansainvälistyminen ovat termejä, joita kuulee koko ajan, mutta joita on melko hankala määritellä tarkkaan. Kirjassaan *Kansainvälistyvä yritys* (2002, 7) Petri Ahokangas ja Timo Pihkala määrittelevät kansainvälisyyden yrityksen kyvyksi toimia erilaisissa ympäristöissä, joita ei ole rajattu tai kuvattu valtiollisilla olosuhteilla tai ominaispiirteillä. Tekijät toteavat kansainvälistymisen prosessina, jossa kehitetään valmiuksia erilaisissa kansallisissa tai kulttuurillisissa toimintaympäristöissä toimimiseen.

Tämä opinnäytetyö on tehty Turun ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa. Opinnäytetyö käsittää teoriaosan ja teorian hyödyntämisen jäljempänä empiirisessä tutkimusosassa. Teoriaosassa käsitelen yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavia asioita sekä yrityksen syitä lähteä ulkomaille ja mukaan kansainväliseen toimintaan. Käy läpi kansainvälistymisteorioita ja erilaisia kansainvälisen liiketoiminnan muotoja. Käsitelen myös lyhyesti asioita, joita yrityksen täytyy ottaa huomioon ennen ulkomaille lähtöä ja kansainvälisen toiminnan aloittamista.

Tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimusosa on tehty toimeksiantona Turun Yrittäjät ry:lle. Tutkimus on rajattu käsittelemään Turun Yrittäjät ry:n jäsenyritysten

kansainvälistymistä ja pintapuolisesti käsittelen jäsenyritysten tyytyväisyyttä ry:n tarjoamaan apuun. Tutkimuksessani käytän yrityksen kansainvälistymisen yhteydessä termiä kansainvälistymisaste, jonka rajaan määrittelemään yleisesti kansainvälisen toiminnan laajuutta jäsenyritysten keskuudessa: onko sitä vai ei, ja jos kansainvälistä toimintaa on, niin millaista se on luonteeltaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja hyöty

Tutkimuksen tavoitteena on saada selville Turun Yrittäjät ry:n jäsenten kansainvälisen toiminnan laajuus ja yrittäjien mielipiteitä kansainvälistymisestä. Tutkimuksessa selvitetään Turun Yrittäjät ry:n jäsenten kansainvälistymisastetta: onko yrityksillä kansainvälistä toimintaa ja jos on niin millaista, vai onko kansainvälisen toiminnan aloitus kenties tulevaisuuden suunnitelmissa? Samalla on tarkoitus selvittää alustavasti se, mihin ja minkälaista apua yritykset kenties kaipaisivat lisää Turun Yrittäjät ry:ltä ja ovatko he muuten tyytyväisiä yrityksen palveluihin? Tutkimus auttaa Turun Yrittäjät ry:tä kartoittamaan jäsenyritystensä kansainvälisyyttä sekä kehittämään ja suunnittelemaan omaa toimintaansa palautteen pohjalta.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät lyhyesti

Yritysten kansainvälistyminen on aihe, joka on alati muuttuva ja koko ajan esillä. Aihetta on tutkittu paljon ja aineiston löytäminen on lähinnä jyvien erottamista akanoista: mikä siis on laadukasta ja luotettavaa sekä mielellään melko uuttakin tietoa? Olen matkustellut paljon ja viettänyt vaihto-oppilasajan ulkomailla ja tämän vuoksi minua kiinnostaa yritysten kansainvälistyminen. Kulttuurierot sekä maiden erilaiset lainsäädännöt ja toimintatavat ovat päivittäisiä ongelmakohtia ja niiden selvittäminen on tärkeää yritysten kannalta ennen kansainvälisille markkinoille lähtöä.

Tämän tutkimuksen teoriaosan teen erilaisia aineistoja käyttäen ja omia havaintoja, oppeja ja kokemuksia hyödyntäen. Internetlähteet, artikkelit ja aiheesta jo tehdyt tutkimukset antavat paljon informaatiota, josta ammentaa ajatuksia teoriaosaan. Tärkeimpänä kirjallisena lähteenä toimii Petri Ahokankaan ja Timo Pihkalan vuonna

2002 ilmestynyt *Kansainvälinen yritys*. Kirja on tiivistetty teos kansainvälisen kaupan tärkeimmistä osa-alueista. Empiirisen tutkimusosan toteutan yhteistyössä Turun Yrittäjät ry:n kanssa. Tutkimus toteutetaan internetissä ja tavoitteena on analysoida kyselylomakkeella saatuja vastauksia sekä verrata niitä teoriapohjaan.

1.4 Turun Yrittäjät ry

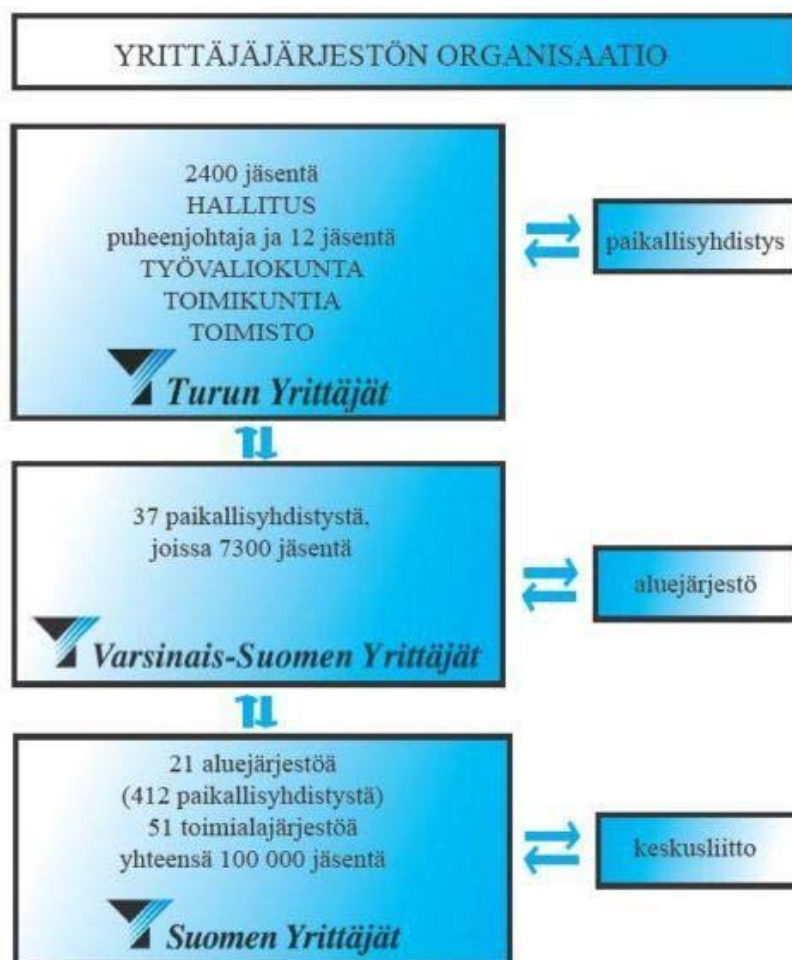
Turun Yrittäjät ry on 140-vuotias yhdistys (2008), jolla on pitkä historia yrittäjien edunvalvonnassa. Se on kasvanut jäsenmäärältään voimakkaasti ja onkin tällä hetkellä Suomen toiseksi suurin yrittäjien paikallisyhdistys noin 2400 jäsenellään. Turun Yrittäjät ry:n historia on pitkä ja ulottuu aina vuoteen 1936, jolloin perustettiin Turun Yksityisyrittäjien yhdistys. Yhdistyksen nimi on sittemmin muuttunut moneen otteeseen ja myös yhdistymisiä on tapahtunut. (Turun Yrittäjät & Raitis 2008, 5,7.)

Lopullisen muotonsa Turun Yrittäjät ry sai vuonna 1997, kun Turun Yrittäjät ja Turun Käsi- ja Pienteollisuusyhdistys yhdistyivät. Tämän yhdistymisen taustalla oli valtakunnallisesti tapahtunut yrittäjäjärjestöjen yhdistyminen, mikä oli seurausta Suomen Yrittäjien Keskusliiton ja Pienteollisuuden Keskusliiton yhdistymisestä (5.5.1995). Tällöin myös allekirjoitettiin Suomen Yrittäjien perustamisasiakirja. (Turun Yrittäjät & Raitis 2008, 13.)

Yhdistyminen on selvästi ollut onnistunut, sillä Turun Yrittäjät ry on vain voimistunut ja kasvanut toiminnaltaan. Turun Yrittäjät ry on sitoutumaton kumppani sen jäsenyrityksille. Yrityksen tavoitteena on parantaa jäseniensä onnistumismahdollisuuksia kehittyä ja menestyä yrittäjinä Turussa monipuolisella ja aktiivisella toiminnallaan. (Turun Yrittäjät ry 2008 [viitattu 14.11.2008]).

Turun Yrittäjät ry on osa koko Suomen kattavaa yrittäjäorganisaatiota. Kuviossa 1 (sivu 9) on esitetty Suomen Yrittäjäjärjestön organisaatiokaavio. Kuvioista käy ilmi, että Turun Yrittäjät ry on alaorganisaatio Suomen Yrittäjille ja tätä seuraavalla tasolla olevalle Varsinais-Suomen Yrittäjille. Kuten kuvioista voi nähdä, organisaatiossa asioita valmistelee työvaliokunta, johon kuuluu puheenjohtaja ja kolme

varapuheenjohtajaa. Työvaliokunnan valmistelujen pohjalta hallitus, joka käsittää puheenjohtajan, kolme varapuheenjohtajaa ja 9 jäsentä, tekee lopullisen päätöksen ja ohjaa asioiden kulkua. (Turun Yrittäjät ry 2008 [viitattu 14.11.2008].)



Kuvio 1. Yrittäjäjärjestön organisaatio (Turun Yrittäjät ry 2008 [viitattu 14.11.2008]).

Turun Yrittäjät ry:n käytännön toiminta muodostuu monista jäsenyrityksille suunnatuista palveluista. Ry pyrkii vaikuttamaan yhteiskunnassa yrittäjien asioihin, tiedottaa aktiivisesti yrittäjyyteen liittyvistä asioista ja järjestää jäsenilleen

monipuolista ja virkistävää ohjelmaa ja tasokasta yrittäjäkoulutusta (Turun Yrittäjät & Raitis 2008, 2).

Yrittäjien liiketoimintaympäristö muuttuu tällä hetkellä nopeasti ja siksi onkin ensisijaisen tärkeää saada tietoa ry:n jäsenten mielipiteistä ja suunnitelmista, jotta yhdistyksen toimenpiteet heijastaisivat ry:n jäsenistön tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä.

2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

2.1 Miksi yritys lähtee mukaan kansainväliseen liiketoimintaan?

Kansainvälistymispäätöksen taustalla vaikuttavat monet erilaiset syyt. Päätös voidaan tehdä joko olosuhteiden pakosta tai sitten kokeilun halusta. Saattaa käydä myös niin, että yritys ajautuu kansainväliselle uralle melkein pä vahingossa. Toisaalta on otettava huomioon se, että tällä hetkellä yhä useampi yritys haluaa ulkomaille ja pyrkii tietoisesti kansainvälistymään. (Ahokangas & Pihkala 2002, 9.) Globalisoituminen on johtanut siihen, että kuljetus- ja tuotantoteknologiat ovat kehittyneet, kuljetuskustannukset alentuneet sekä tiedon saatavuus on parantunut. Myös vähentyneet kaupan esteet, markkinoiden ja kulutuskäyttäytymisen yhtenäistyminen sekä talouksien riippuvuus toisistaan ovat johtaneet yhä suurempiin vaatimuksiin ja haasteisiin yrityksen luonnollisessa kasvu- ja kehitysprosessissa. (Äijö 1999, 9-12.) Yrityksien on kehityttävä koko ajan, jotta ne pysyisivät mukana kiristyvässä kilpailussa.

Ahokangas ja Pihkala (2002, 111) ovat kirjassaan *Kansainvälistyvä yritys* luetelleet joitain motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat kansainvälistymispäätöksen takana. Näitä syitä ovat muun muassa

- yrityksen kasvattaminen ja kehittyminen
- henkilökohtaisten haasteiden voittamisen halu
- kansainvälisten kontaktien luominen, säilyttäminen ja hyödyntäminen
- jäljittelyn tarve
- seikkailu- ja matkustushalu
- toimialalla tapahtuvat muutokset (asiakaskunnan tai kilpailijoiden lähtö ulkomaille) tai
- omistuksen siirtyminen ulkomaille.

Kansainvälistymispäätöksen tekijällä, joka yleensä on itse yrittäjä, johtoporras tai omistajat, on yleensä monenlaisia syitä päättää yrityksen toimialueen laajentamisesta ulkomaille. Motiivit saattavat olla hyvinkin kaukana yrityksen kehittymistarpeista ja

toisaalta taas halut, tarpeet, aiemmat kokemukset sekä päätökset vaikuttavat päätöksen tekoon. (Ahokangas & Pihkala 2002, 108.)

Kansainvälistyminen merkitsee yrityksille erilaisia asioita. Päätös kansainvälistyvistä toiminnasta tarkoittaa kansainvälisen liiketoimintamuodon valintaa ja uusien haasteiden kohtaamisesta. Suurimmat haasteet yritys kohtaa tuotteidensa ja palveluidensa, markkinoiden, organisaation rakenteen, henkilöstön sekä rahoituksen yhteydessä. Kansainvälistyminen ei siis välttämättä tarkoita heti vienti- ja tuontitoiminnan aloittamista, vaan myös ulkomaalaiset työntekijät tai vaikka työkielen vaihto organisaatiossa saattaa olla ensi askel yrityksen kansainvälistymispolulla. (Ahokangas & Pihkala 2002, 15.)

2.2 Teorioita kansainvälistymisestä

Kansainvälistymistä kuvaavia teorioita on kirjoitettu jo monet vuosikymmenet ja niitä on erittäin paljon. Sen vuoksi olen päättänyt keskittyä vain muutamien tunnetuimpien teorioiden lähempään tarkasteluun. Yhteistä kuitenkin suurimmalle osalle kirjoitetuista kansainvälistymisteorioista on se, että ne kuvaavat kansainvälistymisen prosessina, joka etenee vaiheittain ja vähittäin. Teoriat voidaan jaotella esimerkiksi seuraavanlaisesti viiteen eri kategoriaan: *historialliset*, *perinteiset*, *verkostoteoriat*, *resurssipohjaiset teoriat* ja *kasvumallit* (Ahokangas & Pihkala 2002, 65). Tutkimuksessani käsittelem neljää kansainvälistymisteoriaa. Kasvumalliteoriat eivät ole varsinaisia kansainvälistymisteorioita, vaan ne koskevat lähinnä yrityksen kasvua (tähän toki kansainvälisyys liittyy olennaisena osana) ja sen vuoksi olen päättänyt jättää kasvumallit lähemmän tarkastelun ulkopuolelle.

2.2.1 Historialliset kansainvälistymisstrategiat

Historialliset kansainvälistymisteoriat ovat vanhimpia kansainvälistä kauppaa selittäviä teorioita. Tutuimpia näistä ovat merkantilismi, absoluuttisen edun teoria ja suhteellisen edun teoria. Merkantilismi (mercantilism) oli 1600-luvulla vallinnut oppi, joka keskittyi siihen, että kansainvälinen kauppa oli nollasummapele (zero sum game),

jolloin toisen hyöty on toisen tappio. Jos maalla oli enemmän tuontia kuin vientiä, tapahtui kullan ulosvirtausta maasta. Tämä taas heikensi maan vaurautta ja pääpaino pidettiin erilaisissa säädöksissä, joilla pyrittiin maksimoimaan vienti ja minimoimaan tuonti. Tämän ajatuksen taustalla vaikutti ajatus siitä, että varallisuus oli maailmassa vakio, jolloin taloudellinen kasvu on mahdollista ainoastaan kilpailijoiden kustannuksella. Viennin lisäämisellä ja tuonnin vähentämisellä saataisiin ylijäämä kauppataseeseen (vientitulot ylittävät tuonnista aiheutuneet menot), jolloin maa rikastuisi. (Canwell & Sutherland 2004,163.)

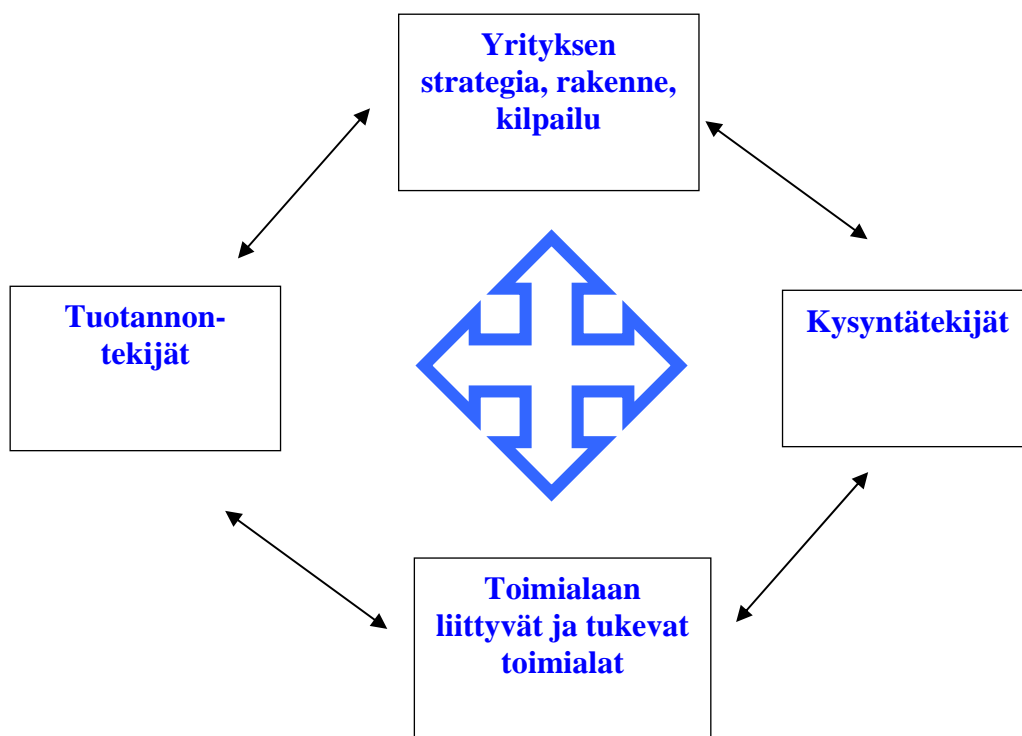
Kaksi muuta tunnetuinta historiallista kansainvälistymisteoriaa ovat absoluuttisen edun teoria ja suhteellisen edun eli komparatiivisen edun teoria (Ahokangas & Pihkala 2002, 65). Absoluuttisesta edusta (absolute advantage) mainitsi ensimmäisen kerran Adam Smith kirjassaan *Kansojen varallisuus (The Wealth of Nations)*. Smith kritisoi merkantilismin aatteita, lähinnä sitä, että valtion varallisuus olisi mitattavissa kultavarojen määrällä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 66.) Teorian mukaan valtiolla, alueella tai yksiköllä, jossa hyödykkeen tuottaminen vaatii vähemmän resursseja kuin muualla, on absoluuttinen etu. Tällöin maan kannattaisi erikoistua tuottamaan niitä tuotteita, joihin on absoluuttinen etu. (Otavan oppimateriaalit 2000 [viitattu 17.11.2008].)

Suhteellisen edun (komparatiivinen etu, comparative advantage) puolestapuhujana toimi David Ricardo. Hän kehitti Smithin ajatusta eteenpäin siten, että jokaisen maan pitäisi keskittyä niihin tuotteisiin, joita maa pystyisi tuottamaan suhteellisesti edullisemmin. Tämä tarkoittaa niitä tuotteita, joiden vaihtoehtoiskustannukset olisivat alhaisimmat. (Reinikainen 2001, 52–53.)

2.2.2 Perinteiset kansainvälistymisstrategiat

Perinteisistä kansainvälistymismalleista ehkä tunnetuin on Michael Porterin kehittämä timanttimalli (1990). Porter keskittyy selvittämään kysymystä, miksi jotkut maat ovat kilpailukykyisempiä joillain aloilla, ja toiset taas eivät. (Han, Wild & Wild 2008, 167). Timanttimalli muodostuu neljästä perustekijästä, jotka muokkaavat maiden

kilpailuympäristöä joko edistävästi tai jarruttavasti. Nämä elementit vaikuttavat myös siihen, onnistuuko jokin toimiala maan sisäisesti kasvamaan niin vahvaksi, että sillä voi olla myös potentiaalia toimia kansainvälisesti. (Ahokangas & Pihkala 2002, 67.) Porterin timanttimallia pystyy myös soveltamaan yritysmaailmaan, kun määritellään yksittäisten yritysten kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. Kuviossa 2 on esitelty pääkohdat Porterin timantista.



Kuvio 2. Porterin timantti: Kilpailukykyyn määrittelijät.

Porterin timantti siis koostuu neljästä eri elementistä: 1) *tuotannontekijät*, 2) *kysyntätekijät*, 3) *toimialaan liittyvät tai sitä tukevat toiset toimialat* sekä 4) *yrityksen strategia, rakenne ja keskinäinen kilpailu*. Tuotannontekijät ovat resursseja, joita taloustieteessä käytetään tavaroiden ja palveluiden tuotannossa. Porter jakaa tuotannontekijät edelleen kahteen eri ryhmään: perustuotannontekijöihin (työvoima, luonnonvarat, ilmasto) sekä edistyneempiin tuotannontekijöihin. Nämä edistyneemmät

tuotannontekijät ovat esimerkiksi erilaiset osaamisalueet työvoiman sisällä tai vaikkapa teknisen infrastruktuurin taso valtiossa. Edistyneemmät tuotannontekijät ovat syntyneet koulutuksen sekä tutkimus- ja kehitystyön tuloksena. (Han et al. 2008, 168.)

Kysyntätekijät käsittävät olosuhteet, joissa tuote tai palvelu toimii. Kysyntätekijöihin voidaan lukea esimerkiksi kysynnän määrä tai sen kohdistuminen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 67.) Toimialaan liittyvät tai toisiaan tukevat toimialat vaikuttavat Porterin mukaan siten, että ne muodostavat erilaisia ryppäitä, joissa toisistaan hyötyvät yritykset toimivat lähekkäin ja näin auttavat kilpailukyvyn vahvistamisessa. Viimeinen Porterin timantin elementeistä on yrityksen strategia ja rakenne sekä yritysten keskinäinen kilpailu. Näistä jokainen vaikuttaa siihen, kehittykö yrityksestä tai toimialasta kilpailukykyinen. Porter nostaa esille myös näiden neljän pääryhmän lisäksi myös valtioiden roolin ja tulevaisuuden ennustamattomuuden eli mitä tahansa voi tapahtua, mikä järkyttää maailman taloutta. (Han et al. 2008, 170.)

Uppsalan malli on toinen perinteinen kansainvälistymismalli, jonka kehitti Johanson ja Vahlne (1977,1990). Malli vastaa kysymykseen siitä, mille markkinoille yrityksen on tarkoitus mennä ja minkä operaatiomuodon yritys valitsee. Teorian lähtökohtana on oletus siitä, että yrityksellä ei ole tietämystä kansainvälisistä markkinoista ja että markkinatietämys saavutettaisiin parhaiten toimimalla ulkomailla. (Pyörälä 2006, 17 [viitattu 12.12.2008].)

Johanson ja Vahlne kiinnittivät huomiota yritysten tapaan aloittaa kansainvälinen toiminta maissa, jotka olivat samankaltaisia kuin kotimaa. Toinen huomio keskittyi siihen, että lähes aina yritykset valitsevat ensimmäiseksi operaatiomuodoksi viennin ja sen jälkeen askel askeleelta laajemman yhteistyön ulkomailla aina ulkomaisen tuotantoyrityksen perustamiseen asti. Jotta nämä kaksi huomiota voitaisiin selittää järkevästi, tutkijat muotoilivat mallin, jossa markkinatietämys ja markkinoihin sidottu resurssien määrä eli tilannetekijät vaikuttavat niin käytännön toteutukseen kuin päätöksiin resurssien sitomisesta. Käytännön toteutukset taas vuorovaikuttavat markkinatietämykseen sekä resursseihin, jotka markkinoihin sidotaan. (Ahokangas &

Pihkala 2002, 72–73). Näin muodostuu eräänlainen sykli, jossa yrityksen tietotaito resurssien käytöstä lisääntyy kokemuksen lisääntyessä.

2.2.3 Verkosto- ja resurssipohjaiset kansainvälistymismallit

Yrityksen on helppo ottaa ensiaskeleita kansainvälistymiseen valmiiden verkostojen avulla (Motiva 2007 [viitattu 18.11.2008]). Verkostomallin avulla on selvitetty mm. miten ja miksi yritykset kansainvälistävät toimintojaan (Suoperä 2003, 27 [viitattu 12.12.2008]). Verkostomalli pohjautuu edellä käsiteltyyn Uppsalan malliin. Verkostomalliin ovat tutkijat Johanson ja Mattson lisänneet kolme erilaista verkostoitumistyyliä, joilla selitetään yrityksen kansainvälistymisen eteneminen:

- yrityksen verkosto laajenee (satsaukset tuntemattomiin verkostoihin)
- verkostot syvenevät (asemien parannus ja lisäinvestoinnit verkostojen sisällä)
- verkostot integroituvat (verkostojen yhdistäminen toisiinsa).

(Ahokangas & Pihkala 2002, 74.)

Jokainen verkostoon kuuluva yritys hyötyy verkoston yhteistyöstä, joka parantaa yritysten toimintaedellytyksiä. Verkostot saattavat perustua moniin eri tekijöihin, kuten esimerkiksi taloudellisiin, juridisiin tai henkilökohtaisiin suhteisiin. (Suoperä 2003, 27 [viitattu 12.12.2008].) Verkostomallissa ei ole kysymys vain asteittaisesta siirtymisestä yhä vaativampaan operaatiomuotoon (niin kuin oli Uppsalan mallissa) vaan taustalla on ajatus siitä, että kansainvälistymiseen vaikuttaa myös markkinatietämyksen kehitys sekä koko toimialan ja siten koko verkostoituneen toimialan kansainvälistyminen.

Organisaation oppimisella on tärkeä asema verkostomallissa, sillä yrityksen nykyinen asema ja tehtävä ovat aina tulos organisaation aiemmista valinnoista ja toimenpiteistä. Lisäksi yrityksestä riippumattomat tekijät, jotka voivat tapahtua yllättäenkin, vaativat organisaation säilyttämään joustavuuden huolimatta siitä, missä vaiheessa yrityksen kansainvälistyminen on. Ahokankaan ja Pihkalan (2002) mukaan verkostotoiminnassa yrityksen huomion pitäisi kiinnittyä erityisesti yritysten välisiin suhteisiin ja

luottamuksen luomiseen. Lisäksi tutkijat pitävät huomionarvoisena resurssien kontrollointia sekä resurssien ja yritysten keskinäisiä riippuvuuksia.

Resursseja on yrityksessä monenlaisia. Ne voivat olla yrityksen tietotaitoon, teknologiaan tai vaikka raaka-aineisiin liittyviä (Perämäki 2005, 21 [viitattu 12.12.2008]). Resurssipohjaiset kansainvälistymismallit kuuluvat moderneihin kansainvälistymisteorioihin ja perustuvat sekä perinteisiin että verkostoteoreettisiin kansainvälistymismalleihin. Resurssimalli pohjautuu yrityksen resurssiteoriaan eli teoriaan, joka vastaa kysymyksiin, miksi yritys on olemassa, miten se toimii ja kehittyy. Näihin kysymyksiin yritetään löytää vastauksia yrityksen käytössä olevia tai sitä ympäröiviä resursseja tarkkailemalla. (Ahokangas & Pihkala 2002, 76–77.)

Myös resurssipohjaisia kansainvälistymismalleja on kehitetty monia, mutta keskeistä niissä kaikissa on se, että ne pohjautuvat ajatukseen, jossa yrityksen strategian olennaisia elementtejä ovat pysyvät ja hankalasti kopioitavissa olevat tekijät. Nämä tekijät ovat myös yrityksen kilpailuedun ydin ja kansainvälistymisen lähde. (Ahokangas & Pihkala 2002, 77.) Kun yrityksen resursseja käytetään tarkkailun lähtökohdana, saadaan tuloksena strategia, jonka avulla päätellään mihin yrityksen voimavarat riittävät. Resurssipohjaisten teorioiden taustalla on myös ajatus resurssien tai kyvykkyyksien kehittämisestä kansainvälisessä ympäristössä. Kansainvälistyminen onkin menestyksekkäintä kun yrityksellä on käytössään riittävästi resursseja ja organisaation ollessa halukas ja kyvykäs kehittämään osaamistaan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 77.)

2.3 Huomioon otettavia asioita ennen kansainvälistymispäätöstä

Yrityksellä sekä tarjottavalla tuotteella tai palvelulla pitää olla monia eri ominaisuuksia ennen kansainvälisille markkinoille lähtöä. Toimintaansa yritys löytää nykyään tietoa mm. internetistä ja erilaisista tutkimuksista. Yritys pystyy hankkimaan tietoa ja apua kansainvälisillä markkinoilla toimimiseen myös monilta erilaisilta organisaatioilta, kuten esimerkiksi paikallisilta yrittäjyhdistyksiltä (esim. Turun Yrittäjät). Myös muut järjestöt kuten Finpro, Fintra (kansainvälisen liiketoiminnan ja

kaupan koulutuskeskus), Finnvera (rahoitusapu) sekä kauppakamarit tarjoavat monipuolisia palveluja, joita yritykset saavat käyttää kansainvälistä toimintaa suunnitellessaan.

2.3.1 Yrityskohtaiset tekijät

Yritykseltä vaadittavat ominaisuudet liittyvät pitkälti yrityksen johtoon, strategiatekijöihin, markkinointiin, tuotteeseen tai palveluun sekä myös tuotannollisiin tekijöihin. Myös yrityksen johdolta vaaditaan paljon kansainvälisille markkinoille suunnattaessa. Myönteinen asenne, päättäväisyys, liikkeenjohtamistaito, kulttuurien tuntemus sekä sitoutuminen kansainväliseen toimintaan ovat erittäin tärkeitä ominaisuuksia. Yrityksen johtaminen ja toiminnan delegoiminen ja kehittäminen vaativat paljon työtä yrityksen kansainvälistyessä ja tällöin johtoportaan merkitys on suuri.

Strategiseen toimintaan liittyy mm. yrityksen hyvä reagoitokyky kohdemaassa tapahtuviin, joskus hyvin äkillisiin, muutoksiin. Yrityksen toiminnan täytyy olla joustavaa ja tarpeeksi vahvaa pystyäköseen kohtaamaan muutoksia. Myös markkinointitekijät on otettava huomioon ennen kuin yritys suuntaa katseensa ulkomaille. Markkinointitekijät, joihin yritys itse pystyy vaikuttamaan, ovat yrityksen henkilökunnan oma osaaminen ja kyvyt. Myös ulkopuoliset tekijät kuten kohdemaan lainsäädäntö, markkinoiden koko, tulo- ja kehitystaso sekä kilpailijoiden määrä ja käyttäytyminen vaikuttavat markkinointitoimenpiteisiin, joihin yritys ryhtyy. Myös muiden markkinointitoimenpiteiden (mainonta, markkinointiviestintä, henkilökohtainen myynti, palvelu jne.) pitää olla parempia kuin kilpailijoiden. (Nuutinen 2001, 9-10; Äijö 1999, 19–26.)

Ennen kuin yritys tekee lopullisen päätöksen ulkomaille suuntautuvasta yritystoiminnasta, täytyy sen tarkastella reaalisesti omia resurssejaan. Riittävät resurssit tekevät kansainvälistymisestä mahdollisen. Yrityksen toimintaan liittyviä resursseja, ovat mm. rahoitusresurssit, kuten käteisvarat ja kassavirta. Myös fyysiset resurssit (tilat, koneet ja laitteet) sekä henkilöstöresurssit, kuten henkilöstön määrä,

laatu ja kokemus, ovat yrityksen toimintaan liittyviä. Yrityksen resursseista ei pidä myöskään unohtaa teknologiaresursseja (voimassa oleva teknologia, patentit) tai immateriaalisia resursseja, joihin yrityksen maine, imago, tuotemerkit ja asiakassuhteet kuuluvat. (Äijö 1999, 23.)

Itse tuote tai palvelu on tietenkin kaiken lähtökohtana. Tuotteen tai palvelun pitää olla tarpeeksi ainutlaatuinen verrattuna kohdemarkkinoiden tarjontaan. Tämä ainutlaatuisuus voi perustua esimerkiksi patentilla suojattuun tai erikoislaatuisen teknologian tuotokseen. Myös tuotannontekijät vaikuttavat merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn. Se, miten paljon tuotannontekijöitä (raaka-aineet, energia, pääoma, työvoima yms.) on ja miten nopeasti yritys pystyy mukautumaan muuttuviin tuotannontekijämarkkinoihin, on tärkeää yrityksen tehokkaan toiminnan kannalta. (Nuutinen 2001, 9-10; Äijö 1999, 19–23.)

2.3.2 Kohdemarkkinatekijät

Kohdemarkkinatekijöitä on monenlaisia ja niitä kaikkia on yrityksen tutkittava oman menestyksensä vuoksi. Ne vaihtelevat markkina-alueittain, markkina-alueen sisällä tai jopa eri asiakasryhmissä eli kohdesegmenteissä. Monet ympäristötekijät vaikuttavat muun muassa siihen, minkälaisia ja minkä hintaisia tuotannontekijöitä yritys saa käyttöönsä.

Ympäristötekijät jaotellaan Äijön mukaan (1999, 24–26) viiteen ryhmään: fyysisiin, taloudellisiin, poliittisiin, juridisiin, sosiaalisiin sekä kulttuuritekijöihin. Fyysisiä ympäristötekijöitä ovat tietenkin luonnonvarat, sijainti ja myös ilmasto, jossa yritys haluaisi harjoittaa toimintaansa. Myös kohdemaan talouspolitiikka, kansainväliset suhteet ja markkinoiden tasapaino ovat tärkeitä poliittisia tekijöitä, jotka ohjaavat yrityksen päätöksiä. Taloudellisia tekijöitä ovat mm. teollistumisaste ja talouden koko ja rakenne. Juridisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, ovat jo edellä mainittu maan lainsäädäntö ja myös yleisen oikeusjärjestelmän toiminta. Sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät ovat ehkä tärkeimpiä ympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen valintoihin ja päätöksiin kohdemarkkina-alueesta.

Erilaiset tavat ja tottumukset ohjaavat asiakaskunnan ostopäätöksiä ja yrityksen pitääkin miettiä tarjoamaansa tuotetta tai palvelua kohdemaan asiakkaiden näkökulmasta. Joskus tietenkin tuote saattaa olla sellainen, ettei sitä tarvitse muuttaa kohdemaahan sopivaksi. Tämä kuitenkin on melko harvinaista, sillä usein esimerkiksi pakkaukseen tarvitsee tehdä muutoksia. Kaikenlaiset uskomukset, perinteet ja käyttäytymismallit on tutkittava tarkkaan ennen tuotteen (tai palvelun) lanseeraamista ulkomaisille markkinoille. Kulttuuriset erot liittyvät jokaiseen liiketoiminta-alueeseen, aina markkinoinnista neuvotteluihin ja itse ostotapahtumaan. Kulttuuristen erojen tutkimiseen pitäisikin yritysten erityisesti kiinnittää huomiota. Jos tutustuminen kohdemaan kulttuuriin jätetään huomiotta, voi koko kansainvälistymisprojekti epäonnistua.

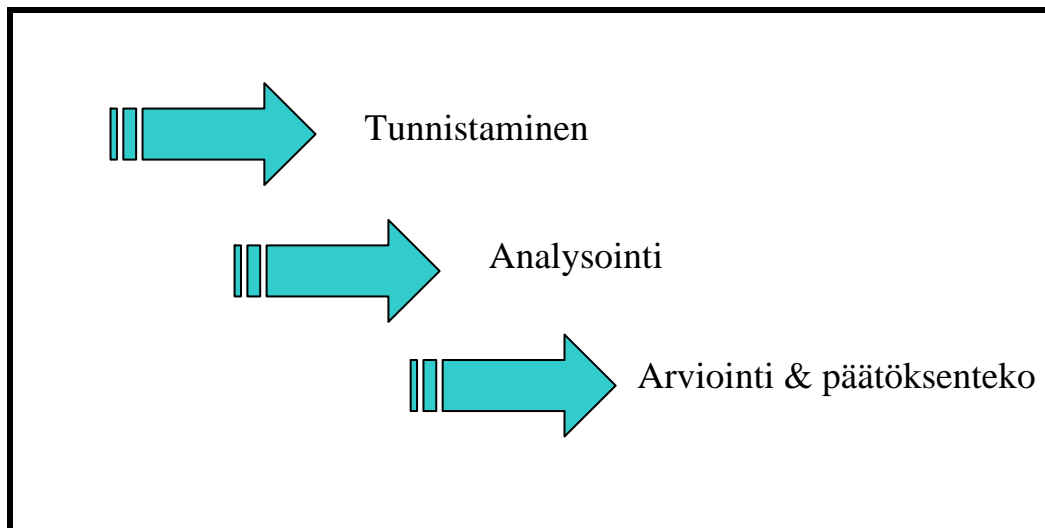
2.3.3 Riskit ja riskienhallinta kansainvälisessä kaupassa

Kansainvälisen kaupan yksi negatiivisimmista puolista on riskien suurempi todennäköisyys. Uudet kauppatavat sekä ympäristön, kulttuurin, yhteistyökumppaneiden ja lainsäädännön muuttuessa uusien asioiden hallintamahdollisuudet vähenevät. Riski voidaan ymmärtää monin eri tavoin, mutta liiketoimintariskeistä puhuttaessa tarkoitetaan jonkinlaisen vahingon sattumisen mahdollisuutta, jolloin jokin asia uhkaa yritystä saavuttamasta sen liiketoiminnallisia tavoitteita. Yritys kuitenkin pystyy ennalta ehkäisemään, varautumaan sekä myös osin hallitsemaan riskejä hyvällä riskinhallintataktiikalla, joka alkaa jo alussa riskienkartoituksella. (Erola & Louto 2000, 15–16.)

Riskien todennäköisyyttä yritys voi koettaa minimoida kunnollisella valmistautumisella sekä tietoisella riskien hallinnalla eli ottamalla huomioon kaiken sen, mikä saattaa mennä matkan varrella vikaan. Kansainvälisen kaupan liikeriskit liittyvät useimmiten henkilöstöön, kilpailutilanteeseen, valuuttakursseihin tai muihin talouden äkillisiin muutoksiin. Myös sopimusriskit (sakot, vahingonkorvaukset, erimielisyydet jne.) ovat yleisiä ja vaikuttavat enemmän tai vähemmän yrityksen toimintaan. Tuoteriskit (mm. tavaran virheellisyys), kuljetusriskit pitkien välimatkojen

vuoksi sekä kurssiriskit, joita viejät useimmin kohtaavat, ovat yleisimpiä ja myös vaikeimmin ennustettavissa kansainvälisessä kaupassa. (Suomen Yrittäjät 2008 [viitattu 30.1.2009].)

Riskienhallinta on prosessi, jossa kartoitetaan, analysoidaan, järjestetään ja hallitaan liiketoimintaan liittyviä riskejä. Riskienhallintasuunnitelman avulla yritys pystyy tunnistamaan riskien toteutumisen uhan ja hallitsemaan paremmin kriisitilanteet ja toteutuneet riskit. Kun yrityksellä on varasuunnitelmia kriisin kohdatessa, pystytään tilanteet hoitamaan hallitusti ja minimoimaan vahingot. Varasuunnitelman avulla pystytään varmistamaan paluu normaaliin liiketoimintaan. (Erola & Louto 2000, 41–42.)



Kuvio 3. Riskienhallinnan vaiheet.

Riskienhallinnan voi tiivistää kolmeen eri vaiheeseen (Kuvio 3). Riskien tunnistamisessa mietitään luettelomaisesti riskejä, joita pidetään pahimpina ja jotka otetaan jatkokäsittelyyn. Riskien analysoinnissa määritellään, mitä seurauksia tapahtumalla on ja mikä on tapahtuman todennäköisyys. Viimeisessä vaiheessa

arvioidaan riskejä ja tehdään päätös, miten analysoitua riskiä pitää käsitellä. (Erola & Louto 2000, 45–46.)

Riskejä vältetään luopumalla kokonaan toiminnasta, johon liialliseksi koettu riski liittyy. Kuitenkin täysin riskittömän liiketoiminnan kehittäminen on harvoin mahdollista ilman kohtuuttomia kustannuksia. Usein riskien ottaminen on myös välttämätöntä kehittymisen kannalta. Riskien pienentäminen ja siirtäminen ovat usein parempia vaihtoehtoja pyrkimykselle täysin riskittömään toimintaan. Riskejä pystytään erityisesti vähentämään ja hallitsemaan sopimuksilla, joihin osapuolten oikeudet ja velvollisuudet pitää määritellä selkeästi ja tarkasti. (Erola & Louto 2000, 140.)

Myös ennen sopimusten tekoa on perehdyttävä kumppanin taustoihin ja varmistuttava siitä, että molemmat tietävät, mitä ja mistä sopimuksessa sovitaan. Riskien siirtäminen tarkoittaa toiminnan siirtymistä sopimuksella jollekin toiselle osapuolelle. Yleisin tapa riskin siirtoon on vakuutus sopimus, jolloin riski siirtyy vakuutusyhtiön kannettavaksi. Myös alihankintatyö on osittain riskin siirtämistä (alihankkija vastuussa työvaiheista) samoin kuin leasing-sopimukset. (Erola & Louto 2000, 160–161.)

Erityisesti kansainvälisessä kaupassa riskit ja riskienhallinta ovat keinoja toiminnan kehittämiseen. Yrityksen pitää suhtautua riskienhallintaan vakavasti ja suunnata resurssinsa oikein. Kansainvälisessä kaupassa riskien ottaminen on tärkeää ja se tukee tavoitteiden saavuttamista. Tämän vuoksi oikein hoidettu riskienhallinta on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. (Erola & Louto 2000, 7.)

3 KANSAINVÄLISEN LIIKETOIMINNAN MUODOT

3.1 Liiketoimintamuodon valinta

Kuten termit kansainvälisyys ja kansainvälistyminen, on myös termi kansainvälistymisstrategia hankala määritellä. Jokaisella yrityksellä on omat käsityksensä strategian merkityksestä; siitä millainen se on sisällöltään ja toteutukseltaan. Kansainvälistymisstrategioihin liittyy monia eri osa-alueita, joita jokainen yritys tulkitsee eri tavoin. Se millaiseen liiketoimintaympäristöön päädytään, mikä on yrityksen valitsema kansainvälisen liiketoiminnan muoto tai yrityksen kehityksen ja osaamisen taso, ovat kaikki osa yrityksen strategiaa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 87.)

Liiketoimintamuodolla tarkoitetaan yrityksen valitsemaa operaatiomuotoa, jonka avulla yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla. Toimintamuodon valinta pohjautuu päätöksiin siitä, miten ja missä ulkomaisille markkinoille tarkoitetut tuotteet tai palvelut tuotetaan ja miten ne toimitetaan asiakkaille. Toimintamuodon valinta on tärkeä osa yrityksen kansainvälistymisstrategiaa. (Perämäki 2005, 9 [viitattu 12.12.2008].) Kun yritys kehittyy ja kasvattaa kansainvälistä toimintaansa, on normaalia, että liiketoimintamuotoa myös vaihdetaan. Lisääntynyt toiminta ulkomailla kasvattaa kokemusta sekä kykyä toimia kohdemarkkinoilla, jolloin myös yrityksen on helpompi vaihtaa liiketoimintatapaa, joka sitoo enemmän sen toimintoja ulkomaille. (Pakarinen 2008, 17 [viitattu 18.11.2008].)

Kansainvälisiä liiketoimintamuotoja on useita erilaisia. Kun miettii käytännön toteutusta, yrityksillä voi olla monia eri markkina-alueita, joita ei pystytä palvelemaan vain yhden operaatiomuodon avulla. Yrityksen täytyykin tarkkaan pohtia, minkä muodon se valitsee. Ahokangas ja Pihkala (2008, 59–61) käsittelevät teoksessaan erilaisia asioita, joita yrityksen pitää ottaa huomioon liiketoiminnan tapaa valittaessa. He tuovat esille sen, että lähtökohtana pitää olla yrityksen kokonaisstrategia, tavoitteet sekä liiketoiminnan ja sen ympäristön kokonaisuus.

Lisäksi toimintamuodon pitää olla yrityksestä päin kontrolloitavissa ja koordinoitavissa. Resursseja, joita vaaditaan, on kehitettävä ja on myös otettava huomioon, että informaation saaminen loppuasiakkaista ja markkinoista on erilaista operaatiomuodoissa. Riskit, nopeus ja joustavuus myös vaihtelevat kansainvälisissä liiketoimintamuodoissa. Lisäksi markkinoiden erilaisuus vaatii useasti enemmän kuin yhden liiketoimintamuodon käytön ja tällöin huomio kannattaa kiinnittää siihen, että valitut tavat ovat yhteensopivia ja täydentävät toisiaan.

On siis mahdotonta esittää yleispäteviä valintakriteerejä kansainvälisen liiketoimintamallin valintaan, sillä siihen vaikuttavat niin monet tekijät. Tärkeimpinä tekijöinä voidaan kuitenkin pitää yritystekijöitä (koko, resurssit, kokemus, tavoitteet), tuotetekijöitä (hinta, teknologian taso, ainutlaatuisuuden aste) sekä kohdemarkkinatekijöitä (fyysinen etäisyys, markkinapotentiaali, kaupan esteet, kilpailijoiden lukumäärä). (Äijö 1999, 80). Näitä tekijöitä tarkastelin Äijön teoksen pohjalta (1999) käsitellessäni asioita, joita yrityksen pitää ottaa huomioon ennen kansainvälistymispäätöstä.

Seuraavaksi käyn läpi muutamia kansainvälisen liiketoiminnan muotoja ja niiden hyviä ja huonoja puolia. Olen koonnut tutkimuksen loppuun yhteenvedon käsittelemistäni toimintamalleista (LIITE 1).

3.2 Kansainvälistyminen ostotoiminnan avulla

Ostotoiminta kansainvälistymisen muotona on ehkä yleisin ja monen yrityksen osalta myös ensimmäinen askel kansainvälistymisessä. Ostotoimintaa harvoin ajatellaan osaksi kansainvälistymistä, mutta selväähän on, että ulkomaisten työkalujen, tuotteiden (ostetaan kotimaisen edustajan tai jälleenmyyjän avulla) tai raaka-aineiden ostaminen antaa jo mahdollisuuden toimia mukana kansainvälisissä liiketoiminnoissa. Sisäänpäin kansainvälistyminen eli ostotoiminnan harjoittaminen ulkomailta saattaa olla seurausta monesta eri syytä. Yritys ei välttämättä saa tuotetta, jota tarjota asiakkailleen kotimaasta tai omaa tuotevalikoimaa halutaan laajentaa (Ahokangas & Pihkala 2002, 27–29.)

Kansainvälinen ostotoiminta ei juuri eroa kotimaisesta ostotoiminnasta. Riskit tosin ovat suuremmat ja monimuotoisemmat. Kansainväliseen ostotoimintaan liittyviä riskejä ovat mm. hyvän toimittajan löytäminen, mahdolliset pitkät toimitusajat ja niiden epävarmuus ja näiden ohella varastointi- ja saatavuusongelmat. Lisäksi toimittajamaan lait, erilainen kulttuuri ja politiikka sekä eri kielen ja erilaisten tapojen vuoksi ilmenevät väärinymmärrystilanteet aiheuttavat riskejä kansainväliseen ostotoimintaan. (Riitamäki 2006, 11 [viitattu 30.1.2009].)

3.3 Vientioperaatiot

3.3.1 Vientitoiminnan aloitus

Ostotoimintaa lukuun ottamatta kaikkia muita kansainvälisiä liiketoiminnan muotoja voidaan nimittää ulospäin suuntautuvaksi kansainvälistymistoiminnaksi. Varsinkin pienikokoiselle yritykselle viennin aloittaminen on suuri riski. Vientitoiminnan aloittamisen yhteydessä yrityksen täytyy tehdä päätös siitä, että halutaanko kasvaa enemmän kotimaassa vai ulkomailla, mikä on valittu kohdema, miten vientiä kohdemaahan halutaan harjoittaa ja millainen on yrityksen käyttämä markkinointistrategia ja sen kehityssuunnitelma. (Ahokangas & Pihkala 2002, 29–30.)

Viennissä tuote tai palvelu tuotetaan ensin kotimaassa ja sen jälkeen viedään ulkomaille. Viennin hyviä puolia ovat alhaiset aloituskustannukset, mahdollisuus kontrolloida tuotantoa paremmin ja operaatiomuotona vienti on nopea, helppo, joustava ja yksinkertainen. Viennistä löytyy myös huonoja puolia, joista esimerkkeinä mm. kuljetuskustannukset (tullien vuoksi), tuotteen sopeuttamiskustannukset, markkinoiden vaikea kontrollointi ja hidas reagointi markkinoiden muutoksiin. Vienti on myös altis muoto kaupan esteille ja hallitusten toimille. Myös ulkomaisten asiakkaiden mahdolliset aikaisemmin muodostetut mielikuvat maasta tai kansasta on syytä huomioida. (Äijö 1999, 83–84.) Vientioperaatiot jaetaan kolmeen eri ryhmään: epäsuoraan, suoraan sekä välittömään eli omaan vientiin.

3.3.2 Vientioperaatioiden eri muodot

Epäsuora vienti on alihankintaa kotimaiselle päämiehelle, jolloin vientitoiminnot ovat ulkoistettu kotimaiselle välikädelle kuten agentille tai vienninedistämisorganisaatiolle (Pakarinen 2008, 18 [viitattu 19.11.2008].) Epäsuora vienti operaatiomuotona tuomaa etuja. Edustajan kanssa on helppo toimia ja hän hoitaa ulkomaisen toiminnan. Lisäksi epäsuora vienti ei vaadi yritykseltä itseltään kielitaitoista henkilökuntaa tai aikaisempaa kokemusta viennistä. Myös riskit ja kustannukset ovat pienemmät kuin muissa viennin muodoissa. (Äijö 1999, 85.)

Toisaalta epäsuoran viennin haittapuolina on vähäinen suoran markkinatiedon määrä, jolloin markkinoiden kontrollointi on vaikeampaa. Yksi välikäsi suodattaa aina osan tiedoista ja useimmiten tärkeäkin informaatio saadaan viiveellä. Yritys ei myöskään itse opi kansainvälisistä markkinoista, kun työ tehdään sen puolesta ja tietenkin välikäden palkkiot ovat aina pois yrityksen katteista. (Pakarinen 2008, 19 [viitattu 19.11.2008].)

Suora vienti on vientiä ulkomaisten agenttien tai muiden välikäsien avulla. Tuotteita viedään ulkomaisille välikäsille tai organisaatioille, jotka hoitavat markkinoinnin ja jakelun ulkomaisille loppuasiakkaille. Tämä viennin muoto vaatii yritykseltä jonkinasteista kansainvälistä osaamista kielitaidon ja vientitoiminnan tuntemuksen osalta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32.) Suoran viennin operaatiomuodossa ei ole niin montaa väliporrasta kuin esimerkiksi epäsuorassa viennissä. Näin ollen kustannukset saattavat olla pienempiä, informaation kulku sujuvampaa sekä ulkomaisen välikäden käyttö voi antaa paremmat mahdollisuudet sopeutua kohdemarkkinoiden vaatimuksiin. (Pakarinen 2008, 19 [viitattu 19.11.2008].)

Ulkomaisen edustajan käyttö vie yritystä lähemmäs ulkomaisia markkinoita ja näin ollen se saa enemmän kokemusta kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta. Ulkomaisella välikädellä on luultavasti myös parempi markkina- ja loppuasiakastuntemus sekä laajemmat verkostot. Ulkomaisen edustajan käyttö vaatii

kuitenkin enemmän yritykseltä kuin esim. kotimaisen käyttö, sillä kommunikointi ja yhteydenpito ovat hankalampia. (Äijö 1999, 86.)

Ongelmia suorassa viennissä aiheuttavatkin eniten kulttuuri- ja kielierot. Raportoinnin järjestäminen ja sen toimivuuden varmistaminen ovat jo välimatkojen sekä myös raportointitekniikoiden eroavaisuuksien vuoksi haasteellisia. Lisäksi uuden henkilöstön koulutus ja heidän informoimisensa on aikaa vievää. Suoran viennin suurimpia ongelmakohtia ovat kustannusten ja investointien rahallisen määrän lisäksi hyvän välikäden löytäminen, motivoiminen, tukeminen ja palkitseminen. Hyvän välikäden löytäminen voi olla vaikeaa, mutta valinnan osuessa oikeaan asiansa osaava välikäsi antaa yritykselle paljon paremmat lähtökohdat menestyä kohdemarkkinoilla. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32–33.)

Välitön eli oma vienti on viennin muodoista vaativin, sillä yritys vie itse tuotteet ulkomaiselle loppuasiakkaalle ja minkäänlaisia välikäsiä ei käytetä. Välittömässä viennissä on monia etuuksia, joita muut viennin muodot eivät tuo. Yrityksellä on omassa viennissä suora yhteys ulkomaisiin asiakkaisiin ja näin se saa tärkeää ensikäden tietoa ja kokemusta. Myös markkinoiden kontrollointi on helpompaa ja reagointi siellä tapahtuviin muutoksiin on nopeampaa. Välittömässä viennissä tuotteista ja yrityksen toiminnasta saadaan suoraan asiakaspalautetta ja suhde asiakkaisiin on vahvempi. (Ahokangas & Pihkala 2002, 34; Äijö 1999, 86.)

Välittömän viennin toteutus on sen hyvistä puolista huolimatta hyvin vaikeaa, sillä se vaatii henkilöstö-, matka- ja markkinointikustannusten vuoksi resursseja. Vientitoiminnan rahoittaminen sekä kasvavat varastot vaativat käyttöpääomaa sekä joustavuutta, sillä usein ulkomaalaisilla asiakkailla on pidemmät maksuajat kuin kotimaisilla. Oma vienti vaatii myös pitkäaikaisen sitoutumisen niin kohdemaahan kuin asiakkaisiinkin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 34; Pakarinen 2008, 19 [viitattu 18.11.2008].)

3.4 Ulkomainen lisensiointi ja franchising

Ulkomainen lisensiointi (licensing) on valmiin kohteen (fyysinen tuote) valmistus-, markkinointi- tai myyntioikeuden siirtämistä toiselle osapuolelle tietyksi ajanjaksoksi. Lisensiointioikeus siirretään lisenssisopimuksella ja lisenssin myöntäjä (the licensor) saa yleensä nk. royalteja/rojalteja eli korvauksen lisenssin haltijalta (the licensee). Tämä korvaus voi olla joko prosentuaalinen osuus lisenssin haltijan tuotoista tai sitten kertarojalti kattamaan lisenssin siirtymisestä aiheutuneet kulut. Lisäksi sopimukseen saattaa kuulua muita erillisiä korvauksia. (Han et al. 2008, 373.)

Yleisimmin lisensoijia käytetään teknologiassa, julkaisu- ja viihdetoiminnassa sekä kaupankäynnissä ja tavaramerkeissä. Teknologialisenssejä ovat mm. patentit, liikesalaisuudet ja muu luottamuksellinen tieto. Julkaisu- ja viihdetoiminnan lisensoijoihin kuuluvat mm. kirjojen, näytelmien tai elokuvien tekijänoikeudet. Tavaramerkkilisenssit sekä kaupankäyntiin liittyvät lisenssit kattavat mm. tavaramerkit, kauppanimet ja pakkaukset. (Ahokangas & Pihkala 2002, 35.)

Lisenssit voivat olla myös erityyppisiä. Eksklusiivinen (exclusive license) lisenssi on yksinoikeudellinen lisenssi, jolla lisenssin saaja saa käyttää patenttia sovitulla tavalla, tietyllä maantieteellisellä alueella ilman, että kenelläkään muulla – edes patentinhaltijalla – on oikeus käyttää lisenssin kohdetta. Ei-eksklusiivinen eli rinnakkainen (nonexclusive license) lisenssi on vain käyttöoikeus lisenssiin. Ristiinlisensiointi (cross licensing) ilmenee, kun yritykset vaihtavat lisensoijia keskenään. Ristiinlisensiointi on yleistä toisiinsa liittyvien tuotteiden tai prosessien kesken. Lisensioinnilla, kuten muillakin kansainvälisillä operaatiomuodoilla, on sekä hyviä että huonoja puolia. Lisenssi on myöntäjälle taloudellisesti säästävä keino laajentaa liiketoimintaa sekä myös riskittömämpi ja turvallinen vaihtoehto. Huono puoli lisenssissä on se, että lisenssi on usein myönnetty tietylle ajanjaksolle. Myös muutokset tuotteen laadussa ja markkinoinnissa ovat mahdollisia. Lisensioinnissa on myös riskinsä yrityksen kilpailuedun saattamisesta toisen tietouteen. Partnerista saattaa syntyä potentiaalinen kilpailija sopimuksen umpeuduttua. (Han et al. 2008 373–375.)

Franchising on toimintatavaltaan hyvin samanlainen kuin lisensointi, mutta franchising keskittyy enemmän palveluiden ympärille (mihin saattaa liittyä myös fyysisten tuotteiden myyntiä). Franchisingissa keskeistä on yrityksen nimi, tuotteen tavaramerkki sekä maine. Franchising on hyvä tapa laajentua maantieteellisesti tai kansainvälisesti ja samalla minimoida yrityksen sisäistä kasvua sekä maksimoida yksittäisten yksiköiden omaa päätäntävaltaa ja tuloksen tekoa. Franchising luvakkeen ostaja saa koko konseptin tuen ja samalla vahvan brandin eli tuotemerkin, koulutuksen ja taloudellisen avun. Franchising toiminta on siis nopea keino päästä vakaaseen liiketoimintaan. Kuitenkin myös huonoja puolia löytyy eikä niitä pidä unohtaa. Franchisingyrittäjä ei saa vaihtaa ketjun nimeä tai luoda omaa imagoa. Myös luvattu taloudellinen tuki ja päätäntävalta voivat olla pienempiä kuin yrittäjä on ajatellut. (Ahokangas & Pihkala 2002, 40.)

Franchising on luvakkeen myyjän kannalta kustannuksiltaan alhaisempi ja riskittömämpi vaihtoehto uusille markkina-alueille mentäessä. Alkuperäinen lisenssin omistaja myös hyötyy paikallisjohtajien kulttuurin tuntemuksesta ja tietotaidosta, mutta voi jossain vaiheessa kärsiä luvakkeen ostajien suuresta määrästä. Laaja franchisingkanta johtaa kontrollin hankaloitumiseen, informaatio katkoksiin ja väärinymmärryksiin. (Han et al. 2008, 376.)

3.5 Yhteistyöoperaatiot kansainvälisessä toiminnassa

Lähes kaikki operaatiomuodot ovat yhteistyöoperaatioita, sillä jokaisessa on jonkinlaista yhteistyötä esimerkiksi asiakkaan, agentin, huolitsijan tai vaikka tulliviranomaisten kanssa. Yhteistyö käsittääkin kaiken toiminnan ostajan ja myyjän välisestä suhteesta kumppanuuteen. Ulkomaisessa yhteistyösopimuksessa on erityistä se, että osapuolet vaihtavat keskenään tietoja miltä tahansa yritystoiminnan alueelta tai antavat toisilleen toiminnallista apua. Varsinaisiksi kansainvälisiksi yhteistyöoperaatiomuodoiksi luokitellaan erilaiset yhteisytykset, strategiset liittoumat, kuten allianssit, projektioperaatiot, ja hieman harvinaisemmat muodot, kuten teknologiansiirtosopimukset ja johtamissopimukset. (Ahokangas & Pihkala 2002, 48; Äijö 1999, 94–95.)

Ulkomainen yhteisyritys (joint venture) on pitkäaikainen sopimus yhden tai useamman osapuolen kesken yhden suuren yrityksen omistamisesta, hallinnoimisesta ja johtamisesta. Kaikki sopimusosapuolet osallistuvat yhteisesti kaikkiin toimintoihin ja yritystä muodostettaessa voivat osapuolet sijoittaa siihen erilaisia panoksia, jotka määrittävät omistussuhteita. Normaalisti yhteisyritys käsittää valmistus- tai tuotantoyhteistyön. (Canwell & Sutherland 2004, 135; Äijö 1999, 97–98.) Yhteisyrityksen hyötyinä ovat jaettu riski eli yksittäistä omistajaa kohtaan pienempi riski sekä toisen sopimusosapuolen tuesta, resursseista, kokemuksesta ja markkinatuntemuksesta hyötyminen. Huonoina puolina taas ovat konfliktit, joita syntyy sopimusosapuolten välille kulttuuristen erojen sekä erilaisten intressien vuoksi. Myös voiton jako ja kontrollin ylläpito saattavat joissain tilanteissa aiheuttaa ongelmia. (Han et al. 2008, 381–382.)

Strategiset allianssit voivat olla joko lyhyen tai pitkän aikavälin liittoja kahden tai useamman yrityksen välillä ja usein tarkoituksena on resurssien jako (Canwell & Sutherland 2004, 227). Allianssit eivät ole määritelty vain sen mukaan, miten yhteistyösuhteet ovat organisoitu, vaan ne käsittävät kaikki yhteistyösuhteet, joissa tärkeää on kumppaneiden strategioiden ja kulttuurien yhteensopivuus (Pakarinen 2008, 20 [viitattu 18.11.2008]). Strategiset allianssit koskevat lähinnä yrityksen tutkimus- ja kehittämis-, tuotanto- tai markkinointitoimintoja. Allianssit eivät kuitenkaan ole riskittömiä kanainvälisen liiketoiminnan muotoja, sillä useasti osapuolina ovat kilpailevat yritykset ja siten yritykselle tärkeät kilpailukeinot saatetaan kilpailijan tietoon. Allianssien hyvinä puolina voidaan pitää sen mahdollistamaa nopeaa innovaatiotoimintaa, riskien ja kustannusten pienenemistä sekä joustavuutta.

Vaikka alliansseilla on monia hyviä puolia, yhteistyön ja kilpailun yhdistäminen luo myös uusia paineita. Ongelmia saattaa ilmetä tuottojen jaossa ja oikean yhteistyöpartnerin löytämisessä. (Palmberg & Pajarinen 2005, 128–131.) Hyvinä esimerkkeinä kotimaisista alliansseista voidaan pitää vientirenkaita, jotka ovat 4-6 yrityksen yhteistyöprojekteja. Vientirenkaissa yritysten tuotteet tai kansainvälistymistavoitteet täydentävät toisiaan. Suurimmat hyödyt ovat kokeneen

vientipäällikön saaminen yrityksen käyttöön ja kustannusten jakautuminen. (Suomen Yrittäjät 2008 [viitattu 21.11.2008].)

Projektioperaatiot (project operations) ovat yksittäisiä hankkeita, jotka toteutetaan yksin tai toisten toimittajien kanssa. Projektiin voi liittyä fyysisten tuotteiden valmistamisen lisäksi niihin liittyvän teknologian, tietotaidon tai palveluiden viemistä ja se on usein ajallisesti, paikallisesti ja määrällisesti rajattu. (Äijö 1999, 100–101.) Projektioperaatioita kutsutaan usein myös nimellä projektivienti, josta erotetaan joitain päätyyppejä. Osittaisprojektissa (partial project) toimittajalla on vastuu vain erikseen sovitusta osasta projektia. Kokonaisprojektissa (international turnkey project) toimittajalla on kokonaisvastuu projektista, niin kuluista kuin tuloksistakin. Usein näissä tapauksissa käytetään myös alihankkijoita ja erikoistoimittajia. (Han et al. 2008, 377.)

Projektiviennin hyvinä puolina tuodaan usein esiin suuri kokonaisvoittojen määrä ja tuotteiden laadukkuus ja jalostusaste. Projektivienti on myös joustava ja saattaa tasoittaa hiljaisen ja vilkkaan myyntikauden vaihteluja. Operaatiomuotona se antaa yritykselle oman käden tietoa ja kokemusta ulkomailla toimimisesta. Toisaalta projektin toteuttaminen on usein kallista ja sitoo paljon resursseja. Toimitukseen osallistuvien muiden toimijoiden (partnerit ja alihankkijat) löytäminen ja johtaminen saattaa olla hankalaa ja aikaa vievää. Toimintamuotona projektivienti on myös juridisesti vaativaa ja riskit ovat suuret. (Äijö 1999, 102.)

3.6 Kansainvälistymisen muut muodot

On monia erilaisia kansainvälisen liiketoiminnan muotoja, jotka voidaan luokitella joko yhteistyöoperaatiomuodoiksi tai sitten omaksi liiketoiminnan muodoksi. Myöskään alan kirjallisuus ei ole niin kattava, että kaikki mahdolliset liiketoiminnan muodot, joilla yritys pystyy harjoittamaan kansainvälistä toimintaa, olisi lueteltu. Seuraavaksi käsittelen lyhyesti tytäryhtiötä, ulkomaista liikkeenjohtosopimusta ja teknologiansiirtosopimusta. Myöskään ei pidä unohtaa internet-operaatioita, jotka ovat erityisesti markkinoinnin osa-alueella tehokkaita. Internetistä on tulossa yhä yleisempi

tapa ottaa ensi askel kansainvälistymiseen, sillä internet yhdistää niin nuoria kuin vanhojakin kuluttajia.

3.6.1 Tytäryhtiö

Tytäryhtiön perustaminen vaatii yritykseltä pitkän tähtäimen suunnittelua ja resursseja. Joskus ainut keino päästä kohdemarkkinoille on toimivan tytäryhtiön perustaminen. Tytäryhtiö ei välttämättä tarkoita täysin samanlaista yhtiötä kuin emoyhtiö (eli alkuperäinen yritys), vaan tytäryhtiön toiminta ja rooli saattaa olla hyvinkin rajattu tai vastaavasti hyvin monipuolinen. Juridisesti tytäryhtiö on oma laillinen yksikkönsä, joka on erillään emoyhtiöstä. Jos emoyhtiö omistaa vähintään puolet osakepääomasta, on tytäryhtiö emoyhtiön kontrollissa. Ulkomaisessa tytäryhtiössä yhteiselle linjalle ongelmana on tytäryhtiön toimiminen kohdemaan lainsäädännön alaisena. Tällöin eroja voi syntyä mm. verotuksessa, palkoissa, henkilöstön johtamisessa tai sopimusasioissa. Tytäryhtiön toiminta voidaan aloittaa joko perustamalla tytäryhtiö alusta lähtien tai ostamalla jo toimiva yritys kohdemaasta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 42–43.)

Tytäryhtiö voi toimia emoyhtiön ns. toiminnallisena kopiona. Silloin tytäryhtiössä toteutetaan samoja toimia kuin emoyhtiössä, mutta vain pienemmässä mittakaavassa ja tietyllä markkina-alueella. Jos tytäryhtiö ei toimi emoyhtiön pienempänä kopiona, on mahdollisuus, että se toimii emoyhtiön toiminnallisena jatkeena. Jokin tietty toiminta, kuten esimerkiksi markkinointi tai tekninen tuki, kuuluu tällöin tytäryhtiön tehtäviin. Ulkomaiset myyntikonttorit toimivat tällaisina emoyhtiön jatkeina. Tytäryhtiöiden tehtävänä saattaa olla jonkin erityisen tehtävän suorittaminen markkina-alueellaan. Tässä tapauksessa tehtävää ei emoyhtiön kotimaassa pystytä hoitamaan. Tytäryhtiön perustaminen vie huomattavasti aikaa ja resursseja eikä näin ollen ole helpoin tie kansainvälistymiseen ainakaan uusilla yrityksillä. Tytäryhtiön ja emoyhtiön kannattava toiminta on vaativa prosessi, mutta useimmiten toimiessaan tuottava (Ahokangas & Pihkala 2002, 45–47.)

3.6.2 Ulkomainen liikkeenjohtosopimus ja teknologiansiirtosopimus

Ulkomaisessa liikkeenjohtosopimuksessa yritys myy korvausta vastaan liikkeenjohtopalveluita ja johtaa asiakkaan yritystä tämän laskuun (Suomen Yrittäjät 2008 [viitattu 21.11.2008]). Korvaukset vaihtelevat erikseen määritellystä korvaussummasta järjestelyyn, jossa korvaussumma muodostuu välittömistä kuluista ja osuudesta johdettavan yrityksen liikevaihdosta tai voitoista. Tätä toimintamuotoa voidaan käyttää esimerkiksi projektiviennin yhteydessä, kunnes oma henkilökunta on saatu koulutettua tai jos yhteisyrityksessä sopimuskumppanilta puuttuu liikkeenjohdon osaamista ja kokemusta. Liikkeenjohtosopimuksessa on melko alhaiset kustannukset, sillä investointeja ei tarvita. Se on myös nopea, joustava ja hyvin kontrolloitavissa. Toisaalta sopimus on monimutkainen ja vaativa dokumentti ja vaatii oikeanlaisen henkilön löytymisen. (Äijö 1999, 103–104.)

Teknologiansiirtosopimukset ovat johtamissopimuksia ja sisältävät muun muassa osaamisen, tekniikan ja tiedon vaihtamista organisaatioiden välillä. Patenttien ostot ja lisensoinnit ovat teknologian siirtoja, joihin yleensä ryhdytään kun on tarve uudistaa tietopohjaa. Kansainvälinen tiedonsiirto on monimutkaista eri maiden erilaisten toimintamallien ja lainsäädännön vuoksi. Lisäksi vaikeutena on osaamisen ja teknologian hinnoittelu. (Ahokangas & Pihkala 2002, 53–55.)

3.6.3 Ulkomaisen työvoiman palkkaus ja internet-operaatiot

Ulkomaisen työvoiman palkkaaminen ja internettoiminnot ovat myös eräänlaisia tapoja kansainvälistyä. Ulkomaisen työvoiman palkkaaminen on muodostunut Suomessa hyvin yleiseksi tavaksi tietyillä työvoimapulasta kärsivillä toimialoilla. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ja joidenkin alojen houkuttelemattomuus ovat johtaneet siihen, ettei kotimaisella työvoimalla pystytä vastaamaan todellista työvoimatarvetta.

Internet-operaatiot voidaan lukea myös yhdeksi omaksi kansainvälisen liiketoiminnan muodoksi. Määritelmänä voidaan pitää sähköistä liiketoimintaa internetissä. Internet

on helpottanut paljon yritysten toimintaa, sillä globaalina markkinointikanavana se mahdollistaa kaupankäynnin sähköisenä aina tarjouspyynnöstä maksamiseen. Internet myös alentaa markkinoillepääsyn kynnystä ja markkinointikustannuksia. Internetin avulla kommunikointi myyjän ja asiakkaan välillä on helpompaa ja se myös vähentää riippuvuutta viennin ja tuonnin välimiehistä, mikä taas alentaa kustannuksia. Internet tukee aikaisempien kontaktien ylläpitoa ja helpottaa jälkimarkkinointia. Myös aikaeroista johtuvat ongelmat vähenevät. Internet on ongelmallinen lähinnä asiakasmyyjäsuhteen kehittymisen kannalta ja useimmiten se vaatii erityyppisen hinnoittelumekanismin. Lisäksi internetin yleistymisen on johtanut siihen, että se on lähinnä pakollinen ympärivuorokauden toimiva markkinointikanava kansainvälisessä kaupassa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 56–58.) Yritys voi hyödyntää internetiä kotisivujen teossa, blogien ylläpidossa ja pyörittämällä verkkokauppaa.

4 TURUN YRITTÄJÄT RY:N JÄSENYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISTUTKIMUS

4.1 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Kyselytutkimus suoritettiin maaliskuussa 2009 Turun Yrittäjät ry:n jäsenille. Kyselylomake pohjautui opinnäytetyön teoriaosaan ja siten vastaukset toivat paljon arvokasta lisäinformaatiota. Kyselylomakkeen toteutin sähköiseen muotoon Digium Enterprise-ohjelmistopalvelulla ja valmis kyselylomake lähetettiin noin 2000 jäsenen sähköpostiin linkkinä. Kyselyyn vastaaminen vei 5-10 minuuttia.

4.1.1 Kyselylomakkeen rakenne

Kysely oli jaettu kuuteen eri osa-alueeseen ja se on yksinkertaisessa muodossa liitteenä (LIITE 2). Kysymykset olen numeroinut jälkikäteen helpottamaan vastausten analysointia. Ensimmäisenä kyselylomakkeessa oli Yrityksen perustiedot – osio, jossa tavoitteena oli yritysten taustatietojen selvittäminen. Kysymyksiä oli perustamisvuosi, liikevaihto, päätoimiala ja henkilöstömäärä. Tämän jälkeen jokaiselle vastaajalle aukeni seuraava sivu, jossa kysymykset käsittelivät yleisesti kansainvälistyvää yritystä. Kyselylomakkeen kolmas osio oli tarkoitettu vientiä harjoittavalle yritykselle. Näihin kysymyksiin pääsi vain valitsemalla toimintamuodokseen viennin. Neljäs osio oli tehty vientitoimintaa suunnitteleville yrityksille ja saman kaavan mukaisesti tähän osioon saivat vastausmahdollisuuden vain ne, jotka olivat kyseisen toiminnon alussa valinneet. Viides osio oli tarkoitettu ostotoimintaa harjoittaville yrityksille. Kuudes osio oli kaikille tarkoitettu tyytyväisyyskysely, jossa muutaman kysymyksen avulla pyrittiin kartoittamaan jäsenten tyytyväisyys yrittäjäjärjestön tarjoamaan apuun.

Kyselyn lähettämistä jäsenille pohjustettiin Turun Yrittäjien talvitiedotteessa 2.2.2009 (LIITE 3). Tiedotteessa kerrottiin jäsenille, mistä aiheesta kysely tehdään, minä ajankohtana ja miksi. Lisäksi vastaajille tarjottiin mahdollisuutta halutessaan

osallistua kahden hengen illallisen arvontaan. Kysely saatekirjeineen (LIITE 4) lähetettiin viikolla 8 yrittäjyhdistyksen jäsenille käyttäen valmista sähköpostituslistaa. Aikaa vastaamiseen annettiin viikko ja ennen määräajan umpeutumista lähetettiin vielä muistutusviesti kyselystä.

4.1.2 Kyselyyn vastanneiden yritysten kuvaus

Vastauksia sain yhteensä 152 kappaletta erikokoisilta ja eri toimialoilla vaikuttavilta yrityksiltä (Kuvio 4). Myös yritysten ikähaitari oli vakuuttava: jotkut olivat perheyrittäjinä toimineet aina 1900-luvun alkupuolelta tähän päivään ja toiset taas olivat vain muutaman vuoden vanhoja tai sitten juuri aloittaneita. Yritysten liikevaihdot vaihtelivat alle 25 000 eurosta (6,94 %) aina yli 10 miljoonaan euroon (0,69 %). Suurimman osan vastanneista voidaan kuitenkin sanoa kuuluvan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin ja liikevaihto oli 100 000-300 000 euron molemmin puolin.

Yrityksen liikevaihto

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. alle 25 000	10	6,94%					
2. 25 000 - 50 000	14	9,72%					
3. 50 000 - 100 000	24	16,67%					
4. 100 000 - 300 000	31	21,53%					
5. 300 000 - 600 000	19	13,19%					
6. 600 000 - 1 milj.	14	9,72%					
7. 1- 5 milj.	24	16,67%					
8. 5 - 10 milj	7	4,86%					
9. yli 10 milj.	1	0,69%					

N=144

Yrityksen päätoimiala

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Sähköteollisuus	1	0,66%					
2. Sähköelektronikka	3	1,99%					
3. Metalliteollisuus	9	5,96%					
4. Muoviteollisuus	1	0,66%					
5. Elintarviketeollisuus	0	0,00%					
6. Kauppa	37	24,50%					
7. Rakentaminen	18	11,92%					
8. Palvelut	50	33,11%					
9. Jokin muu, mikä	35	23,18%					

N=154

Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden yritysten rakenne.

Yritysten päätoimialoista suurimmiksi nousivat kauppa (24,5 %), palvelut (33,1 %) ja rakentaminen (11,92 %). Vastauksia saatiin myös IT-alan yrityksiltä ja metalli- ja kemianteollisuuden aloilta. Myös yksittäisiä vastauksia saatiin mm. terveydenhuollon, huonekaluteollisuuden, pankki- ja vakuutustoiminnan, varustamotoiminnan ja kuljetuksen toimialoilta. Henkilöstömäärä vaihteli yksityisyrittäjistä aina lähemmäs sataan työntekijään, kuitenkin keskiarvo oli noin seitsemän työntekijää. Suurimmat henkilöstömäärät olivat yrityksillä, jotka olivat aloittaneet toiminnan 1900-luvulla.

4.2 Mielipiteitä kansainvälistymisestä

4.2.1 Vastausten käsittely

Seuraavassa otan käsittelyyn kyselytutkimuksen tulokset. Pysin löytämään yhteneväisyyksiä vastausten ja kirjoittamani teorian väliltä. Tarkoituksena on analysoida tuloksia ensin yleisten, kaikille suunnattujen, kysymysten kohdalta: minkä tekijöiden yritykset arvioivat vaikuttavan eniten kansainvälistymispäätöksen taustalla ja mitkä tekijät yritykset nostivat tärkeiksi kilpailukyvyn kannalta. Otan myös huomioon yritysten halun kääntyä erilaisten organisaatioiden puoleen kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa ja yritysten tavan hoitaa riskienhallinnan.

Kun olen saanut selville yleiset mielipiteet kansainvälistymisestä ja siihen vaikuttavien asioiden tärkeydestä, paneudun lähemmin yritysten kansainvälistymisasteeseen: kuinka moni harjoittaa kansainvälistä liiketoimintaa, mitkä ovat kansainvälisen liiketoiminnan muodot, joita esiintyy ja miksi on päädytty kansainväliseen toimintaan? Pysin löytämään vastauksia myös siihen, mitkä asiat koetaan toimintojen hyvinä ja huonoina puolina ja mihin maihin liiketoiminta keskittyy nyt ja tulevaisuudessa.

4.2.2 Kansainvälistymispäätös ja yrityksen kilpailukyky

Kysymyksessä 8 saivat vastaajat arvioida Likertin asteikolla, miten merkittävänä pitivät mm. Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 11) mainitsemia

kansainvälistymispäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Arvoasteikko oli 1-5, arvon yksi (1) ollessa erittäin tärkeä ja viiden (5) täysin merkityksetön. Tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin kilpailukykyistä tuotetta keskiarvolla 1,94. Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi erottui kielitaidon riittävyys (2,06). Kontaktien luominen, liiketoiminnan kasvattaminen ja tuotteen kysyntä kohdemaassa nousivat kyselyssä myös tekijöiksi, joiden nähtiin olevan tärkeitä kansainvälistymispäätöksen taustalla. Arvoasteikon keskivaiheille, eli jokseenkin tärkeäksi, vastaajat kokivat kohdemaassa vaikuttavat tekijät. Näihin tekijöihin kuuluivat mm. poliittinen ja taloudellinen tilanne, kulttuurin samankaltaisuus ja kilpailutilanne ulkomailla. Myös henkilökohtaisten haasteiden halun koettiin olevan osa syy kansainvälistymispäätöksen taustalla.

Työvoiman saannin turvaamisen tai liian pienten kotimarkkinoiden koettiin vaikuttavan vähiten kansainvälistymispäätökseen. Vastanneista osa oli perustellut kansainvälistymisen johtuneen myös pakosta eli kuten teoriaosassa monessa kohtaa kävi ilmi (mm. Äijö 1999, 9-12.), nykyään on kehityttävä ja oltava kansainvälinen pysyäkseen mukana kilpailussa. Myös oman alan hyvä tuntemus sekä halu muuttaa ulkomaille koettiin tekijöiksi päätöksen taustalla.

Samalla Likertin asteikon periaatteella vastaajia pyydettiin arvioimaan kysymyksessä yhdeksän yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä (Kuvio 5, sivu 39). Kysymys oli muotoiltu käyttäen pohjana kansainvälistymisteorioita mm. Porterin timanttia, verkostomalleja ja resurssipohjaisia kansainvälistymismalleja. Porterin mallia apuna käyttäen selvitin, pitivätkö vastaajat yrityksen strategiaa ja rakennetta, kysynnän määrää ja sen tekijöitä tai toimialaan liittyvien ja tukevien toimialojen olemassaoloa tärkeänä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Yllättäen kaikkia näitä tekijöitä pidettiin tärkeinä, mutta ne kuitenkin sijoittuivat muihin tekijöihin verrattuna asteikon keskivaiheille.

Arvioi, kuinka seuraavien yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden merkitys on

	Täysin merkityksetön (Arvo: 5)	4 (Arvo: 4)	3 (Arvo: 3)	2 (Arvo: 2)	Erittäin tärkeä (Arvo: 1)	Yhteensä
Johtoportaan ja muun henkilökunnan osaaminen (tekninen osaaminen, ammatillinen osaaminen, kielitaidon riittävyys yms.) (avg: 1,52)						100 %
Yrityksen strategia ja rakenne (avg: 2,15)						100 %
Yrityksen nopea reagointikyky muutoksiin (avg: 1,87)						100 %
Kotimaisen työvoiman riittävyys (avg: 2,83)						100 %
Kotimaasta saatava apu kansainvälistymisasiassa (avg: 2,71)						100 %
Tuotantokustannukset (avg: 2,38)						100 %
Tuotteen hinta tai tekniset ominaisuudet (avg: 2,02)						100 %
Tuotteen tunnettuus (avg: 2,34)						100 %
Toimitusvarmuus (avg: 1,76)						100 %
Edustajan valinta (avg: 2,25)						100 %
Yrityksen imago (avg: 1,91)						100 %
Kysynnän määrä kohdemaassa (avg: 2,39)						100 %
Toimialaan liittyvien ja tukevien toimialojen olemassaolo (avg: 2,66)						100 %
Resurssien riittävyys ja valmius kehittämiseen (avg: 2,15)						100 %
Valmiit suhteet kohdemaahan ja kulttuurien tuntemus (avg: 2,38)						100 %
(avg: 3,00)						100 %
Yhteensä	5 %	5 %	24 %	40 %	26 %	

Kuvio 5. Kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden merkitys.

Teoksessaan *Kansainvälistyvä yritys* (2002, 77) Ahokangas ja Pihkala totesivat resurssipohjaisten kansainvälistymismallien yhdeksi keskeisimmäksi ajatuksiksi riittävien resurssien olemassaolon sekä resurssien kehittämisen. Vastaajat pitivät myös resurssien riittävyyttä ja valmiutta niiden kehittämiseen melko tärkeänä. Verkostomallia mukaillen vastaajat olivat sitä mieltä, että valmiit suhteet kohdemaahan ja kulttuurin tuntemus olivat helpottavia tekijöitä ja toisivat kilpailuetua. Valmiiden verkostojen nähtiin parantavan yrityksen toimintaedellytyksiä, olivatpa verkostot sitten taloudellisia, juridisia tai henkilökohtaisia.

Tärkeimpinä seikkoina yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden joukossa oli yllättäen tekijöitä, joita ei mainittu mm. Ahokankaan & Pihkalan tai Äijön teoksissa. Suurimman (eli lähinnä arvoa 1) kannatuksen sai johtoportaan ja muun henkilökunnan osaaminen. Erittäin moni kysymykseen vastaajista oli antanut tälle arvon erittäin tärkeä. Osaamiseen liittyivät niin ammatillinen osaaminen kuin henkilökohtaiset ominaisuudet. Myös yrityksen nopean reagointikyvyn, toimitusvarmuuden ja imagon nähtiin olevan avaintekijöitä kilpailukykyä määriteltäessä. Kilpailukykyyn koettiin vaikuttavan myös tuotteen tai palvelun teknisten ominaisuuksien, hinnan ja tunnettuuden. Myös kotimaisen työvoiman riittävyys ja kotimaasta saatava apu kansainvälistymisasiossa nousivat asteikon keskivaiheille.

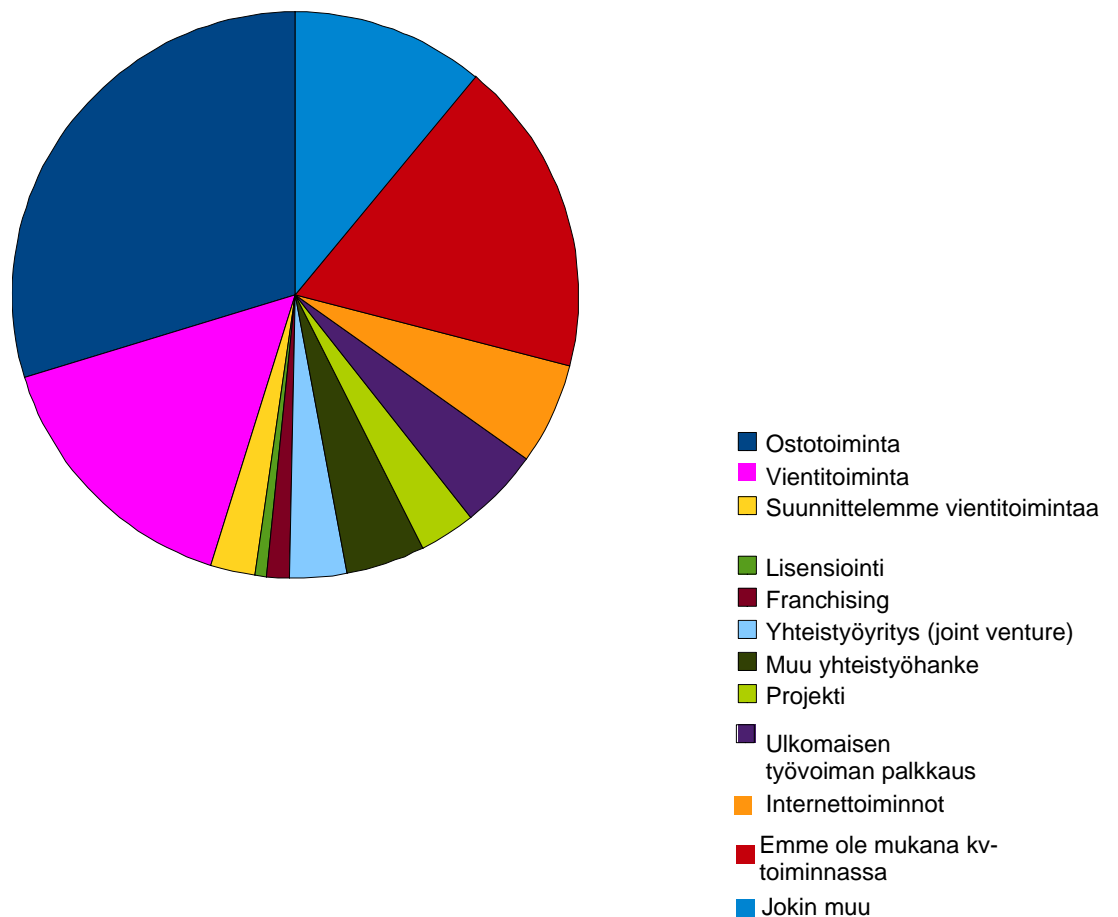
Teoriaosassa käsiteltiin lyhyesti organisaatioita, joilta yritykset voivat saada apua kansainvälisillä markkinoilla toimimiseen. Kyselylomakkeessa esitettiin myös kysymys (kysymys numero 10), miten hyödylliseksi yritykset ovat kokeneet tai miten hyödyllistä uskovat olevan tiedon, jota eräät organisaatiot tarjoavat. Yllättäen monikaan vastaajista ei ollut edes käyttänyt tai kertoi, ettei aio käyttää minkään organisaation palveluita. Hyödyllisimmäksi tiedon ja avun lähteeksi oli arvioitu Yrittäjähdistys ja seuraavana Kauppakamari. Myös muut organisaatiot kuten Finpro, Fintra, TE-keskus ja Finnvera nähtiin melko auttavina organisaatioina. Pankit, keskusliikkeet, maahantuojayritykset ja työsuojelupiiri olivat joidenkin vastaajien mielestä hyviä tiedon lähteitä.

Yllättävää oli kuitenkin vastauksien ristiriitaisuus. Vaikka avun koettiin olevan tarpeellinen kilpailukykyyn kannalta ja monien organisaatioiden uskottiin tai koettiin antavan hyödyllistä tai melko hyödyllistä tietoa, ei tietoa tai apua kuitenkaan ollut haettu. Riskienhallinta-kysymyksiin (11–12) vastasi kaikista 152 vastaajasta 107. Vaikka riskienhallinta on yksi tärkeimmistä yrityksen liiketoiminta-alueista, joka pitää huomioida, jopa 78 % vastaajista kertoi, ettei heidän kansainvälisen kaupan sopimuksiaan oltu suunniteltu riskien hallinnan näkökulmasta. Vastaajista jopa 90 eli 84,11 % ei myöskään ollut varautunut luottotappioriskeihin kansainvälisessä kaupassa.

4.3 Jäsensyritysten kansainvälistyminen

4.3.1 Kansainvälisen liiketoiminnan muodot jäsenyritysten keskuudessa

Teoriaosassa käsitteelin mm. Ahokankaan & Pihkalan (2002), Äijön (1999) sekä Pakarisen (2008) teosten pohjalta kansainvälisiä liiketoimintamuotoja, joita yritys voi valita. Lisäksi liitteeseen 1 olen koonnut käsittelemieni liiketoimintamuotojen hyviä ja huonoja puolia taulukkomaisesti. Jäsenet saivat kyselyn ensimmäisessä osiossa vastata kysymykseen missä muodossa yritys oli mukana kansainvälistyvässä maailmassa (kysymys numero 5).



Kuvio 6. Jäsensyritysten kansainvälistymismuotojen jakaantuminen

Vastanneet saivat valita usean eri vaihtoehdon. Kuviossa 6 sivulla 41 on esitetty kyselyn tuloksia toimintamuotojen jakaantumisesta ja seuraavassa vastauksia tarkastellaan erikseen jokaiselta ryhmältä.

4.3.2 Ostotoiminta

Ostotoimintaa käsittelevät kysymykset 5 sekä 23–28. Ostotoiminnan kansainvälisiltä markkinoilta valitsi toimintamuodokseen 70 vastaajaa eli 46,98 %. Tämä oli siis melkein puolet kaikista vastaajista, mikä ei ole lainkaan yllättävää. Ostotoimintahan on yrityksen kannalta yksi helpoimmista kansainvälisistä liiketoimintamuodoista. Yritykset olivat keskimäärin harjoittaneet ostotoimintaa (kysymys 23) noin 14 vuotta minkä vuoksi voidaan olettaa, että suurin osa yrityksistä on tehnyt ostotoimintaa ulkomailta koko olemassaoloaikansa.

Kysyttäessä ostojen alkuperämaata (kysymys 24) vastaukset käsittivät lähes kaikki maanosat. Ostoja suoritettiin muun muassa kaikista Keski-Euroopan maista, Kaukoidästä, Puolasta, Kanadasta ja USA:sta. Seuraava kysymys (25) oli miksi yritys toteutti ostonsa juuri näistä maista. Vastaajista 40 eli yli 57 % mainitsi syyksi parhaan hinta-laatusuhteen. Tätä ylivoimaisesti tärkeintä syytä seurasi vasta 33 äänellä (47,83 %) luotettava toimitus ja 30 vastaajan äänellä (43,48 %) pitkään jatkunut yhteistyö. Nämä kolme syytä erottuivat selvästi muusta joukosta. Huomioitavaa on, että raha näyttää ratkaisevan myös kohdemaan valinnassa. Toisaalta on hienoa huomata, että pitkään jatkuneista yhteistyösuhteista pidetään kiinni ja ne ovat myös ostotoiminnassa tavoitteena. Ostotoiminnan huonoina puolina olivat teoriaosassa hyvän toimittajan löytämisen vaikeus ja toimitusvaikeudet (Riitamäki 2006, 11). Kyselyn vastauksista voidaan päätellä, että hyvän toimittajan löydyttyä siitä halutaan pitää myös kiinni, samoin kuin toimittajasta, joka takaa parhaan hinta-laatusuhteen sekä luotettavan toimituksen.

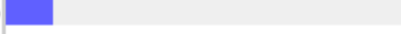

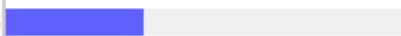

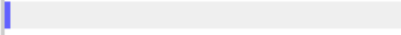
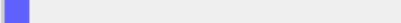
Ostopäätökseen tekoon vaikutti tietenkin myös se, että tarvittavaa tuotetta tai raaka-ainetta ei saanut muualta ja lisäksi tietyistä maista ostettaessa sen sai halvemmalla. Halpaan hintaan vaikutti muun muassa tullimaksujen puuttuminen. Vastaajat

mainitsivat lisäksi, että Kaukoidästä pystyi tilaamaan kerralla pienempiä määriä. Myös 11 vastaajaa (15,94 %) sanoi lyhyen välimatkan ja kuljetuskustannusten minimoimisen olleen syynä ostoihin kohdemaista.

Kulttuurisia tekijöitä ei pidetty kovinkaan tärkeänä ostomaita valittaessa. 18 henkilöä (26,09 %) oli valinnut tietyt kohdemaat, koska kielitaito riitti toimimaan näiden maiden kanssa ja lisäksi 16 eli noin 23 % kertoi tekevänsä ostonsa juuri näistä maista, sillä ostaminen oli helppoa yhteistyömaan suotuisan taloudellisen ja poliittisen tilanteen vuoksi. Maininnan sai myös, että päämies oli kyseisestä maasta ja että yhteistyömaasta löytyi suomalainen edustaja. Tosin huomattavaa oli, että jotkut eivät vain vielä olleet löytäneet parempaakaan yhteistyökumppania. Ostot hoidettiin monin eri tavoin ja tavat eivät olleet sidonnaisia yrityksen kokoon. Moni yrittäjä kertoi etsivänsä itse tuotteet ja tilaavansa sitten tarvitsemansa suoraan kohdeyritykseltä, valmistajalta tai tukkurilta. Yllättävän suuri osa kertoi käyvänsä paljon ulkomailta messuilla ja siten luovansa kontakteja. Monella oli myös oma agentti tai tietty maahantuojia. Tilauksia hoidettiin sähköpostilla, internetsivuilla tai suoraan tarjoajille soittamalla.

Kysymyksessä 26 pyydettiin vastausta siihen, miksi yritykset olivat päätyneet ostotoimintaan ulkomailta. Kuviossa 7 sivulla 44 on näytetty syitä, miksi vastaajat olivat siirtyneet ostotoimintaan ulkomaille. Kuten kuvioista voi nähdä, odotetusti tärkein syy oli se, etteivät kotimaan markkinat pysty tarjoamaan yrityksille heidän tarpeitaan vastaavaa tuotetta, raaka-ainetta tai palvelua. Lähes 83 %:in kannatus tälle onkin melko hälyttävää tietoa kotimarkkinoista. Toisaalta tutkimuksen avulla tästä löytyisi potentiaalinen markkinarako uusille yrityksille. Positiivista oli se, että yli 44 % vastaajista koki tarpeelliseksi ja halusi laajentaa omaa tuotevalikoimaansa, mikä taas antaa meille kuluttajille enemmän vaihtoehtoja. Lähes 35 % koki, että kustannukset pysyivät alhaisempina ulkomailta ostettaessa ja noin 11 % kertoi syynä ulkomailta ostamiseen olevan resurssien puutteen tai haluttomuuden omaan valmistukseen. Harvalla ostotoiminta liittyi ulkomaisen työvoiman saantiin ja sen sijaan ammatillisen osaamisen kehittäminen koettiin syyksi kansainvälisen ostotoiminnan harjoittamiseen.

Miksi olette päätyneet ostotoimintaan ulkomailta?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Resurssien puute tai haluttomuus omaan valmistukseen	8	11,43%					
2.	Kotimaasta ei saa kyseistä tuotetta/raaka-ainetta/palvelua tms..	58	82,86%					
3.	Kustannukset pysyvät ulkomailta ostamalla alhaisempina	24	34,29%					
4.	Halu laajentaa omaa tuotevalikoimaa	31	44,29%					
5.	Ostotoiminta liittyy ulkomaisen työvoiman saantiin	1	1,43%					
6.	Jokin muu, mikä	4	5,71%					

N=126

Kuvio 7. Syitä ostotoimintaan ulkomailta.

Ahokangas ja Pihkala kirjoittivat *Kansainvälistyvä yritys* (2001, 28–29) – teoksessaan ostotoiminnan hankaluuksiksi suuremmat riskit kuin kotimaan kaupassa sekä sen, että ostajan pitäisi hallita myös kansainväliseen ostotoimintaan liittyvä tuontikauppa tullilausekkeineen ja monimutkaisine ostoprosesseineen. Moni vastaajista koki ostoprosessin vaiheet vaikeiksi. Uusien suhteiden luominen ja toiminnan jatkuvuus, luotettavan toimittajan ja edustajan löytäminen sekä kielitaidon riittävyys omassa henkilöstössä koettiin haasteellisiksi. Osa mainitsi, että yksinoikeuden saaminen (tilaamiseen Suomeen) on hankalaa. Monet kokivat nk. paperibyrokratian, tullimenettelyiden ja sopimuksien teon haasteelliseksi samoin kuin omien oikeuksiensa valvomisen sopimusrikkomustapauksissa. Tämä lähinnä nähtiin ongelmana tuotteen laadun varmistamisessa, toimitusvarmuudessa (myöhästyminen tai peruuntuminen), hinta-laatusuhteessa ja laskutustapauksissa. Rahaliikenteen hallitseminen sekä rahtikustannukset ja varastonhallinta koettiin erityisesti kansainvälisen ostotoiminnan ongelmana. Myös keskinäinen ymmärtäminen

kulttuurierojen takia ja kova kansainvälinen kilpailu olivat vastaajien mielestä ongelmakohtia.

Ostotoimintaan sitoutuu pääomaa joskus pitkäksikin ajaksi. Menekin ennakointi on hankalaa ja siksi varaston optimointi koettiin haasteelliseksi. Tämänhetkinen taloustilanne luo ongelmia myös kansainväliseen ostotoimintaan ja kaikki toimijat ovat varuillaan. Maksuja halutaan etukäteen ja paljoo ei anneta myöten myöhästymistilanteissa. Vaikka kyselyyn vastaajien mielestä monet asiat olivat ostotoiminnassa haasteellisia, oli joukossa myös niitä, jotka sanoivat, etteivät olleet kokeneet minkäänlaisia ongelmia ostotoiminnassa kansainvälisiltä markkinoilta. Tämän voi osittain selittää sillä, että ajan kuluessa ja kokemuksen kasvaessa ostotoiminta rutinoituu: löydetään oikeat tuotteet ja luotettava toimittaja ja kontaktien määrä kasvaa.

4.3.3 Vientitoiminnan suunnittelu

Kysymykset 5 sekä 20–22 käsittelivät vientitoiminnan suunnittelua. Kyselyyn vastanneista kuusi (6) eli noin neljä prosenttia kertoi suunnittelevansa vientitoiminnan aloitusta. Nämä yritykset vaihtelivat 1990-luvulla perustetuista yrityksistä aina vasta viime vuosina perustettuihin. Yhteinen tekijä kaikilla yrityksillä oli liikevaihdon suuruus, minkä mukaan kaikki olivat tutkimuksen skaalalla keskisuuria yrityksiä. Lisäksi kaikille yrityksillä oli jo jonkinlaista muuta kansainvälistä toimintaa ja näytti siltä kuin vienti olisi seuraava askel yrityksen toiminnoissa.

Vientitoiminnan suunnittelu (kysymys 20) oli kohdistunut Suomea lähinnä oleviin maihin. Ensin tavoitteena olivat monella Pohjoismaat (Norja, Ruotsi ja Tanska), joiden jälkeen haluttiin vientitoimintaa laajentaa Keski- ja Etelä-Eurooppaan (mm. Hollanti, Saksa, Ranska). Myös Venäjä mainittiin tärkeänä ja potentiaalisena yhteistyömaana. Kysyttäessä syitä siihen, miksi oltiin halukkaita toimimaan edellä mainituissa maissa (kysymys 21), vastaajat totesivat näissä maissa olevan markkinapotentiaalia näinkin suurelle satsaukselle sekä kielitaito riittäisi toimimaan näissä kohteissa. Sijainti ja kulttuurien samankaltaisuus olivat myös hyviä syitä valita

juuri nämä kohdemaat. Valmiita verkostojakin löytyi, jolloin vastaajien mielestä oli helpompaa saada informaatiota näistä maista. Joillakin toimialoilla kilpailijoita oli sen verran vähän, että vienti kannattaisi kohdemaihin sen vuoksi. Selvästi kaikkien yritysten kohteena oli joko naapurimaa tai lähimaat ja kulttuuriltaan samanlaiset maat. Voidaan siis nähdä samankaltaisuuksia teoriaosassa käsitellyn Uppsalan mallin ja verkostomallin välillä.

Vientitoiminta on haasteellista ja ennen sen aloittamista pitääkin ottaa monia eri asioita huomioon. Kysyttäessä, mitkä asiat yrittäjät olivat kokeneet tähän mennessä haasteellisiksi vientitoiminnan suunnittelussa (kysymys 22), esille nousi monia itsestään selviä, mutta tärkeitä asioita. Pääoman puute oli varsinkin hieman pienempien yritysten suunnitelmia hidastava asia. Ilman pääomaa on vaikea suunnitella ja tehdä markkinointisuunnitelmaa ja toteuttaa sitä. Myös pätevän henkilökunnan palkkaaminen vie rahoitusresursseja ja se taas on pois jonkin muun liiketoiminta-alueen resursseista. Verkostojen luomisen koettiin myös viennin suunnittelussa hankalaksi.

Vastaajien mielestä luotettavien ja samoja päämääriä ajavien välikäsien löytäminen oli hankalaa. Myös yhteistyökumppaneiden saaminen kohdemaassa koettiin haasteelliseksi samoin kuin tuotteiden oikeanlainen hinnoittelu kohdemaan markkinoita varten. Onhan selvää, että tuotetta arvostetaan paljon kotimaassa ja sille voidaan myös siten määritellä kalliimpi hinta. Kansainvälisillä markkinoilla tulokkaan on hankala nostaa hinta niin suureksi kuin pitäisi, jotta jäisi voitolle.

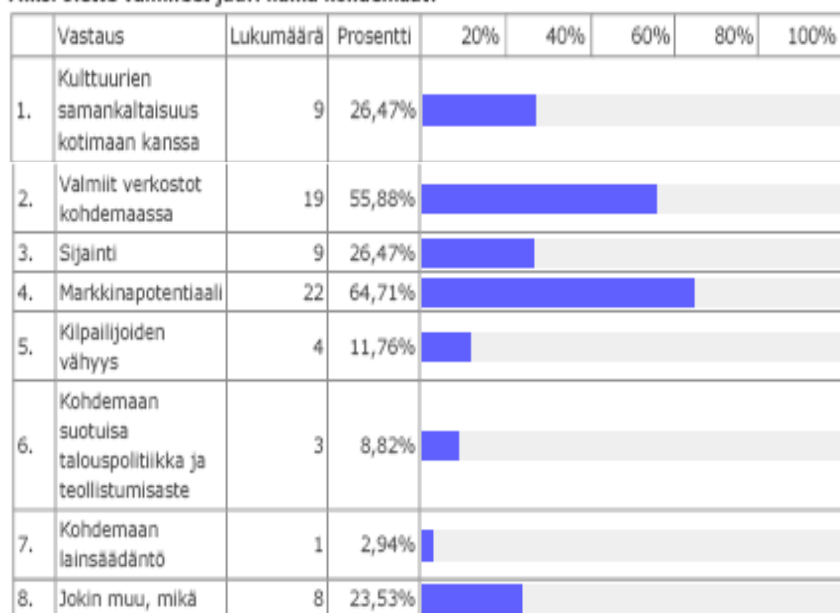
4.3.4 Vienti toimintamuotona

Vientitoimintaa käsiteltiin kysymyksissä 5-7 sekä 14-19. Vientitoiminnan harjoittaminen kansainvälisillä markkinoilla oli kaikkien 152 vastanneen kesken toiseksi suosituin toimintamuoto ostotoiminnan jälkeen. Vientitoimintaa harjoitti kaikista vastanneista 16 % eli 36 vastaajaa. Viennissä mukana olevien yritysten ikähaitari oli reilusti yli sata vuotta ja vaihteli siis 1900-luvun alun yrityksistä 2000-luvulla perustettuihin yrityksiin. Yritysten vientihistoria vaihteli alle yhdestä vuodesta

79 vuoteen. Keskimääräinen vientiaika oli 12 vuotta, mutta keskihajonta oli noin 15 vuotta. Myös liikevaihdot vaihtelivat 25 000:sta yli 10 miljoonaan ja viennin keskimääräinen osuus liikevaihdosta oli 25,11 %. Toimialoina vastanneilla oli yleisimmin palvelut sekä eri teollisuuden alat ja kauppa.

Vientiä harjoittavia pyydettiin listaamaan (kysymys 16) heidän tärkeimpiä yhteistyömaitaan nyt ja tulevaisuudessa. Viro, Ruotsi, Tanska, Ranska, Saksa, USA, Iso-Britannia ja Venäjä olivat eniten viennin kohteina nyt ja myös niihin suunniteltiin tulevaisuudessa viennin käynnistämistä. Myös Intia, Espanja, Yhdysvallat, Sveitsi, Tshekki, muutamat Lähi-idän maat, Baltian maat ja Irlanti mainittiin sekä nykyisinä viennin kohteina että myös tulevaisuuden kohdemarkkinoina. Yrittäjiä pyydettiin myös kertomaan syitä, miksi olivat valinneet juuri edellä mainitut maat vientikohteikseen (kysymys 17). Kuviossa 8 on esitetty kohdemaan valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Miksi olette valinneet juuri nämä kohdemaat?



N=71

Kuvio 8. Kohdemaan valintaan vaikuttavia tekijöitä vientitoiminnassa.

Kuviosta 8 käy ilmi, että markkinapotentiaali oli vastanneilla tärkein syy valita kohdemaansa. Yli puolet (64,71 %) koki kysynnän volyymin olevan niin suurta, että

tuotetta tai palvelua kannatti viedä. Yllättäen valmiita verkostoja vientikohteisiin oli monella. Jopa 19 vastaajaa eli 55,88 % kertoi valmiiden verkostojen kohdemaassa vaikuttaneen viennin kohdemaata valintaan. Täytyy muistaa, että aiemmin tutkimuksessa moni vastaajista piti tärkeänä kansainvälisten kontaktien luomisen mahdollisuutta ja vastaajien mielestä kilpailukykyyn vaikuttivat myös suhteet kohdemaahan. Verkostojen luomisen ja ylläpitämisen voidaan siis sanoa olevan erittäin tärkeitä koko yrityksen kansainvälistymisen aikana.

Pohdittaessa syitä viennin kohdemaan valintaan (kysymys 17) kulttuurien samankaltaisuus oli 47 prosentilla kärkikolmikossa. Voidaan siis todeta taas, että naapurimaat ovat hyvin vahvoilla valittaessa vienninkohdemaita. Samoin maan sijainti sai yhdeksän vastaajan kannatuksen. Sijainti liittyy myös kulttuurien samankaltaisuuteen. Sijainnilla on toki vaikutusta mm. kuljetus- ja varastointikustannuksiin. Kilpailijoiden vähäinen määrä, kohdemaassa vallitseva suotuinen taloudellinen tilanne ja maan teollisuusaste vaikuttivat myös valintoihin jonkin verran. Teollisuusaste ja talouspolitiikka saivat melko vähän kannatusta verrattaessa maihin, joita pidettiin tärkeimpinä vientikohteina nyt tai tulevaisuudessa. Tutkimustulosten mukaan nämä kaksi ominaisuutta (taloudellinen tilanne ja teollisuusaste) ovat vaikuttaneet kohdemaiden valintaan enemmän kuin yrittäjät kenties ymmärtävätkään. Kohdemaan lainsäädännön ei koettu vaikuttavan paljoakaan vientimaiden valintaan. Yrittäjät myös kertoivat syinä olleen päämiehen vaatimukset ja kysyntä kohdemaista. Osalla yrityksistä kohdemaat olivat valikoituneet täysin sattumalta.

Yrittäjiä pyydettiin vielä tarkentamaan, mitä vientioperaatiomuotoa he eniten käyttävät (kysymys 6). Epäsuoraa viennin muotoa, jossa mukana on kotimainen välikäsi (esimerkiksi agentti) käytti 6 vastaajaa eli 16,67 %. Suoraa vientiä eli toimintaa, jossa mukana on ulkomainen välikäsi, käytti 18 eli noin puolet vastaajista. Välitön vienti eli oma vienti sai eniten kannatusta 23 vastaajalla. Tämä tosin ei yllätä, sillä internetin aikaan on yrittäjän helppo tilata tarvitsemansa tavarat itse. Lisäksi moni vastaajista kertoi käyttävänsä useaa näistä viennin muodoista ja vaihtelevansa niitä tilanteen mukaan. Liitteeseen 1 olen koonnut vientitoimintojen ns. hyviä ja huonoja

puolia. Pyysin myös kysymyksessä seitsemän vastaajia kertomaan heidän kokemuksiaan. Osa kertoi, ettei ole kokenut minkäänlaisia ongelmia valitsemassaan vientitoiminnassa, osalla taas oli niin hyvää kuin huonoakin sanottavaa. Ohessa on joitakin vastanneiden ajatuksia tutkimustuloksista poimittuina:

Epäsuora vienti:

”Venäjänkaupassa oma osaaminen ja riskinottokyky ei riitä, joten suomalaiset asiakkaamme saavat hoitaa viennin.”

”Hyvänä puolena keskittyminen olennaiseen yritysten kohdalla. Huonona puolena riippuvuus yhdestä toimijasta ja sen menestyksestä.”

”Suorassa/välittömässä itäviennissä piilee suuri luottotappioriski. Itse itäviennin myyntitapahtumassa asiakas ei näytä kiinnostusta tuotteista eli ei osta mitään, eikä halua tuottaa pettymystä. Epäsuora on itäviennissä turvallisin vaihtoehto, joskin kallis muoto.”

Suora vienti:

”Aikataulujen kireys hankaloittaa, suorat kontaktit hyvästä.”

”Suorassa viennissä tiedät mitä markkinoilla tapahtuu.”

”Ulkomainen yritys hoitaa jakelun.”

”Toiminta sujuu hyvin ja nopeasti tiukkojen deadlinein puitteissa. Ei huonoja puolia.”

”EU-viennissä ei ole ongelmia ja sen hoidamme mieluusti itse. Tällöin suorat kontaktit mahdollistavat neuvottelun, neuvonnan, yhteismarkkinoinnin yms.”

”Yritys pystyy vaikuttamaan kauppaa valmistaviin asioihin paremmin.”

”Yhteisön alueella toimivat kaikki muodot, välitön on luonnollisesti tuottavin.”

Välitön vienti:

”Kun on itse kotoisin kohdemaasta tietää paikallisen kielen ja tavat. Lisäksi kun osaa suomenkielen ja kulttuurin on helppo harjoittaa välitöntä vientiä.”

”Hyvinä puolina hintataso, asiakaskunnan laajuus, huonoina asiakkaiden maksutavat, aikataulut ja viivästykset.”

”Hankala karhuta saatavia.”

”Kv-logistiikkayritysten myötä asiakkaat pakotettu kalliisiin ratkaisuihin pienerien toimittamisessa.”

”Sitoo omia resursseja, koska pitää hoitaa itse markkinointi, myynti ja asennustyöt/huollot/koulutukset.”

”Huonona asiana vaikeus löytää ulkomailta asiakkaita.”

”Hinnoittelu, sopimusneuvottelut ja kuljetukset ongelmina, muutoin Euroopan yhdentyminen on helpottanut vientitoimintoja Euroopan sisäpuolella.”

Moni vastaajista oli sitä mieltä, että epäsuora vienti on paras muoto idän kaupassa ja suora vienti taas koettiin EU-alueella toimivaksi. Eroavaisuudet saattavat johtua siitä, että idän kauppa on monimutkaisempaa lakien ja byrokratian vuoksi ja sen tähden yritykset haluavat ammattiapua vientiin. EU-alueella lait ja säädökset ovat yhteneväisiä, jolloin yritys pystyy hoitamaan viennin itse. Lisäksi suorassa viennissä yrittäjät kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa paremmiksi. Välitön vienti koettiin toisaalta melko hankalaksi vientitavaksi, mutta toisaalta kannattavimmaksi.

Tutkimuksessa selvitettiin myös vastaajien yleisiä mielipiteitä vientitoiminnan ongelmallisuudesta (kysymys 18). Osa vastaajista sanoi, ettei kokenut vientitoimintaa mitenkään ongelmalliseksi, toiset taas kertoivat ongelmia olevan erityisesti itään suuntautuvassa kaupassa. Venäjän kaupan todettiin olevan miltei mahdotonta ilman kielitaitoa ja luotettavien sekä osaavien kontaktien löytäminen koettiin erittäin ongelmalliseksi. Yrittäjät totesivat kuitenkin, että paikallinen apu, nykyiset tiedonkulkuvälineet ja kuljetusmuodot vähentävät hyvinkin paljon ongelmia kohdemaassa.

Vientitoiminnan ongelmallisuutta lisäsi yrittäjien mielestä koko ajan koveneva kilpailu ja taas toisaalta kustannusten nousu. Moni vastaajista kertoi vähäisen liikevaihdon (ts. ei ole rahaa harjoittaa vientiä) ja pienen henkilökunnan tuovan myös lisäongelmia. Rahoitusresurssien puutteen koettiin haittaavan myös oikeiden

asiakkaiden löytymistä. Vaikka suomalaisia tuotteita arvostetaan ja pidetään hyvälaatuisina ulkomailla, todettiin Suomen kalliin hintatason olevan myös yksi este ja ongelmakohta viennissä ulkomaille. Myös maksuliikenne kansainvälisten pankkien välisissä tietoväylissä koettiin joskus ongelmalliseksi varsinkin kun ongelmat tietoliikenteessä aiheuttivat viivytyksiä tavarantoimituksiin. Kielitaitoa ja kontakteja pidettiin ensiarvoisen tärkeänä ja näissä ilmenevät puutteet nähtiin ongelmien aiheuttajina. Muutama koki myös, että kansainväliset logistiikkayritykset olivat pilanneet heidän markkinansa antamalla mm. väärää informaatiota asiakkaille. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että yrittäjiä huolestutti tämänhetkinen taantuma, joka tietenkin vaikuttaa sekä kysyntään että hintoihin.

Vientiä harjoittavia yrityksiä oli siis yhteensä hieman yli 24 % vastanneista. Tutkimuksessa kysyttiin vielä lopuksi (kysymys 19) vientitoimintaa harjoittavien tärkeimpiä tulevaisuuden tavoitteita heidän kansainvälistymiskehityksessä. Moni tutkimukseen vastanneistahan toimi ostotoiminnan parissa ja halusi pikkuhiljaa laajentaa toimintaansa viennin pariin. Moni myös suunnitteli siirtyvänsä seuraavaksi viennin pariin. Olikin mielenkiintoista selvittää mitä nämä yritykset, jotka toimivat jo viennin parissa, odottivat tulevaisuudelta.

Tutkimuksen perusteella Turun Yrittäjät ry:n vientiä harjoittavat jäsenyritykset voi jakaa kahteen eri suuntaukseen. Toinen puoli yrittäjistä halusi lisää kasvua liiketoiminnan tuottavuuteen, asiakasmääriin ja viennin volyymiin. Toinen puoli taas piti tärkeänä tavoitteena nykyisten yhteistyökanavien ylläpitoa ja niiden vahvistamista. Myös yrityksen ja tuotteen tai palvelun tunnettuutta haluttiin lisätä. Esimerkkeinä keinoista, jolla tunnettuutta pyrittiin lisäämään, mainittiin internet ja omakohtaisten blogien käyttö. Internetiä haluttiin oppia hyödyntämään myös täysipainoisesti kaikissa yrityksen toiminnoissa. Edelleen suhteiden ja verkostojen laajentaminen nähtiin tärkeänä ja yhtenä päätavoitteista. Kasvun vakiinnuttaminen vientikohteissa, uusien päämiesten löytäminen kansainvälisiltä markkinoilta ja markkinatiedon lisääminen koettiin myös tärkeänä tulevaisuuden tavoitteena. Vaikka monella oli siis mielessä kasvu, joillakin nopeampaan tahtiin kuin toisilla, huomattavaa oli myös niiden määrä, jotka halusivat uusien vientikohteiden haun

yhteydessä kiinnittää erityistä huomiota nykyisten asiakassuhteiden säilyttämiseen. Taloudellisen tilanteen ollessa taantumassa kaupan pysymistä nykyisellä tasolla pidettiin myös isona haasteena

4.3.5 Muita liiketoimintamuotoja jäsenyritysten keskuudessa

Ostotoiminnan, vientitoiminnan suunnittelun ja jo aloitetun viennin lisäksi Turun Yrittäjien jäsenistö vastasi kysymyksessä 5 käyttävänsä myös muita kansainvälisen liiketoiminnanmuotoja (Taulukko 1).

Taulukko 1. Vastaajien muita liiketoimintamuotoja.

	Vastaajaa / kpl	% Kaikista vastaajista
Lisensiointi	2	1.34
Franchising	3	2.01
Joint venture	8	5.37
Muu yhteistyöhanke	11	7.38
Projekti	8	5.37
Ulkomaisen työvoiman palkkaus	11	7.38
Internet toiminnot	14	9.4
Jokin muu	17	11.41

N= 74

Annetuista vaihtoehtoista lisensiointia kertoi käyttävänsä kaksi vastaajaa. Molemmat heistä käyttivät myös muita liiketoimintamuotoja. Lisensiointi on siis harvinainen toimintamuoto ainakin Turun Yrittäjien jäsenten keskuudessa. Syitä tähän on kenties lisensoinnin vaativuus ja muutenkin toimintamuodon tuntemattomuus. Hieman enemmän kannatusta kolmelta vastaajalta sai franchising, joka on yleisesti maailmalla erittäin tunnettu ja käytetty. Kuitenkin monessa tapauksessa Suomessa toimivien franchising-yritysten emoyritykset tulevat ulkomailta.

Vastaajista siis kolme ilmoittivat toimivansa franchising-periaatteella. Näistä kaksi toimi pelkästään franchisingin periaatteella, yhdellä vastaajista oli myös ostotoimintaa ulkomailta. Kaikki vastaajat olivat kaupan ja palveluiden alalta ja toimivat hyvin pienillä henkilöstömäärillä (1-2 henkilöä). Heistä kukaan ei ollut tarkemmin ilmoittanut franchisingin hyviä tai huonoja puolia. Tosin sen verran voidaan jo teoriaosan perusteella todeta, että franchising on hyvä keino laajentua nopeasti ja helppo tapa päästä nopeasti vakaaseen liiketoimintaan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 40.) Franchising-toiminnan rajoitukset yrittäjää kohtaan ovat varmasti myös Turun alueen yrittäjien keskuudessa vähentäneet franchisingin suosiota.

Kuten taulukosta 1 (sivu 52) voi todeta, yhteisyritys eli joint venture sai näistä kolmesta ensimmäisestä eniten kannatusta. Kahdeksan eli yli 5 % vastaajista käytti yhteisyritystä toimiessaan kansainvälisillä markkinoilla. Toimialat näillä yrityksillä vaihtelivat kuten myös liikevaihdot ja perustamisvuodet. Osa yrityksistä oli henkilöstöltään isompia, toiset taas yksityisyrittäjiä. Osa myös näistä kaupan, palveluiden tai teollisuuden aloilla toimivista yrityksistä käyttivät myös muita kansainvälisen liiketoiminnan muotoja ja osa taas pelkästään yhteistyöyritysmuotoa. Hyvinä puolina yhteisyrityksessä koettiin liitteessä 1 mainittujen liiketoimintamuotojen ns. plussien ja miinusten tavoin jaetut riskit ja kustannukset, ja negatiivisina asioina hyvän partnerin löytämisen vaikeus.

Jonkin muun yhteistyöhankkeen tai ulkomaisen projektin parissa työskenteli yhteensä 19 vastaajaa eli noin 13 %. Näiden operaatioiden parissa toimivien yritysten toimialat, henkilöstömäärät ja liikevaihdot vaihtelivat laidasta laitaan ja monella oli muitakin operaatiomuotoja käytössään. Kansainvälistä yhteistyötä vaativissa hankkeissa ja projekteissa koettiin ongelmana kielitaidon puute. Tämä ei koskenut vain suomalaista yritystä ja sen henkilökuntaa, vaan myös kohdemaan henkilöstön kielitaidon puute nähtiin ongelmana. Tähän liittyen ymmärtämishämmätykset sekä monet erilaiset näkemykset koettelivat hermoja. Hyvinä puolina pidettiin eräässä tapauksessa sitä, että kaikki oli omissa käsissä kun toimittiin kaupan päättäjänä. Huonona puolena tässä tosin nähtiin se, että kaikki piti tehdä alusta lähtien itse. Projektien ja

yhteistyöhankkeiden hyvänä puolena nähtiin niiden avulla laajenevat asiakas- ja henkilösuhdeverkot, joista taas on tulevaisuudessa hyötyä.

Ulkomaisten työvoiman palkkaus oli monella yrityksellä yksi keino olla mukana kansainvälistyvässä maailmassa. Yrittäjistä 11 yrittäjää kertoi palkkaavansa ulkomaista työvoimaa palveluiden, kaupan, teollisuuden ja kuljetusten aloilta. Monet palkkasivat työvoimaa suoraan omaan tarpeeseensa ja osa taas päämiehensä toiveesta. Vaikeana ulkomaisten työvoiman palkkaamisessa koettiin paperibyrokratia. Välttääkseen paperien läpikäymisen monet yrityksistä hoitivat rekrytoinnin erilaisten rekrytointifirmojen avulla. Myös kulttuurien erilaisuudet sekä erilaiset tavat, tottumukset ja ymmärtämisvaikeudet koettiin hankaliksi. Oikeanlaisen ja kilpailukykyisen henkilöstön saaminen oli vastaajien mielestä haasteellista, mutta toisaalta koettiin hyvänä, että oli mahdollisuus valita parhaat tekijät.

Internetin avulla oli jo moni yrittäjistä mukana kansainvälisessä toiminnassa ja internet nähtiin selvästi yhtenä tukitoimintona muiden toimintamuotojen joukossa. Vastaajat eivät tarkemmin eritelleet, mihin internetiä käyttivät, mutta olettaa voi, että monella on olemassa internet-sivut, joita päivittävät. Uskon myös, että osalla Turun Yrittäjät ry:n jäsenistä on liiketoimintamuotona verkkokauppa. Verkkokauppa saattaa toimia muun liiketoiminnan ohella, mutta myös ainoana myyntikanavana. Vastaajat saivat annettujen vastausvaihtojen lisäksi kertoa kysymyksessä viisi myös aiemmin mainitsemattomia liiketoiminnan muotoja, joita käyttävät. Yritykset mm. tuottivat palveluja ulkomaisille yrityksille, jotka harjoittivat toimintaa Suomessa. Lisäksi eräät välittivät ulkomaisten päämiestensä tuotteita suomalaisille yrityksille.

Yllättävän suuri osa yrityksistä auttoi omien asiakkaidensa kansainvälistymishankkeita. He mm. auttoivat tuontiyrityksiä kirjeenvaihdossa, olivat mukana muissa kansainvälisen kaupan laki- ja kauppatoiminnoissa, avustivat tulkauksessa yms. Suuri osa vastaajista oli muuten vain mukana jo kansainvälisissä verkostoissa. Vaikka verkostojen laatua ei ollut tarkemmin määritelty, luultavasti verkostot ovat luonteeltaan henkilökohtaisiin suhteisiin pohjautuvia ja

liiketoiminnallisia. Myös yksi vastaaja kertoi suunnittelevansa tuonin aloittamista ulkomailta.

Harvinaisempaan ratkaisuun jäsenten keskuudessa oli päätynyt eräs metalliteollisuuden yritys, joka oli perustanut tytäryhtiön. Tytäryhtiön perustamisen lisäksi oli eräs sähköelektroniikan yritys valinnut tuotannon ulkomailla. Vastaaja totesi, että kansainvälistyminen on heidän tapauksessaan vahvistanut kilpailukykyä ja toisaalta toimiminen useassa maassa on tuonut lisää haasteita. Osa vastanneista oli käyttänyt myös ulkomaisia urakoitsijoita ja alihankkijoita.

4.4 Jäsenyritysten tyytyväisyys ja kehittämisehdotukset

Turun Yrittäjät ry:n jäsenyrityksille suunnatussa kyselytutkimuksessa otettiin viimeiseen osioon mukaan pienimuotoinen tyytyväisyyskysely Yrittäjien palveluista (kysymys 29). Lisäksi haluttiin kysyä jäsenistön mielipidettä kansainvälisen toiminnan kehityksestä (kysymys 30). Turun Yrittäjät ry tarjoaa monia palveluita, mutta kansainvälisyysasioissa toiminta on vielä pientä. Haluttiinkin selvittää minkälaista apua jäsenet kaipaisivat Turun Yrittäjiltä kansainvälisyysasioissa.

4.4.1 Tyytyväisyys Turun Yrittäjät ry:ltä saatuun apuun

Moni vastaajista sanoi, ettei ollut käyttänyt Turun Yrittäjien tarjoamia palveluita eikä pystynyt arvioimaan toiminnan tehokkuutta. Toisaalta näistä vastaajista suuri osa uskoi saavansa laadukasta tietoa ja apua Turun Yrittäjiltä kun sitä tarvitsisivat. Viestintää pidettiin erittäin onnistuneena ja lehtiä ja muita tietoiskuja keuhuttiin mukavaksi ja hyödylliseksi luettavaksi. Toki myös mielipiteitä löytyi siitä, että Yrittäjien jäsenyys koettiin pienikokoiselle yritykselle turhan kalliiksi hyötyyn nähden. Moni kertoi käyttäneensä luottotietojen tarkistuspalvelua ja Yrittäjien lakimiesten asiantuntija-apua. Turun Yrittäjien yhdeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi moni totesi verkostoitumisen mahdollisuuden. Suuri osa kertoi löytäneensä Yrittäjien avulla asiakkaita ja kun itse olivat tarvinneet jonkin toisen yrityksen palvelua, olivat he käyttäneet ensisijaisesti Turun Yrittäjiin kuuluvia yrityksiä.

Vaikka vastanneista suuri määrä kertoi, ettei ollut pyytänyt Yrittäjiltä apua, löytyi myös niitä, jotka olivat hakeneet apua. Jäsenet kertoivat olleensa erittäin tyytyväisiä Turun Yrittäjiltä saamaansa tukeen. Vastaajat sanoivat, että kun apua oli pyydetty, sitä oli myös saatu. Jos Yrittäjiltä ei ollut osattu auttaa, oli ohjattu eteenpäin paikkaan, jossa apua oli saanut. Vastaajat kertoivat saaneensa Yrittäjyhdistykseltä paljon sellaista tietoa, jota muualta ei saa. Myös Yrittäjien järjestämään oheistoimintaan oltiin tyytyväisiä. Koulutuksia ja infotilaisuuksia pidettiin hyödyllisinä ja niistä koettiin saatavan apua moniin mieltä vaivanneisiin kysymyksiin. Myös ns. vapaa-ajan kurssit ja tutustumismatkat muihin maihin saivat positiivista palautetta. Lisäksi vastaajien mielestä henkilökunta vaikutti pätevältä.

4.4.2 Kehittämisehdotuksia kansainväliseen toimintaan

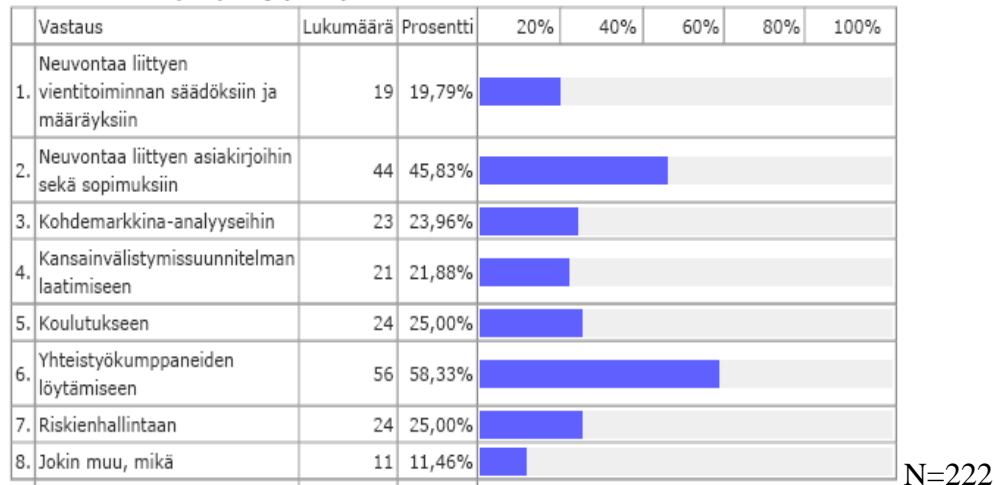
Myös koko kyselystä oli annettu palautetta. Moni koki, ettei pystynyt vastaamaan kunnolla, sillä kansainvälistä toimintaa ei yrityksellä itsellä ollut. Toisaalta palautteessa oli myös, että kysely koettiin hyvänä ja tarpeellisenä ensimmäisenä askeleena Turun Yrittäjien kansainvälisen toiminnan kehittämiseen. Kyselyssä olikin kansainvälisen toiminnan kehittämistarpeita kartoittava kysymys (numero 30). Kysymys oli muotoiltu niin, että yritykset saivat kertoa mihin kansainvälisen toiminnan osa-alueeseen haluaisivat apua yrittäjyhdistykseltä.

Kuviosta 9 sivulla 57 voi nähdä, että vastaajat painottivat verkostoitumisen merkitystä myös tässä kysymyksessä. Vastaajista 56 eli yli 58 % vastaajista koki tarpeelliseksi Yrittäjien tarjoaman avun yhteistyökumppaneiden etsimiseen. Tämän uskon pätevän niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin yhteistyökumppaneiden etsimisessä.

Liiketoiminnan, erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan, asiakirjat ja sopimukset ovat hankalia ja hyvin monimuotoisia ja vastaajista 44 eli reilut 45 % kaipasikin neuvontaa juuri paperibyrokratian hoitamisessa. Erilaisten koulutuksien järjestämistä kaipasi 24 vastaajaa, samoin kuin myös apua riskienhallintaan. Aikaisemminhan kysyttiin, kysymyksessä 12 olivatko yrittäjien mahdolliset kansainvälisen kaupan sopimukset

arvioitu riskienhallinnan näkökulmasta. Tällöin vastaukseksi oli melkein 78 % vastaajista antanut vaihtoehdon ei. Riskienhallintaan ei Turun Yrittäjien jäsenyrityksissä ole panostettu, mutta halua riskienhallintaan ja tähän avun saamiseen selvästi olisi.

Mihin haluaisitte apua yrittäjähdistykseltä kv-toiminnan kehittämiseksi?



Kuvio 9. Mielenpitoja kansainvälisen toiminnan kehittämiseksi.

Moni yrityksistä, joilla oli jo kansainvälistä toimintaa tai jotka suunnittelivat vienti- tai tuontitoiminnan aloittamista koki, että yrittäjähdistys voisi tarjota apua mm. kansainvälistymissuunnitelman laatimiseen ja kohdemarkkina-analyyseihin. Myös 19 vastaajaa oli sitä mieltä, että Yrittäjähdistys voisi tarjota neuvontaa liittyen vientitoiminnan säädöksiin ja määräyksiin. Tuontitoiminnan aloittamista suunnittelevat kaipaavat myös ohjeistusta tuontitoiminnan säädöksiin ja määräyksiin. Myös erilaisten logististen vaihtoehtojen kartoittamiseen koettiin olevan avun tarvetta. Vastaajien mielestä yrittäjähdistyksen kansainvälistä toimintaa voisi kehittää myös lisäämällä tutustumismatkoja kohdemaihin ja järjestämällä tilaisuuksia, joissa käsiteltäisiin kansainvälistymiseen liittyviä rahoitusmahdollisuuksia sekä avustusten hakemista ja saamista.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Maailmantalous elää taantumien aikaa ja suurimmat taantumien vaikutukset eivät ole vielä edes näkyvissä. Taantuma vaikuttaa myös suomalaisten yritysten intoon kansainvälistyä ja ottaa riskejä. Lehdistä saa joka päivä lukea, miten suomalaiset yritykset ovat reagoineet hyvinkin vahvasti uutisiin taantumasta. Investointeja harkitaan ja maksuvalmius on tärkeää. Neuvoja yrittäjille annetaan puolin ja toisin ja 1990-luvun laman aiheuttama suurtyöttömyys on monien mielellä.

Yritysten, tai koko kansakunnan, ei kuitenkaan pitäisi kääntyä sisäänpäin ja varoa investointeja. Jokaista nousukautta seuraa laskukausi ja laskukautta taas seuraa uusi nousukausi. Yrittäjien pitäisi muistaa tämä ja näin taantumien aikaan keskittyä uudistamaan toimintaansa, investoida ja kouluttaa henkilöstöä. Ensisijaista yritykselle on kuitenkin huolehtia omasta kannattavuudestaan. Kun kannattavuus on oikealla tasolla, on mahdollista työllistää ainakin osa henkilökunnasta. Matalat korot pienentävät vanhojen lainojen hoitokustannuksia ja hintojen nousu esimerkiksi raaka-ainekustannuksissa tai muissa investoinneissa hidastuu. Tämä taas tekee ostovoimalle hyvää, jos vain kuluttajat haluavat kuluttaa.

Selvitin opinnäytetyössäni yritysten kansainvälistymistä. Empiirinen tutkimusosio toteutettiin kyselylomakkeella internetissä ja se suunnattiin Turun Yrittäjät ry:n jäsenyrityksille. Tavoitteena oli saada selville jäsenyritysten kansainvälisen toiminnan laajuus. Tutkimuksessani käytin termiä kansainvälistymisaste, jonka rajasin määrittelemään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: onko jäsenyrityksillä kansainvälistä toimintaa ja jos on niin millaista, vai oliko kansainvälisen toiminnan aloitus kenties tulevaisuuden suunnitelmissa. Tavoitteena oli myös saada selville yrittäjien mielipiteitä kansainvälistymisestä sekä pintapuolisesti selvittää, mihin ja minkälaista apua yritykset kenties kaipaisivat lisää Turun Yrittäjät ry:ltä ja ovatko he muuten tyytyväisiä yhdistykseltä saatuun apuun. Yhdistys on viime vuosina kasvanut jäsenmäärältään ja se on päässyt vaikuttamaan yrittäjien asioihin yhä enemmän. Tämän vuoksi oli tarpeellista kartoittaa myös Turun seudun yritysten tilannetta kansainvälistymisasiissa.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että jäsenyrityksillä on kansainvälistä toimintaa jopa enemmän kuin he ensin kenties ajattelivat. Ostotoimintaa harjoitettiin kansainvälisiltä markkinoilta erittäin paljon ja vientitoimintakin yllättävän paljon. Myös muita kansainvälisen liiketoiminnan muotoja harjoitettiin ja ostotoiminnan ja viennin aloittamista suunniteltiin. Moni vastaajista kuitenkin totesi, odotetusti, ettei ollut mukana minkäänlaisessa kansainvälisessä toiminnassa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että Turun Yrittäjät ry:n jäsenyritysten kansainvälistyminen on vielä alkutaipaleella. Vaikka kaikilla yrityksillä kansainvälistä toimintaa ei ollut, ja oli yrityksiä, jotka eivät edes olleet ajatelleensa ryhtyvän sellaiseen, on vaikea sanoa, mihin talous kehittyi ja minkälaisiin valintoihin talouden muutos nämäkin yritykset pakottaa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että kyselyyn vastanneet yrittäjät pitivät yritysکوhtaisia tekijöitä tärkeämpinä asioina kuin kohdemarkkinatekijöitä. Kansainvälistä toimintaa suunnitellessa päätöksien taustalla vaikutti vastaajien mielestä erityisesti asenne, henkilökunnan osaaminen, riittävät resurssit ja tärkeimpänä kilpailukykyinen tuote. Tutkimustuloksista selviää myös, että yrittäjät katsoivat yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavan enemmän yritysکوhtaiset ominaisuudet. Tärkeimpänä kilpailukykyyn vaikuttavana tekijänä nähtiin johtoportaan ja henkilökunnan osaaminen. Myös reagoitokykyä, toimitusvarmuutta ja yrityksen imagoa pidettiin tärkeinä yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavina tekijöinä.

Yrityksen pitää tuntea kohdemarkkinatekijät erittäin hyvin, sillä juuri ympäristötekijät vaikuttavat siihen, millaisia asiakasryhmiä kohdemaissa on ja mitkä ovat heidän tapansa ja tottumuksensa. Näihin vaikuttavat sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät. Kohdemarkkinatekijöihin liitetään fyysiset mahdollisuudet toimia ulkomailla, talouspolitiikan suotuisuus ulkomaalaisia yrityksiä kohtaan ja lainsäädännön vaativuus. Toisaalta kyselyssä kävi ilmi, etteivät vastaajat pitäneet kohdemarkkinatekijöitä niin tärkeinä kuin yritysکوhtaisia tekijöitä. Kansainvälistymispäätöksen tai kilpailukykyyn taustalla ei nähty kovinkaan suurta merkitystä kulttuurisilla asioilla tai kohdemarkkinoiden ominaisuuksilla.

Eräs ylitse muiden nouseva asia, koko opinnäytetyössä, oli suhteiden merkitys. Valmiita suhteita, verkostojen luomista ja laajentamista pidettiin erittäin tärkeänä. Suhteiden nähtiin auttavan eteenpäin pääsyssä, helpottavan oman yrityksen toimintaa ja antavan myös tukea. Yrittäjät pitivät verkostoitumista yrittäjähdistyksen avulla tehokkaaksi ja vastaajat halusivat edelleen hyödyntää yhdistyksen palveluja liikekumppaneiden löytämisessä. Tulevaisuudessa toivottiin edelleen erilaisten koulutus- ja virkistystapahtumien järjestämistä. Erityisesti tutkimuksessa kävi ilmi, että pienempikokoiset yritykset pitivät tärkeänä neuvonnan ja avun saamista yhdistykseltä ja taas suuremmat yritykset pitivät tärkeänä verkostoitumista ja yhteistyökumppaneiden löytämistä.

Tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia yrittäjiä, sillä vastaajat edustivat vain pientä osaa Turun Yrittäjät ry:n jäsenistöstä. Vastauksia saatiin 152 kappaletta ja jäsenistöön kuuluu yli 2000 yritystä. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vaikka teoriaa ei aina pysty vertaamaan tosielämän tapahtumiin, löytyy niistä kuitenkin yhteneväisyyksiä. Monet teoriaosassa esitetyistä asioista merkitsivät myös vastanneille yrityksille paljon ja kansainvälisen liiketoiminnan eri muotoja oli hyvin edustettuina myös näin pienessä määrässä Turun Yrittäjien jäsenistöä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että yksikään teoreettinen malli ei voi kuvata yritysten kansainvälistymistä. Teorioita mukauttamalla sekä yhdistelemällä päästään parhaimpiin tuloksiin kansainvälistymissuunnitelmaa laadittaessa.

Turun Yrittäjien jäsenistön kansainvälistymisastetta ei ole aikaisemmin kartoitettu. Mielestäni tutkimustulokset antavat selvän kuvan siitä, että jäsenistön laajentuessa myös kansainvälistyminen kasvaa. Monella yrityksellä kansainvälinen toiminta on vielä alkutaipaleella, mutta suurin osa kokee kansainvälistymisen mahdollisuudeksi liiketoiminnan laajentamiseen, heti kun rahkeet tähän vain riittävät. Osa yrittäjistä kokee kansainvälistymisen myös pakon sanelemaksi toimeksi maailmatalouden kasvaessa.

Vastaajat olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä Turun Yrittäjiltä saamaansa apuun ja uskoivat myös tulevaisuudessa saavansa ammattitaitoista apua yhdistykseltä.

Vastanneet toivoivat yhdistykseltä myös jonkinasteista apua kansainvälistymisasioihin ja kyselytutkimuksen tulokset auttavat nyt Turun Yrittäjät ry:tä kehittämään omaa toimintaansa kansainvälistymisasiossa.

Mielestäni tällä tutkimuksella saatiin hyvä pohja jatkotutkimuksia ja yrittäjähdistyksen toiminnan kehittämistä ajatellen. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia yksittäisten yritysten valintoja kansainvälistymispäätöksestä operaatiomuodon valintaan sekä kansainvälisen toimintasuunnitelman toteutumista. Kyselyyn vastasivat yritykset erilaisilta toimialoilta ja voidaankin todeta, että toimialaan vaikuttavat tekijät vaikuttavat myös kansainvälistymiseen liittyviin valintoihin. Olisikin siis mielenkiintoista tutkia tarkemmin yksittäisiä toimialaryhmiä, heidän valintojaan ja vertailla niitä. Internetissä suoritettu kyselytutkimus oli tutkimusmenetelmänä hyvä ja kätevä, tietenkin henkilökohtaisten haastatteluiden mukaan ottaminen jatkotutkimuksissa toisi vielä enemmän tarkempaa informaatiota.

Tämän hetkinen talouden taantuma pelottaa kaikkia. Yksityiset kuluttajat miettivät tarkemmin, mihin he käyttävät tulonsa ja yrittäjät supistavat yritystensä menoja. Kuitenkin investoinnit mm. henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen, verkostojen rakentamiseen sekä kannattavuuden ylläpitoon ovat tärkeitä. On vaikea sanoa mitä seuraavat vuodet tuovat mukanaan, mutta varmaa on, että uusi nousukausi seuraa laskukautta. Erilaiset yksittäiset elvytyspaketit eivät korjaa koko maailmaa koskevaa ongelmaa, vaan globaalit ongelmat ratkaistaan globaalein keinoin. Tämä vie vuosia, mutta tuskinpa maailmantalous vielä lopullisesti tähän taantumaan kaatuu.

LÄHTEET

Ahokangas Petri & Pihkala Timo 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Canwell, Diane & Sutherland Jonathan 2004. Key Concepts in International Business. Wales: Creative Print and Desing.

Erola, Eero & Louto, Pentti 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki : Oy Edita Ab.

Han, Jerry, Wild, John & Wild, Kenneth 2008. International Business The Challenges of Globalization. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Motiva 2007. Tekes, Finpro, HKKK ja Motiva hakevat pk-yritysten kanssa liikekumppaneita Iso-Britanniasta [viitattu 18.11.2008]. Saatavissa: <http://www.motiva.fi/fi/uutiskeskus/tiedotteet/view/2005-10-20-000.html>

Nuutinen, Ville 2001. Pk-yrityksen viennin käynnistäminen EU:n sisämarkkina-alueella Case: Cailap Oy. Liiketalouden koulutusohjelma. Turku.

Otavan oppimateriaalit 2000. Vapaakaupan puolesta ja vastaan [viitattu 17.11.2008]. Saatavissa: <http://www.otavanoppimateriaalit.net/aineisto/arkisto/vapaakauppa/moniste.htm>

Pakarinen, Antti 2008. Kumppanuuden haasteita Pk-yrityksen kansainvälistyvässä liiketoiminnassa: Tapaustutkimus kahdesta metallialan yrityksestä. Vaasa: Vaasan Yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, johtamisen laitos [viitattu 19.11.2008]. Saatavissa: www.tritonia.fi/fi/kokoelmat/gradu_nayta_pdf.php?id=2586

Palmberg, Christopher & Pajarinen, Mika 2005. Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen strategisten allianssien kautta. Suhdanne 2/2005. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA.

Perämäki, Ulla 2005. Pk-yritysten strategiset valinnat kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tampere: Tampereen Yliopisto, Johtamistieteiden laitos, Yrityksen hallinto [viitattu 12.12.2008]. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00530.pdf>

Pyörälä, Jussi Ilmari 2006. Makrotekijöiden vaikutus operaatiomuodon valinnassa Baltian markkinoille – Erytistarkastelussa vähittäiskaupan toimiala. Vaasa: Vaasan Yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, Markkinoinnin laitos [viitattu 12.12.2008]. Saatavissa: www.tritonia.fi/fi/kokoelmat/gradu_nayta_pdf.php?id=1909

Reinikainen, Veikko 2001. Kansainvälinen talous: Teoria, puitejärjestelmät ja muutospainet. Helsinki: Taloustieto Oy.

Riitamäki, Heli 2006. Automaattiterästoimittajien kartoitus Italiasta. Case: Oy Flinkenberg Ab. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalous [viitattu 30.01.2009].

Saatavissa:

<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/4721/TMP.objres.336.pdf?sequence=1>

Suomen Yrittäjät 2008. Riskit, kaupan ehdot ja sopimukset [viitattu 30.01.2009].

Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi->

[FI/yritystoiminnanabc/kv/riskit_ehdot_sopimukset/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/riskit_ehdot_sopimukset/)

Suomen Yrittäjät 2008. Messut, yhteistoiminta ja etabloituminen [viitattu

21.11.2008]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi->

[FI/yritystoiminnanabc/kv/messut_yhteistoiminta_etabloituminen/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/messut_yhteistoiminta_etabloituminen/)

Suoperä, Markku 2003. Kansainvälistymisen esteet pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tampere: Tampereen Yliopisto Kauppatieteiden laitos [viitattu 12.12.2008]. Saatavissa: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00286.pdf>

Turun Yrittäjät 2008. Jäsentiedote 3/2008. Turku: Finepress Oy.

Turun Yrittäjät 2008 [viitattu 14.11.2008]. Saatavissa:

http://www.turunyrittajat.fi/fi/turun_yrittajat > Yrittäjäjärjestön organisaatio

Turun Yrittäjät & Raitis, Paula 2008. Turun Yrittäjät 140 vuotta vauhdissa 1868-2008. Naantali: Offset House.

Äijö, Toivo. S. Suomalaisyritys kansainvälistyy, Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 1999. Fintra julkaisu nro 82, 3. uusittu painos. Helsinki: Fintra.

Liiketoiminta		Plussat	Miinukset
Ostotoiminta		+ Helppo aloittaa kansainvälinen liiketoiminta + Tuotteita, joita kotimaasta ei saa	- Hankala löytää hyvä toimittaja - Mahdolliset pitkät toimitusajat - Varastointi- ja saatavuusongelmat - Väärinymmärrystilanteet
Vientioperaatiot		+ Alhaiset aloituskustannukset + Hyvä kontrollointimahdollisuus + Nopea, helppo, joustava, yksikertainen + Alhaiset riskit	- Kuljetuskustannukset - Mahdolliset sopeuttamiskustannukset - Markkinoiden kontrollointi vaikeaa - Kaupan esteiden vaikutus suuri
	epäsuora vienti	+ Edustaja hoitaa ulkomaisen toiminnan + Ei vaadi kielitaitoa tai kokemusta viennistä + Riskit ja kustannukset pienemmät	- Informaation suodatus - Välikäden palkkiot - Ei itseoppimista
	suora vienti	+ Pienemmät kustannukset + Tiedon kulku sujuvampaa + Saa kokemusta kv-markkinoilla toimimisesta	- Vaatii kansainvälistä osaamista yritykseltä - Kulttuuri- ja kielierot edustajan kanssa - Hyvän välikäden löytäminen haasteellista
	välitön vienti	+ Suora ja vahvempi yhteys asiakkaisiin + Markkinoiden kontrollointi ja reagointi siellä nopeampaa	- Vaativin viennin muoto - Vaatii paljon resursseja ja joustavuutta

Ulkomainen lisensiointi		+ Myöntäjälle taloudellinen, riskitön, turvallinen	- Voimassa vain tietyn ajanjakson - Muutokset tuotteen laadussa mahdollisia - Kilpailuetu kilpailijan tietouteen
Franchising		+ Hyvä tapa laajentua ulkoisesti + Nopea keino vakaaseen liiketoimintaan	- Paljon rajoituksia yrittäjää kohtaan - Laaja kanta johtaa kontrollin hankaloitumiseen
Yhteisyritys		+ Jaettu riski sekä kustannukset + Sopimuspuolen tuesta, resursseista, kokemuksesta hyötyminen	- Konfliktit kulttuuri- ja intressierojen vuoksi - Kontrollin ylläpito
Allianssit		+ Riskien ja kustannusten jako + Joustavuus + Nopea innovaatio toiminta	- Hyvän partnerin löytäminen - Kilpailukeinot yhteistyökumppanin tietoon
Projektioperaatiot		+ Kokonaisvoitot + Tasaa hiljaisen kauden vaikutuksia + Joustavuus + Tietotaidon kehitys	- Sitoo resursseja - Hyvän partnerin löytäminen vaativaa - Juridisesti hankalaa - Kallista

Ulkomainen liikkeenjohtosopimus		+ Alhaiset kustannukset + Nopea, joustava, kontrolloitavissa + Yritys hyötyy toisen kokemuksesta	- Sopimus monimutkainen - Oikean henkilön löytäminen vaikeaa
Teknologiansiirtosopimus		+ Toisen osaamisesta, tekniikasta tai tiedosta hyötyminen	- Monimutkaista erilaisten toimintamallien ja lainsäädännön vuoksi - Hinnoittelun vaikeus
Ulkomaisen työvoiman palkkaus		+ Apua työvoimapulaan tietyille toimialoille	- Vaatii henkilöstöresursseja - Eri kulttuurista johtuvat ongelmat
Internet-operaatiot		+ Alentaa markkinoille pääsyn kynnystä + Vähentää erityisesti markkinointikustannuksia + Yhteydenpito helpottuu + Aina valmis	- Aina valmis - Henkilökohtainen kontakti vähenee

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia.



Yrityksen perustiedot

Yrityksen perustamisvuosi _____

Yrityksen liikevaihto

- alle 25 000
- 25 000 - 50 000
- 50 000 - 100 000
- 100 000 - 300 000
- 300 000 - 600 000
- 600 000 - 1 milj.
- 1- 5 milj.
- 5 - 10 milj
- yli 10 milj.

Yrityksen päätoimiala

- Sähköteollisuus
- Sähköelektroniikka
- Metalliteollisuus
- Muoviteollisuus
- Elintarviketeollisuus
- Kauppa
- Rakentaminen
- Palvelut
- Jokin muu, mikä _____

Yrityksen henkilöstömäärä _____

Kansainvälistyvä yritys

Missä muodossa yrityksenne on mukana kansainvälistyvissä maailmassa (voit valita useita)?

- Ostotoiminta
- Vientitoiminta
- Suunnittelemme vientitoiminnan aloitusta
- Lisensiointi

- Franchising
- Yhteistyöyrittäjä (joint venture)
- Muu yhteistyöhanke
- Projekti
- Ulkomaisen työvoiman palkkaus
- Internet toiminnot
- Emme ole mukana kansainvälisessä toiminnassa
- Jokin muu, mikä _____

Vientioperaatiot voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: a) epäsuoraan (mukana kotimainen välikäsi esim. agentti) b) suoraan (mukana ulkomainen välikäsi) sekä c) välittömään vientiin (omaa vientiä, ei välikäsiä). Mitä näistä viennin muodoista käytätte?

- epäsuora
- suora
- välitön

Mitkä olette kokeneet viennin muodon/muotojen hyvinä ja huonoina puolina?

Arvioikaa seuraavien tekijöiden merkitystä kansainvälistymispäätöksen taustalla

	Täysin merkityksetön				Erittäin tärkeä
Yrityksen ja liiketoiminnan kasvattaminen sekä kehittyminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kansainvälisten kontaktien luominen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdemaan suotuinen poliittinen sekä taloudellinen tilanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdemaan kulttuurin samankaltaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kielitaidon riittävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteen kysyntä kohdemaassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pienet kotimarkkinat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kilpailukykyinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

tuote

Kohdemaan kilpailutilanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kotimaan kilpailutilanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökohtaisten haasteiden halu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omistuksen siirtyminen ulkomaille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työvoiman saannin turvaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jokin muu, mikä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arvioikaa seuraavien yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden merkitystä

mikä

Onko yrityksenne suojautunut luottotappioriskeiltä kansainvälisessä kaupassa?

- Kyllä
 Ei

Onko mahdolliset kansainvälisenkaupan sopimuksenne arvioitu riskienhallinnan näkökulmasta?

- Kyllä
 Ei

Mitkä koette olleen valitsemanne kansainvälistymistavan huonot ja hyvät puolet? Vastausta ei tarvitse antaa koskien osto- tai vientitoimintaa.

Viennin osuus prosentteina liikevaihdosta _____

Vientiaika vuosina _____

Tärkeimmät yhteistyömaat nyt sekä tulevaisuudessa?

Miksi olette valinneet juuri nämä kohdemaat?

- Kulttuurien samankaltaisuus kotimaan kanssa
 Valmiit verkostot kohdemaassa
 Sijainti
 Markkinapotentiaali
 Kilpailijoiden vähyys
 Kohdemaan suotuisa talouspolitiikka ja teollistumisaste
 Kohdemaan lainsäädäntö
 Jokin muu, mikä _____

Oletteko kokeneet vientitoiminnan ongelmalliseksi? Miksi?

Tulevaisuuden tärkeimmät tavoitteet kansainvälistymiskehityksessänne?

Mihin maahan tai maihin olette suunnitelleet vientitoiminnan aloitusta?

Miksi olisitte kiinnostuneita toimimaan em. maassa/maissa?

- Kulttuurien samankaltaisuus kotimaan kanssa
- Kielitaidon riittävyys
- Valmiit verkostot kohdemaassa
- Sijainti
- Markkinapotentiaali
- Kilpailijoiden vähyys
- Kohdemaan suotuinen talouspolitiikka ja teollistumisaste
- Kohdemaan lainsäädäntö
- Jokin muu, mikä _____

Minkä olette kokeneet tähän mennessä haasteelliseksi vientitoiminnan suunnittelussa?

Miten monta vuotta yrityksenne on harjoittanut ostotoimintaa kansainvälisiltä markkinoilta?

Mistä maasta/maista yrityksenne ostot tulevat?

Miksi olette toteuttaneet ostonne tästä maasta/näistä maista?

- Kulttuurien samankaltaisuus
- Kielitaidon riittävyys toimimaan maan/maiden kanssa
- Ostamisen helppous yhteistyömaan suotuisan taloudellisen sekä poliittisen tilanteen vuoksi
- Paras hinta-laatusuhde
- Halvin hinta (liittyen tuotteeseen, raaka-aineeseen, työvoimaan yms.)
- Muista maista ei saa kyseessä olevaa tuotetta tai raaka-ainetta
- Pitkään jatkunut yhteistyö
- Lyhyt välimatka ja kuljetuskustannusten minimointi
- Luotettava toimitus
- Jokin muu, mikä _____

Miksi olette päätyneet ostotoimintaan ulkomailta?

- Resurssien puute tai haluttomuus omaan valmistukseen
- Kotimaasta ei saa kyseistä tuotetta/raaka-ainetta/palvelua tms..
- Kustannukset pysyvät ulkomailta ostamalla alhaisempina
- Halu laajentaa omaa tuotevalikoimaa

Ostotoiminta liittyy ulkomaisen työvoiman saantiin

Jokin muu, mikä _____

Miten/mitä kautta yrityksenne ostot hoidetaan?

Mitkä asiat koette haasteellisiksi ostotoiminnassa ulkomailta?

Oletteko olleet tyytyväisiä Turun Yrittäjät ry:ltä saatuun apuun? Miksi?

Mihin haluaisitte apua yrittäjäyhdistykseltä kv-toiminnan kehittämiseksi?

Neuvontaa liittyen vientitoiminnan säädöksiin ja määräyksiin

Neuvontaa liittyen asiakirjoihin sekä sopimukseen

Kohdemarkkina-analyysiin

Kansainvälistymissuunnitelman laatimiseen

Koulutukseen

Yhteistyökumppaneiden löytämiseen

Riskienhallintaan

Jokin muu, mikä _____

Mikäli haluatte osallistua kahden hengen illallisen arvontaan, jätättehän yhteystietonne (yrityksen nimi, oma nimi, puhelinnumero).

Tapahtumakalenteri

- 4.2. Tanssi yrittäjien kanssa Galaxissa klo 19.15-20.30, hidas valssi
18.2. Yrittäjäaamukahvit klo 8-9.30 viestintätoimisto Tenho ja MUMS-
Kotiprojekti, Kristiinankatu 5
18.2. Tanssi yrittäjien kanssa Galaxissa klo 19.15-20.30, fusku
22.2. Turkulaisen yrittäjäsivu
27.2. Kansainvälinen hankinta-koulutus, Turun AMK, lisätiedustelut Päivi
Ailoranta puh. 050 5985 427 tai paivi.ailoranta@turkuamk.fi
28.2. TYKES Onnen päivä hyvinvointiseminaari ja tapahtuma klo 10-15
4.3. Tanssi yrittäjien kanssa Galaxissa klo 19.15-20.30, cha cha
24.3. Koulutus sähköinen E-lasku ja SEPA klo 8-10, Nordean ruokasali
25.3. Kiinteistöilta, kaupungin auditorio, Puutarhakatu 1
29.3. Turkulaisen yrittäjäsivu
21.4. Sääntömääräinen kevätkokous klo 18.00
26.4. Turkulaisen yrittäjäsivu
1.5.-4.5. Kevätmatka Gdanskiin 540€/hlö 2hh, mukaan mahtuu max 40
hlöä. (Lennot, majoitukset, aamiaiset, 3 päivällistä/lounasta, kiertoajelun,
oppaan, verot, yritysvierailut) Vastuullinen matkanjärjestäjä Suomen
Matka-Agentit Oy. Sitovat ilmoittautumiset ja lisätiedot viim. 16.2.
www.turunyrittajat.fi/tapahtumat

Olethan huomannut että ilmoittautumiset tilaisuuksiin on helppo tehdä www-sivujen kautta www.turunyrittajat.fi/tapahtumat Huomaa kuitenkin että ilmoittautuminen on onnistunut vasta kun olet saanut vahvistuksen antamaasi sähköpostiin.

Ajankohtaista tietoa työehtosopimuksista ja työnantajalomakkeista.

Tarvitessasi työsopimuslomakkeita, työtodistus pohjia ja muita työnantajalomakkeita tai tietoa työehtosopimuksista. Käy surffaamassa uusituilla jäsensivuilla www.yrittajat.fi johon pääset jäsennumerollasi. Suomen Yrittäjät on kerännyt paljon hyvää ja tärkeää tietoa yrittäjän avuksi.

Aurinkoisin talviterveisin

TURUN YRITTÄJÄT RY:N HALLITUS JA TOIMISTO

Anne Aholainen
toimistopäällikkö
Brahenkatu 20, Turku
Anne Aholainen
puh. 2757 180

toimisto@turunyrittajat.fi www.turunyrittajat.fi

Hyvä Turun Yrittäjien jäsen

Ympäristömme on tällä hetkellä dramaattisten ja ennen kaikkea nopeiden muutosten kourissa. Jotta yhdistyksen toimenpiteet ja kannat mahdollisimman hyvin heijastaisivat jäsenistömme tilannetta ja näkymiä, lanseeraamme lyhyet jäsenistölle tehtävät kyselyt päivänpolttavista aiheista. Kyselyt on tarkoitus pitää hyvin lyhyinä, jotta ne eivät kuormittaisi muutenkin täyttä työpäivääsi. Kyselyjen tuloksia tullaan käyttämään sekä toimintamme suunnittelussa että julkisten kannanottojemme taustana. Mistään kyselystä ei paljasteta yksittäisiä vastauksia, tulokset esitetään ainoastaan yhteenvetoina.

20100 postialueen jäsenet saavat ensimmäisen kyselyn lähiviikkoina. Toivomme, että tutustutte ja vastaatte kyselyyn. Vastauksesi on meille tärkeä!

Neuvottelukunnat ja ohjausryhmät

Oletko kiinnostunut vaikuttamaan ammatillisissa neuvottelukunnissa tai muissa vastaavissa ohjausryhmissä missä tarvitaan yrittäjäedustusta?

Kerro kiinnostuksestasi lähettämällä s-postia anne.aholainen@turunyrityajat.fi

Kansainvälistymiskysely

Tulemme lähettämään myös vkolla 8 ensimmäisen kerran kyselyn, jossa kartoitamme jäsenyritystemme kansainvälisyyttä. Kysely on Ammattikorkeakoulun opiskelijan Oili Kourun opinnäytetyö, joten kaikki vastanneet saavat halutessaan myös yhteenvedon kyselystä opinnäytetyön valmistuttua. Kaikki vastanneet ja yhteystietonsa jättäneet osallistuvat kahden hengen illallisen arvontaan.

Yrittäjäaamukahvit

Keskiviikkona 18.2. klo 8-9.30

Viestintätoimisto Tenhossa Kristiinankatu 5 b.

Ympäristöajattelu tuottaa säästöjä ja uutta liiketoimintaa

Tule tutustumaan ympäristöystävällisen toimiston käytännön ratkaisuihin. Kata Kiviluoto Viestintätoimisto Tenhosta kertoo miten ympäristöasioiden kanssa pääsee alkuun ja miten ympäristömyönteisyys voi edistää bisnestä.

TaM Outi Puro MUMsista kertoo vastuullisesta tuotesuunnittelusta ja eettisistä design-tuotteista.

Ilmoittautumiset 16.2. mennessä www.turunyrityajat.fi/tapahtumat tai Kirsi Virta puh. 2757 179



TYKES – hyvinvointitempaus ONNENPÄIVÄ

Lauantaina 28.2. klo 9.30-15.00

Turun Aikuiskoulutuskeskuksen Artukaisten toimipaikka, Artukaistentie 13

Kts. tarkempi ohjelma tämän talvitiedotteen liitteenä.

Turun kaupungin kiinteistöilta

Keskiviikkona 25.3. klo 18.00-20.00

Turun kaupungin auditorio, Puutarhakatu 1

Illan aikana saat tietoa

- Turun kaupungin tonttitarjonnasta
- miten järjestää tapahtumia ja mainostaa Turun kaupungin omistamilla maa-alueilla (esim. kauppatorilla, kävelykadulla jne.)
- pysäköinnistä
- erilaisista lupamenettelyistä ja niiden hakuprosesseista

Aiheista ovat alustamassa:

- kiinteistötoimenjohtaja Jouko Turto
- hallintojohtaja Jari Lehmussaari
- tonttipäällikkö Petri Liski
- aluevalvoja Pekka Karlsson

Kahvitarjoilu

Tilaisuus on maksuton. 150 mahtuu mukaan.

Ilmoittautumiset 23.3. mennessä www.turunyrittajat.fi/tapahtumat

tai Kirsi Virta/puh. 2757 179

MARKKINOINTI- JA MYYNTIKOULUTUSTA

Turun Yrittäjien Säätiö järjestää Turun Yrittäjien jäsenille markkinointi- ja myyntikoulutusta.

18.3.2009

klo 17.30 - 21.00

Internet-markkinoinnin mahdollisuudet

- mitä on Internet-markkinointi
- miten markkinoida netissä? Google, bannerit, joukkopostitukset, hakusanat
- maksulliset / "maksuttomat" mahdollisuudet

16.4.2009

klo 17.30 - 21.00

Sähköinen kaupankäynti

- miten nettiä voi hyödyntää asiakkuuksien hoidossa ja kaupankäynnissä?
- verkkokaupan perustaminen ja www-toteutus
- maksaminen ja laskuttaminen verkossa
- tarjoukset, tiedotteet ja kampanjat

5.5.2009

klo 17.30 - 21.00

Oman yritysilmmeen kehittäminen

- mistä yritysilme koostuu?
- yhtenäisen yritysilmmeen merkitys viestinnässä
- logon käyttö
- yritysilmmeen hyödyntäminen

Kahvitarjoilu

Koulutuspaikka: Turun Aikuiskoulutuskeskus, Kärsämäen toimipiste,
Kärsämäentie 11, auditorio

Hinta: 20 €/3 iltaa, joka tulee olla maksettuna ennen koulutuksen alkua
Turun Yrittäjien tilille 204938-38062.

Ilmoittautumiset: Ilmoittaudu viimeistään 14.3. osoitteessa www.turunyrittajat.fi/tapahtumat tai
Kirsi Virta, puh. 2757 179. Mukaan mahtuu 100 osallistujaa.

Mahdolliset peruutukset viimeistään viikko ennen koulutusta,
jonka jälkeen ei maksupalautusta.



Hyvä yrittäjä,

Pyydämme Teitä vastaamaan kyselyyn jonka tarkoituksena on selvittää yritysten kansainvälistymistä Turun Yrittäjien jäsenistön keskuudessa.

Kysely toteutetaan yhteistyössä Turun Yrittäjät ry:n ja Turun Ammattikorkeakoulun kanssa ja tuloksia hyödynnetään Oili Kourun opinnäytetyö-tutkimuksessa.

Vastaaminen vie aikaanne vain muutaman minuutin ja tapahtuu nimettömänä. Palautetta ja muita kommentteja voitte antaa opinnäytetyön tekijälle osoitteeseen oili.kouru@students.turkuamk.fi

Pyydämme vastaamaan kyselyyn keskiviikkoon **25.2.2009** mennessä. Kyselyyn pääsette alla olevasta linkistä.

<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=297163&chk=TMEUXJ2Y>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioikaa se internet-selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Kaikkien vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvomme kahden hengen illallisen Ravintola Roccassa, Läntinen Rantakatu 55.

Vastauksistanne ja ajastanne kiittäen,

Turun Yrittäjät ry

ja

Oili Kouru
Turku University of Applied Sciences
Business and Administration/
International Operations