



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

A380A5000 Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta

Katrina Lintukangas, Hanna Salojärvi

PK-YRITYSTEN VIENNIN ALOITTAMINEN VENÄJÄLLE

SME´s export process to Russia

Kevät 2012

Sanni Karhu

d0359592

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset	4
1.3	Tutkimusmenetelmä	5
1.4	Teoreettinen viitekehys.....	6
1.5	Kirjallisuuskatsaus	7
1.6	Käsitteet.....	8
1.7	Tutkimuksen rakenne	8
2	PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN	10
2.1	Vientiprosessi	12
2.2	Motiivit	14
2.3	Riskit ja ongelmat	15
2.4	Vientimallit	18
2.4.1	Välitön vienti.....	19
2.4.2	Suora vienti	20
2.4.3	Epäsuora vienti	21
2.4.4	Muut kansainvälistymisen muodot	22
2.5	Liiketoimintasuhteet ja -verkostot	24
3	EMPIIRINEN AINEISTO	27
3.1	Asiantuntijoiden näkemykset Venäjän kaupasta.....	28
3.2	Case-yritys: Suomen Kerta Oy	33
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Talousmaailma on muuttunut rajusti viimeisten parin vuosikymmenen aikana globalisaation ja kansainvälistymisen myötä (Jansson & Sandberg, 2008). Teknologinen kehitys, kansainvälisen kaupan esteiden purkaminen ja lisääntynyt globaaliajattelu yritysmaailmassa ovat saaneet aikaan sen, että kansainvälistyminen on helpommin toteutettavissa ja entistä houkuttelevampaa myös pienemmille yrityksille (Brush, 1995). Teknologisen kehittymisen myötä kansainvälinen viestintä ja tietoverkostot ovat kehittyneet valtavasti ja monet pk-yritykset, erityisesti ne jotka toimivat teknologiateollisuudessa, eivät voi enää olla huomioimatta globaalin kilpailun luomia riskejä ja mahdollisuuksia (Ruzzier et al., 2006). Yritysten kansainvälistyminen on viime vuosina suuntautunut yhä enemmän kehittyville markkinoille ja Jansson (2007) näkee kansainvälistymisen kolmantena aaltona vaiheen, jossa länsimaiset yritykset laajentuvat kehittyville markkinoille kuten Itä-Eurooppaan ja Venäjälle.

Venäjä on Suomelle tärkeä kauppakumppani. Venäjän osuus viennistä on noin 9 prosenttia ja on näin ollen Ruotsin ja Saksan jälkeen suurin vientimaa. Lisäksi tuonnista Venäjän osuus on lähes 18 prosenttia. Viimeisten 10 vuoden aikana vienti on kasvanut jatkuvasti, joskin talouskriisin aikana sekä vienti että tuonti laskivat rajusti. Maiden välinen kauppa on kuitenkin elpynyt hyvin: vuonna 2010 vienti kasvoi 17 prosenttia ja vuoden 2011 alkupuolella kasvua oli 37 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Venäjän talous perustuu edelleen pitkälti öljyn ja kaasun tuotantoon eikä energiaräaka-ainepainotteisen tuotantorakenteen nähdä muuttuvan lähitulevaisuudessakaan (Miettinen, 2012). Venäjän kokonaistuonti on kasvanut monen vuoden ajan öljystä saatujen tulojen ansiosta ja talouskriisin aikaisen tuonnin puolittumisen jälkeen se on noussut nopeasti öljyn, metallien ja raaka-aineiden korkeiden maailmanmarkkinahintojen ansiosta (Tiri, 2011, 8). Lähitulevaisuudessa yksityisen kulutuksen odotetaan olevan talouskasvun veturi Venäjällä palvelutuotannon kehittymisen myötä (Miettinen, 2012). (Tulli, 2012)

Venäjän liittyminen Maailman kauppajärjestön, WTO jäseneksi edistää kansainvälistä kauppaa muiden isojen talousalueiden kanssa ja kannustaa jatkamaan sopimusneu-

votteluita uudesta Euroopan Unionin ja Venäjän välisestä kauppasopimuksesta (Tochitskaya, 2012). Suomalaiset asiantuntijat näkevät, että toteutuva WTO-jäsenyys tulee lisäämään kilpailua ja parantamaan venäläisyriyten tuottavuutta, mutta suurta investointiaaltoa se ei saa aikaan (Miettinen, 2012) eikä myöskään tuo nopeita muutoksia liiketoimintaympäristöön (Karhu, 2012). Jäsenyyden myötä tullimaksut alenevat keskimääräisesti nykyisestä 10 prosentista 7,8 prosenttiin ja palveluiden tuotanto vapautuu (Tochitskaya, 2012). Maailman Pankki ennustaa, että Venäjän tulo WTO:n jäseneksi kasvattaa bruttokansantuotetta keskipitkällä aikavälillä 3,3 prosenttia mutta alueellisesta jakautumisesta johtuen esimerkiksi Pietarin alueen kasvun odotetaan olevan 5,7 prosenttia (Rutherford & Tarr, 2006). Jäsenyys tuo varmuutta ja ennakoitavuutta ulkomaisille kauppakumppaneille sekä tukee Venäjän kunnianhimoista tavoitetta modernisoida ja monipuolistaa talouttaan, mutta esimerkiksi Suomen Pankin Ilkka Korhonen toteaa, että ”Niin kauan kun öljystä riittää tuloja ei maalla ole paineita kehittää muita sektoreita” (Miettinen, 2012).

Suomessa pk-yritysten kiinnostus laajentua Venäjän markkinoille on muodostumassa jo trendiksi (Kiuru, 2011). Markkinat eivät kuitenkaan ole riskittömät ja viimeisen vuoden aikana kymmenkunta suomalaisyritystä, pääasiassa palvelualan yritystä on ilmoittanut lopettavansa tai supistavansa toimintaa Venäjällä (Kiuru, 2012b). SOK:n Vesa Punnonen, joka johtaa vähittäiskaupan toimintoja Venäjällä, nimeää haasteiksi kovan kilpailun, henkilöstön rekrytoinnin, logistiikan ja venäläisasiakkaille sopivan tarjoaman muodostamisen sekä Venäjä-osaamisen puuttumisen hallinnosta (Kiuru, 2012b). Ongelmista huolimatta Venäjään markkinat nähdään hyvänä mahdollisuutena suomalaisille yrityksille. Yritykset suojautuvat riskeiltä entistä tehokkaammin ja ongelmilta voidaan välttyä selvittämällä partnerien taustat sekä valitsemalla henkilöstö ja yhteistyökumppanit huolellisesti. Lisäksi pk-yritysten yhteistyö muiden suomalaisten yritysten kanssa helpottaa Venäjän markkinoille siirtymistä ja sinne etabloitumista, josta esimerkkinä YIT:n, Lemminkäisen ja Stockmannin kaltaiset yritykset, jotka vuokraavat suomalaisille yrityksille toimitiloja. (Kiuru, 2012a)

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Kandidaatin tutkielman aiheena on kuvata suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten vientiprosessia ja viennin mahdollisuuksia Venäjälle. Vientiprosessia voidaan

lähestyä useista eri näkökulmista, mutta tutkimuksessa keskitytään lähinnä kuvaamaan yrityksiä, jotka aloittavat vientitoimintaa. Tavoitteena on tutkia kuinka yritys on edennyt viennin aloittamisen suunnittelemisesta vientistrategian toteuttamiseen. Keskeistä vientiprosessin tutkimisessa ovat kansainvälistymisen taustalla olevat motiivit, kohdemarkkinoihin sisältyvät riskit ja siellä toimimisen ongelmat sekä ne kansainvälistymisen operaatiomuodot eli vientimallit, joita yritys käyttää laajentaessaan toimintaansa ulkomaisille markkinoille. Yhdeksi kiinnostavaksi aiheeksi Venäjän vientiin liittyen nousi yhteistyön ja liiketoimintasuhteiden merkitys yritysten kansainvälistymisprosessille ja tutkimuksen tavoitteena on tutkia hyötyjä, joita yritys voi saavuttaa yhteistyön avulla.

Tutkimuksessa case-yrityksenä on perheyritys Suomen Kerta Oy, joka valmistaa lyhytkäyttö- ja kattaustuotteita ja yrityksen johdosta haastateltiin Imatran tehtaan päällikköä, Pekka Mirolaa. Venäjän kaupan asiantuntijoina tutkimuksessa on haastateltu Russian Business Advisory Groupin Kalevi Kumpulaista ja Suomalais-Venäläisen kauppakamarin ja Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen Anne Alhoa. Tutkimuksen tavoitteena on kansainvälistymisteorioihin ja vaihemalleihin perustuen tutkia vientiprosessia ja sen muodostumista etenkin case-yrityksen näkökulmasta. Sekä case-yrityksen että Venäjän kaupan asiantuntijoiden haastattelujen pohjalta tutkimuksen tavoitteena on selvittää liiketoimintasuhteiden ja -verkostojen merkityksiä ja hyötyjä yrityksille. Yleisemmin suomalaisten yritysten Venäjän kauppaa ja markkinoiden ominaispiirteitä käsitellään alan asiantuntijoiden haastattelujen pohjalta ja tavoitteena on saavuttaa yleisempi käsitys suomalaisten pk-yritysten viennistä Venäjälle. Erilaisia teorioita ja Venäjä-aiheisia tutkimuksia apuna käyttäen on tarkoitus selvittää miten pk-yritykset ovat toteuttaneet vientiään Venäjälle ja mitä erityisiä riskejä ja ongelmia ne ovat kohdanneet prosessin aikana ja mitkä tekijät ovat kannustaneet niitä viennin aloittamiseen.

Yritysten kansainvälistymistä on tutkittu paljon eri näkökulmista, mutta aihe on silti hyvin mielenkiintoinen ja ajankohtainen Suomelle. ”Meillä on vieressä 145 miljoonan asukkaan valtavat markkinat, jossa talous ja ostovoima kasvavat”, sanoo Konsu Accountor Groupin toimitusjohtaja Pirjo Karhu ja hän kannustaakin yrityksiä laajentumaan Venäjälle (Karhu, 2012). Venäjän ja Suomen välistä kauppaa edistävät maiden läheisyys, yhteinen raja ja hyvät liikenneyhteydet ja kuljetusketjut, jotka ovat merkit-

täviä paitsi yrityksille myös maiden kansalaisille (Vehviläinen, 2009). Erityisesti Etelä-Karjalan sijainti hyvine kulkuyhteyksineen ja Venäjä-osaamisen keskittyminen alueelle edistävät vientiä ja tekevät aiheesta mielenkiintoisen. Etelä-Karjalan alueella on jonkin verran Venäjän vientiä harjoittavia yrityksiä ja uusilla, vientiä aloittelevilla yrityksillä on hyvät mahdollisuudet verkostoitua viennin asiantuntijoiden ja muiden yritysten kanssa (Alho, 2012).

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Venäjän viennin luomia mahdollisuuksia ja sen tuomia haasteita yrityksille sekä ymmärtää minkälainen suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten vientiprosessi on Venäjän markkinoille. Usein yritysten kansainvälistymistä on kuvattu vaihemallien avulla (Jansson, 2007) samoin kuin yritysten vientiprosessia (Rosson & Seringhaus, 1991). Tutkimus painottuu vientiprosessin etenemisen kuvaamiseen motiiveista aina markkinoilla toimimiseen asti. Vientiä suunnittelevan yrityksen on arvioitava ja otettava huomioon kansainvälistymisen motiivit, yrityksen resurssit, kohdemarkkinoiden riskit sekä viennin operaatiomuodot ja nämä tekijät ovatkin keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa. Koska Venäjän markkinat nähdään yritysten näkökulmasta hyvin erilaisina ja haastavina, yhtenä tutkimuksen kohteena ovat viennin riskit ja yritysten kohtaamat ongelmat Venäjällä. Monet tutkijat ja vienninasiantuntijat ovat korostaneet yhteistyötä ja hyviä liiketoimintasuhteita Venäjän markkinoilla onnistumisessa, joten tutkimuksen tehtävänä on myös selvittää, mikä merkitys näillä on yrityksille ja mitä konkreettisia etuja niistä saadaan.

Pääongelma:

Mitä mahdollisuuksia ja haasteita liittyy Venäjän vientiin pk-yrityksillä?

Osaongelmat:

Minkälainen on pk-yritysten vientiprosessi?

Mitä motiiveja yrityksillä on viennin aloittamisen taustalla?

Mikä merkitys verkostoilla ja liiketoimintasuhteilla on pk-yritysten viennissä?

Tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan vientiprosessia käsittäen viennin suunnittelu- ja toteutusvaiheen. Suunnitteluprosessin kuvaamiseen sisällytetään toiminnan taustalla olevat motiivit, kohdemarkkinoiden riskien arvioiminen ja erilaiset vientimallit. Viennin suunnitteluvaiheessa kohdemarkkinoiden valitseminen jätetään kuitenkin tutkimuksen ulkopuolelle ja oletetaan, että yritys on valinnut Venäjän kohdemarkkina-alueeseen. Kansainvälistymisen operaatiomuodoista käsitellään perinteisimmät vientimallit ja vientiä vaativammista operaatiomuodoista tytäryhtiön ja yhteisyrityksen perustaminen. Kansainvälistymisen operaatiomuodoista on tutkimuksen ulkopuolelle rajattu muun muassa lisensointi, sopimusvalmistus ja franchising. Viennin toteutusvaihetta kuvataan lähinnä case-yrityksen näkökulmasta ja viennin suunnittelua käsitellään asiantuntijahaastatteluiden pohjalta. Tutkimuksessa vientiä lähestytään enemmän tieteellisestä näkökulmasta eikä vientiä tarkastella operatiivisesti tarjousmenettelyiden, vientilausekkeiden, tullauksen ja logistiikan näkökulmasta.

Yritysten vientiä Venäjälle tutkitaan teorioiden sekä yritys- ja asiantuntijahaastatteluiden valossa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole muodostaa uutta teoriaa vaan vertailla kerättyä tutkimusaineistoa ja aikaisempaa teoriaa keskenään. Tämän pohjalta kuvataan syvällisesti Venäjälle suuntautuvaa vientiä ja sen yrityksille luomia mahdollisuuksia sekä yritysten vientiprosessia. Tutkimuksen tehtävänä on kuvailla viennin onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka vientiä suunnittelevan pk-yrityksen olisi hyvä huomioida.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi et al., 1997, 157). Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteenä on, että tutkimustapausta ja kerättyä aineistoa käsitellään ainutlaatuisina ja tutkimuksen otanta tehdään tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisesti (Hirsjärvi et al., 1997, 160). Yritysten kansainvälistyminen ei ole tutkimusaihealueena uusi ja erilaisia kansainvälistymisteorioita on useita (Ruzzier, et al. 2006), jonka vuoksi tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Tapaustutkimus voidaan määritellä tutkimusstrategiaksi, jossa kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta ja pyritään ymmärtämään tapausta syvällisemmin (Hirsjärvi et al., 1997, 130; Metsämuuronen

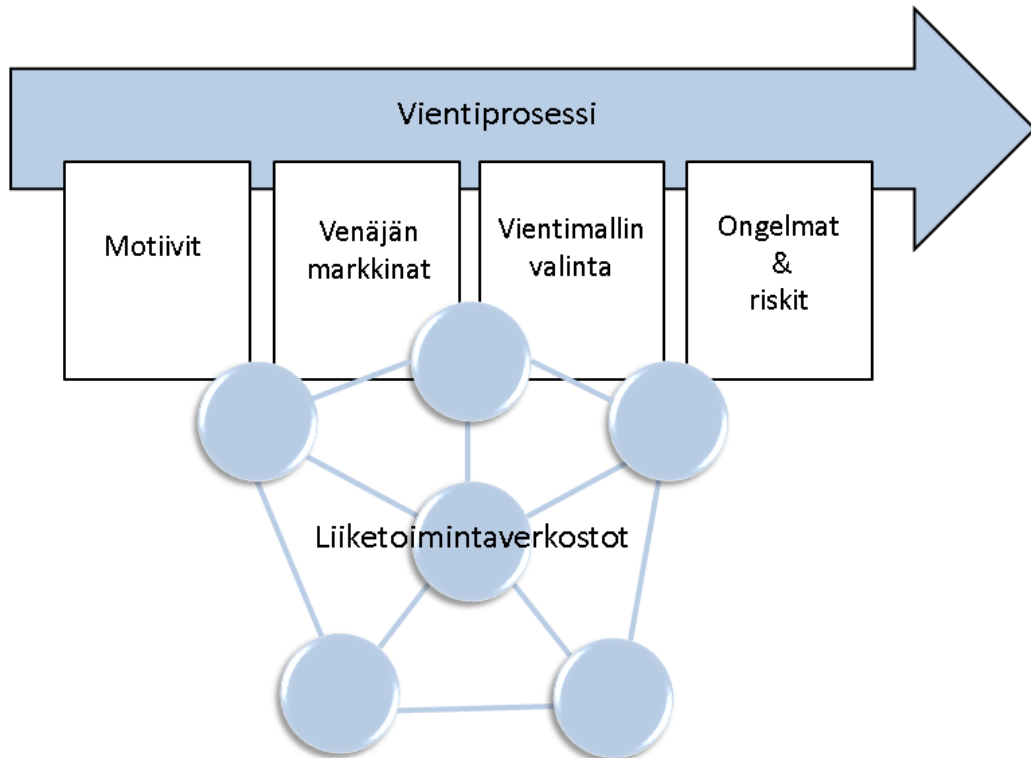
2008, 17). Tapaustutkimuksen ongelmallisuus liittyy sen yleistettävyyteen, sillä yksittäinen tapaus ei ole yleistettävissä (Metsämuuronen, 2008, 18). Koska tutkimuksen tavoitteena on kuvata syvällisesti suomalaisten pk-yritysten vientiä, tutkimusta voidaan pitää kuvailevana eli deskriptiivisenä tutkimuksena, joka pyrkii kokoamaan tietoa tutkimuskohteesta ja selittämään sitä (Hirsjärvi et al., 2007, 135).

Tutkielman empiirinen aineisto perustuu case-yrityksen sekä kahden Venäjän viennin asiantuntijan haastatteluun. Haastattelut ovat tyypiltään teemahaastatteluja eli puolistrukturoituja haastatteluja, jossa aihepiirit ovat määrättyjä, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä (Hirsjärvi, et al. 2007, 203). Yrityshaastattelun avulla pyritään kuvaamaan syvällisesti yrityksen vientiprosessia ja asiantuntijahaastattelujen avulla kuvailemaan yleisemmin suomalaisten yritysten Venäjän vientiä mikä parantaa myös tutkimuksen yleistettävyyttä. Asiantuntijahaastattelut ja Venäjä-aiheiset tutkimukset antavat laajemman käsityksen Venäjän kaupasta suomalaisten pk-yritysten näkökulmasta.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Hirsjärven et al. (2007, 140) mukaan teoria ohjaa uuden tiedon etsimisessä samalla kun se jäsentää kerättyä aineistoa. Teoreettisen viitekehysten on tarkoitus kuvata tämän tutkimuksen taustaa ja jäsentymistä. Tutkielma perustuu näkemykselle, että yrityksen kansainvälistyminen ja vienti ovat vaiheittain eteneviä prosesseja ja tätä havainnollistaa teoreettinen viitekehys kuvassa 1. Kansainvälistymisen suunnittelu saa alkunsa yrityksen erilaisista motiiveista ja ärsykkeistä, jotka voivat olla lähtöisin joko yrityksestä itsestään tai sen ulkoisesta ympäristöstä. Kun motiivit ovat tarpeeksi vahvat, tulee yrityksen valita kohdemarkkinat, joille se aikoo laajentaa liiketoimintaansa ja tässä tutkimuksessa oletetaan Venäjän markkinat valituksi kohdealueeksi. Seuraavassa vaiheessa yrityksen tulee arvioida mitä operaatiomuotoa eli vientimallia (entry mode) se aikoo käyttää: mikä malli on sopiva kohdemarkkinoille ja mihin toimintamalliin yrityksen resurssit ovat riittävät. Tutkimuksessa kansainvälistymisen operaatiomuodot on rajattu vientimalleihin ja vaativammista kansainvälistymisen muodoista kuvataan tytäryhtiön ja yhteisyrityksen perustaminen kohdemarkkinoille. Seuraavassa vaiheessa kun yrityksen vientistrategiaa toteutetaan, yritys kohtaa usein ongelmia niin itse vientiprosessissa kuin kohdemarkkinoillakin. Liiketoimin-

tasuhteita ja niistä muodostuvan verkoston tärkeyttä pk-yrityksille on korostettu paljon tutkimuksissa (Meyer & Skak, 2002; Johanson & Vahlne, 2011) ja näiden suhteiden nähdään liittyvän koko vientiprosessiin.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.5 Kirjallisuuskatsaus

Kansainvälistymistä on ilmiönä tutkittu paljon ja eri näkökulmista viimeisten parinkymmenen vuoden aikana (Ruzzier et al., 2006). Aikaisemmin kansainvälisessä kirjallisuudessa pääpaino on ollut monikansallisilla yrityksillä (Miesenbock, 1988) ja kansainvälistymisprosessin tutkiminen pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta on ollut vähäisempää (Coviello & Munro, 1997; Coviello & McAuley, 1999). Kansainvälistymisen teorioista ehkä tunnetuin vaihemalli on Uppsala malli (Uppsala model), joka on kehitetty 1970-luvulla Pohjoismaissa (Ruzzier et al., 2006). Vaihemalleja ovat tutkineet muun muassa Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975), Johanson ja Vahlne (1977) sekä Cavusgil (1980), joiden mukaan kansainvälistymisen vaiheet ku-

vaavat yrityksen markkinoille sitoutumisen kehittymistä. Suhteiden ja verkostoitumisen näkökulmasta yritysten kansainvälistymistä ovat lähestyneet muun muassa Ford (1980) sekä Johanson ja Vahlne (2003). Lisäksi erilaisia liiketoimintasuhteita on pidetty erittäin tärkeinä kansainvälistymisprosessissa (Ruzzier et al., 2006).

Kansainvälistymisen motiiveja ovat muun muassa tutkineet Pett et al. (2004) ja ne on perinteisesti luokiteltu Czinkotan (1982) mukaan proaktiivisiin ja reaktiivisiin motiiveihin. Esimerkiksi viennin ongelmia suomalaisten, irlantilaisten ja norjalaisten pienten ohjelmistoyritysten näkökulmasta on tutkinut Bell (1997). Venäläisten markkinoiden riskejä ovat tutkineet myös suomalaiset tutkijat, kuten Kosonen (2011) ja riskeistä raportoivat säännöllisesti esimerkiksi Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Venäjän markkinoilla tärkeimpinä nähtyjä resursseja ovat tutkineet muun muassa Meyer ja Skak (2002). Vientimalleja on tarkasteltu lähinnä vain oppikirjallisuudessa (Welch et al., 2007; Albaum & Duerr, 2008; Fintra, 2006) ja enemmänkin operatiivisesta kuin tieteellisestä näkökulmasta. Liiketoimintasuhteita ja verkostoja sekä niiden merkitystä ovat tutkineet Johanson ja Vahlne (2011), Coviello ja Munro (1997), Meyer ja Skak (2002) siirtymätalouksien näkökulmasta sekä Jansson ja Sandberg (2008) Baltian maiden näkökulmasta.

1.6 Käsitteet

Pk-yritys Euroopan Unionin komission antama suositus pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä vuodelta 2003: pieni yritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten luokka koostuu yrityksistä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 henkilöä ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. (Annettu 6.5.2003, 2003/361/EY)

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus muodostuu teoriasta ja empiriasta. Teorian tarkoituksena on luoda pohja empiiriselle tutkimukselle ja teoriaan perustuen on myös kerätty tutkimuksen empiirinen aineisto. Tutkimus koostuu viidestä luvusta, joista ensimmäisessä esitellään tut-

kimuksen aihe, sen tavoitteet sekä tutkimusongelmat. Toisessa luvussa kuvataan teoriaan ja kirjallisuuteen perustuen kansainvälistymisen teoriaa, vientiprosessia ja viennin operaatiomuotoja sekä tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä kuten motiiveja ja riskejä. Toisessa luvussa käsitellään myös yritysten liiketoimintasuhteita ja -verkostoja teorian näkökulmasta. Kolmannessa luvussa kuvataan empiirisen aineiston hankinta ja analysointi niin Venäjän kaupan asiantuntijoilta kuin case-yritykseltäkin. Empirian pohjalta kuvataan suomalaisten yritysten vientitoimintaa ja vientiprosessia Venäjälle sekä yhteistyön merkitystä yritysten kansainvälistymiselle.

2 PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Kansainvälistyminen tarkoittaa, että yritys laajentaa toimintaansa kotimaisten markkinoiden lisäksi myös ulkomaisille markkinoille, yleisesti kuitenkin vain rajatulle alueelle (Hollensen, 2007, 5). Kansainvälistyminen on määritelty taloudellisten toimintojen, kuten tuotekehityksen, tuotannon ja myynnin laajentamiseksi maantieteellisesti yli kansallisten rajojen (Suomen yrittäjät, 2009). Yritysten pieni koko nähdään usein esteenä kansainvälistymiselle ja vaikka useat pk-yritykset ovat havainneet liiketoimintamahdollisuuksia ulkomaisilla markkinoilla, esteeksi ovat muodostuneet riittämättömät resurssit (Jansson & Sandberg, 2008; Meyer & Skak, 2002).

Vaikka globalisaatio on ollut suuren huomion kohteena viime vuosina, on kansainvälistyminen edelleenkin ajankohtainen ilmiö ja se sopii globalisaatiota paremmin kuvaamaan pk-yritysten toiminnan laajentumista yli kansallisten rajojen. Globalisaatiolla tarkoitetaan myös yritystoiminnan laajentamista mutta muutamien ulkomaisten markkinoiden sijasta silloin kansainvälistytään lukuisille markkinoille ja koko maapallon laajuisesti (Ruzzier et al., 2006). Viimeisten parinkymmenen vuoden aikana pk-yritykset ovat menestyksekkäästi laajentaneet toimintonsa kotimaan markkinoiden ulkopuolelle ja niillä on ollut myös suuri merkitys kansantalouden kasvuun (Gjellerup, 2000). Esimerkiksi vuonna 2008 suomalaisista yrityksistä 99,3 prosenttia oli pk-yrityksiä, ja niiden osuus yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta oli noin puolet ja viennin arvostakin 10 prosenttia. (Suomen yrittäjät, 2009)

Kansainvälistymistä ilmiönä on tutkittu paljon ja eri näkökulmista viimeisten parinkymmenen vuoden aikana (Ruzzier et al., 2006) ja yleisesti kansainvälistymisprosessin nähdään tapahtuvan markkinoilla vaiheittain (Jansson, 2007). Joidenkin tutkijoiden (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) ja teorioiden kuten Uppsala mallin mukaan yritykset tavallisesti aloittavat kansainvälistymisen maantieteellisesti ja kulttuurillisesti läheisiltä markkinoilta niin, että sitoutumista markkinoille lisätään vähitellen. Tällöin vienti aloitetaan agenttien avulla, joista siirrytään lopulta omien myyntitoimistojen ja tuotantolaitosten perustamiseen. Nopea yritysmaailman muuttuminen on luonut uusia kansainvälistymisteorioita perinteisten mallien lisäksi (Meyer & Gelbuda, 2006), vaikka useat teoriat ovatkin toisiaan täydentäviä (Coviello & Munro, 1997; Meyer & Skak, 2002). Leonidou ja Katsikeas (1996) sekä

Coviello ja McAuley (1999) ovat todenneet tärkeimmiksi teorioiksi kansainvälistymistä selitettäessä suorien ulkomaisten sijoitusten teorian (FDI), vaihemallit (stage models) ja verkostoteorian (network theory).

Pk-yritysten kansainvälistymisprosessia on usein kuvattu vaihemallien avulla (Coviello & McAuley 1999; Bell, 1995), joista Cavusgilin malli on nähty sopivana pk-yrityksille (Gankema et al., 2000). Cavusgil (1980) luokittelee pk-yritysten vientiä perustuen viennin arvoon. Mallissa on viisi vaihetta, mikä näkyy kuvioista 2. Ensimmäisessä vaiheessa yritys toimii vain kotimaisilla markkinoilla eikä sillä ole liiketoimintaa ulkomailla. Seuraavassa, vientiä edeltävässä vaiheessa yritys arvioi viennin aloittamisen mahdollisuuksia ja kolmannessa vaiheessa yritys osallistuu kokeellisesti viennin harjoittamiseen. Tällöin vienti on kuitenkin arvoltaan vielä vähäistä. Neljännessä vaiheessa yritys osallistuu aktiivisesti kansainväliseen kauppaan ja vienti on osa tavanomaista toimintaa. Viimeisessä vaiheessa yritys on vahvasti sitoutunut vientiin, ja vasta tällöin yritystä voidaan kutsua kansainväliseksi kun se on vahvasti riippuvainen ulkomaisista markkinoista. Malli ei kuitenkaan huomioi sitä, että pk-yritykset voivat edetä harppauksittain, aloittaa laajentumisen kansainvälisille markkinoille heti alusta alkaen tai edetä hyvinkin nopeasti kansainvälistymisprosessissa (Cavusgil et al., 2002; Coviello & McAuley, 1999). Tästä syystä osa on nähnyt verkostoitumisteorian sopivampana pk-yrityksille (Bell, 1995; Coviello & McAuley, 1999).



Kuvio 2. Cavusgilin viennin vaihemalli Lähde: Bell, 1995.

Useissa tutkimuksissa on havaittu, että suhteet on keskeisessä asemassa kansainvälistymisprosessissa (mm. Jansson, 2007; Johanson & Vahlne, 2003). Lisäksi Meyer & Skak (2002) toteavat, että pk-yritysten laajentuessa Itä-Euroopan markkinoille, esimerkiksi Venäjälle, liiketoimintasuhteet ovat entistäkin tärkeämpiä. Tämän vuoksi

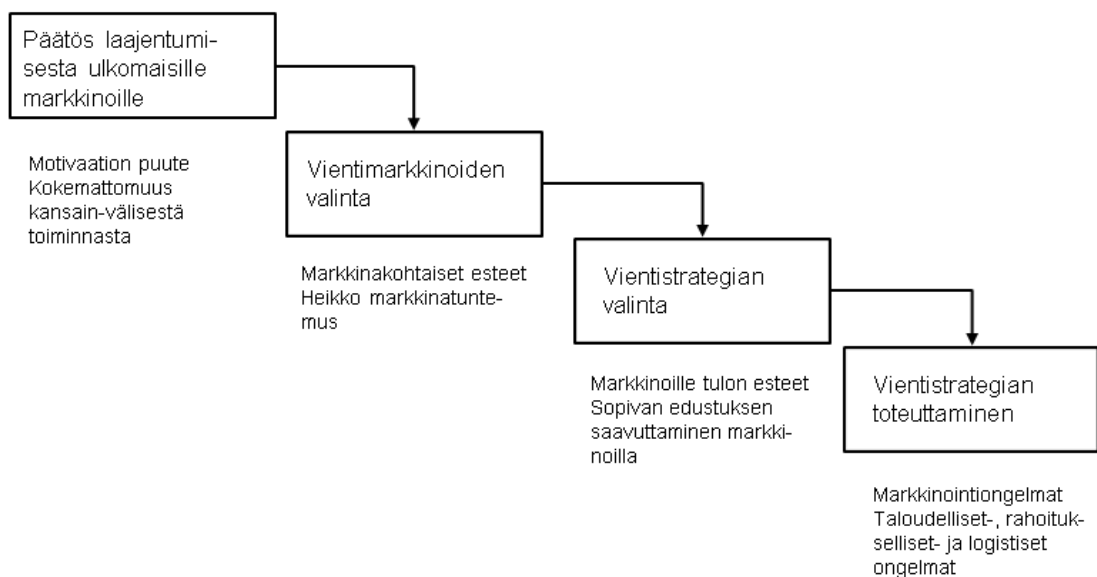
Cavusgilin vaihemallia on hyvä täydentää Fordin (1980) viisivaiheisella suhdemallilla. Fordin mallissa kansainvälistymisprosessi kuvataan yrityksen muodostamien liike-toimintasuhteiden kehittymisenä. Malli kuvaa kuinka heikosta asiakkaiden ja toimittajien tuntemisesta yrityksen suhteet tiivistyvät ja luottamus osapuolten välillä kasvaa kansainvälistymisprosessin aikana. Fordin malli korostaa, että kansainvälistymisen tavoitteena on luoda suhteiden verkosto, jossa yritys voi lisätä osaamistaan. Mitä enemmän yritys on luonut suhteita yli kansallisten rajojen, sitä suurempi osuus sen resursseista ja kyvykkyyksistä on sidottuna kansainväliseen liiketoimintaan. (Jansson & Sandberg, 2008)

2.1 Vientiprosessi

Vienti on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä toimintamuodoista yritysten kansainvälistymisen alkuvaiheessa (Albaum & Duerr, 2008, 74; Welch et al., 2007, 237; Fintira, 2006, 9; Luostarinen & Welch, 1990, 20). Vienti käsitteenä tarkoittaa, että yritys valmistaa tuotteensa tai palvelunsa kotimaassa ja myy ne ulkomaisille asiakkaille joko suoraan tai välittäjien kautta (Äijö, 1996, 83). Viennin etuja ovat alhaiset aloituskustannukset, nopea pääsy markkinoille, joustavuus, yksinkertaisuus ja helppous (Äijö, 1996, 83). Vienti nähdään sopivana toimintamuoto silloin, kun yrityksen resurssit eivät riitä vaativampiin operaatiomuotoihin, yrityksen tavoitteena on vain väliaikainen ulkomainen myynti tai kun tuotteen valmistaminen vaatii resursseja, jotka ovat hyödynnettävissä vain kotimaassa. Muita perusteluita voivat olla markkinoiden sijaitseminen kaukana, kohdemaan korkea riski ja tuotteen markkina-alueen laajuus ja hajanaisuus (Äijö, 1996, 84).

Vientiprosessin suunnittelu ja sen eri vaiheisiin liittyvät ongelmat on esitetty kuviossa 3. Vientiä edeltävässä vaiheessa yritys punnitsee kansainvälistymisen mahdollisuuksia, motiiveja ja riskejä toisiinsa nähden. Näitä tekijöitä käsitellään tarkemmin kappaleissa 2.2 ja 2.3. Yrityksen johdon negatiivinen suhtautuminen vientiä kohtaan voi kuitenkin muodostua viennin esteeksi, jos koetut riskit nähdään odotettuja hyötyjä suurempina. Yrityksen ylittäessä nämä kynnyksriskit ja tehdessä päätöksen viennin aloittamisesta tulee yrityksen valita kohdemarkkinat. Vientimarkkinoiden valinnassa ilmeneviä ongelmia voivat olla tietämättömyys kohdemarkkinoista ja vaikeus hankkia tietoa niistä. Kohdemarkkinoiden kulttuuriset, taloudelliset, lainsäädännölliset ja poliit-

tiset tekijät voivat myös estää yrityksiä kohdentumasta tietyille markkinoille, tai ne voivat asettaa vaatimuksia ja muutospaineita yrityksen olemassa olevalle tarjoamalle. Kun kohdemarkkinat on valittu, yrityksen tulee miettiä sopivaa operaatiomuotoa, jolla vienti toteutetaan ja tarkoituksenmukainen edustus saavutetaan markkinoilla. Vaihtoehtoisia vientimalleja käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.4. Operaatiomuotoa valittaessa yrityksen haasteena voi olla sille sopivan mallin löytäminen ja määrittäminen. Esimerkiksi kohdemarkkinoiden määräykset ulkomaisesta omistuksesta voivat rajoittaa halutun vientimallin käyttöä. (Bell, 1997)



Kuvio 3. Viennin suunnitteluprosessi ja sen eri vaiheissa ilmenevät ongelmat. Lähde: Rosson & Seringhaus, 1991 (mukaillen)

Edellä mainitut haasteet liittyvät vientiprosessin alkuvaiheeseen. Vientistrategiaa toteuttaessa yrityksen tehtävänä on toimeenpanna suunniteltu vientistrategia ja seurata tuloksia valituilla markkinoilla. Tässä vaiheessa ongelmana voi olla vientitoiminnan johtaminen, markkinointiin liittyvät asiat, kuten sopivan hinnan asettaminen vientituotteille, tuotteiden standardisointi sekä suhteiden luominen ja ylläpitäminen välittäjien ja muiden osapuolten kanssa. Monia näistä ongelmista voi ilmetä myös myöhemmin vientiä harjoitettaessa. Mallia voidaan kritisoida siitä, että se näkee vientiprosessin loogisena, vaiheittain etenevänä tapahtumana, vaikka yritysten suunnittelua kuvaisi paremmin strategisempi ajattelutapa. Lisäksi malli näkee markkinoiden ja vientimallin

valinnan peräkkäisinä tapahtumina, vaikka usein nämä päätökset ovat toisistaan riippuvaisia. (Bell, 1997)

2.2 Motiivit

Motiivit määritellään tekijöiksi, jotka toimivat ärsykkeenä yrityksille aloittaa kansainvälinen liiketoiminta ja jotka ovat perimmäisiä syitä tämän toiminnan aloittamiseksi (Albaum & Duerr, 2008, 76; Pett et al., 2004). Motiivit ovat kuitenkin tehokkaita vasta kun johtaja tai henkilö, joka vastaa yrityksen strategisista päätöksistä kiinnittää niihin huomiota ja perustelee kansainvälistymisen aloittamista näiden asioiden valossa (Miesenbock, 1988). Kansainvälistymisen motiivit voidaan jakaa proaktiivisiin ja reaktiivisiin motiiveihin (Czinkota, 1982) tai työntäviin ja vetäviin motiiveihin (Bartlett, 1991). Yleisesti kirjallisuudessa näitä kahta luokittelua on mahdotonta erottaa toisistaan ja niitä onkin kuvailtu sisäisiksi, yrityksestä itsestään lähtöisiksi ja ulkoisiksi, yrityksen ympäristöstä kumpuaviksi ärsykkeiksi (Albaum & Duerr, 2008, 76; Pett et al., 2004). Proaktiiviset motiivit perustuvat yrityksen aggressiiviselle toiminnalle ja halulle hyödyntää sen omia ainutlaatuisia kyvykkyyksiä ja kansainvälisten markkinoiden mahdollisuuksia, kun taas reaktiiviset motiivit johtuvat yrityksen passiivisesta toiminnasta vastaten ulkoa tai sisältä päin tulevaan painostukseen (Albaum & Duerr, 2008, 76).

Proaktiivisia motiiveja voivat olla esimerkiksi yrityksen halu kasvaa ja parantaa tulostaan, johdon halu kansainvälistyä, ainutlaatuinen teknologia tai tuote, laajentumiselle potentiaaliset markkinat ja markkinatuntemus, suurtuotannon edut sekä verohyödyt. Lisäksi liiketoimintakumppanit ja heidän kokemuksensa voivat olla kannustava tekijä kansainvälistymisen aloittamisessa (Pett et al., 2004). Monilla yrityksillä ensisijainen syy kansainvälistymiseen on voittojen kasvattaminen ja liiketoiminnan laajentaminen (Leonidou, 1995). Mikäli yrityksellä ei ole aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta tai vain vähän tietoa kohdemaan markkinoista, voi kasvumahdollisuuksien arvioiminen olla vaikeaa ja harhaanjohtavaa. Myynnin kasvattaminen ulkomaisilla markkinoilla voi alentaa kustannuksia myös kotimaassa jolloin yritys hyötyy suurtuotannon eduista ja parantaa näin kilpailukykyään. (Hollensen, 2007, 43–44)

Johtajalla tai omistajalla on usein merkittävä rooli pk-yrityksessä, joten voidaan olettaa, että johdon käsitykset motiiveista ja kannustimista ovat tärkeässä asemassa suunniteltaessa kansainvälisen liiketoiminnan aloittamista (Pett et al., 2004). Huomioitavaa on kuitenkin se, että johto voi tulkita ympäristön mahdollisuuksia ja uhkia subjektiivisesti ja erilaisilla tavoilla, mikä voi johtaa liian optimistiseen käsitykseen ulkomaisten markkinoiden mahdollisuuksista (Jackson & Dutton, 1988; Sharma & Vredenburg, 1998). Myös johtohenkilön aikaisempi kokemus kansainvälisessä tai vientiä harjoittavassa yrityksessä voi vaikuttaa positiivisesti haluun laajentaa yritystä kansainvälisesti. (Hollensen, 2007, 43)

Reaktiivisia motiiveja voivat olla sen sijaan kiristynyt kilpailu, kotimaan markkinoiden pienuus ja laskeva kysyntä, ylituotanto tai ulkomaiset tilaukset, jotka pakottavat toimimaan yli kansallisten rajojen. Reaktiivisista motiiveista kotimarkkinoiden hidastunut kasvu ja kylläntyminen eli saturaatio vaikuttavat merkittävästi kansainvälisen toiminnan aloittamiseen (Pett et al., 2004). Yleisin reaktiivinen motiivi on, että yritys reagoi kilpailun luomaan paineeseen ja pelkoon siitä, että yritys menettää markkinaosuuksiaan kilpaileville yrityksille. Kansainvälistymiseen voi kannustaa potentiaalisten asiakkaiden vähäisyys kotimaan markkinoilla, jolloin markkinat ovat yritykselle alusta asti riittämättömät kannattavaan liiketoimintaan ja yritys hakeutuu tällöin varsin nopeasti ulkomaille. Yhtenä reaktiivisena motiivina voi olla myös se, että tuote on elinkaarensa lopussa, ja yritys pidentää tuotteen elinkaarta laajentamalla markkinoita ulkomaille. Esimerkiksi kehittyvillä markkinoilla voi usein vielä olla sellaisille tuotteille kysyntää, jotka ovat jo elinkaarensa lopussa teollistuneissa maissa. (Hollensen, 2007, 45–47)

2.3 Riskit ja ongelmat

Yritystoiminnan aloittaminen ei ole missään maassa täysin riskitöntä, mutta kohde-markkinoiden riskien kartoittaminen ja hallinta auttavat yritystä onnistumaan viennin aloittamisessa. Riskin hallintaa voidaankin pitää yhtenä päätavoitteista, kun yritys toimii kansainvälisesti (Ghoshal, 1987). Hollensen (2007, 53–54) on jakanut riskit viennin aloittamisvaiheen ja vientiprosessin aikana ilmeneviin riskeihin. Alkuvaiheen ongelmiksi on kuvattu pääasiassa yrityksen sisäisiä tekijöitä, joita ovat esimerkiksi rahoituksen riittämättömyys, kokemattomuus kansainvälisestä toiminnasta, heikot tai

riittämättömät suhteet ulkomaisilla markkinoilla ja kehittymättömät jakelukanavat. Lisäksi riittämätön tietämys ulkomaisista asiakkaista, kilpailijoista ja liiketoimintatavoista sekä viestintätavoista voivat muodostua esteeksi vientiä suunnittelevalle yritykselle.

Vientiprosessin riskit on jaettu markkinariskeihin sekä kaupallisiin ja poliittisiin riskeihin. Markkinariskit johtuvat kohdemarkkinoiden ominaisuuksista kuten kulttuurista, kilpailutilanteesta ja asiakkaiden eroista käyttää tuotetta tai palvelua. Kaupallisista riskeistä sen sijaan merkittävimpiä ovat valuuttakurssien muutokset, rahoituksen hankkiminen ja asiakkaiden maksujen viivästyminen tai laiminlyöminen johtuen sopimuskiistasta, konkurssista tai kieltäytymisestä vastaanottaa tuote. Poliittiset riskit johtuvat kotimaan tai ulkomaan hallinnon väliintulosta, josta esimerkkinä kansallinen vientipolitiikka ja verohyötyjen puuttuminen viennissä, korkeat tuontitullit ja moninaiset tuontimääräykset. Myös levottomuudet kohdemarkkinoilla lisäävät liiketoiminnan riskiä. (Hollensen, 2007, 53–54)

Nimenomaan Venäjälle sijoittaneiden yritysten kohtaamat ongelmat ovat olleet kiinnostuksen kohteena julkisuudessa ja ongelmien perimmäisenä syynä nähdään läntisestä liiketoimintakulttuurista poikkeava kehitys Venäjällä. Eurooppalaisten yritysten mukaan suurimpia liiketoiminnan laajentamisen ongelmia ovat olleet luotettavien yhteistyökumppaneiden löytäminen, viranomaisbyrokratia, tullin hidas toiminta, verotuksen monimutkaisuus ja lainsäädännön nopeat muutokset (Hämäläinen, 2004, 32–33). Venäläiset yritykset itse ovat kokeneet ongelmaksi markkinatilanteen ja resursien heikon saatavuuden esimerkiksi henkilöstön ja rahoituksen osalta, mutta eivät esimerkiksi pidä korruptiota tai viranomaisvaatimuksia yksittäisinä merkittävinä ongelmina. Tutkijat näkevät tämän johtuvan korruption juurtumisesta osaksi liiketoimintakulttuuria. (Kosonen, 2011)

Yksi suurimmista ongelmista Venäjän vientiä käynnistävillä suomalaisyrityksillä on tiedon saaminen venäläisyryksistä ja niiden luotettavuuden arvioiminen (JärviKuona et al., 2009). Ennen 2000-lukua tietoa sai käytännössä vain henkilösuhteiden kautta mutta nykyään tietoa voi hankkia helpommin erilaisten konsulttitoimistojen ja muiden kaupallisten toimijoiden sekä julkisten lähteitten kautta (JärviKuona et al., 2009). Toinen merkittävä ongelma suomalaisyritysten mukaan on tullausmenettely, joka on

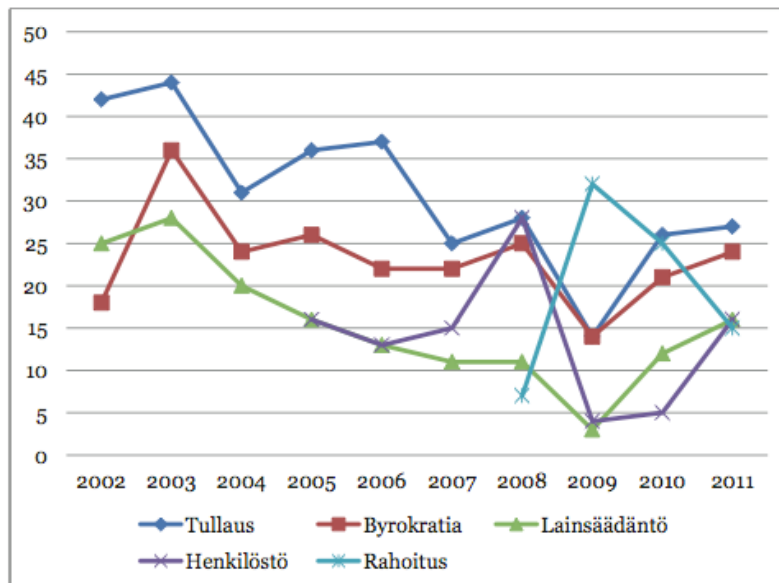
usein hidas ja johon sisältyy paljon ennalta arvaamattomuutta. Lisäksi teknisistä vaatimuksista ongelmallisia pidetään tullitariffeja ja erilaisia asiakirja- ja sertifikaattivaatimuksia. Yritystason ongelmina mainitaan usein korruptio ja byrokratia sekä viisumi ja työlupaongelmat (Vuola et al., 2010).

Yksi puhutuimmista riskeistä Venäjällä on korruptio, jota ilmenee maan taloudessa niin yritystoiminnassa kuin arkipäiväisessä elämässäkin. Syitä siihen miksi korruptio on niin yleistä Venäjällä, ovat historia, lainsäädännön puutteet, yleinen piittaamattomuus lakien noudattamisesta ja valtionhallinnon matalat palkat. Korruption taso vaihtelee toimialoittain ja alueittain. Esimerkiksi Luoteis-Venäjällä korruptio on hyvin matalalla tasolla kun taas Pietarin ja Kalingradin alueet ovat erittäin korruptoituneita (Kiuru, 2012a). Yleisemmin korruptiota ilmenee asioidessa viranomaisten kanssa kuten tarkastuksissa, julkisissa hankinnoissa ja maankäytössä. Näissä tilanteissa 30 prosenttia suomalaisista yrityksistä kertoo törmänneensä korruptioon. Kososen (2011) teettämän raportin mukaan suomalaisista yrityksistä kaikki tunnustavat korruption läsnäolon ja noin 50 prosenttia kertoo saaneensa lahjusvaatimuksia tai joutuneensa korruptiotilanteisiin Venäjällä. (Kosonen, 2011)

Erona suomalaiseen johtamiskulttuuriin, jossa tehtäviä ja vastuuta jaetaan eri henkilöille, ei sovellu yhtä hyvin venäläiseen kulttuuriin, jossa on totuttu hierarkiaan (Kiuru, 2011). Turvallisuushaasteet Venäjällä ovat siirtyneet enemmän järjestäytyneen rikollisuuden uhasta juuri yrityksen sisäisten turvallisuusriskien suuntaan kuten varojen väärinkäyttöön (Kosonen, 2011). Yrityksissä, joissa liiketoiminnan pyörittäminen on pitkälti paikallisissa käsissä, venäläinen johto voi käyttää luottamusta väärin ja perustaa yrityksen sisälle liiketoimintaa, josta ei ole sovittu suomalaisen johdon kanssa (Kosonen, 2011). Paras ratkaisu on hoitaa ja valvoa asioita paikan päällä ja toiminnan alkuvaiheessa sekä ulkoinen että sisäinen valvonta ovat tärkeitä (Kiuru, 2011). Seppo Mäkinen, joka on teollisuussuunnittelun asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen paikallisjohtaja Pietarissa, toteaa Venäjällä vallitsevan yleisen epäluottamuksen, jolloin ei helposti luoteta kehenkään (Kiuru, 2012a).

Suomalais-Venäläisen kauppakamarin tekemien kyselyjen perusteella suomalaisten yritysten mukaan Venäjän liiketoimintaympäristö on parantunut viime vuosina. Kuviosta 4. nähdään, että tullaukseen, byrokratiaan ja lainsäädäntöön yhdistetyt ongel-

mat ovat vähentyneet 2000-luvun alkupuolella tasaisesti. Talouskriisin aikana suurimmaksi ongelmaksi nousi rahoituksen saaminen ja talouskriisin jälkeen kaikkien muiden osa-alueiden ongelmat ovat nousseet vuotta 2008 edeltävälle tasolle lukuun ottamatta rahoitusta. Suurimpana haasteena nähdään edelleen tullaukseen liittyvät käytännöt ja byrokratia. (Kosonen, 2011)



Kuvio 4. Suomalaisyriyten kokemat haasteet Venäjän markkinoilla, prosenttia vastaajista. Lähde: Kosonen (2011)

2.4 Vientimallit

Vientimallit kuvaavat vaihtoehtoisia tapoja järjestää vienti ulkomaisille markkinoille. Sen päämuodot ovat välitön, suora ja epäsuora vienti. Yritykset voivat käyttää viennin operaatiomuodoista useampaakin kuin yhtä mallia, jolloin voidaan vastata paremmin erilaisiin olosuhteisiin ja asiakkaiden vaatimuksiin ulkomaisilla markkinoilla (Munro & Beamish, 1987). Tarkoituksenmukaisen vientimallin valintaan vaikuttavat viennille asetetut tavoitteet, yrityksen käytettävissä olevat rahoitus- ja henkilöstöresurssit, tuotteen tai palvelun ominaisuudet sekä markkinoiden asettamat vaatimukset, joista tärkeimpänä asiakkaat ja heidän päämääränsä, ostotapansa ja tottumuk-

sensa (Fintra, 2006, 25). Suorassa ja epäsuorassa viennissä hyödynnetään ulkopuolisia välittäjiä, jotka on jaettu tässä agentteihin ja jälleenmyyjiin.

2.4.1 Välitön vienti

Välittömässä viennissä viejäyritys ei käytä kotimaisia tai ulkomaisia välikäsiä vaan myy ja toimittaa tuotteitaan tai palveluitaan suoraan ulkomaiselle asiakkaalle (Luostarinen & Welch, 1990, 27). Viestintäteknologioiden kehittymisen myötä välittömänä vientinä voidaan pitää Saarenkedon ja Kuivalaisen (2001, 126) mukaan myös internetin kautta tapahtuvaa myyntiä, esimerkiksi digitaalisia tuotteita ja palveluita. Välitön vienti mahdollistaa vientiprosessin paremman kontrolloimisen kuin suorassa ja epäsuorassa viennissä. Etuna mallissa on, että monet päätökset kuten hinnoittelu ovat täysin viejäyrityksen päätettävissä. Lisäksi viejäyritys osallistuu suoraan markkinointiprosessiin ulkomailla ja voi näin varmistaa täydellisemmän markkinatiedon saamisen. Samalla kun viejä on suoraan tekemisissä ulkomaisten asiakkaiden kanssa, se pystyy kehittämään yrityksen sisäistä osaamista ja pohjustamaan mahdollisen tytäryhtiön tai myyntitoimiston perustamista kohdemarkkinoille. (Äijö, 1996, 86; Welch et al., 2007, 267)

Juuri läheinen suhde ulkomaisiin asiakkaisiin on voimakas kannustin monille yrityksille valita välitön vienti operaatiomuodoksi. Erityisesti yrityksiltä, joiden tuotteet ovat teknologisesti pitkälle kehitettyjä, vaaditaan tiivistä vuorovaikutusta ja kommunikointia asiakkaiden kanssa ja tällöin on lähes välttämätöntä käyttää omaa myyntihenkilöä (Fintra, 2006, 27). Agenttien ja muiden välittäjien yhtenä heikkoutena voidaankin pitää tuotteiden huonoa teknistä osaamista, mikä näkyy tehottomana markkinointina. Toisaalta yritykset näkevät asiakassuhteet niin tärkeinä liiketoiminnan kannalta, etteivät mielellään jätä niitä ulkopuolisten organisaatioiden tai henkilöiden vastuulle. (Welch et al., 2007, 266–267)

Välitön vienti on kolmesta vientitavasta vaativin (Äijö, 1996, 86) ja mallin nähdään soveltuvan parhaiten yrityksille, joilla on vain muutamia suuria asiakkaita ulkomailla (Fintra, 2006, 27). Välittömässä viennissä kustannukset kasvavat merkittävästi, koska operaatiomuoto vaatii jatkuvaa läsnäoloa markkinoilla myynnin aikaansaamiseksi. Ongelmana voidaan nähdä myös sopeutuminen ulkomaiseen kulttuuriin ja liiketoimin-

tatapoihin, mikäli yrityksellä ei ole aikaisempaa kokemusta kohdemarkkinoista. Usein vientiyritykset tarvitsevatkin tällöin apua erilaisilta palveluntarjoajilta kuten kääntäjiltä, tulkeilta ja markkinointiosaajilta. (Welch et al., 2007, 267)

2.4.2 Suora vienti

Suorassa viennissä kotimainen yritys osallistuu itse vientitoimintaan ja on yhteydessä kohdemaassa toimiviin välittäjiin (Luostarinen & Welch, 1990, 25). Suora vienti on vientimalli, jossa viejäyritys toimittaa tuotteet ulkomaisille markkinoille ja myy ne vienninmaassa oleville välittäjille (Fintra, 2006, 26). Välittäjinä voidaan yleisesti pitää agenteja ja jälleenmyyjiä, jotka voivat olla myös paikallisilla markkinoilla toimivia yrityksiä, jonka pääliiketoiminta ei ole tavaroiden tai palveluiden maahantuonti. Yrityksen toimiessa suoraan ulkomaisten välittäjien kanssa se on lähempänä ulkomaisia markkinoita kuin epäsuorassa viennissä (Äijö, 1996, 86).

Yritykselle on monia etuja käyttää ulkomaisia välittäjiä vientiprosessissaan. Suora vienti on kustannuksiltaan edullinen tapa ja sen avulla on helppo viedä tuotteita laajasti ympäri maailmaa. Viejäyritykset voivat välittäjiä hyödyntämällä alentaa kustannuksia ja taloudellista riskiä verrattuna tilanteeseen, jossa yritys pyrkisi suoriutumaan samoista toiminnoista yksin. Paikallisen välittäjän suurimpana etuna on kohdemaan asiakkaiden, kulttuurin ja liiketoimintatapojen tunteminen, jolloin sopeutuminen markkinoille on helpompaa (Äijö, 1996, 86). Kuitenkaan aina paikallisen välittäjän käyttäminen viennissä ei tarjoa viejäyritykselle hyödyllistä tietoa paikallisista markkinoista tai verkostoista. (Welch et al., 2007, 252–253)

Vaikka yritykset hyödyntävät paljon ulkomaisia välittäjiä viennissään, malli ei ole täysin ongelmaton. Ilmeneviä ongelmia voivat olla sopivan välittäjän löytäminen, valitseminen ja sopimusehdoista neuvottelemisen sekä suhteen ylläpitäminen viejäyrityksen ja välittäjän kesken. Lisäksi välittäjien kanssa kommunikointi, tuotteisiin perehtyminen ja toiminnan valvominen voivat tehdä suorasta vientimallista haastavan (Äijö, 1996, 86). Joissakin pitkäaikaisissa välittäjäsuhteissa voi ilmetä jännitteitä, kun viejä on hyvin riippuvainen välittäjästä, eikä yritykselle itselleen ole syntynyt verkostoja ja osaamista paikallisilta markkinoilta. Näitä suoran viennin puutteita yritys voi korjata sitoutumalla vahvemmin ulkomaisille markkinoille esimerkiksi vieraillemalla pai-

kanpäällä ja ottamalla aktiivisesti yhteyttä asiakkaisiin, jolloin sen on nopeampi reagoida myös markkinoilla tapahtuviin muutoksiin kuten myynnin laskuun. (Welch et al., 2007, 253)

2.4.3 Epäsuora vienti

Epäsuora vienti tapahtuu yrityksestä riippumattomien, kotimaahan sijoittuneiden välittäjien kautta, jolloin yrityksen rooli vientiprosessiin on hyvin rajallinen (Fintra, 2006, 25). Epäsuora vienti on hyödyllinen erityisesti kansainvälistymisen alkuvaiheessa oleville yrityksille, jolloin viennin riskit ovat vähäisiä ja toiminta pysyy yksinkertaisena (Luostarinen & Welch, 1990, 22). Samoin kuin suorassa viennissä välittäjät voidaan yleisesti jakaa agentteihin tai jälleenmyyjiin. Välittäjänä voidaan käyttää myös toista suomalaista yritystä, jolloin tuote tai palvelu myydään osana laajempaa pakettia tai projektitoimitusta (Fintra, 2006, 26).

Venäjän markkinoille pääsemiseksi agentti- ja jälleenmyyntisopimuksia on pidetty helppoina ja riskittöminä tapoina, jolloin etuna on se, että vientitoiminnan alussa ei jouduta sitomaan toimintaan suuria pääomia vaan liiketoiminnan kasvun myötä voidaan lisätä sitoutumista ja pääoman määrää markkinoilla (Kekki, 2009, 180). Toimintamallin hyötynä on helppo kommunikointi kotimaisen välittäjän kanssa, joka on myös lähempänä kuin ulkomaiset välittäjät (Äijö, 1996, 85). Epäsuoran viennin etuna on myös se, että yritys saa maksun toimittamistaan tuotteista heti eikä yrityksen vastuulla ole viennin markkinointi eikä maahantuontiin liittyvät riskit ja kulut (Fintra, 2006, 26).

Epäsuoran viennin haittapuolina taas voidaan nähdä yhteydenpidon vähäisyys markkinoiden ja asiakkaiden kanssa (Fintra, 2006, 26). Vaikka epäsuorassa viennissä on monia etuja, kaikille markkinoille ei välttämättä löydy yrityksen tavoitteisiin sopivia välittäjiä (Albaum & Duerr, 2008, 309). Lisäksi kotimaisen välittäjän käyttäminen lisää kustannuksia ja vähentää vientiyrityksen saamia tuottoja, koska välittäjä vaatii oman palkkionsa hinnasta (Luostarinen & Welch, 1990, 23). Pitkällä aikavälillä välittäjien käyttö voi myös hidastaa yrityksen kansainvälistymistä ja joissakin tapauksissa yrityksistä voi tulla riippuvaisia välittäjistä. Vientiyrityksen huolen aiheena voi olla myös heidän asemansa jälleenmyyjän asiakkaana (Welch et al., 2007, 249) sekä jälleen-

myyjän vahva neuvotteluasema sovittaessa viennin ehdoista (Albaum & Duerr, 2008, 309). Ilman suoraa osallistumista kansainvälisillä markkinoilla yrityksen on vaikeampi oppia ulkomaisista markkinoista ja viennistä sekä kansainvälisten suhteiden kehittämisestä. (Welch et al., 2007, 249)

Agentin ja jälleenmyyjän välillä on eroja, jotka vaikuttavat yrityksen tekemään valintaan. Merkittävin näistä on, että jälleenmyyjä ostaa yleensä omiin nimiinsä yrityksen tuotteet ja vastaa täysin tuotteiden markkinoinnista ja viennistä ulkomaille eikä saa provisiota myymistään tuotteista vientiyritykseltä. Agentin tehtävänä on sen sijaan hankkia ostotarjouksia päämiehelleen ja hänet on palkkiota vastaan velvoitettu suorittamaan päämiehen toimeksiannosta juridisia tai muita toimenpiteitä joko omissa nimissään tai yrityksen nimissä. Kaksi yleisintä agenttityyppiä ovat välittäjäagentti, jolla on oikeus ainoastaan ottaa vastaan päämiehelle tulevia ostotarjouksia ja välittää ne päämiehelle ja päätäntäagentti, jolla on sopimuksella annettu oikeus päättää ja allekirjoittaa kauppa päämiehen puolesta, kuitenkin niin, ettei hän itse henkilökohtaisesti sitoudu kauppaan. (Kekki, 2009, 180–182)

2.4.4 Muut kansainvälistymisen muodot

Yleensä pienet ja keskisuuret yritykset käyttävät kansainvälistymisen operaatiomuotona vientimalleja, mutta kohdemarkkinoista, toimialasta ja tuotteista riippuen saattaa kuitenkin olla perusteltua valita vaativampi kansainvälistymisen muoto eli sellainen operaatiomuoto, jossa yrityksen toimintoja siirretään pysyvämmiin kohdemaahan. Tällöin vaihtoehtona yrityksille on yhteisyrittöksen (joint venture) tai tytäryrittöksen perustaminen joko myyntitoimiston tai tuotantolaitoksen muodossa, ulkomainen sopimusvalmistus tai lisensiointi. (Fintra, 2006, 31) Tässä tutkimuksessa tarkastelu on rajattu käsittelemään vaativammista operaatiomuodoista vain omistusyrityksiä, joita yleisesti voidaan kutsua suoriksi investoinneiksi ulkomaille (Welch et al., 2007, 320).

Suoraksi ulkomaiseksi investoinniksi määritellään sijoitus, jonka myötä yrityksellä on merkittävä omistusosuus ulkomaisesta myyntitoimistosta tai tuotantolaitoksesta. Merkittävällä omistuksella tarkoitetaan yrityksen oikeutta käyttää huomattavaa vaikutusvaltaa ulkomaisessa yrityksessä. Yleisesti tällaiset omistusyritykset on jaettu joko kokonaan omistettuihin tytäryhtiöihin tai muiden yritysten kanssa omistettuihin yhteis-

yrityksiin. Sijoitukset ulkomaisille markkinoille voidaan pääasiassa toteuttaa kahdella tavalla: hankkimalla omistusosuus kohdemarkkinoilla jo toimivasta yrityksestä tai perustamalla uusi yritys joko yksin tai yhdessä toisen yrityksen kanssa. Investointia, jossa ulkomaille perustetaan kokonaan uusi toimisto tai tuotantolaitos kutsutaan uusperusteiseksi investoinniksi (greenfield investment) (Tilastokeskus, 2007). Suorat ulkomaiset investoinnit nähdään vaikuttavimpina ja konkreettisimpina toimintamuotoina siirryttäessä ulkomaisille markkinoille mutta ne vaativat myös korkeaa sitoutumista kohdemarkkinoihin sekä runsaita rahoituksellisia, teknologisia ja johdollisia resursseja. (Welch et al., 2007, 317–321)

Yleisesti suoria ulkomaisia investointeja on pidetty riskisimpinä kansainvälistymisen operaatiomuotoina erityisesti silloin kun ne suuntautuvat kehittyviin maihin (Lei & Slocum, 1991; Kumar & Subramaniam, 1997; Parks & Flores, 2000). Poliittinen epävakaus ja kehittymättömyys heikentävät maiden houkuttelevuutta ulkomaisille investoinneille (Kwon & Konopa, 1993). Kehittyvistä maista on kuitenkin kasvanut nopeasti tärkeä alue yritysten suorille investoinneille (Kouznetsov, 2009). Ulkomaan lainsäädäntö ja sen tarjoamat edut kuten verohyödyt sekä maiden halpa työvoima ja runsaat luonnonvarat kannustavat yrityksiä tekemään suoria investointeja mutta näitä ei kuitenkaan voida pitää tärkeimpinä motiiveina investoinneille (Kouznetsov, 2008). Esimerkiksi juuri Venäjällä on runsaat luonnonvarat ja koulutettua työvoimaa mutta suorien investointien taso on Itä-Euroopan alhaisinta (Stoner-Weiss, 2000). Yhtenä suoria investointeja vähentävä tekijänä Venäjällä Shama (2000) näkee heikot tekijänoikeudet ja niitä koskevan lain puuttumisen.

Viennin jälkeen seuraavana kansainvälistymisenmuotona on usein oman myyntitoimiston perustaminen kohdemarkkinoille, jota voi seurata myös oman tuotantolaitoksen perustaminen (Fintra, 2006, 31; Äijö, 1990, 90). Yleisesti suomalaisyritysten omistavat ulkomailla sijaitsevat yritykset ovat pääasiassa olleet myynti- ja markkinoityhtiöitä (Fintra, 2006, 31). Myyntitoimiston perustaminen tarkoittaa pysyvän juridisen ja fyysisen läsnäolon aloittamista ulkomaisilla markkinoilla, joten sitä voidaan pitää suorana investointina kohdemarkkinoille. Verrattuna vientiin ulkomaisen myyntitoimiston etuna on laajan markkinainformaation ja kokemuksen saaminen sekä kokonaisvoittojen kasvaminen tehokkaamman markkinoinnin ansiosta. Myyntitoimiston heikkoutena voidaan nähdä korkeat perustamiskustannukset, toiminnan kiinteät ku-

lut, jotka on katettava myynnin määrästä huolimatta sekä markkinoilta vetäytymisestä aiheutuvat kustannukset. Lisäksi siirryttäessä viennistä oman myyntitoimiston perustamiseen yrityksen on arvioitava onko sillä riittävä markkinointiosaaminen ja pystyvyys luomaan oman kattavan jakeluverkoston. Juridisesti myynti- ja markkinointitoimistot ovat osa emoyhtiötä kun taas tytäryhtiö on täysin itsenäinen paikallisten lakien mukaan perustettu yhtiö, jonka emoyhtiö kuitenkin omistaa. (Äijö, 1990, 90–93)

Gatignonin ja Andersonin (1988) mukaan kokonaan omistetut tytäryhtiöt ovat sijoittavien yritysten suosiossa silloin kun ne haluavat helpottaa ulkomaisen toiminnan kontrolloimista. Kontrollointi näkyy niin yhtiön poliittisessa kuin strategisessa päätöksenteossa. Welchin et al. (2007, 331) mukaan yritykset hyödyntävät kansainvälistymisessään enemmän tytäryhtiöitä kuin yhteisyrityksiä. Myös Karhun (2012) mielestä yrityksen kannattaa perustaa Venäjälle 100 prosenttisesti omistettu tytäryhtiö senkin takia jos yritys todella haluaa kasvaa ja hakea kansainvälisyyttä. Omien tytäryhtiöiden etuna on mahdollisuus vastata itse täysin ulkomaisesta tytäryhtiöstä, tarvitsematta ottaa huomioon partneriyrityksen mielipidettä (Welch et al., 2007, 331). Tämän takia toimintamuoto edistää myös nopeampaa päätöksentekoprosessia ja reagointia muuttuneisiin markkinaolosuhteisiin, koska päätöksiä tehdessä ei tarvitse neuvotella yhteistyökumppaneiden kanssa (Osborn, 2003). Tytäryhtiön ainoana omistajana emoyhtiö maksimoi saamansa tuotot kun sen ei tarvitse jakaa voittoja partnerien kanssa (Welch et al., 2007, 331). Karhu (2012) mainitsee myös tytäryhtiön etuna sen, että voitot voidaan siirtää suoraan Suomeen. Hänen mielestään yhteisyritysten perustamisessa riskinä on omistususuuden menettäminen ja näkee, että malli soveltuu hyvin vain suuryrityksille ja isoihin investointeihin. Yhteisyrityksen perustaminen voi olla kuitenkin kannattavaa, jos yrityksellä on rajallinen määrä resursseja oman tytäryhtiön perustamiseen tai se haluaa hyötyä ulkomaisen partnerin kohdemarkkinaosaamisesta (Albaum & Duerr, 2008, 365).

2.5 Liiketoimintasuhteet ja -verkostot

Liiketoimintasuhteet ovat keskeisessä roolissa määriteltäessä liiketoimintaverkostoja (Johanson & Vahlne, 2011). Cook ja Emerson (1984) ja Anderson et al. (1994) ovat määritelleet liiketoimintaverkostot ryhmäksi liiketoimintasuhteita, jotka ovat yritysten välisiä, keskenään sidoksissa olevia vaihdantasuhteita. Liiketoimintaverkostot muo-

dostuvat pitkäkestoisista liiketoimintasuhteista vähintään kahden juridisesti itsenäisen yrityksen välillä, jotka hyödyntävät yhteisiä tavoitteita ja kokemuksia helpottaen näin kansainvälistymisprosessia (Johanson & Mattson, 1987; Coviello & McAuley, 1999). Tärkeä ero liiketoimintasuhteiden ja yhteistyömallien (alliances) välillä on, että allianssit on tavallisesti perustettu muodollisilla sopimuksilla (Zollo et al., 2002) ja ylimmän johdon tasolla toisin kuin liiketoimintasuhteet, jotka ovat epämuodollisia ja muodostettu usein keskijohdon tasolla (Johanson & Vahlne, 2011). Verkostot voivat olla tiukasti muotoiltuja, joissa osapuolten välillä on vahva keskinäinen riippuvuus ja sitoutuminen tai löyhästi muotoiltuja, jolloin tietoa vaihdetaan epämuodollisesti ja siteet osapuolen välillä ovat heikkoja (Meyer & Skak, 2002). Verkostot voivat olla hyvin monimuotoisia ja koostua eri toimialoilla olevista yrityksistä (Johanson & Vahlne 2011), asiakakkaista, toimittajista, välittäjistä tai muista yhteistyöyrityksistä, joiden kanssa yritys on vaihdantasuhteessa (Johanson & Mattson, 1987).

Verkostoilla on tärkeä merkitys erityisesti pk-yrityksille ja niiden kansainvälistymisprosessille. Ne lisäävät tiedon jakamista partnereiden välillä ja voivat muodostua tärkeäksi osaksi yrityksen kilpailukykyä. Verkoston osapuolet vaihtavat keskenään osaamistaan ja omaksuvat tapoja ja kyvykkyyksiä, jotka voivat sopia molempien yritysten tarpeisiin (Johanson & Vahlne 2011). Verkostot tarjoavat täydentäviä resursseja yritysten omien resurssien lisäksi, vahvistavat oppimisprosessia ja luovat ennalta arvaamattomia tapahtumia (serendipity), jotka voivat johtaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja -ideoiden syntymiseen. Verkostojen kautta yritys voi esimerkiksi saada maaspesifistä tietoa ja kokemuksia ulkomaisista markkinoista, mikä on erityisen tärkeää laajennettaessa toimintaa siirtymätalouksiin kuten Itä-Eurooppaan ja Venäjälle. Huomioitavaa on, että yritys oppii kuitenkin kohdemaan kulttuuria vain olemalla itse mukana kansainvälisessä vuorovaikutuksessa. (Meyer & Skak, 2002)

Verkosto tarjoaa tietolähteen, joka kasvaa partnerien kokemusten kautta. Johtuen kokemukseräisen tiedon aineettomuudesta ja vaikeasta siirtämisestä, verkoston resurssit voivat vähentyä kun vanhoja kumppaneita poistuu verkostosta ja toisaalta kasvaa odottamattomalla tavalla kun uusi partneri tulee osaksi verkostoa. Uudet partnerit tuovat verkostoon täydentäviä resursseja, osaamista tai kontakteja. Yleinen tapa löytää uusia kumppaneita ja luoda kontakteja on osallistua messuille. Kontaktien hankkimista tärkeämpi vaihe on kuitenkin näiden kontaktien rakentaminen ja kehittäminen.

täminen toimiviksi liiketoimintasuhteiksi. Suhteiden kehittäminen on aikaa vievä prosessi ja vaatii huomattavasti johdollisia resursseja (Johanson & Vahlne 2011). Verkoston toimijoiden tulee kehittää jatkuvasti suhteitaan olemassa olevien partnerien kanssa, jotta niistä on hyötyä organisaatiolle luotaessa uusia verkostoja ja etsittäessä uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Håkanson, 1989). Myös ylikansalliset organisaatiot kuten Maailman kauppajärjestö, WTO ja kansalliset kauppakamarit tarjoavat tietoa kansainvälisestä kaupasta. (Meyer & Skak, 2002)

Kuten aiemminkin todettiin kappaleessa 2, kansainvälistyminen voidaan nähdä verkostoitumisen näkökulmasta. Kansainvälistyminen on kehittyvä prosessi, jonka tavoitteena on parantaa tämän hetkistä asemaa, lisätä resurssien sitoutumista tuottoisiin verkostoihin ja laajentaa yhteistyötä erilaisten kansallisten sekä kansainvälisten verkostojen välillä sekä liittyä uusiin verkostoihin (Meyer & Skak 2002). Johansonin ja Valhnen (2011) mukaan voidaan perustellusti nähdä markkinat yhtenä suurena verkostona, jolloin liiketoimintasuhteet muodostuvat yritysten tavanomaisessa liiketoiminnassa. Verkostot voivat vähentää tulevaisuuden epävarmuutta ja parantaa yrityksen kilpailukykyä, mutta yritys voi hyötyä verkostoista vain olemalla itse niissä mukana. (Johanson & Vahlne, 2011)

3 EMPIIRINEN AINEISTO

Aineistonkeruumenetelmänä empiirisessä osiossa on käytetty haastattelua, jonka etuna on, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen mukaan ja haastateltavia mukailen (Hirsjärvi et al., 1997, 200). Tutkimuksessa haastattelutyypinä on pääasiassa teemahaastattelu, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa ja toisaalta haastatteluissa on piirteitä myös avoimesta haastattelusta, jossa selvitetään haastateltavan mielipiteitä ja käsityksiä (Hirsjärvi et al., 1997, 203–204). Tutkimusta varten tehdyissä asiantuntijahaastatteluissa aihe muuttui välillä keskustelun edetessä ja ylimääräisiä kysymyksiä esitettiin alun perin suunniteltujen kysymysten lisäksi.

Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kahta Venäjän viennin asiantuntijaa ja case-yrityksen tehdaspäällikköä. Yrityshaastattelun tavoitteena on kuvata case-yrityksen vientiprosessi ja analysoida yrityksen kansainvälistymisen taustalla olevia motiiveja sekä Venäjän markkinoilla kokemia riskejä. Koska aihe on hyvin ajankohdainen Suomelle, vienninasiantuntijoiden näkemysten avulla pyritään saavuttamaan kokonaisvaltaisempi kuva Venäjän markkinoilla toimimisesta suomalaisten pk-yritysten näkökulmasta. Haastattelun aiheet perustuvat teoriaan ja tutkimusongelmista nouseviin kysymyksiin, mutta haastateltaville annetaan myös mahdollisuus kertoa vapaasti mielipiteitään yritysten viennistä ja Venäjän markkinoista. Haastattelujen kysymykset on nähtävissä liitteessä 1.

Case-yrityksen ja asiantuntijoiden haastattelut suoritettiin tapaamisen yhteydessä ja kaikki olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelut olivat kestoltaan noin 1-1,5 tunnin mittaisia ja kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarkempaa analysointia varten. Suomen Kerta Oy:ltä haastateltiin tehdaspäällikköä, Pekka Mirolaa. Hän on ollut kuusi vuotta Imatran tehtaan päällikkönä ja johtaa yhdessä yrityksen toimitusjohtajan, Kalle Huikon kanssa Venäjän tytäryritystä. Asiantuntijahaastateltavina olivat Russian Business Advisory Groupin (RuBa) senior partner, Kalevi Kumpulainen ja Kaakkois-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY) sekä Suomalais-Venäläisen kauppakamarin (SVVK) Venäjän viennin asiantuntija, Anne Alho. Kumpulaisella on kokemusta kolmen vuosikymmenen ajalta venäläisestä liiketoiminnasta ja kulttuurista. Hän on ollut mukana 1980-luvulla sahatavarabisneksessä silloisessa

Neuvostoliitossa minkä jälkeen hän on osallistunut myös öljyteollisuuden kehittämiseen, auttanut suomalaisia yrityksiä hankkimaan tontteja Venäjältä ja ollut mukana Venäjälle suuntautuviissa projekteissa. Alhon tehtäväkenttää ovat yritysten kansainvälistymiseen liittyvät asiat, mutta työ painottuu kuitenkin Venäjän vientiin johtuen Kaakkois-Suomen ELY-keskukseen keskitetystä Venäjä-neuvonannasta. Hän on erikoistunut tullaukseen ja sertifiointiin eli operatiiviseen vientiprosessiin.

Empiiristä aineistoa analysoidaan tutkimusongelmien näkökulmasta ja pohditaan mitä se kertoo tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Empiiristä aineistoa ja sen tuloksia tarkastellaan suhteessa kirjallisuuteen ja teorioihin ja pyritään löytämään yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia niiden väliltä. Analyysiprosessissa on myös huomioitava tutkimuksen tavoite eli käsityksen saavuttaminen suomalaisten pk-yritysten viennistä ja liiketoimintasuhteiden merkityksestä kansainvälistymisprosessissa. Tutkimuksen tuloksia ei pyritä yleistämään, mutta asiantuntijahaastattelut lisäävät tutkimuksen luotettavuutta verrattuna siihen, että empiirinen aineisto koostuisi pelkästään case-yrityksen haastattelusta.

3.1 Asiantuntijoiden näkemykset Venäjän kaupasta

Asiantuntijoiden näkemysten perusteella on tarkoitus kuvata yleisesti suomalaisten yritysten vientiä Venäjälle. Ensimmäiseksi analysoidaan asioita, jotka kannustavat yrityksiä aloittamaan viennin ja syitä, joiden takia Venäjän markkinat nähdään houkuttelevina. Tämän jälkeen analysoidaan edellytyksiä ja vaatimuksia, jotta yritys voi onnistua Venäjän viennissä. Lisäksi kuvaillaan asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, mitä haasteita tai erityishuomiota vaativia asioita on venäläisillä markkinoilla. Viimeiseksi analyysin kohteena ovat suomalaisten pk-yritysten yleisesti käyttämät vientimallit ja liiketoimintasuhteet Venäjän viennissä.

Molempien asiantuntijoiden näkemys Venäjän markkinoista suomalaisille yrityksille on varsin positiivinen. Kumpulainen (2012) sanoo Suomesta löytyvän monia yrityksiä, jotka ovat menestyneet Venäjällä ja joille näistä markkinoista on tullut liiketoiminnan kulmakivi. Esimerkkinä näistä hän mainitsee Stockmannin, Nokian Renkaat ja Honkarakenteen. Sekä Kumpulainen että Alho näkevät reilut 145 miljoonaa ihmistä käsittävän markkina-alueen tarjoavan yrityksille monia mahdollisuuksia ja liiketoiminnan

onnistuessa Venäjällä myynnin volyymi voi kasvaa merkittävästi. Kumpulainen suhtautuu odottavaisin mielin Venäjän WTO-jäsenyyteen kun taas Alhon (2012) mielestä jäsenyys ei ainakaan nopealla aikataululla tule helpottamaan yritysten vientiä. Lisäksi hän näkee, että yritystasolla Venäjällä toimitaan pitkälti samalla tavalla kuin tähänkin asti. Vaikka tällä hetkellä maailman taloudellinen tilanne aiheuttaa paljon epävarmuutta, Alhon (2012) mukaan suomalaisten yritysten kiinnostus Venäjän markkinoihin ei ole hiipumassa. Venäjä nähdään hyvänä vaihtoehtona yrityksille hakea kasvua ja kansainvälistymistä, mutta Alho (2012) muistuttaa sen olevan haastava markkina-alue, jonne yrityksen todella täytyy haluta: ”Viennin Venäjälle pitää lähteä sydämeestä”. Tästä näkökulmasta katsottuna voidaan pitää tärkeänä, että yrityksen viennin taustalla olevat motiivit ovat perusteltuja ja tarpeeksi vahvoja koko vientiprosessin ajan.

Vientiin kannustavana tekijänä Kumpulainen (2012) näkee hyvät logistiset yhteydet Suomen ja Venäjän välillä, minkä voidaan osittain nähdä vastaavan Hollensenin (2007, 47) reaktiiviseksi motiiviksi nimeämää maantieteellistä läheisyyttä. Alhon (2012) mukaan hyvin yleisenä syynä yrityksillä viennin aloittamisessa ovat yrityksen tuotteista kiinnostuneet venäläiset asiakkaat, jotka ottavat yhteyttä suomalaiseen yritykseen. Kiinnostus viennin aloittamiseen voi johtua usein myös Suomessa matkustavista venäläisistä, jotka ostavat täältä paljon joitakin tuotteita ja vievät niitä itse rajan yli. Tällaisia tuotteita ovat esimerkiksi elintarvikkeet. Alhon (2012) mukaan osalla yrityksistä viennin motiivina on kompensoida joko kotimaisen kysynnän laskua tai toisen ulkomaisen markkina-alueen kannattavuuden heikkenemistä. Proaktiivisista motiiveista Alho (2012) mainitsee tärkeimpänä yrityksen kasvu- ja voittotavoitteet, mutta korostaa, että kovin nopealla aikataululla yrityksen ei kannata odottaa kasvua Venäjältä, sillä viennin aloittaminen vaatii panostusta. Toisena yrityksen omasta ympäristöstä kumpuavana motiivina ovat yrityksen liiketoimintasuhteet. Alho (2012) toteaaakin, että yritykset kiinnostuvat viennistä myös muiden yritysten onnistumistarinoiden ja kokemusten myötä. Edellä mainittujen viennin motiivien valossa olisi nähtävissä, että suomalaisilla pk-yrityksillä reaktiiviset eli yrityksen ulkopuolelta tulevat motiivit olisivat proaktiivisia motiiveja yleisimpiä ja merkityksellisempiä.

Samoin kuin Jansson ja Sandberg (2008) sekä Meyer ja Skak (2002) toteavat tutkimuksissaan, myös molemmat tutkimuksessa haastatellut asiantuntijat näkevät pien-

ten yritysten resurssien riittämättömyyden viennin aloittamisen ongelmana ja muistutavat, että kustannuksia syntyy muun muassa sertifiikaateista, jotka venäläinen lainsäädäntö vaatii maahantuotaville tuotteille. Kumpulainen (2012) muistuttaa myös lisäkustannuksista, joita aiheutuu kun yritys joutuu huomioimaan venäläisten asiakkaiden preferenssit ja erilaistamaan niin markkinointia kuin tuotteitakin. Sekä Alho (2012) että Kumpulainen (2012) näkevät ehdottomana Venäjän kaupan onnistumisen edellytyksenä venäjän kielen osaamisen ainakin niillä henkilöillä, jotka vastaavat myynnistä venäläisille asiakkaille. Meyerin ja Skakin (2002) tutkimuksessa nähdään venäjän kielen taito toiseksi tärkeimpänä resurssina heti venäjän kaupan kokemuksen jälkeen, jonka myös Alho (2012) näkee helpottavan viennin aloittamista: ”Venäjän markkinat ovat hyvin erilaiset verrattuna länsimaihin ja siellä vaaditaan niin kokemusta kuin osaamistakin - osa oppii tämän kuitenkin kantapäähän kautta”.

Haastattelujen perusteella voidaan puhua Venäjän markkinoiden ongelmien sijasta ennemminkin riskien hallinnasta, mitä myös Ghoshal (1987) on korostanut. Venäläinen toimintakulttuuri on hyvin erilainen verrattuna suomalaiseen yrityskulttuuriin ja tämän takia yritysten on muotoiltava sopimukset tarkasti niin, että ne ovat yksiselitteisiä eikä niihin jää määrittelemättömiä seikkoja, jotka asiakas voi kiertää vientiyritykselle epäedullisella tavalla (Alho, 2012). Myös Kumpulainen (2012) korostaa, että Venäjällä on oltava äärimmäisen tarkka siitä, että kaikki dokumentit ja sopimukset on laadittu oikein. Tästä esimerkkinä ovat veroilmoitukset, joiden virheellisestä täyttämisestä voi seurata yritykselle huomattavat sanktiot. Hollensenin (2007, 53–54) määrittelemää kaupallista riskiä voi vähentää Alhon (2012) mukaan vaatimalla 100 prosentista etumaksua asiakkaalta, mikä ei ole Venäjällä mitenkään epätavallista, eikä sitä myöskään pidetä siellä millään tavalla epäluottamuksena asiakasta kohtaan. Etumaksua vaaditaan erityisesti uusilta asiakkailta ja asiakassuhteen jatkuessa ja luottamuksen kasvaessa voidaan asiakkaalle myöntää lisää maksuaikaa. Vientiä vasta aloittavan yrityksen olisi Alhon (2012) mielestä hyvä käyttää apunaan sopimuksia laadittaessa asiantuntijaa kuten esimerkiksi venäläisen sopimuskulttuurin tuntevaa juristia. Vaikka Venäjän korruption määrästä on puhuttu paljon, Kumpulainen (2012) ei näe korruptiota ongelmana suomalaisille yrityksille. Hän sanoo, että yrityksen on mahdollista toimia ilman lahjontaa, kunhan se huolehtii, että kaikki asiat on hoidettu oikein ja lainsäädännön mukaisesti. ”Jos yritys kerran aloittaa lahjomisen, se saa tehdä sitä jatkuvasti ja siitä alkavat ongelmat”. Haastatteluista saa positiivisemman

kuvan Venäjän ongelmista kuin esimerkiksi Kososen (2011) teettämästä raportista, joka on kuitenkin kerätty suomalaisilta yrityksiltä eikä asiantuntijoilta.

Haastatteluilla pyrittiin selvittämään mitkä vientimalleista ovat yleisempiä ja mitkä soveltuvat parhaiten Venäjän markkinoille. Kumpulaisen (2012) mielestä yritykselle sopivin vientimalli riippuu pitkälti sen asiakkaista ja tuotteen ominaisuuksista. Hän näkee kuitenkin viennin alkuvaiheessa olevalle pk-yritykselle parhaana vaihtoehtona käyttää Venäjällä omaa myyjää, joka tuntee paikalliset markkinat, mutta yleisenä haasteena tällöin on löytää sopiva agentti. Alhon (2012) mielestä suomalaisten pk-yritysten yleisimpänä vientimallina Venäjälle on suora vienti, jolloin vientiyritys toimittaa tuotteet useimmiten Venäjällä toimivalle yritykselle, joka välittää ne loppuasiakkailla. Alhon (2012) mukaan pieni osa suomalaisista yrityksistä käyttää välittäjänään venäläisen yrityksen sijasta agenttia. Hän muistuttaa, että maahantuontia Venäjällä ei voi harjoittaa muu kuin sinne rekisteröitynyt yritys, mikä tulee monille suomalaisyrityksille yllätyksenä. Mikäli vientiyritys ei itse ole rekisteröitynyt Venäjälle, se voi kuitenkin ostaa tuontipalvelun maahantuontiyrittäjästä, joka jakelee tuotteet loppuasiakkailla. Yleensä vähittäiskaupan tuotteita viedään tällaisten maahantuontiyrittäjien kautta. Yleinen trendi Alhon (2012) mukaan on ollut viime vuosina, että venäläinen asiakas ei halua osallistua millään tavalla maahantuontiin vaan hyödyntää enemmän ulkopuolista yritystä, joka maahantuo tuotteet.

Alhon (2012) mielestä on yleistä, että tuotteet toimitetaan suoraan loppuasiakkailla jos yrityksen tuotteet ovat suuria teollisuustuotteita. Harvinaisempaa on, että suomalaiset pk-yritykset perustavat tytäryrityksiä Venäjälle, mutta Alho (2012) näkee tämän riippuvan paljon toimialasta. Hänen mielestään tuotteiden vieminen paikallisen tytäryrityksen kautta helpottaa huomattavasti yrityksen vientitoimintaa. Jonkin verran yritysten Venäjän kaupasta on toteutettu epäsuoralla viennillä, jolloin välittäjinä ovat tyypillisesti suuret, suomalaiset yritykset, jotka toimivat myös Venäjällä (Alho, 2012). Myös suomalaisista vientirenkaista on Alhon (2012) mukaan joitakin hyviä kokemuksia Venäjällä. Cavusgilin (1980) vaihemalliin perustuen voidaan todeta, että suomalaiset yritykset sitoutuvat kohtalaisesti Venäjän markkinoille ja kansainvälistyvät pääasiassa vientimallien avulla eivätkä juurikaan vaativimmilla operaatiomuodoilla. Lisäksi aineistossa korostuu toimialan ja tuotteen vaikutus vientimallin valintaan.

Kysyttäessä miten Venäjän viennin asiantuntijat näkevät liiketoimintasuhteiden merkityksen yritysten näkökulmasta, mielipiteet vahvistavat Meyerin ja Skakin (2002) näkemystä siitä, että henkilösuhteet ovat erittäin tärkeitä Venäjän markkinoilla. Kumpulainen (2012) toteaa, että koko maailma on mennyt yhä enemmän verkostoitumisen suuntaan, mikä tekee hänen mielestään yritysten kansainvälistymisestä helpompaa verrattuna tilanteeseen, jossa yritys pyrkisi tekemään kaiken itse. Täydentävien resurssien nähdään siis olevan yksi verkostojen eduista, joka tulee ilmi myös Meyerin ja Skakin (2002) tutkimuksessa. Kumpulainen (2012) kannustaa yrityksiä verkostoitumaan keskenään mahdollisimman paljon ja muodostamaan hyvät suhteet venäläisiin yhteistyökumppaneihin, sillä liiketoiminta perustuu Venäjällä pitkälti ystävyysuhteille: ”Kun ystävyystyy venäläisten kanssa, he tekevät kaikkensa auttaakseen sinua ja jos ongelmia ilmenee, ne ratkaistaan yhdessä”.

Myös Alhon (2012) mielestä venäläinen asiakas on hyvä apu ongelmatilanteissa, koska he tuntevat paikalliset määräykset. Verkostoituminen ja hyvin hoidetut henkilösuhteet ovat Alhon (2012) mielestä ensiarvoisen tärkeitä, jotta yritys pystyy toimimaan Venäjällä. Hän sanookin, että ”Yritys ei välttämättä saa aikaan kauppvoja, jos henkilösuhteita ei ole hoidettu kunnolla” ja ”Venäläinen asiakas valitsee todennäköisemmin kilpailevista toimittajista sen, joka on käynyt asiakkaan kanssa esimerkiksi syömässä, keskustellut myös muusta kuin bisneksestä ja antanut kuvan, että on oikeasti kiinnostunut asiakkaasta myös tavaran toimituksen jälkeen”. Hän myös muistuttaa, että yrityksen tulee käydä paikan päällä asiakkaan luona, sillä pelkät sähköpostiviestit ja puhelut eivät riitä suhteen ylläpitämiseen.

Alhon (2012) mielestä Suomessa yritysten ja ylipäättään ihmisten verkostoituminen on huomattavasti heikompaa kuin Venäjällä. Yritykset voivat hyötyä verkostoista oppimalla muiden yritysten kokemuksista, löytämällä sopivia partnereita tai välittäjiä mutta löytämällä myös uusia asiakaskontakteja tai potentiaalisia asiakkaita, joilla voisi olla kysyntää yrityksen tuotteille. Alho (2012) näkee, että liiketoimintasuhteet muiden yritysten kanssa ovat paras keino löytää luotettavia toimijoita ulkomaisilta markkinoilta ja suosittelee yrityksiä hyödyntämään toisten yritysten kokemuksia viennistä. Asiantuntijoiden näkemykset ovat yhdensuuntaisia muun muassa Håkansonin (1989) sekä Meyerin ja Skakin (2002) mainitsemien liiketoimintasuhteiden hyötyjen kanssa. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Venäjän viennissä onnistuakseen

yrityksellä on oltava hyvät suhteet venäläisiin asiakkaisiin mutta viennin toteuttamista helpottavat myös yrityksen liiketoimintasuhteet toisten yritysten kanssa.

3.2 Case-yritys: Suomen Kerta Oy

Suomen Kerta Oy on vuonna 1987 Imatralla perustettu yritys, jonka omistaa Kalle Huikko perheineen. Yritys valmistaa lyhytkäyttö- ja kattaustuotteita kuten kartonkiastioita, aterimia, säilytyspakkauksia, lautasliinoja ja kynttilöitä. Suomen Kerta Oy työllistää Suomessa noin 200 henkilöä ja sen tuotantolaitokset sijaitsevat Imatralla, Kotkassa ja Riihimäellä sekä pääkonttori Espoossa. (Suomen Kerta Oy, 2012) Yrityksellä oli aikaisemmin myyntitoimisto Saksassa, mutta se lopetettiin kannattamattomuuden vuoksi ja siirrettiin Ruotsiin. Suomen Kerta Oy omistaa Ruotsissa toimivan Havi AB-tytäryrityksen, joka myy, markkinoi ja varastoi yrityksen tuotteita. Vuonna 2009 Suomen Kerta Oy perusti tuotantolaitoksen Venäjälle, joka vastaa Venäjälle myytävien tuotteiden valmistuksesta. Vuonna 2011 yrityksen liikevaihto oli noin 30 miljoonaa euroa, josta viennin osuus oli noin 30 - 33 prosenttia. Imatran tehtaan, joka valmistaa kartonkituotteita ja ruokailuvälineitä, liikevaihto oli samana vuonna 12 miljoonaa euroa ja vientiä siitä oli 30 prosenttia mutta tänä vuonna viennin odotetaan putoavan noin 20 prosenttiin johtuen suuren ruotsalaisasiakkaan menettämisestä. (Mirola, 2012)

Suomen Kerta Oy:n tärkeimpänä vientialueena ovat Pohjoismaat, joista merkittävimpiä maita ovat Norja ja Ruotsi mutta pienemmässä mittakaavassa myös Tanska. Vientimarkkinoista Venäjälle Suomen Kerta Oy on laajentunut viimeisimpänä eikä tällä hetkellä Suomen tehtaista viedä lainkaan tuotteita Venäjälle vaan Viipurissa toimiva tuotantolaitos vastaa sinne myytävien tuotteiden valmistuksesta. Mirolan (2012) mukaan Euroopassa on todella kova kilpailu, eikä yrityksen ole kannattavaa laajentua tällä hetkellä muualle Eurooppaan. Myös Suomessa kilpailu on kovaa ja suurimpana kilpailijana kartonkiastioiden ja muovisten aterimien valmistuksessa on Huhtamäki Oyj. Toimialan asiakkaina ovat pääasiassa ravintolaketjut ja vähittäiskaupan yritykset, jotka myyvät tuotteita yksityisille kuluttajille.

Suomen Kerta Oy perusti oman tuotantolaitoksen Viipuriin vuonna 2009 ja tuotanto aloitettiin lautasliinoilla mutta johtuen niiden heikosta kysynnästä siirryttiin kartonki-

lautasten valmistukseen, joille yritys sai yhden asiakkaan. Mirola (2012) kertoo, että kyseinen asiakas on käytännössä ostanut koko koneen kapasiteetin ja tällä imagolla yritys tavoittelee uusia asiakkaita tuotteilleen ja pyrkii kasvattamaan Venäjän vientiään. Suomen Kerta Oy:n Venäjän toiminnan riskiä näyttäisi lisäävän huomattavasti se, että kysyntä muodostuu vain yhdestä venäläisestä asiakkaasta. Kysynnän kasvaessa yrityksen pitäisi kuitenkin investoida uuteen koneeseen, jotta tehtaan kapasiteetti riittäisi vastaamaan kysyntää. Toisena vaihtoehtona Mirola (2012) näkee, että tuotteet valmistettaisiin Imatran tehtaalla, josta ne vietäisiin suoraan venäläisille asiakkaille, mutta toimintaa hankaloittaisi tällöin rekkojen tullaukseen ja rajan ylittämiseen kuluva aika. Ennen tuotantolaitoksen perustamista Suomen Kerta Oy:llä oli myös aikaisempaa kokemusta Venäjän markkinoista, koska se oli harjoittanut ulkoista jalostusta parinkymmenen vuoden ajan viemällä ruokailuvälineitä pakattavaksi Svetogorskiin paikalliseen yritykseen. Ulkoisen jalostuksen kautta Suomen Kerta Oy löysi myös nykyisen venäläisen yhteistyökumppaninsa Viipurin tehdasprojektiin.

Alkuperäisenä motiivina pakkaustoiminnan siirtämisessä Venäjälle Suomen Kerta Oy:llä oli kustannuksissa säästäminen, mutta säästöt ovat vähentyneet myöhemmin palkkatason nousun ja rajanylitysongelmien takia. Mirola (2012) kertoo, että tuotantolaitoksen perustamiseen ryhdyttiin, koska venäläisellä yhteistyökumppanilla ei ollut tarpeeksi rahaa sijoittaa yhtiön osakepääomaan, jolloin yrityksestä tehtiin suomalaisessa omistuksessa oleva Venäjällä toimiva yritys. Lisäksi hankkeelle haettiin Suomesta rahoitusta eri tahoilta ja yhdeksi rahoittajaksi tuli Luoteis-Venäjä Rahasto Oy. Vaikka Viipurissa sijaitsevassa tuotantolaitoksessa onkin mukana yhteistyökumppani, Mirola (2012) sanoo, että sitä pidetään kuitenkin tytäryhtiönä, koska yhteistyökumppanilla on vain pieni omistusosuus yrityksestä.

Suomen Kerta Oy:n kaltaisessa yrityksessä, jossa omistus on yhdellä svulla Mirolan (2012) mukaan päätökset voivat syntyä hyvinkin nopeasti ilman kattavaa selvitystyötä ja toteaakin, että kaikki ratkaisut eivät aina ole loppuun asti mietittyjä. Hän myös korostaa, että perheyriksen vastuu on hyvin erilainen pörssiyritykseen verrattuna ja päätökset perustuvat pitkälti tunteisiin. Idea tuotannon siirtämisestä Venäjälle syntyi yhdessä Suomen Kerta Oy:n toimitusjohtajan Kalle Huikon ja venäläisen yhteistyökumppanin kanssa. Mirolan (2012) mukaan päätös syntyi melko nopeasti eikä kattavaa markkinatutkimusta tehty etukäteen. Myöhemmin markkinoita ja kysyntää kartoi-

tettiin käymällä paikan päällä katsomassa mitä vähittäistavarakaupoissa on tarjolla. Verrattaessa Suomen Kerta Oy:n vientiprosessia Cavusgilin (1980) vaihemalliin, yritys on edennyt Venäjän viennissä varsin nopeasti ja harppauksittain eikä vaiheittain kuten Cavusgilin (1980) malli esittää.

Mirola (2012) sanoo, että Suomen Kerta Oy:llä ja sen johdolla on yhtenä päämääränä kasvattaa yritystä ja laajentuminen itsessään on jo yksi tavoite. Hänen mielestään yrityksen tavoitteena ei ole useimpien muiden perheyriyten tapaan tuottaa maksimaalista voittoa osakkeenomistajille vaan ylläpitää ja kehittää toimintaa mikä hänen mielestään näkyy myös jokaisen tehtaan toiminnassa. Yrityksen tuotannon laajentamisen motiivit näyttäisivätkin olevan pääasiassa proaktiivisia, sillä yrityksen johdolla on merkittävä vaikutus päätöksiin ja halu toiminnan laajentamiseen on olemassa. Johdon tunteisiin perustava päätöksenteko tulee ilmi Suomen Kerta Oy:n vientiprosessissa, minkä Jackson ja Dutton (1988) sekä Sharma ja Vredenburg (1998) näkevät vaikuttavan osaltaan viennin mahdollisuuksien virheelliseen arvioimiseen. Myös jalostustoiminnan siirtämisessä proaktiivisena motiivina on nähtävissä yrityksen halu hyötyä ulkomaisten markkinoiden luomista mahdollisuuksista ja säästää kustannuksissa.

Tuotannon laajentamista ja investointeja helpotti se, että Kotkan tehtaalta vietiin käyttämättömäksi jääneet ja Suomessa myytäväksi kelpaamattomat koneet Venäjälle. Suunnitteluvaiheessa katsottiin, että uusiin koneisiin voidaan investoida jos toiminta muodostuu kannattavaksi Venäjällä. Pääomia sidottiin markkinoille myös siinä mielessä vähemmän, että tehdasrakennus vuokrattiin vaikka Mirola (2012) kertoo, että vaihtoehtona oli myös rakennuttaa oma tehdasrakennus, minkä nähtiin kuitenkin olevan huomattavasti vaativampi toimintamuoto. Jälkikäteen hän toteaaakin, että tehtaan rakennuttaminen olisi ollut liian suuri investointi ja se olisi romuttanut yrityksen kannattavuuden. Vuokralla olemisen ongelmana Mirola (2012) mainitsee, että kiinteistön omistaja vaihtuu lähes joka vuosi, jonka takia vuokran suuruudesta ei aina ole varmuutta. Vaikka Suomen Kerta Oy:n vientiprosessi on edennyt nopeasti ja se on sitoutunut vahvasti markkinoille perustamalla tytäryrityksen, tilojen vuokraaminen ja vanhojen koneiden hyödyntäminen Venäjällä alentavat sekä yrityksen riskejä että sitoutumista markkinoille.

Mirola (2012) näkee, että ulkoisen jalostuksen avulla kerätystä kokemuksesta ja vientikokemuksista muihin Pohjoismaihin oli apua suunniteltaessa ja toteutettaessa tuotannon laajentamista Viipuriin. Mirolan (2012) mielestä tarvetta venäjän kielitaidolle on ja vaikka yrityksessä onkin muutamia työntekijöitä yhteistyökumppanin lisäksi, jotka puhuvat venäjää myös ulkopuolista tulkkia ja venäläisen kirjanpitolain tuntevaa juristia on jouduttu käyttämään asioiden selvittämisessä. Samoja resursseja tuovat esiin myös Meyer ja Skak (2002) sekä Alho (2012). Mirola (2012) sanoo Viipurin tehtaan olevan suomalaisen johdon alaisuudessa, josta vastaa hänen lisäkseen toimitusjohtaja Kalle Huikko mutta osittain toiminnan kontrolloiminen on myös venäläisen yhteistyökumppanin vastuulla ja toteaa, että ilman omaa, aktiivista toiminnan valvontaa tytäryrityksen tilanne voisi olla paljon huonompi. Sekä Kumpulaisen (2012) että Mirolan (2012) mielipiteiden perusteella voidaan pitää tärkeänä riskinhallintana, että Venäjällä toimivan tytäryrityksen toimintaa valvotaan Suomesta käsin.

Suomen Kerta Oy:n tuotteita on viety myös epäsuorasti Venäjälle, sillä sen suurina asiakkaina ovat Kesko Oyj ja SOK (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta), jotka ovat perustaneet vähittäistavarakauppoja 2000-luvulla Venäjälle, pääasiassa Pietariin, josta Mirolan (2012) mukaan löytyy Suomen Kerta Oy:n tuotteita. Hän ei kuitenkaan osaa arvioida minkä verran heidän tuotteitaan viedään suomalaisten kauppa- ketjujen kautta Venäjälle, koska he toimittavat tuotteet kauppojen keskusvarastoihin, jotka taas jakelevat ne eteenpäin. Vaikka valtaosa keskusvaraston kautta kulkevista tuotteista toimitetaan suomalaisiin kauppoihin, Mirola (2012) näkee toimintamallin ongelmana sen, että yrityksellä täytyy olla isot varastot, jotta se pystyy nopeasti toimittamaan keskusvarastojen tilaukset. Mallin etuna kuitenkin on, että yritys saa maksun toimittamistaan tuotteistaan heti. Suomen Kerta Oy:n tuotteiden vientiä kauppojen keskusvarastojen kautta on vaikea pitää epäsuorana vientinä, koska erillistä viennin sopimusta ei ole tehty eikä viennin määrä ole myöskään Suomen Kerta Oy:n tiedossa.

Suomen Kerta Oy:n laajentumisessa Venäjälle nähtiin riskinä, että koneet varastettaisiin tai ettei yritys saisi takaisin sinne sijoittamiaan pääomia, jota voidaan pitää hyvin yleisenä liiketoiminnan riskinä eikä ulkomaisista markkinoista johtavana. Mirola (2012) kertoo, ettei ole kohdannut suuria yhteentörmäyksiä venäläisen kulttuurin kanssa mutta sanoo, että suhtautuu varauksella venäläisen asiakkaan sanomisiin tai

lupauksiin. Esimerkkinä hän mainitsee pietarilaisen asiakkaan, joka tälle järjestetyssä edustustilaisuudessa kertoi olevansa hyvin kiinnostunut yrityksen tuotteista mutta sopimusta allekirjoitettaessa asiakas totesikin, ettei ole halukas tilaamaan mitään. Mirola (2012) kertoo, että myös venäläisen yhteistyökumppanin kanssa on jouduttu tilanteisiin, joissa asiat muuttuvat siitä mitä on sovittu eikä tämä hänen mielestään johdu siitä etteivätkö osapuolet ymmärtäisi toisiaan. Venäjällä juuri mitkään asiat eivät tapahdu Mirolan (2012) mielestä heti mutta kun ne saadaan etenemään, niillä onkin jo kiire. Yhtenä Venäjän toiminnan haasteena Suomen Kerta Oy:n kohdalla korostuu asioista neuvottelemisen venäläisten kanssa sekä yleinen epäluottamus, jonka myös Mäkinen (Kiuru, 2012a) sanoo olevan osa venäläistä kulttuuria.

Rajanylitysongelmat Mirola (2012) näkee myös yhtenä Venäjän kaupan ongelmana. Imatran tehtaalta on vain muutaman kilometrin matka Venäjän rajalle, mutta rekan lastaamiseen, rajan ylittämiseen tulliselvityksineen, kuorman purkamiseen Svetogorskissa ja Suomen puolelle palaamiseen voi kulua aikaa jopa kolme päivää, jonka lisäksi ongelmia on ilmennyt myös kuljetusyhtiön kanssa. Ylimääräistä työtä tulliselvityksiin liittyen syntyy Mirolan (2012) mukaan esimerkiksi siitä, että kuorman paino muuttuu kuljetuksen aikana johtuen puulavoista, jotka imevät kosteutta kuljetuksen aikana. Tämän takia Venäjän tulli vaatii selvitystä miksi kuorman paino ei vastaa asiakirjoissa ilmoitettua painoa. Mirola (2012) pitää turhauttavana, että lastin vieminen Venäjälle saattaa vaatia jopa 30 paperia tai asiakirjaa. Samoin kuin Kososen (2011) teettämässä raportissa myös Suomen Kerta Oy:llä korostuu tullaukseen liittyvät ongelmat. Mirola (2012) kertoo, että Suomen Kerta Oy on hyvin tiukka korruption suhteen eikä lahjuksina anneta rahaa eikä yrityksen tuotteita, joten ilman lahjontaakin yritys pystyy toimimaan Venäjällä. Toisaalta Mirola (2012) myöntää, että tämä on myös saattanut hankaloittaa ja hidastaa yrityksen toimintaa. Hän huomauttaa kuitenkin, että venäläiset asiakkaat pitävät erittäin paljon lahjojen ja tultiaisten antamisesta mikä poikkeaa suomalaisesta yrityskulttuurista.

Mirolan (2012) mielestä on vaikea sanoa miten Venäjän markkinoiden osuus viennistä tulee lähitulevaisuudessa kehittymään sillä markkinoilta pitäisi pystyä löytämään oikeat asiakkaat. Mahdollisuuksia hänen mielestään menestymiseen toki on johtuen markkinoiden suuresta koosta mutta Suomen Kerta Oy:n näkökulmasta hän katsoo, ettei heidän kokoisensa yritys pysty resursseillaan saavuttamaan kovin isoa markki-

naosuutta Venäjällä. Vaikka esimerkiksi Suomen Kerta Oy:n kilpailijalla, Huhtamäki Oyj:llä on lautasten ja mukien valmistusta Venäjällä, Mirolan (2012) mukaan on vaikea arvioida riittääkö sen tuottama kapasiteetti kaikille venäläisille asiakkaille. Lisäksi hän sanoo, että kertakäyttökulttuuri on vielä hyvin heikosti kehittynyttä Venäjällä. Esimerkiksi pikaruokalot ovat oppineet hyödyntämään enemmän kartonkipakkauksia mutta päivittäistavarakaupoissa kertakäyttöastioiden hyllytila on melko pieni ja koostuu pääosin muovisista eikä kartonkisista tuotteista. Kuitenkin viimeisen kahden vuoden aikana kertakäyttöastioiden ja aterimien hyllytila on jopa kaksinkertaistunut Venäjällä. Mirolan (2012) mainitsema markkinointitoimenpiteiden puuttuminen Venäjällä voi olla yksi merkittävä tekijä, jolla kertakäyttökulttuurin juurtumista Venäjälle voisi edistää. Samoin kuin Kumpulainen (2012) ja Alho (2012) myös Mirola (2012) pitää huomattavimpana viennin mahdollisuutena Venäjän isoja markkinoita, josta kuitenkin oikean asiakaskunnan löytäminen voi olla haastavaa.

Tulevaisuudessa Mirola (2012) näkee Venäjän toiminnan kannattavuuden riippuvan siitä saadaanko kartonkilautasten kysyntä kasvamaan Venäjällä. Yhtenä vaihtoehtona hän näkee, että Suomen Kerta Oy pyrkisi tulevaisuudessa valmistamaan tuotteet kustannustehokkaasti Suomen tehtaissa ja viemään ne suoraan venäläisille asiakkaille. Lisäksi yrityksen tulisi pystyä tarjoamaan kattavampi tuotevalikoima Venäjälle, jonka puuttumisen pietarilaisen Prisman ostaja näki esteenä yhteistyölle ja tuotteiden ostamiselle. Samainen ostaja piti kuitenkin yrityksen etuna sitä, että tuotteet on valmistettu Venäjällä suomalaisen yrityksen toimesta. Mirola (2012) sanookin, että Venäjällä on ollut merkittävänä kilpailuetuna suomalaisen tuotteen tuoma imago, koska se mielletään laadukkaaksi. Vaihemallit eivät kuvaa Suomen Kerta Oy:n vientiprosessia siinäkään mielessä, että yritys harkitsee tulevaisuudessa tuotteiden viemistä venäläisille asiakkaille, joko suoran tai välittömän viennin mallilla eikä esimerkiksi tytäryrityksen perustamisen jälkeen pyri sijoittamaan lisää pääomia ulkomaisille markkinoille.

Suomen Kerta Oy:n toimintaa Venäjällä Mirolan (2012) mielestä auttaisivat suhteet liikekumppaneiden kanssa tai saman alan yritysten tunteminen. Mutta samoin kuin Suomessa myös Venäjällä kilpailu on kovaa eikä kilpailevien yritysten kesken juuri tehdä yhteistyötä. Mirolan (2012) mielestä Venäjällä on hyvä olla ystäviä ja asiakkaiden kanssa pitää viettää aikaa liikeneuvotteluiden ulkopuolellakin. Venäläisessä yri-

tyskulttuurissa on tapana viettää asiakkaitten kanssa aikaa vapaa-ajallakin ja Mirola (2012) toteaa tapaamisten merkityksistä, että ”tapaamisilla luodaan kasvot liiketoimintakumppaneille pelkän sähköisen viestinnän sijaan”. Mirola (2012) ei omien kokemustensa perusteella osaa sanoa ratkaisevatko henkilösuhteet venäläisen asiakkaan ostopäätöstä mutta uskoo sen menevän yhä enemmän tähän suuntaan.

Uusimpana yhteistyönä Suomen puolella Mirola (2012) mainitsee elektroniikka-alalla olevan yrityksen, jolla on toimintaa myös Viipurissa. Johtuen hyvin erilaisista toimialoista yritysten myyntihenkilöstön yhdistäminen on mahdotonta mutta joitakin yritysten logistisia toimintoja on yhdistetty. Mirola (2012) näkee, että hyötyäkseen liiketoimintasuhteista yritysten tulisi olla jotakuinkin samalla toimialalla mutta sanoo elintarvikealalla olevien yrityksen olevan sen verran suurempia toimijoita, etteivät ne ole kiinnostuneita ottamaan Suomen Kerta Oy:n kokoista yritystä kumppanikseen. Lisäksi Mirola (2012) kertoo, ettei venäläinen yhteistyökumppanikaan ole pystynyt luomaan tarvittavia suhteita venäläisiin asiakkaisiin ja yrityksiin. Hänen mielestä venäläisen yhteistyökumppanin kautta saatiin tietoa venäläisistä markkinoista, muttei kuitenkaan tarvittavaa markkinointikokemusta ja hyviä liiketoimintasuhteita paikallisiin toimijoihin. Mirolan (2012) mielipiteet vahvistavat Kumpulaisen (2012) ja Alhon (2012) näkemystä siitä, että liiketoimintasuhteet muiden yritysten kanssa helpottavan yrityksen kansainvälistymisessä mutta yritystasolla suhteiden muodostaminen nähdään haastavana eikä sopivia kumppaneita ole helppo löytää.

Mirola (2012) sanoo, että yrityksen täytyy olla hieman seikkailunhaluinen jos se haluaa laajentua Venäjälle. Yrityksen ei kannata aloittaa kansainvälistymistä asenteella, että kaikki tulee onnistumaan suunnitelmien mukaan ja 100 prosenttisella varmuudella. Toiminnan laajentamista Venäjälle tulee hänen mielestään suunnitella etukäteen ja huomauttaa myös, että Venäjällä on monia muitakin alueita kuin Pietari tai Moskova, jonne yritys voi suuntautua. Kuitenkin harvalla yrityksellä on riittävästi resursseja laajentua yli 500 kilometriä Suomen ja Venäjän rajasta kauemmas. Mirolan (2012) mielestään Venäjä on väärä paikka harjoitella ulkomaankauppaa ja kokemusta tulisi kerätä ensin muualta samoin kuin Venäjä-osaamista tutustumalla maahan ja sen kulttuuriin.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kansainvälistyminen ja globalisaatio ovat muuttaneet suuresti yritysten toimintaa. Vaikka kansainvälistymisestä on puhuttu usein suurten ja monikansallisten yritysten näkökulmasta, yhä useammin myös pienet ja keskisuuret yritykset laajentavat toimintaansa ulkomaisille markkinoille. Niin maailmalla kuin Suomessakin, puheenaiheena on ollut pk-yritysten kilpailukyky ja niiden merkitys kansantalouden kasvulle finanssikriisin jälkeen. Lisäksi yritysten kansainvälistyminen on laajentunut yhä enemmän teollistuneiden maiden sijasta kehittyviin ja siirtymävaiheessa oleviin maihin, johon myös Venäjän voidaan nähdä kuuluvan. Suomen ja Venäjän välistä kauppaa edistävät yhteinen raja sekä hyvät logistiset yhteydet maiden välillä. Suomalaisten yritysten vienti itänaapuriin on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana ja vaikka viennin arvo laski finanssikriisin seurauksena, yritysten kiinnostus Venäjän markkinoihin ei ole hiipumassa. Kansainvälistä kauppaa edistäviä muutoksia Venäjällä tulee olemaan WTO-jäsenyys, jonka konkreettisenä etuna voidaan nähdä tuontitullien aleneminen sekä pitkällä aikavälillä kansainvälistä kauppaa koskevien määräysten ja lakien muuttuminen WTO:n järjestelmän mukaisiksi.

Nopea yritysmaailman muuttuminen on luonut perinteisten kansainvälistymisteorioiden lisäksi uusia teorioita. Johtuen pienten ja keskisuurten yritysten resurssien vähäisyydestä sekä kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevien yritysten kokemattomuudesta, vaihemallien nähdään selittävän parhaiten pienten yritysten kansainvälistymisprosessia. Tällöin yritysten kansainvälistymisprosessia voidaan kuvata kohdemarkkinoille sitoutumisen vähittäisenä kasvuna. Teknologian tuomat mahdollisuudet ja yrityksen erittäin aktiivinen toiminta voivat kuitenkin mahdollistaa hyvinkin nopean laajentumisen kansainvälisille markkinoille, jolloin vaihemallit eivät kuvaa enää parhaiten kansainvälistymistä. Lisäksi teknologia on mahdollistanut laajempien verkostojen ja liiketoimintasuhteiden kehittämisen yrityksen ja sen kumppaneiden välillä.

Viennin nähdään olevan sopiva kansainvälistymisen toimintamuoto erityisesti niille yrityksille, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä kaupasta. Vientiyritysten sitoutuminen kohdemarkkinoille kasvaa sen myötä mitä enemmän ne osallistuvat itse vientitoimintaan, markkinointiin ja yhteydenpitoon ulkomaisten asiakkaiden kanssa. Yritysten kansainvälistymispolun voidaan nähdä alkavan alhaisesta sitoutu-

misesta kohdemarkkinoille, jolloin yritys käyttää esimerkiksi kotimaista tai ulkomaista yritystä välittäjänä. Sitoutumistaan markkinoille yritys voi kasvattaa viemällä tuotteitaan suoraan asiakkaille ilman välikäsiä tai perustamalla omia myyntitoimistoja kohdemaahan. Yrityksen kansainvälistymisen huippuna voidaan pitää oman tuotanto- tai jalostusyrityksen perustamista kohdemarkkinoille joko tytäryhtiön tai yhteisyrityksen muodossa.

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata suomalaisten pk-yritysten Venäjän vientiin liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita sekä sitä minkälainen on yritysten vientiprosessi ja nämä nousivat myös tärkeimmiksi tutkimusongelmiksi. Tärkeitä käsitteitä tutkimuksessa olivat viennin aloittamisen taustalla olevat motiivit, joiden pohjalta vientipäätös tehdään, Venäjän markkinoiden riskit sekä liiketoimintasuhteiden ja -verkostojen merkitys vientiprosessissa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, jonka avulla pyrittiin keräämään yksityiskohtaista tietoa pk-yritysten vientiin liittyen. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kahta Venäjän kaupan asiantuntijaa ja case-yrityksen tehdaspäällikköä.

Tutkimuksessa saavutettiin yleiskuva pienten ja keskisuurten yritysten viennistä Venäjälle case-yrityksen ja Venäjän kaupan asiantuntijoiden haastatteluiden pohjalta. Yleisimpänä motiivina vientiä aloittavilla yrityksillä nähtiin venäläisten asiakkaiden kiinnostus ja kysyntä yrityksen tuotteille ja reaktiivisia motiiveja pidettiin vahvempina suomalaisilla yrityksillä. Sen sijaan toiminnan laajentamisen motiivit Suomen Kerta Oy:llä olivat enemmän proaktiivisia ja erityisesti esiin nousi johdon halu kansainvälistyä. Ulkoiseen jalostukseen kannustavana tekijänä olivat kustannussäästöt. Tutkimusaineistossa korostui Venäjän markkinoiden positiivisena puolena niiden koko, mikä voi yrityksen toiminnan onnistuessa kasvattaa merkittävästi yrityksen tulosta. Kuitenkaan liian ruusuisena Venäjän vientiä ei voida pitää sillä markkinat ovat haasteelliset ja onnistuakseen siellä yritykseltä vaaditaan paljon resursseja ja panostusta.

Tutkimuksessa tuli ilmi useita ongelmia jotka muiden tutkimusten valossa ovat myös varsin yleisiä yritystason haasteita kun toimitaan Venäjän markkinoilla tai paikallisten venäläisten asiakkaiden kanssa. Merkittävimpiä ongelmia tutkimusten mukaan ovat tiedon hankkiminen, sertifikaattivaatimukset ja tullausmenettelyt, sekä erot yritys- ja johtamiskulttuurissa. Tässä tutkimuksessa korostuivat eritoten ongelmat sopimusten

ja venäläisten asiakkaiden kanssa sekä tullimenettelyt. Voidaan kuitenkin todeta, että markkinoiden riskeihin tulisi suhtautua realistisesti, sillä kaikkeen yritystoimintaan liittyy riskejä markkinoista huolimatta. Ymmärtämällä kulttuurillisia eroja, ottamalla selvää asioista sekä huolehtimalla tarkasti esimerkiksi asiakirjojen virheettömyydestä monet ongelmat ovat vältettävissä tai ainakin hallittavissa.

Tärkeimmiksi resursseiksi vientiä aloittavilla yrityksillä muodostuivat venäjän kielitaito, hyvät henkilösuhteet sekä kokemukset venäjän markkinoista. Suomen Kerta Oy:ssä vientitoiminnan aloittamista Venäjälle nähtiin auttavan aikaisempi kokemus kansainvälisestä toiminnasta. Samoin kuin tieteellisessä kirjallisuudessa myös tutkimuksen empiirisessä aineistossa korostuu pk-yritysten resurssien vähäisyys, joka asettaa esteitä yritysten kansainvälistymiselle. Mikäli vientiä suunnittelevalla yrityksellä ei ole kokemusta Venäjän kaupasta, se voi hyödyntää muiden yritysten kokemuksista liiketoimintasuhteiden kautta. Tutkimuksessa ilmenee myös yritysten tarve käyttää apunaan ulkopuolisia asiantuntijoita, tulkkeja ja Venäjän lainsäädännön tuntevia juristeja.

Asiantuntijan mielestä Venäjän viennissä suomalaisilla yrityksillä yleisin viennin muoto on suora vienti, jossa välittäjänä on useimmiten ulkomainen yritys. Tutkimuksessa korostuu kuitenkin vientimallin valinnassa yrityksen toimiala sekä sen tuotteet ja viennin tavoitteet. Suomalaisten yritysten on kuitenkin hyvä huomioida vientimallia päätettäessä, että Venäjällä tavaroita voi maahantuoda vain sinne rekisteröitynyt yritys. Suomen Kerta Oy:n vientiprosessi on esimerkki nopeasti ja hyppäyksittäin etenevästä vientiprosessista, sillä yritys on siirtynyt suoraan ulkoisesta jalostuksesta tuotantolaitoksen perustamiseen Venäjälle. Idea Venäjälle kansainvälistymisestä syntyi yrityksen johdolle ilman laajoja markkinatutkimuksia, joilla olisi selvitetty markkinoiden kysyntää yrityksen tuotteille. Viipurin tehtaan tuotantoa jouduttiinkin vaihtamaan lautasliinujen valmistamisesta kartonkiastioihin koska asiakkaita ei ollut riittävästi. Suomen Kerta Oy:n riskejä lisää se, että toimialalla asiakkaat ovat isoja ja yhdenkin menettäminen voi vaikuttaa paljon kannattavuuteen mikä tulee ilmi ruotsalaisen asiakkaan menettämisestä ja siitä, että yksi venäläinen asiakas on ostanut koko Viipurin tehtaan tuotannon.

Tutkimuksessa nousi esiin asiakassuhteiden merkitysten tärkeys ja se ettei niiden ylläpitämiseen riitä pelkät puhelinsoitot tai sähköpostiviestit vaan yrityksen johdon tai

muiden vastuullisten henkilöiden on vierailtava paikanpäällä, jotta pystytään luomaan vahva asiakassuhde. Verkostoitumisen tärkeys tulee ilmi tutkimuksessa mutta Suomen Kerta Oy:n kohdalla voidaan kuitenkin todeta, että verkostojen luominen on yritystasolla haastavaa. Tarvetta hyvälle liiketoimintakumppaneille olisi mutta suhteiden luominen on vaikeaa niin Suomessa kuin Venäjälläkin muiden yritysten kanssa. Tutkimuksessa tuli ilmi, että liiketoimintasuhteiden avulla voidaan hankkia täydentäviä resursseja ja että yritysten kannattaisi yhä enemmän pyrkiä verkostoitumaan. Johtuen kulttuurisista eroista yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota liiketoimintasuhteiden, joita Venäjällä voisi ennemminkin kutsua ystävyysuhteiksi, luomiseen ja ylläpitämiseen.

Tutkimuksen keskeisin aihe oli tutkia Venäjän viennin luomia mahdollisuuksia ja haasteita sekä kuvata case-yrityksen näkökulmasta vientiprosessia Venäjälle. Tutkimuksen pohjalta markkinat tarjoavat monia mahdollisuuksia yrityksille tavoitella kansainvälistymistä ja kasvua mutta ongelmattomina ja helppoina Venäjän markkinoita ei voida pitää. Yrityksellä pitää olla vahvat motiivit toiminnan laajentamisen taustalla, riittävästi voimavaroja toiminnan ylläpitämiseen ja halua sitoutua markkinoille vastaantulevista haasteista huolimatta. Huomion arvoista on, että jokaisen yrityksen kansainvälistymisprosessi, joko vientimallien tai suorien investointien avulla on ainutlaatuinen, joten kaiken kattavaa ja jokaiselle yritykselle sopivaa toimintamallia on mahdoton kuvata. Kuten Kumpulainen (2012) toteaaakin: ”On niin monta erilaista vientimallia kuin on yritystäkin”. Vientiä suunniteltaessa ja aloitettaessa yritysten kannattaa hyödyntää muiden kokemuksia ja miettiä omista lähtökohdistaan niin kansainvälistymisen motiiveja, käytettävissä olevia resursseja kuin toteutettavissa olevia kansainvälistymisen operaatiomuotojakin - unohtamatta hedelmällisten liiketoimintasuhteiden ja -verkostojen luomista ja ylläpitämistä.

LÄHTEET

Albaum, G. & Duerr, E. (2008) International marketing and export management. 6.p. Harlow: Prentice Hall.

Anderson, J. C., Håkansson, H. & Johanson, J. (1994) Dynamic relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58, 4, 5-19.

Bartlett, C. (1991) The challenges, motivations, and mentalities of MNC management. In: Bower, J. L. (toim.) *The craft of general management*. Boston, MA: Harvard Business School.

Bell, J. (1995) The internationalization of small computer software firms - a further challenge to "Stage" theories. *European Journal of Marketing* 29, 8, 60-75.

Bell, J. (1997) A comparative study of the export problems of small computer software exporters in Finland, Ireland and Norway. *International Business Review*, 6, 6, 585-604.

Buckley, P. J. (1992) Alliances, technology and markets: A cautionary tale. In: Buckley, P. J. (toim.) *Studies in international business*. London: Macmillan.

Brush, C. G. (1995) *International entrepreneurship: The effect of firm age on motives for internationalization*. New York: Garland.

Cavusgil, S. T. (1980) On the internationalization process of the firm. *European Research* 8, 6, 273-281.

Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N. & Agarwal, M. R. (2002) *Doing business in emerging markets - entry and negotiation strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cook, K. S. & Emerson, R. M. (1987) Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43, 4, 721-738.

Coviello, N. E. & Munro, H. (1997) Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6, 4, 361-386.

Coviello, N. E. & McAuley, A. (1999) Internationalization of the smaller firm: a review contemporary empirical research. *Management International Review* 39, 3, 223-256.

Czinkota, M. R. (1982) *Export development strategies*. New York: Preager.

Fintra (2006) *Vientiopas*. Helsinki: Multikustannus

Ford, D. (1980) The development of buyer - seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14, 5, 339-353.

Gankema, H. G., Snuif, H. R. & Zwart, P. S. (2000) The internationalization process of small and medium sized enterprises: an evolution of stage theory. *Journal of Small Business Management* 38, 4, 15-27.

Gatignon, H. & Anderson, E. (1988) The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation. *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 2, 623-634.

Gjellerup, P. (2000) Opening address. Concerted action seminar on SME support services in the face of globalization, Copenhagen, January 17-18, Danish agency for trade and industry & European Commission, 16-28.

Ghoshal, S. 1987 Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8, 5, 425-40.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13.p. Jyväskylä: Tammi

Hollensen, S. (2007) *Global marketing*. 4.p. Harlow: Financial Times, Prentice Hall.

Håkanson, H. (1989) *Industrial technical development – A network approach*. London: Routledge.

Hämäläinen, E. (2004) Riskienhallinnasta Venäjällä. In: Azeem, M. (toim.) *Investoinnit itänaapuriiin - Perustietoa sijoittamisesta liiketoimintaan Venäjälle*. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamari.

Jackson, S. E. & Dutton, J. E. (1988) Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33, 3, 370-387.

Jansson, H. (2007) *International business marketing in emerging county markets: The third wave of internationalization of firms*. Cheltenham: Edward Elgar.

Jansson H. & Sandberg, S. (2008) Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic sea region. *Journal of International Management* 14, 1, 65-77.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975) The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of Management Studies* 12, 3, 305-322.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977) The internationalization process of a firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 1, 23-32.

Johanson, J. & Mattson, L. G. (1987) International relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization* 17, 1, 34-48.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2003) Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 1, 83-101.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2011) Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of Marketing Science*, 39, 4, 484-491.

JärviKuona, P., Karhunen, P., Mochnikova, E. & Handelberg, J. (2009) Etelä-Savon yritysten Venäjä-yhteistyöpotentialia ja tukitarpeet. Mikkeli: Helsingin kauppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus. Business Campus Publications N-89.

Karhu, P. (2012) Mieluummin Venäjälle kuin Kiinaan. Kauppalehti, 2012, 71, 13.

Kekki, P. (2009) Sopimukset Venäjän kaupassa. In: Tiri, M. (toim.) Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamari.

Kiuru, M. (2011) Lakitoimisto neuvoo: Näin vältät ongelmat Venäjällä. Kauppalehti, 2011, 229, 8.

Kiuru, M. (2012a) Korruptio lisääntynyt Venäjällä. Kauppalehti, 2012, 32, 6-7.

Kiuru, M. (2012b) Palveluyrityksillä ongelmia Venäjällä. Kauppalehti, 2012, 62, 4.

Kosonen, R. (2011) Liiketoiminnan turvallisuus Venäjällä ja Kiinassa. Helsinki: Aalto-yliopisto, CEMAT. Kauppa + talous 11/2011.

Kouznetsov, A. (2008) Entry modes employed by multinational manufacturing enterprises and review of factors that affect entry mode choices in Russia. *The Business Review*, Cambridge, 10, 2, 316-323.

Kouznetsov, A. (2009) Country conditions in emerging markets and their effects on entry mode decisions of multinational manufacturing enterprises: Evidence from Russia. *International Journal of Emerging Markets*, 4, 4, 375-388.

Kwon, Y. C. & Konopa, L. J. (1993) Impact of host country market characteristics on the choice of foreign market entry mode. *International Marketing Review*, 10, 2, 60-67.

Kumar, K. & Subramaniam, V. (1997) A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business*, 32, 1, 53-72.

Lei, D. & Slocum J. W. (1991). Global strategic alliances: Payoffs and pitfalls. *Organizational Dynamics*, 19, 3, 44-62.

Leonidou, L. C. (1995) Export stimulation research: Review, evaluation, integration. *International Business Review*, 4, 2, 133-156.

Leonidou, L. C. & Katsikeas, C. S. (1996) The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27, 3, 517-551.

Luostarinen, R. & Welch, L. (1990) *International business operations*. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Metsämuuronen, J. (2008) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3.p. Jyväskylä: Gummerus.

Meyer, K. & Gelbuda, M. (2006) Process perspectives in international business research in CEE. *Management International Review*, 46, 2, 143-164.

Meyer, K. & Skak, A. (2002) Networks, serendipity and SME entry into Eastern Europe. *European Management Journal*, 20, 2, 179-188.

Miesenbock, K. (1988) Small business and exporting: A literature review. *International Small Business Journal*, 6, 42-61.

Miettinen, A. (2012) Öljyyn jää koukkuun. *Helsingin Sanomat*, 2012, 49, D3.

Munro, H. J. & Beamish, P. W. (1987) Distribution methods and export performance. In: Rosson P. & Reid S. (toim.) *Managing export entry and expansion: Concepts and practice*. New York: Praeger.

Osborn, R. N. (2003) International alliances: Going beyond the hype. *Mt Eliza Business Review*, 6, 1, 37-43.

Parks, T. & Flores, F. (2000). An identification and clarification of relevant market entry risk variables for multinational enterprises. *International Journal of Management*, 17, 2, 272-282.

Pett, T. L., Francis, J. D. & Wolff, J. A. (2004) Examining SME internationalization motives as an extension of competitive strategy. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 16, 1, 46-65.

Rosson, P. J. & Seringhaus, F. H. R. (1991) Export promotion and public organisations: present and future research. In: Seringhaus, F. H. R. & Rosson, P. J. (toim.) *Export Development and Promotion: The Role of Public Organisations*. Boston, MA: Kluwer.

Rutherford, T. & Tarr, D. (2008) Regional household and poverty effects of Russia's accession to the WTO. Washington: World Bank. World Bank policy and research working paper number 4570.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic, B. (2006) SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 4, 476-479

Saarenketo, S. & Kuivalainen, O. (2001) Infocom-yritys - syntynyt kansainväliseksi? In: Varis, J. (toim.) *Kumppanuudella kasvuun -käsikirja*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology, Telecom Business Research Center.

Shama A. (2000) After the meltdown: A survey of international firms in Russia. *Business Horizons*, 43, 14, 73-92.

Sharma, S. & Vredenburg, H. (1998) Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organization capabilities. *Strategic Management Journal*, 19, 8, 729-753.

Stoner-Weiss, K. (2000) Foreign direct investment and democratic development in the Russian provinces: A preliminary analysis, *Policy Studies Journal*, 28, 1, 96-113.

Suomen Kerta Oy (2012) Yritysesittely [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.5.2012]. Saatavilla:

<http://www.suomenkerta.fi/index.php?mid=1&pid=14>

Suomen Yrittäjät. (2009) Pk-yritysten rooli Suomessa 2008 [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.3.2012]. Saatavilla: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimukset/pk-yritysten-rooli-suomessa-2008/>.

Tilastokeskus (2007) Monimutkaiset omistus- ja rahoitusjärjestelyt vaikeuttavat suorien investointien arviointia [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2012]. Saatavilla: http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-02-15_003.html?s=6.

Tiri, M. (2011) Suomen ja Venäjän välinen kauppa. In: Tiri, M (toim.) Venäjän viennin opas. 8.p. Helsinki: Suomalais-Venäläinen kauppakamari.

Tochitskaya, I. (2012) Russia's accession to the WTO: Impacts and Challenges. *Case Network E-briefs*, 2012, 1, 1-3.

Tulli. (2012) Suomen ja Venäjän välinen kauppa [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.3.2012]. Saatavilla:

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastokatsaukset/maat/vuodet/liitteet/Maat_2011.pdf.

Vehviläinen, A. (2009) Liikennepolitiikka sekä tulevaisuuden haasteet, mahdollisuudet ja tavoitteet [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.3.2012]. Saatavilla: <http://www.lvm.fi/web/fi/puheet/puhe/-/view/866697>.

Vuola, A., Kangas, S., Sormunen, A. & Vilhunen, L. (2010) Suomalaisyritysten kohtaamat kaupanesteet 2009 ja keinot niiden poistamiseksi. Helsinki: Ulkoasiainministeriö.

Welch, L. S., Benito, G. R. G. & Petersen, B. (2007) Foreign operation methods. Cheltenham: Edward Elgar.

Zollo, M., Reuer, J. J. & Singh, H. (2002) Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13, 6, 701-713.

Äijö, T. S. (1996) *Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy*. Helsinki: Fintra.

LIITTEET

Liite 1.

Haastattelut

1. Kalevi Kumpulainen, M.Sc. (Econ), senior partner, Russian Business Advisory Group. Haastattelu, Imatra 15.2.2012
2. Anne Alho, Venäjän viennin asiantuntija, Kaakkois-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristö keskus & Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Haastattelu, Lappeenranta 23.3.2012
3. Pekka Mirola, tehdaspäällikkö, Suomen Kerta Oy. Haastattelu, Imatra 2.5.2012

Asiantuntijahaastatteluiden kysymykset

1. Millaisia syitä (motiiveja) näette suomalaisten yritysten kansainvälistymisen ja viennin aloittamisen taustalla? Mitä näistä voisitte pitää yleisimpinä?
2. Mitä yrityksen toimintaan vaikuttavia riskejä Venäjän markkinoilla on? Millaisia ongelmia sisältyy venäläiseen liiketoimintakulttuuriin?
3. Mitä vientimallia hyödyntäen yritykset vievät tuotteitaan Venäjälle? Mitä voitte pitää suositeltavimpana vientimallina pk-yrityksille?
4. Mikä merkitys liiketoimintasuhteilla ja -verkostoilla on vientiyritykselle? Kuinka tärkeitä liiketoimintasuhteet ovat mielestänne Venäjällä?

Yrityshaastattelun kysymykset

1. Milloin yrityksenne on aloittanut viennin Venäjälle ja oliko teillä ollut aikaisempaa kokemusta ulkomaanviennistä? Jos oli, mitä hyötyjä koitte olevan tästä kokemuksesta?

2. Mitä syitä yrityksellänne oli kansainvälistyä eli mikä motivoi teitä aloittamaan viennin Venäjälle?
3. Minkälaisia riskejä näitte liittyvän viennin aloittamiseen ja kuinka olette ehkäisseet riskejä? Mitä ongelmia olette kohdanneet toimiessanne markkinoilla?
4. Kuinka yrityksenne vientitoiminta on muodostunut? Millä tavalla vientiprosessi suunnittelusta toteutukseen on tapahtunut ja mitä vaiheita siinä on ollut?
5. Mitä vientimalleja olette käyttäneet Venäjän viennissä? Oletteko toteuttaneet Venäjän kauppaa muilla kansainvälistymisen operaatiomuodoilla?
6. Millaisena näette liiketoimintasuhteiden ja -verkostojen merkityksen yrityksenne liiketoiminnalle ja mikä merkitys niillä on ollut Venäjän kaupassanne? Mitä hyötyjä olette kokeneet olevan liiketoimintasuhteista?
7. Voitteko suositella muille suomalaisille pk-yrityksille laajentumista Venäjälle?