



TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

CS10A9000 Kandidaatintyö ja seminaari

**Välitystoimintaa harjoittavan yhtiön liiketoimintamallit
puolivalmisteiden tuontiin Venäjältä**

**Business models for an intermediary importer of
components from Russia**

Kandidaatintyö

Veronika Höök

Jouni Huotari

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Veronika Höök ja Jouni Huotari

Työn nimi: Välitystoimintaa harjoittavan yhtiön liiketoimintamallit puolivalmisteiden tuontiin Venäjältä

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2012

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

54 sivua, 7 kuvaa ja 3 taulukkoa

Tarkastaja: professori, TkT Juha Vääänen

Hakusanat: Välitysliiketoiminta, agentti, jälleenmyyjä, liiketoimintamalli, Venäjän kauppa

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on kuvata mahdolliset liiketoimintamallit tuontitoimintaa harjoittavissa yrityksissä Venäjältä Suomeen ja laajemmin Euroopan Unioniin. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitkä ovat välitysliiketoiminnan menestystekijät ja riskit Venäjän tuonnissa. Arvioimme myös Venäjän WTO-jäsenyyden vaikutusta tällaiseen liiketoimintaan.

Venäjä on Suomelle tärkeä kauppakumppani. Venäjän suuret luonnonvarat ja niitä jalostavan teollisuuden tuottamat puolivalmisteet ovat kiinnostava raaka-ainelähde Suomen ja Euroopan Unionin sisämarkkinoiden yrityksille. Puolivalmisteiden välitystoimintaa Venäjältä Suomeen on harjoitettu vuosikymmeniä. Pyrimme mallintamaan välitystoiminnan menestykseen ja riskeihin liittyviä tekijöitä työn tilaajalle, Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy:lle.

ABSTRACT

Authors: Veronika Höök ja Jouni Huotari

Title: Business models for an intermediary importer of components from Russia

Department: Industrial Management

Year: 2012

Location: Lappeenranta

Bachelor's Thesis. Lappeenranta University of Technology.

54 pages, 7 figures and 3 tables.

Supervisor: Professor, D.Sc (Tech) Juha Väättänen

Keywords: Intermediary business, agent, distributor, business model, Russian trade

The goal of this study is to describe possible business models for an intermediary importer of components from Russia to Finland and European Union. Our goal is also to find out the success factors and major risks of intermediary business in importing from Russia. We also assess the impact of Russian's membership in World Trade Organization to such business.

Russia is an important trade partner for Finland. Russia has also enormous amounts of natural resources. Products of resourced based refining industries are an alluring component source for companies in Finland and European Union. Importing components from Russia to Finland has existed for decades. In our work we model the success factors and risks involved for the originator of this study, Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet, rajaukset ja tutkimusote	1
1.3	Tutkimuksen rakenne	2
2	TRANSAKTIOKUSTANNUSTEORIA	4
3	VIENTI JA TUONTI	7
3.1	Markkinoille pääsyn strategioita	7
3.2	Viennin ja tuonnin toimintamuodot	8
3.3	Transaktiokustannusteorian sovellus välittäjän rooliin	11
3.4	Laajuusekonomian hyödyntäminen jälleenmyyjän toiminnassa	13
3.5	Suomi osana Euroopan Unionin tullialuetta	14
3.6	Viennin ja tuonnin riskit	14
3.6.1	Sopimusriski	15
3.6.2	Maariski	16
3.6.3	Valuuttariski	16
3.6.4	Rahoitus- ja korkoriski	17
3.6.5	Pankkiriski	17
3.6.6	Asiakirjariski	18
3.6.7	Vahinkoriskit	18
4	TOIMIALOJEN KILPAILUTILANNE	19
4.1	Uusien tulokkaiden uhka	20
4.2	Alalla toimivien yritysten välinen kilpailu	22
4.3	Korvaavat tuotteet	23

4.4	Ostajien vaikutusvalta.....	24
4.5	Toimittajien vaikutusvalta.....	25
4.6	Toimialan esteiden vaikutus kannattavuuteen	25
5	LIIKETOIMINTAMALLI	27
5.1	Arvolupaus	27
5.2	Ansaintamalli	28
5.3	Avainresurssit	28
5.4	Avainprosessit.....	28
6	CASE: METALLITUOTTEIDEN TUONTI VENÄJÄLTÄ SUOMEEN.....	30
6.1	Metallituotteiden valmistus Venäjällä	30
6.2	Terästukkukauppa Suomessa	32
6.3	Venäjän WTO-jäsenyyden vaikutus	33
6.4	Yrityscase.....	35
6.4.1	Yritys ja toimiala	35
6.4.2	Yrityksen menestystekijät ja liiketoimintamalli	35
6.4.3	Asiakkaat	37
6.4.4	Toimittajat.....	39
6.4.5	Kilpailijat	40
6.4.6	Riskit.....	41
7	TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI.....	43
7.1	Välitysliiketoiminnan liiketoimintamallit puolivalmisteiden tuontiin.....	43
7.2	Välitysliiketoiminnan menestystekijät ja kilpailutilanne Venäjän tuonnissa	44
7.3	Välitysliiketoiminnan riskit Venäjän tuonnissa	46

7.4	Tuloksien arviointi	50
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	52

LÄHDELUETTELO

Luettelo kuvista

Kuva 1. Suomen ja Venäjän välinen tavarakauppa.....	1
Kuva 2. Transaktiomallin periaate	6
Kuva 3. Markkinoille pääsyn strategiat Hollensenin mukaan	7
Kuva 4. Viennin ja tuonnin toimintamuodot	9
Kuva 5. Toimialan kilpailusteet ja kannattavuus	26
Kuva 6. Valsattujen terästuotteiden kauppavirrat (tuhatta tonnia) vuonna 2008	33
Kuva 7. Venäjältä tuodun teräksen hinnoittelu	39

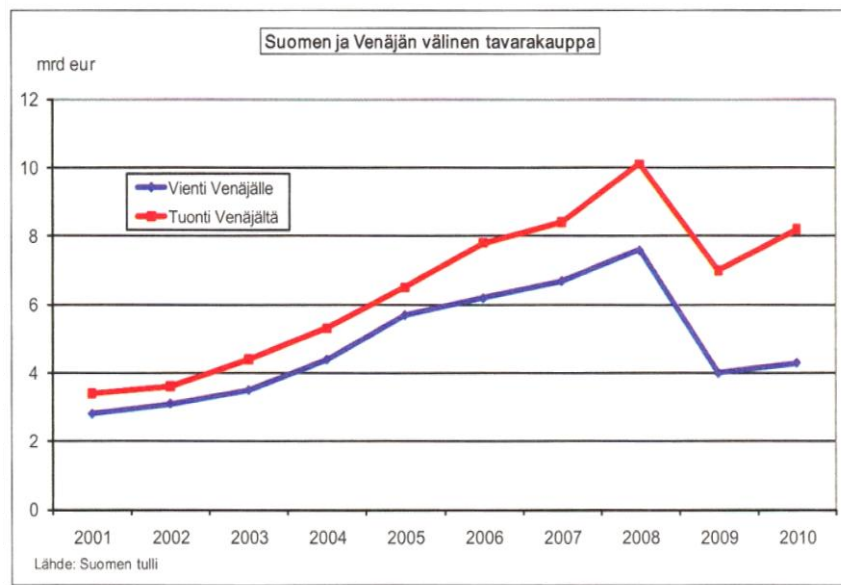
Luettelo taulukoista

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne	3
Taulukko 2. Agentin ja jälleenmyyjän liiketoimintamallit	43
Taulukko 3. Välitysliiketoiminnan riskit Venäjän tuonnissa	47

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Venäjä on Suomelle strateginen kauppakumppani. Viennissä Venäjä on kolmannella sijalla Ruotsin ja Saksan jälkeen, 9 %:n osuudella, ja tuonnissa ensimmäisellä sijalla lähes 18% osuudella (Tiri, 2011, s.7). Alla oleva kuva esittää Suomen ja Venäjän välistä tavarakauppaa vuosina 2001-2010, vuoden 2009 jälkeisen talouskriisin jälkeen kauppa Venäjän kanssa on ollut kasvamassa. Tämä kasvu kannusti suomalaisia yrityksiä etsimään aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia.



Kuva 1. Suomen ja Venäjän välinen tavarakauppa (Tiri, 2011, s.7)

1.2 Työn tavoitteet, rajaukset ja tutkimusote

Imatran Seudun Kehitysyhtiö Oy on tilannut tämän työn uusien välityслиiketoimintaa harjoittavien tuontiyrityksien menestysmahdollisuuksien ja riskien arvioimiseksi. Tästä syystä olemme rajanneet työn näkökulmaksi välitystoimintaa harjoittavien pk-

yritysten ja heidän omistajiensa näkökulman. Olemme rajanneet työn ulkopuolelle välitysliiketoimintaa tekevät internetin markkinapaikat, koska niiden liiketoimintamalli eroaa selvästi perinteisestä välitysliiketoiminnasta.

Työn tavoitteena on kuvata mahdolliset liiketoimintamallit tuontitoimintaa Venäjältä Suomeen ja laajemmin Euroopan Unioniin harjoittavissa yrityksissä. Pyrimme myös arvioimaan Venäjän WTO-jäsenyyden vaikutusta välitysliiketoimintaan.

Työssä pyrimme vastaamaan seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Mitä liiketoimintamalleja voidaan käyttää puolivalmisteiden tuontiliiketoimintassa Venäjältä Suomeen ja Euroopan Unioniin?
- Mitkä ovat välitysliiketoiminnan menestystekijät ja riskit Venäjän tuonnissa?
- Kuinka Venäjän WTO-jäsenyys vaikuttaa näihin liiketoimintamalleihin ja tuontitoimintaan?

Tutkimusmenetelminä käytämme kirjallisuuskatsausta ja case-tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksen aineisto koostuu pääasiassa tieteellisistä kirjoituksista, artikkeleista ja kirjoista, joita täydennämme erilaisilla Venäjään ja Venäjän-kauppaan liittyvillä lähteillä. Case-tutkimuksen kohteena on terästuotteiden välitysliiketoimintaa Venäjältä Suomeen ja muualle Euroopan Unioniin harjoittava yritys. Case-tutkimus perustuu yrityksen edustajan haastatteluun. Tutkimusotteemme on konstrukttiivinen tutkimusote, koska sidomme yhteen olemassa olevaa tietämystä liiketoimintamalleista, välitysliiketoiminnasta ja ulkomaankaupasta, määrittelemme tällaisen välitysliiketoiminnan menestystekijät ja riskit sekä validoimme ne esimerkkiyrityksen avulla.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Taulukossa 1 esitetään tämän työn rakenne. Taulukko kertoo työn kunkin luvun sisällön ja tulokset.

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne

Luku	Sisältö	Tulokset
1. Johdanto	Työn tausta, tavoitteet, rajaukset ja tutkimusote	Työn tavoitteet
2. Transaktio-kustannusteoria	Transaktiokustannukset, yrityksen organisaation rajat, ulkoistaminen	Syy ulkoistamiselle
3. Vienti ja tuonti	Markkinoillepääsyn strategiat, tuonnin toimintamuodot, Venäjältä tuonnin riskit	Tuontitoiminnan teoriapohja
4. Toimialojen kilpailutilanne	Toimialan kilpailutilanteen tekijät ja niiden vaikutus toimialan kannattavuuteen	Toimialan kannattavuuden teoria
5. Liiketoimintamalli	Liiketoimintamallin osat	Liiketoiminnan perusta ja kilpailuedut
6. Case: Metallituotteiden tuonti Venäjältä Suomeen	Metallituotteiden valmistus Venäjällä ja terästukkukauppa Suomessa Venäjän WTO-jäsenyyden vaikutukset Teräsvälitysyrityksen edustajan haastattelu	Käytännön vertailukohta teorialle
7. Tulokset ja niiden arviointi	Eri teorialmallien ja case-tutkimuksen yhdistäminen sekä tulosten arviointi	Työn tuloksien esittely
8. Johtopäätökset	Vastaukset tutkimusongelmiin	Yhteenvedo työstä

2 TRANSAKTIOKUSTANNUSTEORIA

Välitysliiketoiminnan pitkän aikavälin jatkuvuuden edellytyksenä on, että sitä harjoittava yritys tuo välityskustannustaan suuremman lisäarvon kaupan muille osapuolille. Tässä kappaleessa tarkastelemme kyseistä ongelmaa käyttäen hyväksi transaktiokustannusteoriaa.

Vuonna 1937 Ronald Coase määritteli yritysorganisaation rajat transaktiokustannuksien kautta. 1980-luvulla Oliver E. Williamson kehitti tämän ajatuksen transaktiokustannusteoriaksi. Tässä kappaleessa hyödynnämme edellä mainittujen lähteiden lisäksi myös Hollensenin transaktiokustannusteorian johtopäätöksiä kansainväliseen kauppaan liittyen.

Transaktiokustannusteoriassa todistetaan yrityksen toteuttavan ne toiminnot, jotka voidaan suorittaa vähemmillä kustannuksilla sisäisesti järjestämällä sisäisen hierarkkisen hallinnon ohjauksen ja toteuttamisjärjestelmän. (Coase, 1937, s.395) Samaan aikaan toiminnot, joiden kustannusetu on saavutettu markkinoilla olevilla riippumattomilla ulkopuolisilla tahoilla (kuten viennin välikädet, agentit tai jälleenmyyjät) ulkoistetaan. (Williamson, 1981, s.1547; Hollensen, 2011, s.77)

Transaktiokustannusanalyysissa eli TCA:ssa todetaan, että kustannuksien minimointi on syynä yrityksen rakenteellisiin päätöksiin. Yritys integroi ulkopuolisen partnerin omaan organisaatioon eli tekee vertikaalista integraatiota transaktionkustannuksien vähentämiseksi. Transaktiokustannukset voidaan luokitella ”ex ante”- kustannuksiksi ja ”ex post”-kustannuksiksi. Näitä voidaan esittää seuraavaan kaavan avulla: $\text{transaktiokustannus} = \text{”ex ante”-kustannukset} + \text{”ex post”-kustannukset} = (\text{hakukustannukset} + \text{sopimusneuvottelun kustannukset}) + (\text{valvonnan kustannukset} + \text{täytäntöönpanon kustannukset})$ (Williamson, 1985, s.20; Hollensen, 2011, s.78)

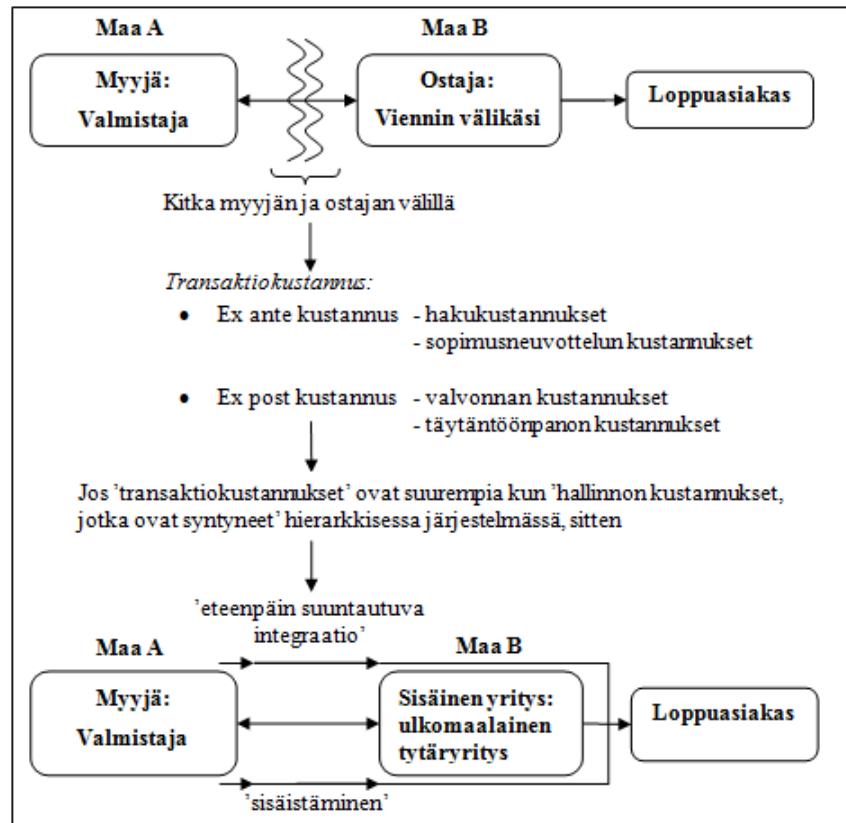
”Ex ante” -kustannukset käsittävät ennen sopimuksen tekoa syntyvät toimittajan hakukustannukset ja sopimusneuvottelujen kustannukset. Hakukustannukset eli informaation saannin kustannukset syntyvät potentiaalisten välikäsien etsinnästä ja

arvioinnista. Erityisen korkeat hakukustannukset syntyvät tuntemattomilla markkinoilla, joilla saatavana oleva informaatio on vähäinen ja organisaatiomuodot ovat erilaisia. (Williamson, 1985, s.20; Hollensen, 2011, s.79) Sopimusneuvottelun kustannukset ovat kustannuksia, jotka syntyvät myyjän (valmistajan) ja ostajan (viennin välikäsi) sopimusteon aikana (Williamson, 1985, s.20; Hollensen, 2011, s.79)

”Ex post” -kustannukset käsittävät sopimuksen teon jälkeisen valvonnan ja täytäntöönpanon kustannukset. Valvonnan kustannuksella tarkoitetaan kustannuksia, jotka liittyvät sopimuksen ehtojen valvontaan. Täytäntöönpanon kustannuksilla taas tarkoitetaan kustannuksia, jotka syntyvät pakkotoimenpiteistä siinä tapauksessa kun kauppakumppani ei noudata sovittuja sopimusehtoja. (Williamson, 1985, s.21)

Kuvassa 2 on esitelty organisaation vertikaali-integraation valinta tapauksessa, jossa ulkopuoliset transaktiokustannukset ovat suurempia kuin yrityksen sisäisen hallinnon kustannukset.

Kuvassa on esitetty kitka myyjän ja ostajan välillä eli opportunistinen käyttäytyminen. Tämänkaltaista käyttäytymistä voidaan välttää erilaisten toimenpiteiden avulla, kuten esimerkiksi tekemällä kirjalliset sopimukset (Williamson, 1981, s.1545-1546).



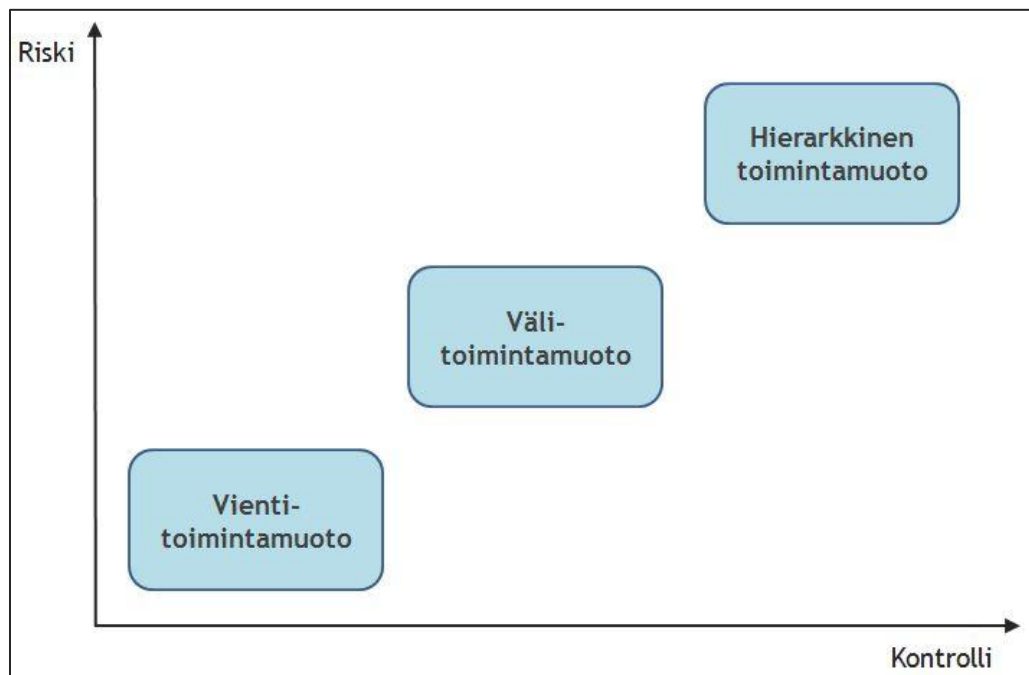
Kuva 2. Transaktiomallin periaate (Hollensen, 2011, s.78)

Transaktiokustannusteorian mukaan yritykset valitsevat ratkaisun, joka minimoi ”ex ante” ja ”ex poste”-kustannuksien summan. Jos ulkoistamisen transaktiokustannukset (maahantuojan tai agentin kautta) ovat suurempia kuin sisäisen hierarkisen järjestelmän hallinnon kustannukset, täytyy yrityksen pyrkiä toimintojen sisäistämiseen eli toteuttaa globaalia strategiaa täysin omistetuissa tytäryrityksissä. (Hollensen, 2011, s.79)

3 VIENTI JA TUONTI

3.1 Markkinoille pääsyn strategioita

Markkinoille pääsyn strategiat voidaan lajitella kolmeen ryhmään: vienti-toimintamuoto, väli-toimintamuoto ja hierarkkinen toimintamuoto. Hierarkkisessa toimintamuodossa yritys omistaa ja hallitsee kokonaan ulkomailla sijaitsevan organisaation. Hallinnan aste riippuu emoyhtiöltä tytäryhtiölle siirrettyjen arvoketjun toimintojen määrästä. (Root, 1987, s.6-7)



Kuva 3. Markkinoille pääsyn strategiat Hollensenin mukaan

Väli-toimintamuodossa omistusoikeus ja hallinta sekä tiedot ja taidot voi olla jaettu emoyrityksen ja paikallisen partnerin välillä. Väli-toimintamuotoja ovat esimerkiksi lisensointi, franchising, yhteisyritykset ja allianssit (Root, 1987, s.7).

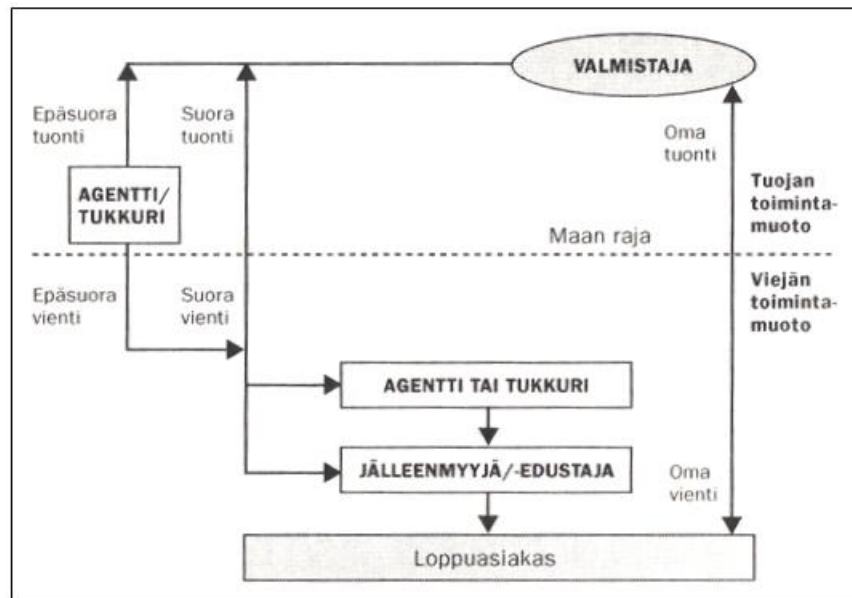
Vienti-toimintamuodossa yrityksen tuotteet valmistetaan kotimaassa tai kotimaan ulkopuolella ja sitten siirretään suoraan tai epäsuorasti kohdemarkkinoille (Root, 1987, s.7). Tämän työn analysoinnin kohteena on välitystoimintaa harjoittava yritys, joten jatkossa keskitymme vienti-toimintamuotoon.

Mitä suurempi kulttuurillinen, taloudellinen ja toimintotapojen ero on kotimaan ja ulkomaan välillä, sitä todennäköisemmin yritys välttää suoraa investointia eli hierakkista toimintamuotoa, ja valitsee sen sijaan väli-toimintamuodon tai matalan riskin vienti-toimintamuodon, kuten agentin tai maahantuojan, markkinoille pääsyn strategiaksi. (Hollensen, 2011, s.324)

3.2 Viennin ja tuonnin toimintamuodot

Fyysisen tuotteen viennissä valmistajalla on kolme vaihtoehtoista toimintamuotoa: epäsuora vienti, suora vienti ja oma vienti. Epäsuorassa viennissä käytetään kotimaassa sijaitsevaa välittäjää, joka voi olla esimerkiksi kotimainen jälleenmyyjä tai agentti. Tämän välittäjän tehtävänä on hoitaa vientitoiminnot, kuten myynti ja vientilogistiikan koordinaatio, sekä huolehtia lukuisten vientidokumenttien valmistelusta. Omassa viennissä valmistaja ottaa hoitaakseen kaikki vientitoiminnot. Suorassa viennissä valmistaja huolehtii itse vientitoiminnoista kohdemarkkinoille, mutta käyttää hyväkseen ulkomaisen agentin tai jälleenmyyjän toimintoja. Agenttimallissa välikädellä on vain välitystehtävä, ja varsinainen sopimus syntyy valmistajan ja loppuasiakkaan, tai joissakin tapauksissa ulkomaisen jälleenmyyjän, välille. Jälleenmyyntisopimuksissa tavaran omistusoikeus siirtyy välittäjälle ja näin myös kauppaan liittyvä riski. Jälleenmyyjä myös vastaa tuotteen mahdollisista virheistä, toisin kuin agentti. Luonnollisesti ketjun pituus saattaa vaihdella toimialan rakenteen ja markkina-alueen mukaan. (Seristö.H., 2002, s.104; Welch, 2007, s. 255)

Tuontitapahtuma on käännteinen vientiin nähden. Loppuasiakkaan kannalta tarkasteltuna epäsuora vienti voi olla myös epäsuoraa tuontia, silloin kun loppuasiakkaan välikäsi (sijaiten viejän maassa) huolehtii rajan ylittävästä tuontitapahtumasta. Suorassa tuonnissa maahantuojaja (tuontiagentti/-jälleenmyyjä) huolehtii itse kaikista rajan ylitykseen liittyvistä toiminnoista. Omassa tuonnissa välikäsiä ei käytetä ja tuontitoiminnoista huolehtii loppuasiakas. (Seristö.H.,2002, s.104-105) Kuvassa 4 esitellään graafisesti viennin ja tuonnin toimintamuotoja.



Kuva 4. Viennin ja tuonnin toimintamuodot (Seristö.H.,2002, s.104)

Toimintamallina agentti ja jälleenmyyjä eroavat toisistaan edellä mainittujen asioiden lisäksi tietyiltä osin. Mikäli agenttia tai jälleenmyyjää seuraava lenkki ketjussa ei maksa välitetyistä hyödykkeistä sovitusti, kantaa jälleenmyyjä luottoriskin mutta agentti ei. Omistusoikeuden hyödykkeisiin saava jälleenmyyjä luo valmistajalle haasteita brändinhallintaan, varsinkin jos välissä on vielä yksi tai useampia agenteja tai muita jälleenmyyjä. Toisaalta jälleenmyyjät sitoutuvat tuotteiden myyntiin agenttia voimakkaammin, koska heillä on omaa pääomaa kiinni tuotevarastossa. Jälleenmyyjät myös kantavat suuremman juridisen vastuun paikallisesti agenttiin verrattuna. Näyttää siltä, että valmistajat suosivat agenteja tilanteissa, joissa kyseessä olevan markkina-alueen kiinnostavuus vaikuttaa vähäiseltä ja valmistaja haluaa säästää kustannuksissa. Myös tuote vaikuttaa välittäjätyypin valintaan. Kalliit, hitaasti liikkuvat tuotteet eivät kiinnosta jälleenmyyjä, koska he eivät halua sitoa pääomiaan. Valmistajat taas suosivat jälleenmyyjä tapauksissa, joissa tuote vaatii varaosavaroja ja palvelutukea, kuten esimerkiksi koneiden ja laitteiden tapauksessa. Tuotteiden kysynnän syklisyys, johtuen esimerkiksi taloussuhdanteista, suosii agettimallia. (Welch, 2007, s. 255-257)

Valmistajan ja välittäjän hyvät ja luottamukselliset suhteet ovat tärkeitä menestyksen ja yhteistoiminnan jatkuvuuden kannalta (Welch, 2007, s. 257-258). Hyvien suhteiden lähtökohtana pidetään usein (esimerkiksi Welch, 2007; Luostarinen 1990) valmistajan resursseja ylläpitää jatkuvaa kommunikaatiota välittäjiin. Työmme näkökulma huomioiden välittäjän toiminta hyvien suhteiden edistäjänä ja ylläpitäjänä korostuu. Muita yhteistoiminnan jatkuvuuden kannalta välittäjää suosivia seikkoja ovat välittäjän asiakassuhteiden syvyys ja välittäjän tukevien tuotteiden portfolio. Välittäjän mahdollisuus ottaa kilpailevia tuotteita nykyisen päämiehen tuotteiden tilalle vähentää päämiehen kiinnostusta vaihtaa välittäjä toiseen tai perustaa omia myyntitoimintoja kohdemaahan. Todellisuudessa monissa tapauksissa välittäjä on suhteen voimakkaampi osapuoli ja pystyy ohjaamaan, joskus lähes sanelemaan, päämiehen markkinointitoimenpiteet kohdemaassa. (Welch, 2007, s. 257-259)

Vaikka pk-yritykset haluaisivat mahdollisimman suuren kontrollin kansainvälisissä operaatioissa ja olisivat halukkaita tuomaan resursseja ulkomaanmarkkinoille, todennäköisesti nämä yritykset tulevat käyttämällä vienti-toimintomuotoa, koska heillä ei ole resursseja saavuttaa suuren asteen kontrollia tai ei ole mahdollisuutta sitoa resursseja. Yrityksen kasvaessa hierarkkinen toimintamuoto yleistyy. (Hollensen, 2011, s.323)

Monet valmistajat aloittavat kansainvälistymisensä viennillä ja näistä noin puolet käyttää ulkomailla sijaitsevaa välittäjää toiminnan alkuvaiheessa. Vaikka tämä ei monestikaan ole ainoa käytössä oleva kansainvälistymisen metodi, on sen merkitys silti huomattava. Syitä ulkomaisten välittäjien käyttöön on moninaisia. Usein vientitoiminta alkaa ulkomaisen välittäjän yhteydenotosta ja siitä seuraavasta välittäjäsoituksesta. Monet yritykset mieltävät ulkomaisen välittäjän tuovan alhaisemmat kustannukset ja pienemmän riskin verrattuna kotimaasta tehtävään vientitoimintaan tai oman myyntiyhtiön perustamiseen kohdemaahan. Mikäli välittäjä toimii useissa maissa, voi yritys laajentua sen kautta useille markkinoille joko kerralla tai vaiheissa. Välittäjän markkinatuntemus ja olemassa oleva markkinointiosaaminen tuovat vähän markkinaa tuntevalle valmistajalle huomattavan hyödyn. Paikallisena

yrityksenä välittäjällä on paremmat edellytykset ratkaista kulttuurilliset ongelmat kuten kieleen tai paikallisiin viranomaisiin liittyvät kysymykset. (Welch, 2007, s. 251-252)

Monet valmistajat kokevat välittäjän käyttämisen ensimmäisenä kansainvälistymisen askeleena, jota muut toimintamuodot seuraavat. Tämä on tilanne varsinkin, jos vienti kohdemaahan kasvaa nopeasti. Välittäjän kannalta tämä on ongelmallista, koska valmistaja voi syrjäyttää välittäjän melko helposti varsinkin, jos asiakkaat ovat helposti otettavissa hallintaan. Mikäli asiakkaita on vähän, voi valmistaja pyytää käyntiä kaikkien luona käyttäen esimerkiksi tuotekehitystä tekosyynä. Monet valmistajat käyttävät vain lyhyitä, jopa vain yhden vuoden mittaisia sopimuksia välittäjien kanssa varmistaakseen oman liikkumavapautensa mikäli he joko eivät ole tyytyväisiä välittäjän toimintaan tai liiketoiminta on sujunut niin hyvin, että he haluavat ottaa sen omaan hallintaansa. Osa valmistajista tuo jo ennen välittäjäsuhteen solmimista selväksi, että kyseessä on määräaikainen vaihe. Eräät yritykset ovat menneen tässä niin pitkälle, että välityssopimukseen liittyy ehtoja välittäjän muuttumisesta valmistajan myyntiyhtiöksi. Yritykset ryhtyvät valmistelemaan välittäjämallista luopumista, kun myyntipotentiaali saavuttaa 5-6- miljoonaa US dollaria. Valmistajien ajatuksena on, että heidän tulee ryhtyä toimenpiteisiin ennen kuin liiketoiminta kohdemaassa kasvaa niin suureksi, että välittäjän kannattaa taistella siitä voimakkaasti. (Welch, 2007, s. 253-260)

3.3 Transaktiokustannusteorian sovellus välittäjän rooliin

Tässä luvussa käsitellään välittäjän toimenpiteitä liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Välittäjillä on suuri riippuvuus valmistajasta varsinkin silloin, kun he sijoittavat paljon resursseja valmistaja-välittäjä –suhteen luomiseen ja ylläpitämiseen. Tämä tarkoittaa, että transaktiokustannukset ovat valmistaja-välittäjä –suhteessa suuret. Riippuvuuden vähentämiseksi valmistajasta välittäjät pyrkivät sitouttamaan asiakkaita ja panostavat välittäjä-asiakas -suhteeseen. Näin välittäjät suurentavat

valmistajan vaihdettavuutta ja samanaikaisesti vähentävät riippuvuuttaan valmistajasta. (Heide et al, 1988, s.33)

Transaktiokustannuksia syntyy valmistaja-välittäjä –suhteen luomisesta ja tämä luo välittäjälle vaikeuksia vaihtaa sopimuskumppania tulevaisuudessa. Nämä vaikeudet syntyvät siitä, että opportunistinen valmistaja voi halutessaan ottaa välittäjältä pois jonkin osan transaktiospesifisistä pääomista, esimerkiksi tietyn markkina-alueen. Syy tähän on se, että välittäjä ei voi enää käyttää kumppanin vaihtoa uhkana. Vaihtokustannuksien vuoksi tämä uhka on mitätön, koska transaktiospesifiset pääomat on sidottu tähän valmistajaan, eikä niitä voi siirtää toiselle valmistajalle. Tällaisia spesifisiä transaktiovaroja ovat esimerkiksi valmistajan organisaation ja myyntitekniikoiden tunteminen, läheinen koordinointi valmistajan henkilöstön kanssa sekä hankittu asiakaskunta. (Heide et al, 1988, s.23-28; Häkkinen, 2011, s. 18)

Välittäjä vähentää riippuvuuttaan valmistajasta sitouttamalla niitä asiakkaita, jotka ostavat kyseisen valmistajan tuotteita. Sitouttaminen sisältää:

- Henkilökohtaisten suhteiden kehittämisen asiakkaiden henkilökunnan kanssa.
- Oman identiteetin luomisen, joka eroaa tuotteiden valmistajan identiteetistä.
- Arvon lisäämisen tuotteeseen.
- Tilaamisen, toimituksen ja palveluiden prosessien kehittämisen.

(Heide et al, 1988, s.24)

Näitä toimenpiteitä voidaan myös pitää poistumisesteiden luomisena välittäjä-asiakas -suhteissa. Asiakkaat saisivat lisää vaihtokustannuksia, jos he vaihtaisivat välittäjää tai ostaisivat suoraan valmistajalta. Kuitenkin on tärkeää huomata, että nämä panostukset välittäjä-asiakas suhteissa ovat myös transaktiospesifisiä, koska niiden arvo vähentyisi huomattavasti, jos asiakkaat vaihtaisivat toimittajaa. (Heide et al, 1988, s.24)

Kilpailu voi kannustaa välittäjää edellä mainittuun asiakkaita sitouttavaan käyttäytymiseen ja tämä mahdollistaa differoinnin muista kilpailijoista. Silloin kun asiakkaat eivät ole halukkaita kehittämään suhteita välittäjien kanssa, on suositeltavaa edustaa suurempaa määrää valmistajia. (Heide et al, 1988, s.24-34)

3.4 Laajuusekonomian hyödyntäminen jälleenmyyjän toiminnassa

Jälleenmyyjillä on valmiuksia käyttää jakeluverkostoaan käsittelemään monen valmistajan useita tuotteita, joskin heidän kiinteät kustannuksensa kasvavat välittävien tuotteiden valikoiman kasvaessa. Valmistajat taas voivat harjoittaa vain omien tuotteidensa vientiä. Viennin kiinteiden kustannuksien kattamiseksi jälleenmyyjät veloittavat marginaalin tuotteen ostohinnan ja ulkomaan myyntihinnan välillä. Jälleenmyyjien asettama marginaali valmistajien tuotteille voi aiheuttaa tilanteen, jossa valmistajat valitsevat suoran vientimuodon, jos heillä on tarpeeksi suuri tuottavuus kiinteiden kustannuksien kattamiseksi. Kuitenkin jos valmistajien tuottavuus ei ole tarpeeksi suuri, he käyttävät jälleenmyyjä vientiin ulkomaille. (Akerman, 2010, s.24)

Yritykset, joilla on keskisuuret tuottavuustasot, käyttävät välikäsiä. Toisaalta yritykset, joilla on suuret tuottavuustasot, ottavat suoraan yhteyttä asiakkaisiin (Ahn et al., 2011, s.75). Lopulta yritykset, joiden tuottavuus on vähäistä, eivät juurikaan harjoita vientiä (Akerman, 2010, s.24).

Viennin kiinteiden kustannuksien mittarit ovat:

- Liiketoiminnan aloittamisen aikaväli markkinoilla
- Tarvittavien varastojen avaamiseen kuluva aika
- Menettelyjen määrä varaston avaamista varten
- Kulut, aika ja dokumenttien määrä, joita tarvitaan tuontiin

(Akerman, 2010, s.19).

Jälleenmyyjät voivat hajauttaa kiinteitä kustannuksia useille tuotteille eli hyödyntää laajuusekonomiaa (economics of scope) (Akerman, 2010, s.24). Tuotteet voidaan

viedä pienemmillä kiinteillä kustannuksilla, koska tarvitaan vain yksi kiinteä investointi useiden tuotteiden vientiä varten (Akerman, 2010, s.3).

Viennin kiinteiden kustannuksien kasvaessa jälleenmyyjien tärkeys kasvaa (Akerman, 2010, s.24). Mailla, joissa on suuremmat sisääntulon kiinteät kustannukset, on suhteellisesti enemmän välittäjäkauppaa (Akerman, 2010, s.3).

3.5 Suomi osana Euroopan Unionin tullialuetta

Suomi on osa Euroopan Unionia (EU), jonka yksi ulottuvuus on 27 maan muodostama tullialue. Tämä tarkoittaa, että näiden maiden välillä ei ole tullirajoja, eikä tulleja tai muita vastaavia maksuja saa periä. Vastaavasti tullialueen ulkopuolelta tulevia tavaroita kohdellaan yhdenmukaisesti riippumatta siitä, mihin tullialueen maahan ne tuodaan. Yhdenmukaisuus pitää sisällään tullitariffitasot, mahdolliset tuontikiintiöt, tuontilisenssit ja -luvut sekä muun kauppapolitiikan. Kun tavara on kerran tullattu tullialueelle, saa se liikkua sen jälkeen vapaasti tullialueella. (Pehkonen, 2000, s. 41-47 ja 219; Fintra 2002, s. 75)

EU:ssa on paljon tuontirajoituksia, joiden tarkoituksena on joko rajoittaa kilpailevien tuotteiden tuontia kolmansista maista tai valvoa tällaisen tuonnin määrää. EU on solminut vapaakauppasopimuksia ja muita vastaavia tullijärjestelyjä yli 40 kappaletta. Tulliedut koskevat kuitenkin vain sopimusmaiden alkuperäistuotteita, joista on olemassa sopimusten mukainen alkuperäselvitys. (Fintra 2002, s. 75-78)

3.6 Viennin ja tuonnin riskit

Riski on odottamattoman tappion mahdollisuus. Riskien hallinta on osa ulkomaankaupassa toimivien yritysten tavoitetta rajata riskit hyväksyttävälle, yrityksen riskinkantokyvyn mukaiselle tasolle (Pasanen, 2005, s.185).

Riskit voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: liiketoimintariskeihin ja rahoitusriskeihin. Liiketoimintariskit liittyvät varsinaiseen liiketoimintaan, ja niitä ovat esimerkiksi tulevaisuuden myynnin määrä tai koneiden käyttöaste. Liiketoimintariskejä vastaan

voi harvoin suojautua muuten kuin varautumalla niihin. Rahoitusriskit liittyvät taas epävarmuuteen esimerkiksi korkojen, valuuttakurssien ja osakekurssien suhteen. Näitä vastaan yritys voi valita suojautumiskeinot riskiprofiilinsa mukaisesti. (Chance, 2004, pp. 1-5)

Erilaisia ulkomaankaupan maksuehtoihin ja rahoitukseen liittyviä riskejä ovat

- sopimusriski
- ostajan maahan kohdistuva maariski
- valuuttariski
- rahoitus- ja korkoriski
- vahinkoriski

(Pasanen, 2005, s.185).

3.6.1 Sopimusriski

Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa ja muussa toiminnassa joudutaan tekemisiin usein molempien valtioiden lainsäädännön ja kansanvälisten sopimusten kanssa. Kaupan osapuolilla on useimmiten mahdollisuus valita, minkä maan lainsäädäntöä halutaan noudattaa, mutta kyetäkseen arvioimaan itselle edullisinta vaihtoehtoa, on yrityksen selvítettävä kaikki mahdollisuudet. (Nykänen, 2001, s.28)

Sopimuksen tekijällä tulee olla selkeä näkemys allekirjoitettavasta sopimuksesta ja sen yksityiskohdista, jotta pahallakaan tahdolla tehty tulkinta ei johtaisi epäselvyyteen siitä, mistä toinen puoli haluaa neuvotella (Pasanen, 2005, s.185). Venäjällä sopimuksia tulkitaan kirjaimellisesti eli, se mitä sopimukseen on kirjoitettu, sitä asianosaisten on myös noudatettava. Suomessa ja länsimaissa on tulkinnan pääsääntönä sen selvittäminen, mitä asianosaiset ovat todella tarkoittaneet ja itse sopimusteksti voidaan sivuttaa. (Nykänen, 2001, s.36) Solmittaessa sopimuksen venäläisten puolivalmisteiden valmistajien kanssa kannattaa selvittää venäläisen lainsäädännön yksityiskohdat.

3.6.2 Maariski

Ulkomaankauppaan liittyy riskejä, joita kotimaankaupassa ei ole. Venäläisen kauppakumppanin toimintaympäristö sisältää poliittisen ja taloudellisen riskin, jota kutsutaan maariskiksi. (Tiri, 2011, s.192)

Tilanteessa, jossa jonkin maan maariski on korkea, yrityksen kannattaa rajoittaa riskille altistumista supistamalla resurssien sitoutumista kyseiseen maahan. Tällöin yritykset suosivat markkinoille pääsyn strategioita, jotka vaativat vähemmän resursseja eli vienti-toimintamuotoa. (Hollensen, 2011, s.324). Venäjän maariskin ollessa korkea tulee EU:ssa toimivan yrityksen olla hyvin tarkkana alihankintasuhteiden luonnissa Venäjällä.

3.6.3 Valuuttariski

Kun kauppavaluutaksi valitaan joku muu kuin euro, liittyy kauppatapahtumaan myös valuutan kurssiriski. Tämän riskin kantaa maksajana ostaja, jos käytetty valuutta ei ole hänen maansa valuuttaa, mutta siinä tapauksessa myös myyjä, että myyjämaan valuuttaa ei ole valittu kauppavaluutaksi. (Pasanen, 2005, s.186)

Valuuttakurssiriskien lajeja ovat taseriski ja transaktioriski. Taseriski tarkoittaa kirjanpitoon kuuluvien valuuttojen määrällistä epätasapainoa saatava- ja velkapuolella. Taseriskiin liittyy tuloslaskelmariski eli laskennallinen valuuttavoitto tai tappio, joka syntyy, kun valuutat muutetaan euroksi tilinpäätöshetken valuuttakurssein. Transaktioriski liittyy yksittäisen saamiseen tai velkaan. Transaktioriskillä voidaan tarkoittaa myös määrällisesti tasapainossa olevien velka ja saatavavaluuttojen erääntymisen eriaikaisuutta. (Pasanen, 2005, s.186)

Venäjän kauppaan kohdistuu tiettyjä transaktioriskejä. Kaikki venäläisten ja ulkomaisten yritysten väliset, eli niin sanotun valuuttarajan ylittävät, kaupalliset transaktiot ovat valuuttakontrollin alaisia. Venäläisillä pankeilla on velvollisuus valvoa valuuttamaksuja. (Tiri, 2011, s. 196)

Asiointi voi hidastua merkittävästi, jos venäläinen puolivalmisteiden tuottaja vaatii ennakkomaksuja suomalaiselta jälleenmyyjältä. Lisäksi venäläiset yritykset joutuvat täyttämään jokaisesta yli 50.000 US dollarin kauppaa- tai lainasopimuksesta ns. transaktiopassin (vienti- tai tuontipassin) ja lähettämään sen omaan pankkiinsa rekisteröitäväksi. Valuuttakontrolli transaktiopasseineen koskee myös valuuttarajan ylittäviä ruplamaksuja. (Tiri, 2011, s. 196)

Rupla on vaihdettava valuutta, jolle on tarjolla myös kattava valikoima suojausinstrumentteja. Tavallisin suojausinstrumentti on valuuttatermiini. Valuuttatermiinissä tuleva kurssi sovitaan etukäteen. Tällöin riski epäsuotuisasta kurssikehityksestä poistuu, mutta höyty suotuisasta kurssikehityksestä jää myös saamatta. Toinen tärkeä suojausinstrumentti on ostettu optio. Ostetulla optiolla rajataan pois huonoin mahdollinen vaihtoehto mutta suotuisasta kurssikehityksestä saatava höyty jää kokonaisuudessaan käyttööseen. (Tiri, 2011, s. 195-196)

3.6.4 Rahoitus- ja korkoriski

Rahoitusriskit voivat liittyä käyttökelpoisen rahoituksen saatavuuteen tai vaadittavien vakuuksien puuttumiseen tai niiden järjestäytymättömyyteen. Korkoriski on kyseessä, kun saamisten ja velkojen korot ovat syntyneet eri perusteilla ja eri aikoina. (Pasanen, 2005, s.187)

3.6.5 Pankkiriski

Maariski vaikuttaa myös Venäjällä toimivien pankkien luotettavuuteen. Pankkiriski tulee ottaa huomioon, koska pankit ovat keskeisessä roolissa maksujen, takuiden ja mahdollisen kauppoihin liittyvän rahoituksen järjestäjinä. (Tiri, 2011, s.192)

Valtaosa Venäjän ulkomaankaupasta käydään joko dollareissa tai euroissa. Valuuttamaksujen lähettäminen Venäjälle sujuu kansainvälisen käytännön mukaan. Maksu kulkee normaalisti ns. katepankin kautta, eli sen pankin kautta, missä välittävällä pankilla on tili. Ulkomaan valuutan määräiset maksut välitetään näiden tilien kautta. Jotkut venäläisistä pankeista saattavat käyttää omana tilipankkinaan

toista venäläistä pankkia, ja käyttää tätä pankkia ulkomaille lähtevien tai saapuvien valuttamaksujen välittämiseen. Näin ollen maksujen välitykseen saattaa osallistua useampi pankki, mikä voi aiheuttaa ylimääräisiä kuluja ja viiveitä maksujen kulkuun. (Tiri, 2011, s.190)

Kansainvälisen käytännön mukaan pankit veloittavat yleensä kuluja palvelun tuottamisesta. Normaalisti välittäjäpankkien kulut kohdistuvat saajalle ellei kauppasopimuksessa toisin mainita. Kauppasopimuksessa olisikin hyvä sopia pankkikulujen käsittelystä ja kohdentamisesta. Yksi kuluja vähentävä vaihtoehto on ruplatili suomalaisessa pankissa – näin voi välttää valuutanvaihtoon liittyviä kustannuksia. (Tiri, 2011, s.190-191)

3.6.6 Asiakirjariski

Kansainväliseen kauppaan liittyvät tavat ja lait saattavat kohdemaissa vaihdella tuntuvasti verrattuna Suomessa totuttuun käytäntöön. Näin ollen on syytä varmistaa, mikä vaikutus on kauppaan tai sopimukseen liittyvillä tavoilla tai määräyksillä. Tuotevastuulait ja agenttisopimuksia koskeva sääntely ovat esimerkkejä laeista ja säännöistä, jotka voivat merkittävästi poiketa Suomen vastaavista. (Pasanen, 2005, s.187)

3.6.7 Vahinkoriskit

Vahinkoriskit ovat odottamattomien ulkoisten tekijöiden aiheuttamia ja kohdistuvat yrityksen omaisuuteen, henkilöstöön tai yrityksen koko toimintaan. Mahdolliset vahingot voidaan usein arvioida melko tarkasti. Vahinkoriskien kattamisessa ja hallinnassa suojaustoimenpiteiden ja vakuutusten olemassaololla on keskeinen merkitys. (Pasanen, 2005, s.189)

4 TOIMIALOJEN KILPAILUTILANNE

Michael Porter on käsitellyt toimialojen analysointitekniikoita ja eri kilpailutilanteiden vaikutusta yrityksen strategiaan kirjassaan "Strategia kilpailutilanteessa" (Porter, 1984). Hänen mukaansa kilpailutilanne määrittää kunkin toimialan liiketulospotentiaalin mitattuna pitkällä aikavälillä sijoitetun pääoman tuottona. Koska tämä on erittäin olennaista työmme näkökulmasta, käsittelemme aihetta tässä kappaleessa.

Kilpailutilanne on riippuvainen viidestä perustekijästä, jotka ovat:

- Kilpailu toimialan nykyisten yritysten kesken
- Toimittajien vaikutusvalta
- Ostajien vaikutusvalta
- Uusien tulokkaiden uhka
- Korvaavien tuotteiden uhka

(Porter, 1984, s. 24)

Näiden tekijöiden yhteisvaikutus on erilainen toimialojen välillä ja yhden toimialan sisällä eri ajankohtina. Mainittujen tekijöiden vaikutus esimerkiksi paperi- ja terästeollisuudessa aiheuttaa sen, että mikään yritys ei tee suuria voittoja suhteessa sijoitettuun pääomaan. Toisaalta esimerkiksi kosmetiikkatarvikkeiden valmistajat tekevät keskimäärin erittäin hyvää tulosta suhteessa sijoitettuun pääomaan. (Porter, 1984, s. 23, 42)

Edellä mainituista tekijöistä koostuva kilpailutilanne pyrkii vähentämään sijoitetulle pääomalle kertyvää tuottoa kohti täydellisesti kilpaillun toimialan mukaista tuottoa, joka on suunnilleen sama kuin riskivapaa korko lisättynä pääoman menetyksen riskipremiolla. (Porter, 1984, s. 24) Käsittelemme seuraavaksi ensin kunkin tekijän yksityiskohtisesti ja sen jälkeen näiden yhteisvaikutuksesta syntyvien kilpailuasteiden vaikutuksen toimilaan.

4.1 Uusien tulokkaiden uhka

Toimialalle tulevat uudet yritykset tuovat mukanaan uutta kapasiteettia ja halun vallata markkinaosuuksia sekä joskus myös olennaisia resursseja. Uudet tulokkaat vähentävät usein toimialalla olevien yritysten kannattavuutta painamalla hintoja alas tai aiheuttamalla raaka-aineiden hintojennousua. Uusien tulokkaiden uhka riippuu alallepääsyn esteistä ja toimialan yritysten oletetuista reaktioista uusia tulokkaita kohtaan. Alalle pääsyn esteitä ovat:

- Suurtuotannon edut. Suurtuotannon edut johtavat siihen, että tuotteen yksikköhinta alenee, kun volyyymi kasvaa. Toimialan yrityksillä voi olla suurtuotannon etuja eri toiminnoissa, esimerkiksi tuotannossa, tuotekehityksessä, ostotoiminnoissa, markkinoinnissa tai vaikkapa asiakaspalvelussa. Toimialalle pyrkivät yritykset tietävät, että ne eivät pääse helposti alan toimijoiden kustannustasoon ja tämä nostaa toimialalle tulon kynnystä.
- Tuotedifferointi. Tuotedifferointi tarkoittaa sitä, että toimialan yrityksillä on tavaramerkin tunnettavuutta ja asiakasuskollisuutta. Toimialalle pyrkivät yritykset joutuvat käyttämään suuria summia asiakkaiden ostouskollisuuden voittamiseksi ilman varmuutta onnistumisesta.
- Pääomavaatimukset. Merkittävät investoinnit rajoittavat toimialalle pääsyä erityisesti, jos ne kohdistuvat riskialttiisiin toimintoihin, kuten markkinointiin tai tuotekehitykseen. Vaikka rajoitusmarkkinoilla olisikin pääomia helposti saatavilla, nostaa pääomien tarve tuottovaatimuksia ja näin myös alalle tulon kynnystä.
- Vaihtokustannukset. Ostajalle aiheutuu kertaluontoisia kustannuksia toimittajan vaihtamisesta toiseen. Kuluja syntyy toimittajien vertailusta, sopimusten hiomisesta, henkilöstön koulutuksesta sekä mahdollisesti esimerkiksi laitehankinnoista ja testauksesta. Kaikki nämä nostavat toimittajan vaihtokynnystä.

- Pääsy jakelukanaviin. Nykyiset toimijat ovat solmineet sopimuksia jakelukanavien kanssa ja uuden toimijan tulee saada oma tuotteensa samoihin jakelukanaviin. Mitä suppeampia tuotteen jakelukanavat ovat ja mitä enemmän kilpailijat ovat sitoneet näitä, sitä vaikeampaa on uusien toimijoiden tulla toimialalle.
- Taloudellisesta koosta riippumattomat kustannutekijät. Toimialan nykyisillä yrityksillä voi olla koosta riippumattomia kustannusetuja, joita on vaikea jäljitellä. Tällaiset edut voivat perustua esimerkiksi patenteihin tai muihin immateriaalioikeuksiin, edulliseen raaka-aineeseen, hyvään sijaintiin, valtion antamat subventioihin tai vaikkapa toimialaan liittyvään oppimiskäyrään. Oppimiskäyrään liittyvä kustannusten aleneminen näyttää olevan merkittävintä aloilla, joilla on korkea työvoiman osuus ja joilla henkilöstö suorittaa taitoa vaativia toimintoja.
- Valtiovallan noudattama politiikka. Valtiot voivat vaatia tietyn toimialan yrityksiltä lupia, lisensejä, tarkastusten läpäisyä tai muita kilpailua rajoittavia toimenpiteitä. Vaikka toimialalla jo olevien yritystenkin pitää noudattaa samoja sääntöjä, nostavat ne myös alalle tulon kynnyksiä. (Porter, 1984, s. 27-34)

Toimialan yritykset reagoivat uuteen tulokkaaseen, ja toimialalle aikovat yritykset pyrkivät ennakoimaan näitä reaktioita arvioidessaan toimialan kiinnostavuutta. Seuraavat olosuhteet viittaavat voimakkaisiin vastatoimiin toimialalla ja voivat estää markkinoille tulon:

- Aikaisemmin ilmenneet voimakkaat vastatoimet.
- Toimialan yritysten valmius vastatoimiin: runsaat kassavarat tai lainamahdollisuudet, ylimääräinen tuotantokapasiteetti kaikkien tulevien tarpeiden kattamiseen toimialalla tai suuri toimituskyky jakelukanaviin ja asiakkaisiin nähden.
- Toimialan yrityksillä on suuri sitoutuminen alaan ja huono likviditeetti.

- Alan hidas kasvu, joka tarkoittaa suuremmalla todennäköisyydellä heikentyvää myyntiä alan toimijoille uuden tulokkaan viedessä markkinaosuuksia.

(Porter, 1984, s. 34-35)

4.2 Alalla toimivien yritysten välinen kilpailu

Yritykset käyttävät erilaisia kilpailukeinoja, kuten hintakilpailua, mainostaistelua, uusien tuotteiden lanseeraamista, takuita ja parannettua asiakaspalvelua. Kilpailua esiintyy, koska joku tai jotkut alan yritykset näkevät tilaisuuden parantaa asemaansa muihin toimijoihin nähden. Seuraavat tekijät ovat merkki intensiivisestä kilpailusta toimialalla:

- Lukuisat tai hyvin samanlaiset kilpailijat. Mikäli alalla on paljon samankaltaisia kilpailijoita, on todennäköisyys erilaisten kilpailukeinojen käyttämiselle suuri. Mikäli toimialalla on vain yksi tai muutamia suuria yrityksiä, on toimialan hierarkia selvempi ja kilpailu yleensä vähäisempää.
- Alan hidas kasvu. Alan hidas kasvu ajaa yritykset kilpailemaan toistensa olemassa olevista asiakkaista täysin uusien hankkimisen sijaan.
- Korkeat kiinteät- tai varastointikustannukset. Korkeat kiinteät kustannukset luovat kaikille yrityksille paineita maksimoida kapasiteetin käyttö, mikä johtaa helposti ylituotantoon. Tilanne on sama, jos tuotteen varastointi tuotannon jälkeen on hyvin kallista. Molemmissa tapauksissa yritykset tuovat markkinoille enemmän tuotteita kuin on kysyntää. Tällainen tilanne johtaa helposti hintakilpailuun.
- Differoinnin tai vaihtokustannusten puute. Mikäli kulutustavaraa ei ole differoitu, perustuu ostajan tuotevalinta hyvin pitkälle hintaan.
- Tuotedifferointi lisää asiakasuskollisuutta ja luo samalla esteitä kilpailulle. Vaihtokustannuksilla on samansuuntainen vaikutus.
- Suuret kapasiteettilisäykset. Mikäli tuotantoteknologia tai jokin muu seikka sanelee, että kapasiteettia täytyy lisätä suurissa erissä, voi

toimialalle syntyä tilapäistä tai jopa pysyvää ylikapasiteettia. Joillakin aloilla tällaiset ylikapasiteettitilanteet ovat toistuvia ja johtavat toistuviin hinnanleikkauksiin.

- Erilaiset kilpailijat. Kilpailijat eroavat toisistaan monin eri tavoin. Pienellä perheyhtiöllä ja suuren konsernin osalla voi olla hyvin erilaiset strategiat.
- Ulkomaiset kilpailijat lisäävät toimialan moninaisuutta. Erilaiset investointien tuotto-odotukset ja markkinastrategiat lisäävät eroja. Erilaisuus aiheuttaa törmäyksiä markkinoilla ja vaikeuksia toisten toimijoiden aikomusten tulkinnassa ja pelisääntöjen hyväksymisessä.
- Korkeat alalta poistumisen esteet. Postumisesteet voivat olla taloudellisia, strategisia ja emotionaalisia tekijöitä, jotka pitävät yrityksen markkinoilla, vaikka se saisikin huonoa tai jopa negatiivista tuottoa sijoituksilleen. Tärkeimmät poistumisesteiden syyt ovat
 - huonolikvidiset spesialisoituneet resurssit, kuten koneet, laitteet ja tehdashallit
 - poistumisen kiinteät kustannukset, kuten työvoimasopimukset ja varaosavaraston ylläpito
 - yrityksen sisäiset strategiset riippuvuussuhteet
 - emotionaaliset esteet eli johdon haluttomuus tehdä taloudellisesti oikeutettuja päätöksiä alalta lähtemiseksi
 - viranomaisten taholta tulevat ja sosiaaliset rajoitukset.

(Porter, 1984, s. 38-42)

4.3 Korvaavat tuotteet

Kaikki jollakin alalla toimivat yritykset kilpailevat laajassa mielessä niiden alojen kanssa, jotka valmistavat korvaavia tuotteita. Korvaavilla tuotteilla tarkoitetaan kaikkia tuotteita, jotka voivat suorittaa saman tehtävän kuin alan tuote. Joskus korvaava tuote voi löytyä hyvinkin kaukaiselta toimialalta. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää niihin korvaaviin tuotteisiin, jotka ovat alttiita erilaisille

positiivisille trendeille tai joita valmistavilla aloilla on suuret voitot. (Porter, 1984, s. 44-45)

Korvaavat tuotteet rajoittavat alan potentiaalista tuottoa asettamalla hintakaton yrityksen hinnoittelulle. Mitä houkuttelevampi on korvaavien tuotteiden hintasuhde, sitä lujempi on katto alan voittojen suhteen. Korvaavat tuotteet eivät ainoastaan rajoita voittoa normaaleina aikoina, vaan myös vähentävät niitä suurvoittoja, joita voitaisiin saavuttaa nousukautena. (Porter, 1984, s. 44)

4.4 Ostajien vaikutusvalta

Ostajat voivat vaatia alhaisempia hintoja, parempaa laatua ja palvelua tai vaikkapa heille suotuisia toimitusehtoja ja maksuaikoja. Kaikki nämä toimenpiteet vaikuttavat toimialan kannattavuuteen. Ostajat ovat vaikutusvaltaisia seuraavien olosuhteiden vallitessa:

- Ostajaryhmä on keskittynyt tai ostaa suuria volyymeja suhteessa myyjän myyntiin.
- Tuotteet, joita ostaja ostaa alalta, muodostavat merkittävän osan kyseisen yrityksen kustannuksista ja ostoista.
- Ostettavat tuotteet ovat standardituotteita tai tuotteet eivät ole differoituja.
- Ostajan voitot ovat alhaisia. Alhaiset voitot aiheuttavat korkean kustannustietoisuuden.
- Mahdollinen laajentuminen toimittajien toimialalle. Jos ostajat voivat helposti integroitua arvoketjussa taaksepäin, lisääntyy heidän valtansa toimittajia kohtaan.
- Ostajien oma valmistus. Jos asiakkaat valmistavat osan tarvitsemistaan tuotteista itse, on niillä huomattava valta toimittajien suuntaan. Lisäksi heillä on yksityiskohtaista tietoa tuotteiden valmistamisesta ja kustannuksista, joka auttaa heitä neuvotteluissa.
- Tuote on merkityksetön ostajien tuotteiden tai niiden laadun kannalta.

- Ostajalla on täydellinen tieto markkinoista. Jos ostajalla on täydelliset tiedot kysynnästä, todellisista markkinahinnoista ja jopa tavaran-toimittajan kustannuksista, antaa tämä ostajalle huomattavan vaikutusvallan.

(Porter, 1984, s. 46-49)

4.5 Toimittajien vaikutusvalta

Toimittajat voivat käyttää vaikutusvaltaansa alan yrityksiin nostamalla hintoja tai vähentämällä tuotteiden laatutasoa. Voimakkaat toimijat voivat siten kaventaa toimialan kannattavuutta, mikäli alan yritykset eivät voi nostaa omia hintojaan.

Alihankkijoilla on vaikutusvaltaa, jos seuraavat olosuhteet vallitsevat:

- Toimittajia on vain muutamia ja ala on keskittyneempi kuin ala, jota se palvelee.
- Toimittajien ei ole pakko kilpailla substituuttituotteiden kanssa myydäkseen alalle.
- Ala ei ole toimittajille päämarkkina.
- Toimittajien tuotteet ovat tärkeä osa ostajan liiketoimintaa.
- Toimittajien tuotteet ovat differoituja tai ryhmä on saanut aikaan vaihtokustannuksia.
- Mahdollinen laajentuminen asiakkaiden toimialalle. Jos toimittajat voivat helposti integroitua arvoketjussa eteenpäin, lisääntyy heidän valtansa asiakkaita kohtaan.

(Porter, 1984, s. 49-50)

4.6 Toimialan esteiden vaikutus kannattavuuteen

Toimialan kannattavuutta voidaan arvioida alalta poistumisen ja alalle pääsyn esteiden kannalta. Kannattavuuden arvioinnissa molemmat esteet arvioidaan asteikolla matala tai korkea, ja muodostetaan näistä nelikenttä oheisen kuvan mukaisesti.

(Porter, 1984, s. 43-44)

		Alalta poistumisen esteet	
		Matalat	Korkeat
Alalle pääsyn esteet	Matalat	<i>Alhaiset, vakaat tuotot</i>	<i>Alhaiset, riskinalaiset tuotot</i>
	Korkeat	Korkeat, vakaat tuotot	Korkeat, riskinalaiset tuotot

Kuva 5. Toimialan kilpailuesteet ja kannattavuus (Porter, 1984, s 43)

Kuvasta voidaan selvästi havaita, että toimialat, joilla on korkeat alalle pääsyn esteet ja matalat alalta poistumisen esteet ovat kannattavampia ja vähäriskisempiä kuin muut toimialat keskimäärin. Vastaavasti matalat alalle pääsyn esteet ja korkeat alalta poistumisen esteet tarkoittavat alhaisempia ja suurempiriskisiä tuottoja kuin muilla toimialoilla keskimäärin.

5 LIIKETOIMINTAMALLI

Liiketoimintamallille on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Tässä työssä käytämme Harvard Business Reviewissa vuonna 2008 julkaistua mallia, joka julkaistiin myös vuonna 2010 Harvard Business Review Paperback –kirjasarjan osassa Harvard Business Review on Business Model Innovation.

Liiketoimintamalli koostuu neljästä osasta:

- Arvolupaus (customer value proposition)
 - Ansaintamalli (profit formula)
 - Avainresurssit (key resources)
 - Avainprosessit (key processes)
- (Harvard Business Review, 2008, s.52-53)

Nämä neljä osaa muodostavat kaikkien liiketoimintojen perustan. Yhden osan muutos vaikuttaa kaikkiin muihin ja siten kokonaisuuteen. Näiden neljän osan tulee muodostaa vakaa järjestelmän, jossa osat ovat tasapainossa toisiinsa verrattuna. (Harvard Business Review, 2008, s.52-53)

5.1 Arvolupaus

Menestyvä yritys on löytänyt tavan tuottaa lisäarvoa asiakkailleen, eli löytänyt tavan auttaa asiakkaitaan jonkin tärkeän tehtävän tekemisessä. Yrityksen tulee ymmärtää tämä tehtävä ja kaikki sen ulottuvuudet, mukaan lukien koko prosessi tehtävän valmiiksi saattamisessa, ja tämän jälkeen muodostaa siitä tuote. Mitä tärkeämpi tehtävä on asiakkaan kannalta, ja mitä alhaisempi on asiakkaan nykyinen tyytyväisyys tarjolla oleviin vaihtoehtoihin, ja mitä parempi yrityksen ratkaisu on suhteessa markkinoilla oleviin ratkaisuihin, sitä suurempi on arvolupaus. Suurin arvolupaus saavutetaan, jos kyseiseen tehtävän ratkaisuun ei ole olemassa tuotteita tai palveluita

markkinoilla ja yrityksen tarjonta ratkaisee kyseisen ongelman – ja vain kyseisen ongelman – täydellisesti. (Harvard Business Review, 2008, s.52-53)

5.2 Ansaintamalli

Ansaintamalli on pohjapiirustus, joka määrittelee kuinka yritys luo arvoa itselleen tarjotessaan palveluita asiakkailleen. Ansaintamallin osat ovat:

- Liikevaihtomalli: hinta x volyyymi.
- Kustannusrakennemalli: suorat kustannukset, epäsuorat kustannukset, suuruuden ekonomia. Kustannusrakenteen suurin tekijä on liiketoimintamallin vaatimat avainresurssit.
- Katemalli: vaadittu kate kustakin myydystä yksiköstä annetuilla volyyymeilla ja kustannustasolla.
- Resurssien kiertonopeus: kuinka nopeasti pitää varaston, käyttöomaisuuden ja muun pääoman kiertää tukeakseen ennustettua volyyymia ja mahdollistaakseen tavoitellun voiton.

(Harvard Business Review, 2008, s.52-53)

5.3 Avainresurssit

Avainresursseja ovat ihmiset, teknologia, tuotteet, tuotantotilat, laitteistot, kanavat ja brandi, jotka vaaditaan arvolupauksen toimittamiseksi kohdeasiakkaille. Paino tässä on avainasioilla, jotka luovat arvoa asiakkaalle ja yritykselle. Tavallisia resursseja, jotka eivät luo eroa kilpailijoihin ei lueta avainresursseiksi. (Harvard Business Review, 2008, s.52-53)

5.4 Avainprosessit

Menestyvillä yrityksillä on operatiivisia prosesseja, jotka mahdollistavat arvolupauksen lunastamisen toistettavasti ja skaalautuvasti. Näitä voi olla esimerkiksi tuotanto, myynti, palvelu, koulutus, kehitys, suunnittelu ja budjetointi.

Avainprosesseihin luetaan myös yrityksen säännöt, mittarit ja normit. (Harvard Business Review, 2008, s.52-53)

6 CASE: METALLITUOTTEIDEN TUONTI VENÄJÄLTÄ SUOMEEN

6.1 Metallituotteiden valmistus Venäjällä

Venäjällä metalliteollisuus on jaettu kahteen osa-alueeseen: raudan, teräksen ja rautaseosten teollisuuteen ja jalometallien ja muiden värimetallien teollisuuteen. Metalliteollisuuden osa Venäjän bruttokansantuotteesta oli vuonna 2009 noin 5%, teollisuustuotannosta noin 18% ja viennistä noin 14%. (Venäjän teollisuus ja kauppaministeriö, 2009)

Venäjän metalliteollisuuden tuotannon arvo oli vuonna 2011 noin 70 miljardia dollaria, josta yli puolet meni vientiin (Kondratiev, 2011). Toimialan kannattavuus oli erittäin korkealla tasolla. Venäjän metalliteollisuuden käyttökate oli vuonna 2010 20,7%, kun se Suomen metalliteollisuuden käyttökate oli 5,6 % vuonna 2010 (SVT, 2010, s.6; Tsentr ekonomicheskikh issledovaniï ”RIA-analitika”, 2012, s.3).

Venäjän metalliteollisuudessa on noin 1500 yritystä, ja ne työllistyvät enemmän kuin 660 000 työntekijää. (Kondratiev, 2011) Venäjä tuotti vuonna 2011 noin 68,7 miljoona tonnia terästä, ja se onkin viidenneksi suurin teräksen tuottaja maailmassa (Tsentr ekonomicheskikh issledovaniï ”RIA-analitika”, 2012, s.5).

Raudan, teräksen ja rautaseosten tuotannosta noin 80% on keskittynyt yhdeksään vertikaalisesti integroituneeseen yritykseen: Evrazholding, Severstal, Novolipetski metallurgicheskii kombinat, Magnitogorskiy metallurgicheskii kombinat, UK Metalloinvest, Mechel; putkijavalmistavia yrityksiä: Trubnaya metallurgicheskaya kompanija, Obedinennaya metallurgicheskaya kompaniya ja Gruppya Chelyabinski truboprokatni zavod. (Kondratiev, 2011)

Jalometallien ja muiden värimetallien tuotannosta noin 90 % on keskittynyt viidelle yritykselle. Russkiy Alumini ja Sual-Holding kontrolloivat noin 90 % alumiinimarkkinoista ja käytännössä ovat yhdistäneet toimintaansa. Kupari-nikkeli-

teollisuudessa johtavia vertikaalisesti integroituneita yrityksiä ovat Norilskiy Nikel, Uralskaya Gorno-Mettalurgicheskaya Kompaniya ja Russkaya Mednaya Kompaniya. (Polyakova, 2012)

Venäjän metalliteollisuuden yritykset ovat vertikaalisesti integroituneet, eli niillä on metallintuotantolaitosten lisäksi omat malmikaivokset, hiilikaivokset ja energialähteet. Integroitumisen vuoksi yritysten kustannukset pysyvät alhaalla. Metallien hinnat Venäjän kotimarkkinoilla ovat kuitenkin tällä hetkellä korkeammat kuin maailmanmarkkinahinnat. Venäläisten yritysten teräksen alhainen jatkovalun käyttöaste, noin 66%, osoittaa tarpeen tuotantolaitosten modernisointiin. (Kondratiev, 2011)

Venäjän metalliteollisuuden yritysten energiakulutus on suurempi kuin kehittyneempien maiden yrityksissä, ja samaan aikaan työn tuottavuus on merkittävästi alhaisempi (Ekspert RA reitingovoe agenstvo, 2006, [1]). Venäjän teräsmetalliteollisuudessa energian kulutus on 20-30% suurempi kuin USA:ssa ja Saksassa. Pääsyytä energian suurempaan kulutukseen ovat tuotantoteknologian vanhanaikaisuus ja rakenteellinen puutteellisuus. (Broido, 2008, s.40) Työn tuottavuus on 2,5-3 kertaa alhaisempi kuin esimerkiksi USA:ssa, Saksassa ja Japanissa (Ekspert RA reitingovoe agenstvo, 2006, [2]).

Venäjän metalliteollisuuden kannattavuus on 3-4 kertaa parempi kuin maailmanmarkkinoilla keskimäärin, vaikka edellä mainittujen haasteiden lisäksi Venäjän teollisuuden ongelmana on huonompi raaka-aineiden laatu. Venäjällä malmin rautapitoisuus on noin 36%, kun se pääkilpailijamaissa on noin 60%. Syy korkean kannattavuuteen lienee halvassa energiassa ja työvoimassa, joten suuri energiakulutus ja huono työtuottavuus eivät laske kannattavuutta alhaisemmaksi kuin kehittyneemmissä maissa. (Ekspert RA reitingovoe agenstvo, 2006, [2])

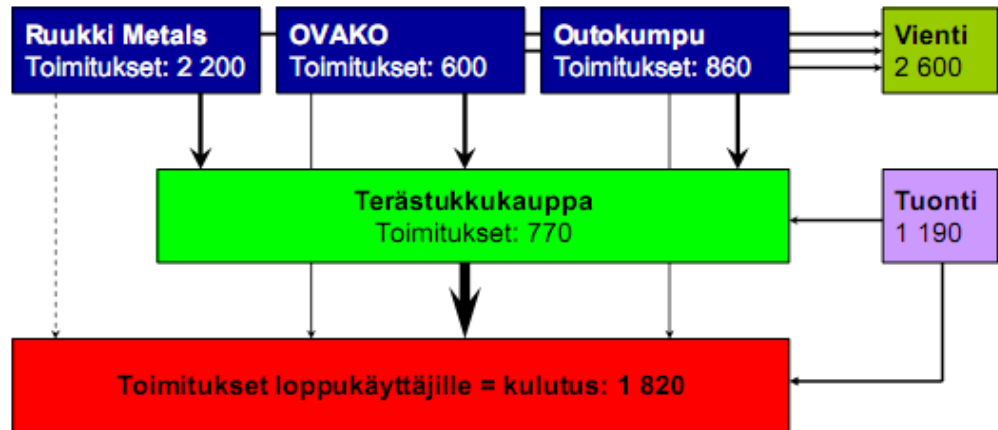
Terästeollisuuden viennistä 40% ja värimetallien viennistä vain 20% on valmiita metallituotteita, suurimman osan ollessa raaka-aineita ja puolivalmisteita, eli malmia ja metalliainehioita. Venäläisten metallivalmisteiden sertifikaattien poikkeaminen

ulkomaalaisten sertifikaateista on yksi syy venäläisen metalliteollisuuden valssattujen tuotteiden suhteellisen heikosta menestyksestä kansainvälisillä markkinoilla. (Polyakova, 2012)

6.2 Terästukkukauppa Suomessa

Suomen terästukkukauppa on viime vuosina vakiintunut ja muutoksia esimerkiksi markkinaosuuksissa tapahtuvat hitaasti. Markkinaosuuksien muuttumista enemmän yksittäisen terästukkurin toimituksiin näyttää vuositasolla vaikuttavan teräksen kulutuksen kehitys Suomessa. Teräksen kulutuksen kasvu lisää terästukkukaupan toimituksia kokonaisuudessaan ja päinvastoin. Vuonna 2009 kulutuksen raju lasku pienensi kaikkien terästukkureiden toimitusmääriä. Toisaalta kun esikäsittelyn merkitys kasvaa, vahvoja toimittajia ovat ns. täyden palvelun terästukkurit. Pienet varastotukkurit säilyttävät kuitenkin asemansa, kun loppukäyttäjät hakevat myös vaihtoehtoisia toimittajia ja terästen erikoiseriä. (Poikkimäki, 2009, s.18-19)

Valssattujen terästuotteiden kulutus Suomessa oli noin 1,8 miljoonaa tonnia vuonna 2008 ja terästukkukaupan kokonaisvolyymi 770 000 tonnia. Terästukkukaupan kautta suoraan varastomyyntinä kulkee noin 42 % volyymista. Kaikkien terästuotteiden (valssatut terästuotteet ja teräsputket) kysynnästä terästukkukauppa toimittaa 40 %. (Poikkimäki, 2009, s.21)



Kuva 6. Valsattujen terästuotteiden kauppavirrat (tuhatta tonnia) vuonna 2008
(Poikkimäki, 2009, s.20)

Valsatut terästuotteet toimitetaan varsinaisten terästukkurien kautta joko varastosta eri tavoin esikäsiteltyinä tai suorina tehdastoimituksina, joissa tukkuri toimii vain välittäjänä. Kaikilla suurimmilla tukkureilla on esikäsiteltyä tekevät teräspalvelukeskukset, mutta yhtä hyvin terästuotteita voidaan toimittaa varastosta ilman esikäsitelyä. Esikäsitelty merkitys on kasvanut vuosi vuodelta, kun terästukkukaupan asiakkaat voivat vähentää investointeja omassa tuotannossaan hankkimalla raaka-aineen valmiiksi esikäsiteltyinä ja samalla lyhentää teräksen varastointiaikoja. (Poikkimäki, 2009, s.21)

6.3 Venäjän WTO-jäsenyyden vaikutus

Venäjä ja Maailman kauppajärjestö WTO ovat neuvotelleet Venäjän liittymisestä WTO:n jäseneksi kesästä 1993 lähtien. Jäsenyys varmistui, kun WTO:n Venäjätyöryhmä ja ministerikokous hyväksyivät jäsenyyden lopulliset ehdot joulukuussa 2011. Venäjällä on kuusi kuukautta aikaa ratifioida sopimus. Venäjän WTO-jäsenyys tulee voimaan 30 päivää ratifioinnin jälkeen, eli viimeistään heinäkuussa 2012. (WTO, 2011 ja Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2011)

Venäjän WTO-jäsenyys vähentää kaupan esteitä: tullitariffit laskevat sekä tuotteiden tekniset ja terveydelliset esteet vähenevät. Samalla myös sijoittajien suoja paranee ja hintasääntely ja valtion tuet muualle kuin maatalouteen vähenevät. Lisäksi kilpailu vapautuu IT- ja palvelualoilla. (Sjöblom, 2012, s. 24)

Venäjä on sitoutunut laskemaan keskimääräistä tuontitullitariffien tasoa 7,8 prosenttiin ja samalla poistamaan suojatullit, eli yli 15 prosentin tullitariffit. Tämä merkitsee keskimäärin 2,2 prosenttiyksikön alennusta tullitariffeihin, mutta monilla tuotteilla alennus on jopa 10%. Joidenkin tuotteiden, esimerkiksi henkilöautojen, tullitariffien laskulle on määritelty yli viiden vuoden siirtymäajat. Sopimuksen mahdollistama pisin siirtymäaika on yhdeksän vuotta. Kuitenkin monien tuotteiden tullit lasketaan nopeasti sovitulle tasolle. (Sjöblom, 2012, s. 23)

Venäjän vientiin WTO-jäsenyyden vaikutus on vähäinen lukuunottamatta tiettyjä aloja. Venäjän vientitullit raakapuulle laskevat 50-75%. Metallin ja metallituotteiden osalta suurin muutos on, että niiden määrälliset vientirajoitukset poistuvat EU:hun viennissä. (Simola, 2011, s. 4-5)

Vaikka Venäjä ei ole viime vuosina käyttänyt koko sallittua tuontimääräänsä EU:hun, ovat Euroopan teräsvalmistajat jo valmistautuneet vastatoimiin, jos halpaa terästä alkaa virrata Venäjältä EU:hun. Valmistajat ovat valmiita käynnistämään prosessin, jossa venäläisiä teräksentuottajia syytetään epäreilusta kilpailusta. Syyte perustuu halpaan venäläiseen energiaan, joka luo epäreilun kilpailutilanteen. (Metal Bulletin Daily, 2011)

Suorien ulkomaisten investointien tekemisen helpottuminen, sijoittajan suojan parantuminen ja toimintaympäristön vakautuminen tulevat arvioiden mukaan nostamaan investointeja Venäjälle. Tämä puolestaan voi nostaa venäläisten yritysten vientihaluja Suomeen ja EU:n alueelle eri sektoreilla. (Simola, 2011, s. 5)

Venäjän WTO-jäsenyys nopeuttaa Venäjän OECD-jäsenyysneuvotteluita ja myös EU:n ja Venäjän välisiä neuvotteluita uudesta perussopimuksesta osapuolien välille.

Perussopimus luo pohjan suunnitellulle EU:n ja Venäjän väliselle vapaakauppasopimukselle, joka toteutuessaan poistaisi tulleja sopimuksen piiriin kuuluvilta tuotteilta ja palveluilta. (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2011)

6.4 Yrityscase

Tämä luvun case-tutkimuksen kohteena on yksi terästuotteiden välityслиiketoimintaa Venäjältä Suomeen ja muualle Euroopan Unioniin harjoittava yritys. Case-tutkimus perustuu yrityksen edustajan haastatteluun. Haastattelua varten laadimme kysymyslomakkeen, jonka pohjalta teimme haastattelun. Haastattelun avulla vertasimme kirjallisuuslähteistä saatuja tietoja välityслиiketoiminnan käytäntöön.

6.4.1 Yritys ja toimiala

Yritys toimii Suomessa ja tuo Venäjältä ja Ukrainasta terästuotteita Suomeen, Ruotsiin, Puolaan ja Tsekiin. Yrityksen liikevaihto on noin kuusi miljoonaa euroa vuodessa. Se välittää noin 12-15 tuhatta tonnia terästuotteita vuodessa, joka vastaa noin yhtä prosenttia terästuotteiden tuonnista Suomeen. Yritys on puhdas välittäjä, eli se ei tee tuotteille esikäsittelyä tai jalostusta.

Terästuotteiden välitystoiminta on toimialana Suomessa erittäin kypsä tai jopa laskeva markkina. Ala on hyvin lähellä täydellisen kilpailun markkinaa. Välittäjien katteet toimialalla ovat laskeneet huomattavasti. 10-20 vuotta sitten 10-15% katteet olivat tavallisia, nykyisin katteet ovat 2-3%. Välitystoiminnan pääoman tuottoaste on erittäin pieni, ja toiminta sitoo paljon pääomia. Yrityksen liiketoiminnasta suurin osa (95%) on standardituotteiden välitystä, ja loput 5% on asiakkaille räätälöityjä terästuotteita.

6.4.2 Yrityksen menestystekijät ja liiketoimintamalli

Yrityksen tärkeimmät menestystekijät ovat riittävä rahoitus, hyvät suhteet asiakaskuntaan ja toimittajiin, toiminnan jatkuvuus sekä rahoituksen avulla saatava uskottavuus asiakkaiden ja toimittajien suuntaan. Yritys tarvitsee huomattavia

pääomia, koska yksi yrityksen käyttämistä kilpailukeinoista on kilpailijoita paremmat maksuehdot. Käsittelemme menestystekijöitä tarkemmin myöhemmin.

Yrityksen ansaintamalli on ostaa terästuotteita omiin nimiinsä ja myydä ne eteenpäin tapauskohtaisesti määrittemällään hinnalla. Yrityksellä on tavoitekate, mutta siitä voidaan joustaa markkinatilanteen mukaan. Yrityksellä ei ole pysyvää varastoa, vaan tavaraa toimitetaan pääosin tilauksien perusteella suoraan toimittajilta asiakkaille. Suuri volyymi on erittäin tärkeää, koska kate per välitetty terästonnin on hyvin pieni. Henkilöstökustannukset ovat huomattava kustannuserä, ja henkilöstö onkin pääoman kanssa yrityksen avainresurssi.

Yritys tuottaa lisäarvoa sekä asiakkaille että toimittajille. Asiakkaille tuotettava lisäarvo on tärkeämpi, koska Suomen markkina on useimpien toimittajien kannalta liian pieni ollakseen niille tärkeä. Asiakkaille tuotettavaan lisäarvoon kuuluu seuraavat asiat:

- Yritys ja sen kilpailijat tarjoavat vaihtoehdoisen ostokanavan perinteisille teräsyhtiöille. Suomalaiset asiakkaat pääsevät kokeilemaan Venäjällä ja muissa maissa valmistettuja terästuotteita ja voivat jatkossa tilata hyväksi havaitsemiaan tuotteita. Näiden hintataso on länsi-eurooppalaisia tuotteita alempi, joten asiakas saa kustannushyötyä.
- Yritys tarjoaa kilpailijoita paremmat maksuehdot: 60 päivää toimituksen jälkeen. Osa kilpailevista terästoimittajista vaatii etumaksun tai ne tarjoavat vain lyhyen maksuajan, osa tarjoaa pitempää maksuaikaa, ja osa myös 60 päivää.
- Asiakkaan kannalta on olennaista, että välittäjä pystyy tarjoamaan alhaiset hinnat ja hyvät maksuehdot. Tämä vaatii välittäjältä erittäin tiukkaa kustannustietoisuutta. Lisäksi vaaditaan hyvin toimivat suhteet asiakkaaseen sekä moitteeton toimitus- ja maksuhistoria.

Toimittajalle tarjottava lisäarvo on tämän tuotteiden myyminen ja toimittaminen tietylle markkinalle. Lisäarvoa luo myös välittämiseen liittyvä luototus. Mikäli toimittaja ei itse pysty tai halua luotottaa tiettyä asiakaskuntaa tai markkina-aluetta, käyttävät he näihin asiakkaisiin luototusta tarjoavia välittäjiä. Tällöin välittäjä maksaa tavaran etukäteen ja laskuttaa asiakasta sovitun maksuehdon mukaisesti toimituksen jälkeen. Jotkut toimittajat kokevat lisäarvoksi myös heidän tuotteiden myynnin kotimarkkinaa teknisesti vaativammille markkinoille, kuten Pohjoismaihin. Toimittajat tietävät välittäjän asiakkaat, joten joillekin toimittajille välittäjän käyttäminen tarjoaa ensimmäisen askeleen kansainvälistymispyrkimyksissä.

6.4.3 Asiakkaat

Yrityksellä on alle 100 asiakasta. Asiakkaina on rakennus-, konepaja, jalostus- ja tukkuriyrityksiä. Rakennusliikkeet ja konepajat käyttävät hankkimansa terästuotteet omien tuotteidensa komponentteina. Tukkurit myyvät tuotteet sellaisenaan pienissä erissä tuhansille yrityksille, joiden ostovolyymi ei riitä tukkumarkkinoilta ostamiseen.

Asiakasyritysten koko vaihtelee pienistä alle 0,5 miljoonaa liikevaihtoa tekevästä mikroyrityksistä aina kymmenien ja satojen miljoonien eurojen liikevaihtoa tekeviin suuryrityksiin. Välittäjän merkitys asiakkaille vaihtelee paljon. Suurien yritysten valtavista ostoista välittäjän osuus voi olla 0,1%, kun taas pienemmille asiakkaille välittäjä saattaa myydä yli 50% tarpeesta. Asiakaskunnan vaihtuvuus on pientä. Tosin kaikki asiakkaat eivät osta jatkuvasti tai usein yrityksen välittämiä tuotteita. Joskus yksittäinen asiakas voi myös vaihtaa välittäjää tai vielä harvemmin ryhtyä itse ostamaan suoraan toimittajilta. Yrityksen asiakkaat tietävät aina kunkin toimituserän valmistajan, valmistuspaikan ja -tavan, joten ostojen tekeminen suoraan ei vaadi toimittajien selvittämistä.

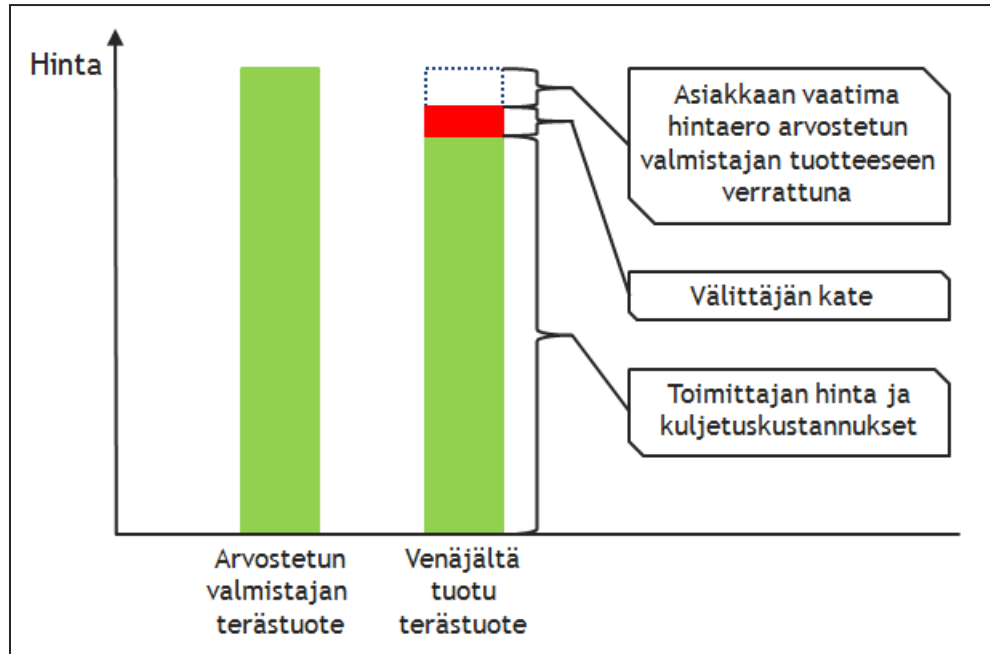
Hyvä suhteet asiakkaisiin on yrityksen menestymisen kannalta elinehto, ja niinpä yritys vaalii suhteita monin tavoin. Asiakassuhteiden jatkuvuus on tärkeää, ja asiakkaita pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. Yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoista hyvällä asiakaspalvelulla, johon kuuluu mm. hyvä tavoitettavuus ja

aktiivisuus asiakkaiden suuntaan. Asiakkaat arvostavat vuosia jatkuneita varmoja toimituksia. Yritys pystyy myös tarjoamaan asiakkailleen laajempaa tuoteportfoliota kuin yksittäiset toimittajat. Yritys palvelee pienempiä asiakkaitaan ottamalla vastaan useita alle toimittajien kertatoimituserän koon olevia saman tuotteen tilauksia, tilaamalla nämä yhteistilauksena toimittajalta ja jakamalla toimituksen asiakkaille. Yritys palvelee kaikkia asiakkaitaan kysymällä suurilta toimittajilta tarjouksia tuoteristä, joihin asiakas ei saisi suoria vastauksia erien pienuuden tai Suomen markkinan pienuuden takia. Lisäksi yritys tarjoaa asiakkailleen tarvittaessa teknistä neuvontaa.

Yritys pyrkii tekemään toimitussopimuksia pitkälle tulevaisuuteen. Nopeasti ilmenevissä terästarpeissa asiakkaat kääntyvät paikallisten valmistajien tai isoja varastoja pitävien toimittajien puoleen. Yritys ei ole kilpailukykyinen nopeissa toimituksissa pitkien toimitusaikojen vuoksi, eikä yritys koe järkevänä pyrkiä käyttämään varastoa kilpailukeinona. Yrityksellä ei ole ollenkaan omaa varastoa. Tarvittaessa yritys vuokraa varastoja tilapäistarpeeseen. Viime vuosina tarve pienelle varastolle on ollut 3-4 kuukautta vuodessa. Varastoitavat tuotteet valitaan analysoimalla tilauksia ja päättämällä niistä parhaiten myyvät tuotteet, joita sitten tilataan iso kertaerä varastoon.

Asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan Venäjältä tai Ukrainasta tuodusta teräksestä samaa hintaa kuin arvostettujen eurooppalaisten valmistajien terästuotteista. Välittäjän pitää siis myydä tuotteensa näitä valmistajia halvemmalla. Tuotteiden keskimääräinen maailmanmarkkinahinta on kaikkien alan toimijoiden tiedossa. Hinnat Venäjällä ja Ukrainassa vaihtelevat kuitenkin hieman eri tahdissa maailmanmarkkinahintaan verrattuna riippuen maiden taloudellista ja poliittisesta tilanteesta. Yritys pyrkii hyödyntämään näitä vaihteluita liiketoiminnassaan. Kun hintataso on Venäjällä on lähellä maailmanmarkkinahintaa ja katteet olemattomia, pyrkii yritys tinkimään ostohintaa ja korottamaan myyntihintaa saadakseen riittävän katteen. On myös kausia, jolloin asiakkaat eivät osta yrityksen välittämiä tuotteita, koska niiden hinta ei ole tarpeeksi houkutteleva. Kuvassa 7 esitetään tähän perustuen venäläisen teräksen hinnoittelumalli. Yrityksellä on suuria hinnasta johtuvia

kysynnän vaihteluita, mutta vaihtelu ei välttämättä kulje Suomen kansantalouden vaihtelun mukaan.



Kuva 7. Venäjältä tuodun teräksen hinnoittelu

Kun asiakkaat tilaavat tuotetta jatkuvaan tarpeeseen, jatkavat he ostoja, jos hintataso muihin kanaviin verrattuna pysyy ennallaan. Mikäli yrityksen tarjoama hinta nousee suhteessa muihin vaihtoehtoihin, vaihtavat asiakkaat helposti toimittajaa. Asiakas siis arvostaa alhaista hintaa pysyvää toimittajasuhdetta enemmän.

6.4.4 Toimittajat

Yrityksellä on alle 20 toimittajaa, joiden tuotantolaitokset sijaitsevat Venäjällä (noin 65% volyymista) ja Ukrainassa (noin 35% volyymista). Toimittajien vaihtuvuus on vähäistä, ja toimittajat myös vaihtavat myyntikanavaa harvoin. Toimittajien laatu on yleensä hyvää, toimitukset ajallaan ja toiminta muutenkin ongelmatonta, mutta joskus Suomen ja Pohjoismaiden markkinoiden koon pienuus näkyy, ja toimittajat suosivat suurten markkinoiden toimituksia.

Hyvä suhteet toimittajiin on yksi liiketoiminnan menestystekijöistä. Yritys on jatkuvassa yhteydessä toimittajiin ja tapaa niitä muutamia kertoja vuodessa. Olennaista on myös tehdä ostoja riittävän usein, jotta toimittajien kiinnostus pysyy yllä. Joissakin tapauksissa yksittäisen kaupan kate ei ole niin tärkeä kuin ostojen tekeminen tietyltä toimittajalta. Tämä luo uskottavuutta ja mahdollistaa pitkäaikaiset toimittajasuhteet. Toimintatapa eroaa selvästi yrityksen ja sen asiakkaiden välisistä suhteista.

Hyvien toimittajasuhteiden ylläpitäminen vaatii myös teknistä osaamista toimialalta. Kauppojen tekeminen on muutakin kuin bulkkitavaran ostamista ja myymistä; siinä vaaditaan myös alan teknisten yksityiskohtien osaamista. On tärkeää, että välittäjän henkilöstö pystyy käymään asioita läpi toimittajan teknisten ihmisten kanssa heidän käyttämillään alan termeillä.

Kaikkien toimitettavien tuotteiden pitää täyttää Euroopan Unionin laatuvaatimukset. Ulkopuoliset tarkastajat myöntävät sertifikaatit laatuvaatimusten täyttymisestä valmistajille. Välittäjä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, hakeeko valmistaja sertifikaatin tietyille tuotteille.

6.4.5 Kilpailijat

Uusia yrityksiä terästuotteiden välittäjäliiketoimintaan on syntynyt viime vuosikymmeninä paljon. Eri toimijat tuovat Suomeen terästuotteita eri maista, osa EU:n sisältä, osa ulkoa. Jotkut välittäjät ostavat tuotteita samoilta valmistajilta kuin esimerkkiyritys. Lisääntyneen kilpailun myötä alan katteet ovat laskeneet huomattavasti, ja tämän seurauksena välittäjiä on poistunut alalta. Nykyisin alalla on vähemmän välittäjiä kuin kymmenen vuotta sitten.

Alalle tulo vaatii uusilta yrityksiltä erityisiä taitoja. Tärkein tekijä on hyvät asiakassuhteet. Tämä tarkoittaa usein alalla toimineen henkilön tai henkilöiden palkkaamista. Myös hyvä rahoitus pohja on tärkeää. Hyvän rahoitus pohjan omaava välittäjä voi tarjota asiakkaille pitkiä maksuaikoja ja tarvittaessa pitää suuria

tuotevarastoja lähellä asiakkaita. Näin uusi yritys pystyy tarjoamaan potentiaalisille asiakkaille jotakin uutta ja viemään ne nykyisiltä toimittajiltaan. Uuden toimijan menestys terästuotteiden välityksessä on vaikeaa ilman vankkaa rahoituspohjaa ja/tai asiakassuhteita.

6.4.6 Riskit

Suurin riski yritykselle on, että tulevaisuudessa toimittajat keksivät uusia jakelukanavia markkinoille, joihin Suomi kuuluu. Tällöin valmistaja keskittää myyntinsä tähän kanavaan ja lopettaa nykyisen välittäjän käytön. Tätä riskiä on pyritty pienentämään pitämällä ostot mahdollisimman suurina ja keskitettyinä, sekä tekemään ostoja hyvin pienillä katteilla huonoina aikoina.

Yritys ei vakuuta toimituksiaan kuljetuksen ajaksi, koska tuotteiden arvo suhteessa vakuutuskustannuksiin on liian pieni. Kun lisäksi kyseessä olevat tuotteet eivät vahingoitu helposti, on kuljetusliikkeillä oleva vastuu riittävä kattamaan vahinkoriskin. Toimituksia tehdään hyvin erilaisilla toimitusehdoilla ja toimituspaikoilla. Joskus toimittaja toimittaa tuotteet asiakkaan varastoon, joskus välittäjä järjestää kuljetuksen tehtaalta asiakkaan varastoon ja joskus toimittaja on järjestänyt tavaroiden luovutuksen jossakin satamassa, josta välittäjä hoitaa kuljetukset eteenpäin. Toimituksiin käytetään INCOTERMS-toimitusehtoja. Yrityksellä ei ole juurikaan valuuttariskiä, koska 90% kaupasta tehdään euroissa ja loput US dollareissa.

Yritys tekee mahdollisimman samansisältöisiä sopimuksia asiakkaiden ja toimittajien suuntaan. Näin ollen tuotevastuun asiakkaan suuntaan kantaa välittäjä, ja tehdas puolestaan kantaa tuotevastuun välittäjän suuntaan. Alalla on tähän liittyvä, yleisesti käytössä olevat säännöt tuotevastuusiin liittyen.

Venäjän WTO-jäsenyys on alan toimijoille sekä riski että mahdollisuus. Se on riski, koska markkinoista tulee entistä läpinäkyvämpiä. Tämä kaventaa välittäjien toimintamahdollisuuksia markkinatietoisuuden lisääntyessä. Toisaalta se on

mahdollisuus, koska Venäjän markkinat avautuvat nykyistä laajemmin ulkomaisille tuotteille, joka avaa mahdollisuuksia viedä tuotteita Venäjälle. Suomeen tuontiin WTO-jäsenyydellä ei ole juurikaan vaikutusta.

7 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

7.1 Välityслиiketoiminnan liiketoimintamallit puolivalmisteiden tuontiin

Välityслиiketoimintaan sopivia tuonnin toimintamuotoja on kaksi: agentti ja jälleenmyyjä. Näiden liiketoimintamallit eroavat toisistaan lähinnä ansaintamallin osalta. Taulukko 2 selventää näiden kahden toimintamuodon liiketoimintamalleja.

Taulukko 2. Agentin ja jälleenmyyjän liiketoimintamallit

Agentti	Liiketoimintamallin osa	Jälleenmyyjä
Riippuu toimialasta ja edustettavissa tuotteista. Venäjän tuonnissa arvolupaus liittyy usein alhaisempaan hintaan.	Arvolupaus	Riippuu toimialasta ja tuotteista. Venäjän tuonnissa arvolupaus liittyy usein alhaisempaan hintaan.
Provisio, joka on yleensä prosenttiosuus myynnistä. Kustannukset henkilöstöön ja myynninedistämiseen liittyviä.	Ansaintamalli	Ostaa tuotteet, hinnoittelee ne itsenäisesti ja myy tuotteet eteenpäin. Oma varasto yleinen. Kustannukset pitkälle henkilöstöön ja myynninedistämiseen liittyviä.
Yleensä henkilöstö.	Avainresurssit	Yleensä henkilöstö. Joskus myös pääoma.
Harvoin todellisia avainprosesseja.	Avainprosessit	Harvoin todellisia avainprosesseja.

Välitystoiminnan liiketoimintamalli on hyvin suoraviivainen ja kaikilla toimialoilla hyvin samankaltainen. Arvolupaus vaihtelee riippuen toimialasta, välitettävistä

tuotteista ja kohdemarkkinoista. Tuotaessa puolivalmisteita Venäjältä Suomeen ja Euroopan Unioniin, arvolupaus liittyy hyvin usein alhaisemman hinnan kautta asiakkaan kustannusäästöihin.

Ansaintamalli on agentin tapauksessa yleensä provisio tehtyjen kauppojen liikevaihdosta ja jälleenmyyjän tapauksessa osto- ja myyntihintojen erotuksesta tehtävä kate. Suurimmat kustannuserät liittyvät molemmilla henkilöstöön ja myynninedistämiseen. Jälleenmyyjällä voi lisäksi olla huomattavat pääomakustannukset, jos toiminta sitoo paljon pääomia.

Tärkein avainresurssi molemmilla on osaava henkilökunta. Lisäksi rahoitus voi olla jälleenmyyjälle tärkeä avainresurssi, mikäli se ylläpitää tuotevarastoa tai maksuehdot ostoissa ja myynneissä eroavat selvästi toisistaan. Kauppaliikkeen tapauksessa myös liiketilan sijainti voi olla jälleenmyyjän avainresurssi. Sekä agenteilla että jälleenmyyjillä avainresurssi voi liittyä yrityksen hallussa olevaan myynti- tai ostokanavaan. Joissakin tapauksissa avainresurssi taas voi liittyä välitettäviin tuotteisiin tai näiden brändeihin.

Välittäjäyrityksillä on harvoin avainprosesseja eli sellaisia prosesseja, jotka toisivat selvää kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Mikäli avainprosesseja on, liittyvät ne usein myynti- ja markkinointitoimintaan tai uusien päämiesten ja edustettavien tuotteiden hankintaan. Jälleenmyyjillä avainprosessit voivat liittyä myös ostotoimintoihin tai logistiikkaan.

7.2 Välitysliiketoiminnan menestystekijät ja kilpailutilanne Venäjän tuonnissa

Tähän kappaleeseen olemme keränneet teoriakirjallisuuden ja tehdyn haastattelun perusteella tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat välitysliiketoiminnan kannattavuuteen ja menestymiseen pitkällä aikavälillä. Pyrimme tuomaan esille erityisesti Venäjän tuonnin kannalta merkityksellisiä asioita. Lisäksi käymme läpi välitysliiketoiminnan kilpailutilannetta. Tässä esitetyt tekijät liittyvät välitysliiketoimintaan yleisesti ja toimiala, jolla toimitaan vaikuttaa näiden tekijöiden

merkittävyyteen. Esitetyt tekijät pätevät sekä agentin että jälleenmyyjän tapauksessa, ellei muuta erikseen sanota.

Hyvät suhteet asiakasyrityksiin vaikuttaa olevan tärkein menestystekijä välitysliiketoiminnassa. Asiakkaat pitää tuntea henkilökohtaisella tasolla, ja hyviä suhteita tulee ylläpitää jatkuvasti. Hyviä suhteita ei voi luoda hetkessä vaan niiden kehittäminen kestää vuosia ja vaatii myös onnistuneita toimituksia. Hyvät suhteet sitouttavat asiakkaita ja lisäävät asiakasuskollisuutta. Venäjältä tuonin tapauksessa huomioitavaa on, että Suomi on monelle valmistajalle todella pieni markkina-alue Venäjän sisämarkkinoihin ja Keski-Euroopan suuriin markkinoihin verrattuna. Tämän vuoksi teoriakirjallisuudessa esitetty valmistajan kiinnostus luoda ja ylläpitää suhteita jakelukanavaan ei näytä pitävän paikkaansa ainakaan kaikilla toimialoilla.

Muita tärkeitä menestystekijöitä välitysliiketoiminnassa ovat hyvät suhteet toimittajiin ja rahoituksen riittävyys, jos välittäjän liiketoimintamalliin liittyy joko tuotevarasto tai asiakkaan rahoittaminen. Vaikka nämä tekijät ovatkin tärkeitä, ovat ne yleensä löydettävissä markkinoilta, jos asiakaskunta ja toimitussopimukset ovat kunnossa.

Kiristyvässä kilpailussa välittäjäyrityksen tulee löytää itseään erilaistavia tekijöitä verrattuna kilpailijoihin. Yksi tapa erilaistaa on tarjota erilaisia lisäpalveluita, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaille. Tällaisia ovat esimerkiksi varaston pitäminen asiakkaan puolesta ja erilaiset esikäsittelyt. Toinen tapa pärjätä kiristyvässä kilpailussa on hyödyntää laajuusekonomian (economics of scope) hyödyntäminen jakamalla ostoihin ja toimituksiin liittyviä kiinteitä kustannuksia useille asiakkaille tai tuotteille.

Välitysliiketoiminnassa on hyvin matala alalle tulon kynnys. Periaatteessa kuka tahansa voi perustaa yhden miehen välitysliiketoimintayrityksen useimmille toimialoille investointien ollessa kannettava tietokone ja puhelin. Toisaalta myös alalta poistumisen kynnys on emotionaalisia esteitä lukuun ottamatta matala, erityisesti toimittaessa agenttimallilla. Tämä johtuu siitä, ettei välittäjällä ole sitoutunut pääomia toimialakohtaisiin laitteisiin tai toimitiloihin, välittäjäyrityksellä

on harvoin siitä riippuvaisia sisäisiä liiketoimintayksiköitä, eikä valtiovalta säätele alalta poistumista. Ainoat esteet ovat jälleenmyyntimallilla toimittaessa mahdollinen tuotevarasto, mahdolliset takuu- ja varaosavastuut sekä emotionaaliset esteet eli johdon haluttomuus tehdä rohkea päätös lopettaa liiketoiminta.

Koska välitysliiketoiminnan toimialalle tulon esteet ja sieltä poistumisen esteet ovat matalia, tulee välitysliiketoiminnan tuotot Porterin 5-Forces -mallin mukaisesti olemaan pitkällä aikavälillä alhaisia ja vakaita. Tämä tarkoittaa, että vaikka jollekin toimialalle syntyisikin kannattavia välitysliiketoiminnan mahdollisuuksia, ajaa kilpailu tämän välitystoiminnan katteet ja tätä kautta välitysyrityksen voitot hyvin alhaisiksi. Kun lisäksi huomioidaan välitysliiketoimintaan liittyvät riskit, on kannattavan välitysliiketoiminnan tekeminen yhdellä toimialalla pitkällä aikavälillä hyvin haastavaa.

7.3 Välitysliiketoiminnan riskit Venäjän tuonnissa

Seuraavaksi käsittelemme välitysliiketoimintaan liittyviä riskejä tapauksessa, jossa päämies tai toimittaja on venäläinen yritys. Näkökulma on välittäjäyrityksen ja sen omistajien, joten esimerkiksi päämiehen erityisiä riskejä ei käsitellä. Käsittelemme riskit tekstimuodossa ja kokoamme ne taulukkoon 3, jossa luokittelemme ne eri väreillä riskin olemassa olon ja merkityksen mukaan. Emme ota kantaa riskien todennäköisyyteen.

Luottoriskin kantaminen on yksi suurimpia eroja jälleenmyyjän ja agentin toiminnan välillä. Agentin luottoriski rajautuu välityspalkkioon, kun taas jälleenmyyjä kantaa luottoriskin kaikesta myynnistään, ellei yritys ole sopimuksellisesti suojautunut luottoriskiä vastaan.

Taulukko 3. Välitykliiketoiminnan riskit Venäjän tuonnissa

Agentti	Riski	Jälleenmyyjä
Riski oman provision osalta.	Luottoriski	Riski olemassa.
Riski vähäinen.	Sopimusriski	Riski olemassa.
Riski olemassa.	Maariski	Riski olemassa.
Riski vähäinen ja suojattavissa.	Valuuttariski	Riski mahdollinen, mutta suojattavissa.
Riski vähäinen.	Rahoitus- ja korkoriski	Riski olemassa, jos toiminta sitoo huomattavia pääomia. Riski suojattavissa.
Suora riski vähäinen, välillinen riski olemassa.	Pankkiriski	Riski olemassa.
Riski vähäinen.	Asiakirjariski	Riski olemassa.
Riski korkeintaan välillinen.	Vahinkoriski	Riski olemassa, mutta suojattavissa vakuutuksella.
Ei riskiä.	Varaston vanhenemisriski	Riski olemassa.
Ei riskiä.	Tuotevastuuriski	Riski olemassa, mutta siirrettävissä eteenpäin valmistajalle.
Riski olemassa.	Tuotteiden edustuksen menetyriski	Riski olemassa.

Agentin sopimusriski on hyvin rajallinen, koska agentti ei ole välitettävien kauppojen osapuolena eikä näin ollen tee myynti- ja ostosopimuksia. Näin agentin sopimusriski rajoittuu usein päämiehen kanssa tehdyn sopimuksen sisältöön. Jälleenmyyjä on osapuolena jokaisessa osto- ja myyntisopimuksessa, joten sopimusriski on huomattavasti suurempi kuin agentilla. Tämä korostuu, jos jälleenmyyntiä harjoitetaan useassa maassa. Tällöin tulee ottaa huomioon eri maiden lainsäädäntö, erityisesti kuluttajakaupassa.

Maariski on olemassa sekä agentilla että jälleenmyyjällä, varsinkin jos päämiehet sijaitsevat ja edustetut tuotteet tulevat pääosin yhdestä EU:n ulkopuolisesta maasta, kuten esimerkiksi Venäjältä. Agentin kohdalla maariskin realisoituminen voi tarkoittaa toimitusten loppumista ja maksamattomien provisioiden muuttumista luottotappioiksi. Jälleenmyyjälle maariskin realisoituminen voi merkitä tehtyihin asiakassopimuksiin liittyvien toimitusten peruuntumista, ja valmistajalle maksettujen tuotteiden jäämistä rajan taakse.

Välittäjä voi vaikuttaa valuuttariskiinsä pyrkimällä tekemään sopimukset omassa kotivaluutassaan eli euromääräisinä. Mikäli sopimusvaluuttana käytetään vierasta valuuttaa, kuten esimerkiksi ruplaa, altistuu välittäjäyrittäjä valuuttariskille, ellei se käytä valuuttasuojaa. Agentin tapauksessa valuuttariski kohdistuu päämiehen maksamiin provisiioihin, kun taas jälleenmyyjän tapauksessa valuuttariski kohdistuu ostettavien tuotteiden koko arvoon. Jälleenmyyjän valuuttariski korostuu, jos sopimuksen teon ja tuotteiden maksun välillä on pitkä aika, jolloin valuuttakurssi voi muuttua huomattavasti. Venäjän ruplan arvo vaihtelee euroa vastaan huomattavasti, joten tarkkaavaisuus valuuttariskin suhteen on tarpeen.

Agentin tarve pääomalle on pieni ja niinpä myös sen rahoitus- ja korkoriski ovat olemattomia. Jälleenmyyjän kohdalla rahoitus- ja korkoriski voi vaikuttaa yrityksen toimintaan, mikäli ostojen ja myyntien maksuehdot eroavat merkittävästi tai jos yrityksen toiminta perustuu pääomia sitovaan tuote-varastoon. Korkoriskin merkitys

on viime vuosina pienentynyt alhaisien korkojen vuoksi, mutta Venäjän kauppaa tekevien yritysten tulee silti olla tarkkoina sopimusehtojen kanssa.

Venäjän kauppaan liittyy myös pankkiriski. Agentin pankkiriski rajautuu päämiehen maksamien provisioiden viivästymiseen. Mikäli päämiehen toimintaan liittyy venäläisen pankin toimesta tehtävä luototus, voi pankkiriskin realisoituminen vaikuttaa myös agentin päivittäiseen toimintaan. Jälleenmyyjä maksaa ostamistaan tuotteista venäläiselle toimittajalle venäläisten pankkien kautta. Pankkiriskin realisoituminen maksujen ollessa ko. pankin käsittelyssä voi vaikuttaa huomattavastikin jälleenmyyjään. Pienetkin häiriöt pankkien toiminnassa voivat vaikuttaa valuuttasiirtoihin Venäjälle ja sieltä pois, ja tämä voi vaikeuttaa päivittäistä liiketoimintaa.

Asiakirjariski koskee ennen kaikkea jälleenmyyjää. Eri maiden lainsäädäntö vaihtelee huomattavasti ja jälleenmyyjän tulee olla tarkkana esimerkiksi eri maiden tuotevastuulakien suhteen. Agentin kohdalla asiakirjariski koskee suoranaisesti agenttisopimusta ja sen soveltamista, mutta välillisesti päämiehen ja asiakkaiden väliset epäselvyydet ja erimielisyydet sopimuksista ja niiden tulkinnoista voivat halvaannuttaa toiminnan.

Vahinkoriski koskee agenttia vain välillisesti, sillä agentti ei omista tuotteita missään vaiheessa. Jälleenmyyjän kohdalla riski on olemassa, mutta on tarvittaessa vähennettävissä vakuutusten avulla. Jälleenmyyjän tulee myös kiinnittää huomiota toimitusehtojen valintaan osto- ja myyntisopimuksissa, koska näillä pystyy huomattavasti vähentämään vahinkoriskiä. Koska agentti ei omista tuotteita missään vaiheessa, ei sitä koske myöskään varaston vanhenemisriski. Jälleenmyyjä taas kantaa täyden riskin hankkimansa tuotevaraston vanhenemisesta.

Agentti ei vastaa tuotevirheistä, joten virheellisistä tuotteista koitua riski on välillinen ja rajautuu asiakkaiden kokemaan tuotteiden laatuun, tästä syntyvään tuotteiden laatumielikuvaan markkinoilla ja edelleen tulevien ostojen todennäköisyyteen. Jälleenmyyjä kantaa tuotevirheiden riskin, mutta on yleensä

siirtänyt sen sopimuksellisesti valmistajalle. Riski realisoituu, jos valmistaja lopettaa toimintansa, jolloin jälleenmyyjä voi joutua yksin vastuuseen myymistään tuotteista. Tuotevirheet vähentävät kaikissa tapauksissa asiakkaiden jatko-ostojen todennäköisyyttä.

Välittäjillä, ja varsinkin agenteilla, on riski menettää tuotteiden edustus. Riski on aina olemassa sopimuskauden vaihtuessa ja lisäksi oman sopimuskauden aikana, jos yritys on toiminut sopimusehtojen vastaisesti tai se ei ole saavuttanut sovittuja tavoitteita. Riski pienenee jos toimittaja kokee, että välittäjä voi ottaa kilpailevia tuotteita tilalle. Riski pienenee myös, jos toimittaja ei tiedä jälleenmyyjän asiakkaita

Kuten yllä olevasta käy selvästi esille, että agentin ja jälleenmyyjän riskit eroavat huomattavasti toisistaan. Jälleenmyyjään kohdistuu paljon enemmän riskejä kuin agenttiin. Erityisesti matalakatteisilla aloilla jälleenmyyjän luottoriskiin kannattaa suhtautua vakavasti. Merkittävän asiakkaan konkurssi voi ajaa jälleenmyyjän liiketoiminnan suuriin vaikeuksiin.

7.4 Tuloksien arviointi

Kirjallisuuslähteiden ja case-tutkimuksen tulokset ovat linjassa keskenään, joskin asioiden painotukset poikkevat hieman toisistaan. Case-tutkimuksessa korostui asiakassuhteiden merkitys välityслиiketoiminnan tärkeimpänä menestystekijänä, kun taas kirjallisuuslähteet painottavat toimittajan ja välittäjän välisiä suhteita. Syy tähän voi olla näkökulma: kirjallisuuslähteet ovat pääosin tehty valmistusta harjoittavien yritysten kansainvälistymisen näkökulmasta. Case-tutkimuksemme kohteena taas on puhtaasti välitystä tekevä yritys, jonka näkökulma asiaan on erilainen.

Kirjallisuuslähteet ja case-tutkimus painottivat tärkeimpiä riskejä hyvinkin samankaltaisesti. Molemmissa korostui toimittajan mahdollisuus vaihtaa välittäjää ja tästä koitua riski välittäjälle. Case-yritys ei nähnyt rahoitusriskejä niin suurena uhkana kuin lähdekirjallisuus, luultavasti euroissa tehtävistä ostoista johtuen.

Olemme mielestämme pystyneet löytämään kaikki merkittävimmät välitysliiketoimintaan vaikuttavat tekijät ja riskit sekä arvioimaan niiden vaikutusta puolivalmisteiden tuontiin Venäjältä Suomeen ja Euroopan unioniin. Välitysliiketoiminnan liiketoimintamalli on hyvin suoraviivainen jopa eri toimialojen välillä ja niinpä olemme tyytyneet kuvaamaan tämän ja keskittyneet menestystekijöiden ja riskien mallintamiseen. Uskomme saatujen tulosten olevan pääpiirteissään yleistettäviä useimpien puolivalmisteiden välitysliiketoiminnalle Venäjältä Suomeen ja Euroopan Unioniin. Kaiken kaikkiaan olemme tyytyväisiä saatuihin tuloksiin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Välitysliiketoimintaa harjoitetaan monilla toimialoilla hyvin monenlaisten yritysten toimesta. Euroopan Unionin ulkopuolelta, kuten Venäjältä, tuontitoimintaa harjoittavat välittäjät tekevät asiakkaidensa puolesta tullimuodollisuudet ja hoitavat maksuliikenteen eri valtioiden välillä. Transaktiokustannusteorian mukaisesti asiakkaat toimivat välittäjien kautta niin kauan, kun välittäjien tarjoama lisäarvo on suurempi kuin niiden aiheuttamat kustannukset asiakkaalle.

Tuotteiden tuonti Venäjältä ei ole aina helppoa byrokratian ja kulttuurierojen vuoksi, ja niinpä monet asiakkaat kokevat selvää lisäarvoa välittäjien käyttämisessä. Myös monet venäläiset valmistajat kokevat saavansa lisäarvoa välittäjistä, ja niinpä ne käyttävät epäsuoraa vientiä varsinkin pienille markkina-alueille kuten Suomeen.

Alalle tulon esteet ovat välittäjäliiketoiminnassa matalat. Tämän vuoksi uusia välittäjiä ilmestyy toimialoille, joissa tuontantomaan tuotteilla on joku kilpailuetu kohdemaassa. Venäjän tapauksessa kilpailuetu on yleensä alhaisempi hinta. Välittäjien kilpailu asiakkaista laskee katteita, ja ennen pitkää hyvin harvat välittäjät tekevät hyvää liiketulosta.

Välitysliiketoiminta tarjoaa kuitenkin aika ajoin hyviä mahdollisuuksia kannattavan liiketoiminnan tekemiselle lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä. Tällöin välitysyrityksen tulee löytää tuotteita, joilla on kysyntää joillakin toisilla markkinoilla, mutta joita muut välittäjät eivät ole vielä löytäneet. Kohdemarkkinoiden valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota markkinoiden läpinäkyvyyteen ja valita kohdemarkkina, jossa on alhainen markkinoiden läpinäkyvyys. Nopealla toiminnalla välittäjä voi ehtiä keräämään huomattavan asiakaskunnan ennen kuin kilpailijat tulevat näille markkinoille. Laskemalla katteita kilpailun kiristyessä, tehostamalla samalla omaa toimintaa ja laajentamalla välittävien tuotteiden valikoimaa, välittäjä voi onnistua pitämään saavutetun asiakaskunnan. Korkean volyymin ansiosta se pystyy tekemään tulosta vielä jonkin aikaa, ennen kuin markkinan katteet ovat

laskeneet niin alhaiselle tasolle, että kannattavinta on lopettaa toiminta ja vetäytyä kyseiseltä markkinalta.

Välitysliiketoiminnan tärkein menestystekijä vaikuttaa olevan asiakaskunnan tunteminen henkilökohtaisella tasolla ja hyvät suhteet asiakkaisiin. Hyviä suhteita ei voi luoda hetkessä vaan niiden kehittäminen kestää vuosia ja vaatii myös onnistuneita toimituksia. Uskottavuuden luominen on erittäin tärkeää. Muita tärkeitä menestystekijöitä ovat hyvät suhteet toimittajiin ja rahoituksen riittävyys, jos välittäjän liiketoimintamalliin liittyy joko tuotevarasto tai asiakkaan rahoittaminen.

Välitystoiminnan liiketoimintamalli on hyvin suoraviivainen ja kaikilla toimialoilla hyvin samankaltainen. Ansaintamalli on agentin tapauksessa provisio tehtyjen kauppojen liikevaihdosta ja jälleenmyyjän tapauksessa osto- ja myyntihintojen erotuksesta tehtävä kate. Tärkein avainresurssi molemmilla on osaava henkilökunta ja henkilökunnan tehokkuus. Lisäksi rahoitus voi olla jälleenmyyjän avainresurssi, mikäli he pitävät tuotevarastoa tai maksuehdot ostoissa ja myynneissä eroavat selvästi. Välittäjäyrityksillä on harvoin avainprosesseja, jotka toisivat selvää kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Arvolupaus vaihtelee riippuen toimialasta, välitettävistä tuotteista ja toimintamaista. Välitettäessä puolivalmisteita Venäjältä Suomeen ja Euroopan unioniin arvolupaus liittyy hyvin usein alhaisemman hinnan kautta asiakkaan kustannusäästöihin.

Suurimpia riskejä välitysliiketoiminnassa ovat valmistajan päätös vaihtaa välittäjää tai koko jakelukanavaa. Tämän riskin realisoituessa välittäjän pitäisi etsiä uusia toimittajia asiakkailleen tai lopettaa liiketoiminta. Toinen suuri riski on jälleenmyyntitoimintamallissa luottoriski, joka toimittaessa pienillä katteilla voi realisoituessaan olla yritykselle kohtalokas. Pitkällä aikavälillä kova kilpailu ja alenevat katteet luovat huomattavan riskin.

Venäjän WTO-jäsenyys ei tule juurikaan muuttamaan Venäjältä tuontia tekevien välittäjien toimintaa lyhyellä aikavälillä. Byrokratian väheneminen ja riskien pieneneminen voi vaikuttaa joidenkin asiakkaiden halukkuuteen maksaa välittäjille

entisen suuruisia palkkioita. Samalla välittäjien työmäärä per toimitettu tilaus vähenee byrokratian vähentyessä. Koska välittäjien työ helpottuu, voi tämä myös tuoda lisää välittäjiä markkinoille ja kiristää välittäjien välistä kilpailua entisestään. Toisaalta Venäjän WTO-jäsenyys avaa selviä uusia mahdollisuuksia tehdä vientitoimintaa Venäjälle. Koska välittäjällä on hyvät suhteet venäläisiin toimittajiin, voi se ryhtyä viemään näiden tarvitsemia tuotteita tai luoda uusia suhteita toimittajiensa avulla. Pitemmällä aikavälillä tuonnin vapautuminen tulee muuttamaan Venäjän sisämarkkinoiden rakenteita ja lisäämään kilpailua. On mahdollista, että ongelmiin joutuneet venäläiset valmistajat tähyävät ulkomaille myydäkseen ylituotantonsa sinne. Tällä voi olla vaikutusta myös välittäjien toimintaan.

9 LÄHDELUETTELO

Ahn, J., Khandelwal, A., Wei, S-J. 2011. The role of intermediaries in facilitating trade. *Journal of International Economics*, vol. 84, nro.1, sivut 73-85

Akerman, A., 2010. A theory on the role of wholesalers in international trade based on economies of scope. Version published March 5, 2010. Mimeo. Stockholm University.

Broido, E., 2008. Analiz konkurentnih strategi na predpriyatiyah aluminevoi promishlennosti. (Kilpailu strategioiden analyysi alumiini metalliteollisuuden yrityksissä). *Zurnal biznes:ekonomika, marketing, menedgement*. (Aikakauslehti liiketoiminta: talous, markkinointi, johtaminen), numero 1, sivut 38-44. Saatavissa: <http://elibrary.ru> tietokanta. Vaatii käyttöoikeudet.

Chance, D., 2004. *An Introduction to Derivatives and Risk Management*, Seventh Edition. Thomson South-Western, Mason, Ohio, USA. ISBN 13: 978-0-324-64627-6, ISBN 10: 0-324-64627-5.

Coase, R.H. H., 1937. The Nature of the Firm. *Economica*, vol. 4, nro.16, sivut 386-405.

Ekspert RA reitingovoe agenstvo. (Expert RA Rating Agency.) [verkkodokumentti]. 2006. Rossiiskaya metallurgia: strategiya i ogranichiteli rosta. (Venäjän metalliteollisuus: strategia ja kasvun rajoitteet.) [viitattu 7.4.2012]. Saatavissa:

[1] http://raexpert.ru/researches/metallurgy/analytics_2006/chap_12_3/

[2] http://raexpert.ru/researches/metallurgy/analytics_2006/chap_7_1/

Fintra. 2002. Tuontiopas. Fintra-julkaisu numero 37. 7. uusittu painos. Multikustannus Oy, Helsinki. 115s. ISBN 952-468-007-6. ISSN 0786-9517.

Heide, J. & John, G., 1988. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, vol.52, nro.1, sivut 20-35.

Hollensen, S., 2011. *Global marketing: a decision-oriented approach*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Häkkinen, K., 2011. *Alihankintayhteistyön johtamisesta metalliteollisuudessa*. Espoo. Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT). Tiedotteita 2588.

Kondratiev V., *Globalnaya metallurgiya:tendentsii i perspektivi razvitiya*. (Gloaali metalliteollisuus: kehityksen suuntauksia ja perspektiivejä.) [verkkodokumentti]. Päivitetty 18.03.2011, [viitattu 6.4.2012]. Saatavissa: http://perspektivy.info/rus/ekob/globalnaja_metallurgija_tendencii_i_perspektivy_raz_vitija_2011-03-18.htm

Luostarinen, R., Welch, L., 1990. *International Business Operations*. Kyrrii Oy, Helsinki, Finland. ISBN 951-700-843-0

Metal Bulletin Daily. 2011. EU steelmakers braced for influx of steel if Russia joins WTO. 11 April 2011.

Nykänen, P., 2001. *Vienti- ja Tuontitoiminta Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa*. Lappeenranta: Etelä- Karjalan Ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B: Oppimateriaaleja 21. Gummers Kirjapaino Oy, Saarijärvi.

Pasanen, A. (toim.), 2005. *Kansainvälisen kaupan käsikirja*. Helsinki: Multikustannus Oy.

Pehkonen E., 2000. *Vienti- ja tuontitoiminta*. WSOY, Helsinki.

Poikkimäki, J., Valkokari, K., Anttila, J-P., 2009. *Teräspalvelutoiminnan tulevaisuus Suomessa*. Espoo. Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT). Tiedotteita 2510.

Porter, M., 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Oy Rastor Ab, Helsinki. ISBN 951-9103-16-3

Polyakova, M., 2012. Metallurgiya: novie vizovi, starie problemi. (Metalliteollisuus: uudet haasteet, vanhat ongelmat.) Direktor informatsionnoi sluzbi (Informaation palvelun päällikkö)[verkkolehti] numero 1, [viitattu 5.4.2012]. Saatavissa: <http://www.osp.ru/getpdf.php?s=90fa9a24ce099de928acaed815f2271b13012620&uc=c=23cb0fb880dd2723bdb11c0d10104bc4>

Root, F., 1987. Entry strategies for international markets. Lexington, MA: Lexington Books.

Seristö, H. (toim.), 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Simola, H., 2011. Suomi hyötyy Venäjän WTO-jäsenyydestä. Suomen Pankki, BOFIT Online 2011 No. 8. Siirtymätalouksien tutkimuslaitos. ISSN 1456-811X

Sjöblom, L., 2012. Venäjän Strategia 2020 ja vaalivuoden muutokset Venäjällä. Suomen Moskovan suurlähetystö. Esitys suomalais-venäläisen kauppakamarin tilaisuudessa 7.2.2012

Suomen virallinen tilasto (SVT): Teollisuuden tilinpäätöstilasto [verkkojulkaisu], 2010. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 9.4.2012]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/tetipa/2010/tetipa_2010_2011-09-20_fi.pdf

Tiri, M. (toim.), 2011. Venäjän–viennin opas. Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys (SVKK).

Tsentr ekonomicheskikh issledovaniï ”RIA-analitika”. (Taloudellisin tutkimuksen keskus ”RIA-analytiikka”.) [verkkotiedote]. 2012. Metallurgiya: tendentsii i prognozi: itogi 2011. (Metalliteollisuus: kehityksen suuntaukset ja ennusteet: tulokset 2011.) Painos numero viisi. [viitattu 7.4.2012]. Saatavissa: http://vid1.rian.ru/ig/ratings/met_5.pdf

Venäjän teollisuus ja kauppaministeriö. Strategiya razvitiya metallurgicheskoi promishlennosti Rossiin a period do 2020 goda. (Venäjän metalliteollisuuden kehitysstrategia vuoteen 2020.) [Venäjän teollisuus ja kauppaministeriö = MINPROMTORG Rossii www-sivuilla]. Päivitetty 18.03.2009, [viitattu 5.4.2012]. Saatavissa: <http://v2009.minprom.gov.ru/activity/metal/strateg/2>

Welch, L., Benito, G., Petersen, B., 2007. Foreign Operation Methods: Theory, Analysis, Strategy. MPG Books Ltd, Bodmin, Great Britain. ISBN 978 1 84542 0444.

Williamson, O.E., 1981. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. Journal of Economic Literature; Vol. 19, nro. 4, sivut 1537-1568.

Williamson, O.E., 1985. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press.