



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Toimitusketjun johtaminen

Kansainvälistyvän yrityksen jakelumallin valintaan vaikuttavat tekijät

Factors influencing the mode of entry for companies expanding abroad

Kandidaatintyö

Nico Henriksson

Santeri Jansson

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Nico Henriksson, Santeri Jansson	
Työn nimi: Kansainvälistyvän yrityksen jakelumallin valintaan vaikuttavat tekijät	
Vuosi: 2016	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous. 39 sivua, 5 kuvaa ja 1 taulukko. Tarkastaja(t): Petra Pekkanen	
Hakusanat: Jakelumallit, jakelumallin valinta, epäsuora vienti, suora vienti, yhteistyömallit, kansainvälinen liiketoiminta	
Keywords: Distribution model, choice of distribution model, indirect export, direct export, collaborative models, international business	
<p>Työn tavoitteena on selvittää eri jakelumallivaihtoehtojen heikkoudet ja vahvuudet sekä vertailla mallien soveltuvuutta aineellisia tuotteita valmistaville yrityksille tuoteominaisuuksien, kustannusten ja markkinoiden näkökulmasta. Työn avulla lukija pystyy arvioimaan eri mallien sopivuutta oman yrityksensä tarpeisiin. Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena.</p> <p>Työssä käsitellään kansainvälistyvän yrityksen jakelumallin valintaan vaikuttavia tekijöitä. Ensin käsitellään yleisesti jakelumallin valintaprosessia kansainvälistymistarpeen ja yrityksen resurssien näkökulmasta. Seuraavaksi esitellään eri jakelumallivaihtoehdot. Työn viimeisessä osassa jakelumalleja tutkitaan markkinoiden, kustannusten ja tuoteominaisuuksien näkökulmista. Lisäksi työssä on luotu kysymyssarja avustamaan tiedonhakua.</p> <p>Tutkimuksessa löydettiin selkeät jakelumallin valintaan vaikuttavat päätöstekijät markkinoiden, kustannusten ja tuoteominaisuuksien näkökulmasta. Tutkimuksessa on koottu yhteen lähteeseen jakelumallin valintaan vaikuttavat tekijät, joiden avulla yrityksen jakelumallin valinta helpottuu.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset.....	4
1.2	Työn menetelmät ja rakenne.....	5
2	JAKELUMALLIN VALINTAPROSESSI	6
2.1	Kansainvälistymistarve.....	6
2.2	Yrityksen ominaisuudet ja resurssit.....	7
2.3	Päätöksentekijä	7
3	JAKELUMALLIT	9
3.1	Epäsuora vienti	9
3.2	Suora vienti.....	11
3.3	Yhteistyömallit	13
4	NÄKÖKULMAT MALLIEN TARKASTELULLE	17
4.1	Markkinat	17
4.1.1	Epäsuora vienti	19
4.1.2	Suora vienti.....	21
4.1.3	Yhteistyömallit	22
4.2	Kustannukset	24
4.2.1	Epäsuora vienti	26
4.2.2	Suora vienti.....	28
4.2.3	Yhteistyömallit	30
4.3	Tuoteominaisuudet	32
4.3.1	Epäsuora vienti	35
4.3.2	Suora vienti.....	36
4.3.3	Yhteistyömallit	38

5 YHTEENVETO	41
LÄHTEET	43

1 JOHDANTO

Tämä kandidaatintyö käsittelee kansainvälistyvän yrityksen jakelumallin valintaprosessia ja valintaan vaikuttavia tekijöitä. Työ on toteutettu parityönä Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osastolle toimitusketjun johtamisen pääaineeseen. Kansainvälisille markkinoille pyrkivän yrityksen on tehtävä tärkeä strateginen päätös käytettävästä jakelumallista. Yrityksellä on kolme erilaista jakelumallia valittavana, jotka ovat epäsuora vienti, suora vienti ja yhteistyömallit. Jokaisella mallilla on omat vahvuudet ja heikkoudet, jotka riippuvat yrityksen tuotteista, tavoitteista ja kohdemarkkinoista.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on selvittää eri jakelumallivaihtoehtojen heikkoudet ja vahvuudet sekä vertailla mallien soveltuvuutta yritykselle tuoteominaisuuksien, kustannusten ja markkinoiden näkökulmasta. Työn avulla lukija pystyy arvioimaan eri mallien sopivuutta oman yrityksensä tarpeisiin. Työlle on asetettu pää- ja alitutkimuskysymykset työn tavoitteiden pohjalta.

Päätutkimuskysymys:

- Mitkä ovat kansainvälistyvän yrityksen jakelumallin valintaan vaikuttavat tekijät?

Päätutkimuksen tueksi on esitetty seuraavat alatutkimuskysymykset:

- Mitkä ovat jakelumallin valintaprosessin eri vaiheet?
- Mitkä ovat vaihtoehtoiset jakelumallit kansainvälisessä liiketoiminnassa?
- Mitkä tekijät vaikuttavat jakelumallin valintaan markkinoiden, tuoteominaisuuksien ja kustannusten näkökulmasta?

Työssä keskitytään käsittelemään kansainväliseen liiketoimintaan siirtyviä yrityksiä, joilla ei ole toimivaa ulkomaan liiketoimintaa. Yritykset rajataan aineellisia tuotteita valmistaviksi, eikä esimerkiksi sähköisiä ohjelmistoja tuottavia yrityksiä käsitellä. Näin ollen myös sähköiset jakelumallit rajataan työn ulkopuolelle. Tutkimuksessa käsitellään suoraa vientiä, epäsuoraa vientiä sekä yhteistyömalleja. Malleja tutkitaan markkinoiden, kustannusten sekä tuoteominaisuuksien näkökulmista. Jakelumallien suunnitteluun sisältyisi työssä käsiteltyjen aihepiirien lisäksi mm. varastojen sijoittelua, päätöksiä kuljetusmuodoista sekä useita muita

huomioitavia näkökulmia. Nämä aihepiirit ovat kuitenkin rajattu työn ulkopuolelle työn laajuuden vuoksi.

1.2 Työn menetelmät ja rakenne

Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on löytää vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Aineistona työssä on käytetty alan kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita. Kirjallisuuskatsauksen aineisto on kerätty pääasiallisesti SpringerLink, ScienceDirect, ABI/INFORM, Emerald Journals ja JSTOR tietokannoista. Tietokannoissa toimivat parhaiten seuraavat hakusanat: international market entry, market entry mode, exporting, kansainvälinen liiketoiminta, product characteristics, transaction costs, market characteristics sekä international distribution.

Työ jakautuu kolmeen suurempaan kokonaisuuteen. Työn ensimmäisessä osassa käsitellään jakelumallin valintaprosessia kansainvälistymisen tarpeen ja yrityksen käytössä olevien resurssien näkökulmista. Työn ensimmäisellä osalla vastataan ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Työn toisessa osassa esitellään eri jakelumallivaihtoehdot sekä mallien sisäiset variaatiot. Lisäksi samassa osassa määritellään jakelumallivaihtoehtojen yleiset vahvuudet ja heikkoudet. Työn toinen osa vastaa toiseen alatutkimuskysymykseen.

Työn kolmannessa osassa käsitellään jakelumallivaihtoehtoja markkinoiden, kustannusten sekä tuoteominaisuuksien näkökulmasta. Jokaisen näkökulman alla mallit ovat käsitelty itsenäisinä kokonaisuuksina. Jakelumallien kohdalla käydään läpi jokaisen mallin valintaa puoltavat ja vastustavat tekijät. Työn yhteenvedosta löytyy informaation keräämistä ja prosessointia tukeva kysymyssarja. Kokonaisuudessaan työ antaa yritykselle lähtökohdat jakelumallin valintaprosessiin.

2 JAKELUMALLIN VALINTAPROSESSI

Yrityksen kansainvälistymiseen liittyvän päätöksentekoprosessin ensimmäinen vaihe on kansainvälistymistarpeen tunnistaminen. Tarpeen tunnistamisen jälkeen yrityksen tulee arvioida omaa kyvykkyyttään kansainvälisenä toimijana. Arviointia varten tulee nimetä päätöksentekoyksikkö, jonka vastuulla on prosessin läpivienti. Prosessin toisessa vaiheessa päätöksentekijän tulee määrittää ja arvioida kansainvälistymisen edellytyksiä yrityksen näkökulmasta. Tässä vaiheessa prosessia arvioidaan ainoastaan yrityksen toiminnallisia resursseja. Taloudellisten resurssien arviointi tulee ajankohtaiseksi prosessin seuraavassa vaiheessa. Prosessin kolmas vaihe koostuu informaation keräämisestä ja prosessoinnista. Päätöksentekoa varten tulee kerätä tietoa kohdemarkkinoista ja eri jakelurakenteista. Tiedon keräämisessä päätöksentekijät voivat hyödyntää tämän tutkimuksen yhteenvedossa esitettyä kysymyssarjaa. Tiedon prosessoinnilla pyritään tutkimaan eri kansainvälistymisrakenteiden soveltuvuutta yrityksen resursseille ja kohdemarkkinoille. Päätöksentekoprosessin viimeinen vaihe on luonnollisesti jakelumallin valinta. (Kumar, & Subramaniam, 1997)



Kuva 1. Jakelumallin valintaprosessi (Kumar, & Subramaniam, 1997)

2.1 Kansainvälistymistarve

Karhu (2002) tunnistaa, että yrityksen kansainvälistymisen taustalla voi olla joko siihen houkuttelevia ns. imutekijöitä tai siihen pakottavia ns. painetekijöitä tai mahdollisesti myös näitä molempia. Imutekijöitä ovat muun muassa mahdollisuus vahvistaa kilpailuasemaa, ulkomaisten markkinoiden suuruuden tarjoamat mahdollisuudet ja syntyneiden kansainvälisten yhteyksien hyödyntäminen. Painetekijöitä puolestaan ovat kotimarkkinoiden

pienuus, kilpailijoiden kansainvälistyminen ja heikko kysyntätilanne kotimaan markkinoilla. (Karhu, 2002, s. 20-26)

2.2 Yrityksen ominaisuudet ja resurssit

”Toiminnallisilla resursseilla tarkoitetaan yrityksen tuotannollista, markkinoinnillista ja hallinnollista suorituskapasiteettia sekä yrityksen kansainvälisissä tehtävissä toimivien henkilöiden henkisiä resursseja.” (Karhu, 2002, s. 20-26) Yrityksen koko toimii indikaattorina näiden resurssien määrälle (Hollensen, 2011, s.321-325). Kansainvälisen yrityksen tuotantokapasiteetin on oltava huomattava, jotta yritys pystyisi selviytymään suuristakin tilauksista. Vaatimuksia markkinoinnin resursseille taas asettavat etäisyyksistä johtuva matkustustarve ja markkinatutkimuksen ja markkinointiviestinnän vaikeampi toteutettavuus kansainvälisessä ympäristössä. Hallinnollista kapasiteettia puolestaan vaatii organisaation johtaminen ja rahaprosessien hallinta.(Karhu, 2002, s. 20-26)

Henkisiin resursseihin liittyvät vaatimukset kohdistuvat henkilöstön osaamiseen tuotannossa, markkinoinnissa ja hallinnossa sekä näissä tehtävissä toimivien henkilöiden kielitaitoon, kulttuurituntemukseen ja sopeutuvuuteen erilaisiin ympäristöihin ja kulttuureihin (Karhu, 2002, s. 20-26). Henkisiin resursseihin voidaan lukea myös johdon ja näin koko yrityksen aikaisemmat kokemukset kansainvälisestä liiketoiminnasta. Aikaisempi kokemus vähentää epävarmuutta ja nopeuttaa päätöksentekoprosessia. Aikaisempi kokemus vaikuttaa suoraan jakelurakenteen valintaan, sillä kokeneet yritykset investoivat ensikertalaisia todennäköisemmin ulkomaille, eli käyttävät yhteistyömalleja kansainvälistymisessään.(Hollensen, 2011, s.321-325)

2.3 Päätöksentekijä

Päätöksentekoprosessissa itse päätöksentekijällä on vaikutusta siihen, mikä malleista tulee valituksi ja millä perusteilla (Kumar & Subramanian, 1997). Kumarin ja Subramaniamin mukaan vaikuttavia tekijöitä ovat päättäjän tietotaso, kyvykyys hyödyntää tietoa ja motivaatio. Nämä tekijät vaikuttavat päättäjän kyvykyyteen prosessoida saatua tietoa ja valita näin paras mahdollinen vaihtoehto. Päättäjän tuntemus mahdollisista vaihtoehtoista on

merkittävänä tekijänä vaikuttamassa päätökseen. Usein päättäjän kokemus yhdestä mallista johdattelee häntä valitsemaan saman mallin uudestaan (Kumar & Subramanian, 1997). Tämän vuoksi Kumarin ja Subramaniamin mukaan päättäjän tulisi olla kokenut ja hyvin koulutettu, ollakseen tietoinen kaikkien mallien eduista ja haitoista, jotta lopputulos olisi paras mahdollinen. Sisäisen kyvykkyyden puuttuessa yritys voi käyttää koulutetun ammattilaisen palveluita.

Päätöksentekijältä vaaditaan myös kyvykkyyttä hyödyntää ja analysoida olemassa olevaa tietoa oikein. Usein päätöksentekijältä löytyy tarvittava tieto valintaan, mutta hän ei osaa hyödyntää sitä oikealla tavalla (Kumar & Subramanian, 1997). Päätöksentekijän tulisi olla mahdollisimman kyvykäs ja analyyttinen (Schroder et al., 1967), jotta kyseisiltä ongelmilta vältyttäisiin. Mikäli päätöksentekijällä ei ole kyvykkyyttä toteuttaa valittua vaihtoehtoa, valitsee hän Kumarin ja Subramaniamin mukaan vaihtoehdon, joka vaatii vähemmän henkilökohtaista ponnistelua. Sama ilmiö voidaan nähdä myös päättäjän motivaatiossa. Motivaatiotekijänä voi toimia yrityksen halu saada mahdollisimman nopeita tuloksia, jolloin valinnassa päädytään nopeimmin toteutettavissa olevaan vaihtoehtoon. Lisäksi valintaan voi vaikuttaa päätöksentekijän vastuu päätöksen tuloksista (Kumar & Subramanian, 1997). Mikäli päätöksentekijän vastuu on suuri, voi päätös riskittömämpään vaihtoehtoon olla hänelle helpompi ja turvallisempi vaihtoehto.

Valintaan vaikuttaa lisäksi päätöksen peruuttamattomuus. Peruuttamattomuus vaikuttaa erityisesti malleissa, jotka tarvitsevat suuria investointeja. Epäsuorassa viennissä suuria peruuttamattomia päätöksiä ei yleisesti jouduta tekemään. Yrityksen menetykset kokeilun epäonnistuessa eivät ole yhtä suuret kuin esimerkiksi yhteistyömalleissa, joissa pääomaa on mahdollisesti sitoutuneena kohdemaassa. (Kumar & Subramanian, 1997)

Työn seuraavat osiot vastaavat jakelumallin valintaprosessin kolmatta vaihetta eli informaation keräämistä ja prosessointia. Työn avulla lukijan on mahdollista siirtyä prosessin viimeiseen vaiheeseen eli kansainvälisen jakelumallin valintaan.

3 JAKELUMALLIT

Tässä osiossa esitellään kolme eri jakelumallivaihtoehtoa, jotka ovat epäsuora vienti, suora vienti sekä yhteistyömallit. Lisäksi osiossa määritellään jakelumallivaihtoehtojen yleiset vahvuudet ja heikkoudet sekä mallien sisäiset variaatiot.

3.1 Epäsuora vienti

Epäsuoralla viennillä tarkoitetaan jakelumuotoa, jossa tuotteet myydään välittäjälle, joka taas myy tuotteet eteenpäin suoraan loppuasiakkaalle tai maahantuojille (Karhu, 2002, s.79). Tämä jakelumuoto on helpoin tapa ulkomaanviennille, kun tuotteet myydään välittäjälle, joka toimii myyvän yrityksen kanssa samassa maassa. Vientivälittäjät toimivat yhdistävänä tekijänä kansainvälisessä kaupassa osapuolien välillä, jotka eivät muuten olisi yhteydessä (Hessels & Terjesen, 2008). Tuotteen valmistajan kannalta epäsuora vienti on verrattavissa kotimaan kauppaan, sillä kosketus vientiin on lähes olematonta (Karhu, 2002, s.79; Hollensen, 2001, s.337). Valmistavan yrityksen ei itse tarvitse huolehtia tuotteen myynnistä ja markkinoinnista ulkomailla, eikä myöskään kuljetusten organisoinnista.

Syitä epäsuoran viennin käyttämiseen jakeluratkaisuna on monia. Yritys saattaa palkata välittäjän, mikäli välittäjä kykenee hoitamaan viennin nopeammin tai pienemmillä kustannuksilla kuin yritys itse. Välittäjän tehokkuus johtuu pääasiassa paremmasta maakohtaisesta tuntemuksesta (Hessels & Terjesen, 2008). Hesselsin ja Terjesenin (2008) mukaan vientivälittäjät voivat auttaa yritystä löytämään uusia asiakkaita ja tutustumaan markkinoihin. Kolmannen osapuolen välityspalveluiden käyttö on kasvanut nopeasti viime vuosina, johtuen jakelukustannusten noususta sekä jatkuvasti muuttuvasta jakelulainsäädännöstä (Rushton et al., 2010, s. 52).

Epäsuoran viennin välijäsenet

Vientiagentit toimivat päämiehen eli tuotteen valmistajan nimissä. Vientiagentti hankkii tilauksia ulkomaisilta ostajilta ja saa välittämistään kaupoista provisiomuotoisen palkkion. Vientiagentit eivät omista välitettävää tuotetta missään vaiheessa toimitusta (Karhu, 2002,

s.84). Agentit tarkkailevat markkinoiden kehitystä kohdemaassa ja tiedottavat päämiehelleen kilpailutilanteesta, hinnoista ja uusista viranomaisten määräyksistä (Pehkonen, 2000, s.50). Vientiagentit järjestävät itse kaikki vientiin liittyvät toiminnot, kuten kuljetuksen tullauksen, asiakirjat, laskutuksen sekä kattavat riskin koko tapahtumaketjusta (Pehkonen, 2000, s.51). Komissionääri on vientiagentista hieman poikkeava välittäjän muoto. Tehtäviltään komissionääri vastaa vientiagentin toimintaa, mutta komissionääri toimii omissa nimissään ja kauppasopimuksesta johtuvat velvoitteet kohdistuvat häneen itseensä (Karhu, 2002, s.85).

Vientiliikkeet ovat ulkomaan kauppaan erikoistuneita yrityksiä, jotka ostavat tuotteen valmistajalta ja vievät sen omissa nimissään ulkomaille (Pehkonen, 2000, s.51). Vientiliikkeet lisäävät tuotteen hintaan marginaalin kattamaan sen omat vientikustannukset. Nämä kustannukset vaihtelevat yleisesti 1-7 %:a myyntihinnasta (Delaney, 2013, s.282). Vientiliikkeet voidaan jaotella kahteen erilaiseen tyyppiin: vientiliikkeisiin, jotka ovat keskittyneet tietyn tyyppisiin tuotteisiin, asiakkaisiin ja markkinoihin (export management company) sekä vientiyrityksiin, jotka toimivat muuten samalla periaatteella, mutta toiminta on enemmän kysyntään keskittyntä (export trading company) (Delaney, 2013, s.281-283). Kysyntään keskittyneet vientiyritykset toimivat usein pitkäaikaisessa suhteessa asiakkaiden kanssa, jotka tarvittaessa pyytävät välittäjää hankkimaan tarvittuja tuotteita (Delaney, 2013, s.282).

Edut ja haitat

Etuna epäsuoralla viennille on sen aloittamisen riskittömyys. Malli ei myöskään vaadi yritykseltä suurta osallistumista vientiprosessiin, sillä välittäjä vastaa tuotteiden toimituksista. Näin ollen malli mahdollistaa keskittymisen kotimaan liiketoimintaan. Välittäjien avulla yritys voi oppia viennistä ja ulkomaan markkinoista, eikä sen näin tarvitse hallita vienninosa-alueita heti kansainvälistä liiketoimintaan käynnistäessään. Malli mahdollistaa eri tuotteiden vientipotentiaalin testaamisen, kun välittäjien ansiosta ulkomaille ei tarvita suuria investointeja ja yhteistyö sekä vienti voidaan lopettaa tarvittaessa. Välittäjät vastaavat myös tuotteiden paikallisesta tuotetuesta.(Delaney, 2013, s.283)

Haittoina mallille voidaan nähdä pienemmät voitot tuotteista, johtuen kolmannen osapuolen kustannuksista. Epäsuoran jakelun myötä yritys menettää kontrollin ulkomaan myyntiin ja näin myös loppuasiakkaisiin. Loppuasiakkaiden kontaktin hävitessä, tuotteiden ja palveluiden kehittäminen asiakkaiden haluamaan suuntaan vaikeutuu. Yksittäisissä tapauksissa välittäjät saattavat vain testata markkinoiden toimivuutta valmistajan tuotteilla ja jälkepäin alkavat myymään omia, samankaltaisia tuotteitaan samoille asiakkaille.(Delaney, 2013, s.283)

3.2 Suora vienti

Suora vienti tarkoittaa kansainvälistä jakelumallia, jossa valmistava yritys vastaa myös tuotteidensa jakelusta. Tuotteen valmistaja vastaa siis sekä hyödykkeen fyysisestä toimittamisesta että hyödykkeestä saadun maksun vastaanottamisesta. Suorassa viennissä valmistaja myy tuotteitaan joko suoraan loppuasiakkaalle tai kohdemarkkinoilla sijaitsevalle jälleenmyyjälle. Tässä tutkimuksessa painopisteenä on suoramyynti loppuasiakkaille. Yritys joutuu käymään läpi samat vaikeudet vientitoimissaan, oli kyseessä sitten loppuasiakas tai jälleenmyyjä, joten käsittelemme ainoastaan myyntiä suoraan loppuasiakkaalle. Yritys voi myydä tuotteitaan loppuasiakkaalle joko suoraan kotimaastaan tai ulkomaisen edustajan kautta. Edustajana toimii yrityksen palkkalistoilla oleva henkilö, jonka tehtävänä on matkustaa kohdemaan asiakassuhteen sitä vaatiessa.(Karhu, 2002, s. 88-118; Delaney, 2013, s.280-281)

Suora vienti sopii yrityksille, jotka haluavat säilyttää markkinoinnin, myynnin ja hinnoittelun hallinnan itsellään. Suoran viennin valitseminen jakelustrategiaksi edellyttää erittäin osaavaa vientiorganisaatiota. Siirryttäessä kansainväliseen jakeluun tulee yrityksen ottaa huomioon monia uusia toimitukseen vaikuttavia tekijöitä, kuten kansallisia lainsäädäntöjä, tulleja ja tariffeja. Vientiosaston tulee kyetä luomaan kohdemarkkinoiden edellyttämiä jakelumalleja, jotka täyttävät kansainväliset jakeluvaatimukset. Kansainvälisen jakelun haasteita lisää eri markkinoiden heterogeisuus. Jakelustrategiat eri maiden välillä saattavat olla hyvin erilaiset. Fyysisen jakelun lisäksi vientidokumentaatioiden täyttäminen vaatii laajaa osaamista.(Ross, 1996, s.666-667)

Teoriassa mitä hankalampaa jakeluverkoston luominen toimittajan ja loppuasiakkaan välille on, sitä soveliaampaa yrityksen on käyttää omia jakelukanaviaan (Anderson et al., 1997). Suoran toimituksen rakenne oli yleinen vaihtoehto kansainvälisille yrityksille ennen 1970-lukua. 1970-luvun jälkeen kansainvälisillä markkinoilla toimivien logistiikkayritysten määrä ja kannattavuus ovat kasvaneet runsaasti, mikä on mahdollistanut jakeluverkostojen ulkoistamisen. (Rushton et al., 2010, s. 50-55)

Edut ja haitat

Useimmat tutkijat näkevät jakelun markkinoinnin kanavana. Jakelu määritellään prosessina, jossa tuotettu hyödyke siirretään asiakkaan käytettäväksi. Jakelumallin valinnassa tulee siis harkita myös asiakkaan kokemaa arvoa. Suoralla viennillä asiakas saa tiedon tuotteesta suoraan valmistajalta eikä välikäden kautta. Asiakkaat tuntevat toimittajansa ja toisaalta myös valmistaja tuntee loppuasiakkaansa. Suoralla viennillä yritys saa ylläpidettyä läheisen suhteen asiakkaisiinsa. Myynnin- ja markkinoinnin henkilöstön vientiosaamiselle ja kielitaidolle aiheutuu kuitenkin suuria vaatimuksia, jotta asiakassuhteet kyetään säilyttämään. (Delaney, 2013, s.280-281; Rushton et al., 2010, s. 50-55)

Suora vienti antaa yritykselle parhaan mahdollisuuden kontrolloida toimitusketjun eri transaktioita. Liiketoiminnan kehittyessä suoralla viennillä voidaan epäsuoraa vientiä joustavammin muokata kaupankäynnin luonnetta. Ulkopuolisten välikäsien eliminointi mahdollistaa myös suuremmat tuotot, sillä kustannuksia ei synny välikäsien katteista. Suoran viennin etuihin lukeutuu myös tehokas tiedonsaanti tulevien päätösten ja strategioiden pohjaksi. Tiedonsaannin tehokkuus mahdollistaa markkinoiden kehityksen jatkuvan seurannan. (Delaney, 2013, s.280-281; Karhu, 2002, s. 88-114)

Suoraan vientiin siirtyminen vaatii yritykseltä paljon toiminnallisia ja taloudellisia resursseja. Taloudellisia voimavaroja tarvitaan markkinointikulujen kattamiseen. Lisäksi vientihenkilöstön palkka- ja matkustusmenoilla on suuri osuus kulurakenteessa suorassa viennissä. Kaikki toimituksen transaktiokustannukset tulevat yrityksen maksettaviksi, joten viennin suunnittelun merkitys korostuu. Työmäärä kasvaa huomattavasti epäsuoraan vientiin verrattuna, sillä nyt yritys vastaa täysin toimitusten järjestämisestä. Työmäärän kasvu

aiheuttaa vaatimuksia yrityksen henkilöstön osaamiselle.(Delaney, 2013, s.280-281; Karhu, 2002, s. 88-114)

3.3 Yhteistyömallit

Suoran ja epäsuoran viennin lisäksi on olemassa kolmas vaihtoehto, jonka avulla yritys voi tavoitella asemaa kansainvälisillä markkinoilla. Kolmas vaihtoehto on yhteistyömallit. Tässä mallissa tuotteen toimitus toteutetaan yhteistyöyritysten avulla, mutta hallintaa ei ulkoisteta kokonaan. Yhteistyömalleissa tuotantolaitokset sijaitsevat ulkomailla tai vienti toteutetaan yhteistyöyrityksen kautta. Yhteistyömalleilla yritys pyrkii jakamaan kontrollin ja riskien määrää. Lisäksi tarvittavien resurssien määrä voidaan jakaa yhteistyökumppanin kanssa. Yhteistyömallin käyttö tulee usein harkintaan kun yritys huomaa, ettei se omilla resursseillaan enää kykene palvelemaan kansainvälisiä markkinoita. Toinen yleinen syy kumppanuussuhteen luomiselle on yhteistyöyrityksen jo olemassa olevien verkostojen hyödyntäminen kohdemarkkinoilla. Jälkimmäisen avulla yrityksen on mahdollista päästä nopeasti tavoitelluille markkinoille, kun aikaa ei kulu omien jakeluverkostojen luomiseen.(Delaney, 2013, s.288-289)

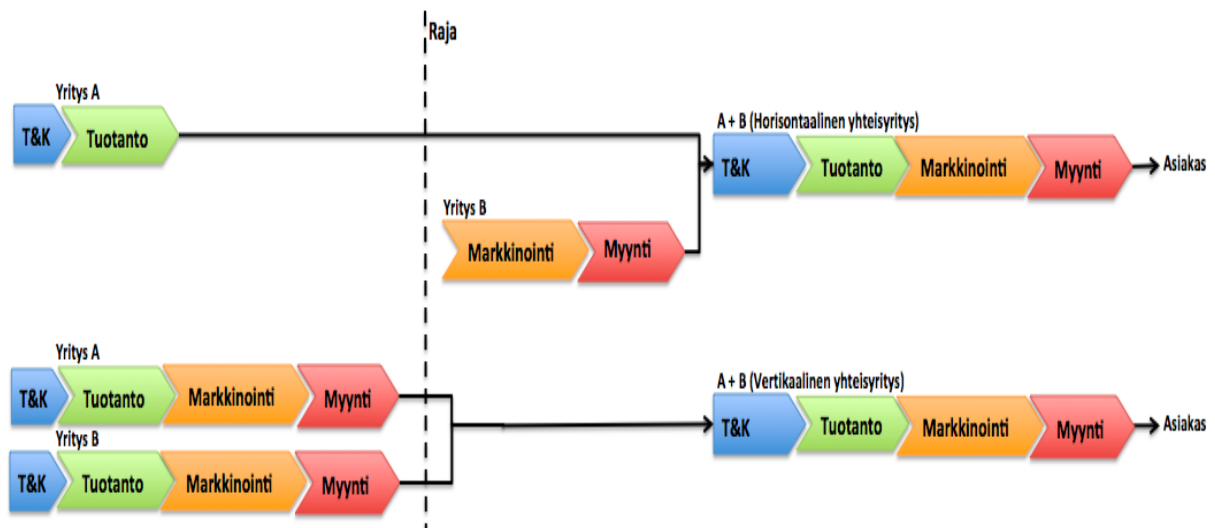
Yhteistyömallit eroavat epäsuorasta viennistä siten, että osa toimitusten hallinnasta säilytetään edelleen yrityksellä. Epäsuoran viennin mallissa toimitusketjussa toimii kaksi tai useampaa itsenäistä toimijaa, jotka maksimoivat omaa etuansa. Kumppanuussuhteessa kaksi tai useampi toimija pyrkii työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaan. Yhteistyösuhteissa eri yritysten itsenäisyys kuitenkin useimmiten säilyy. Kumppanuussuhteet voivat olla projektiluontoisia, jolloin toimijat tavoittelevat yhteistä etua tietyn ajanjakson aikana. Pidempiä kumppanuussuhteita kutsutaan strategiseksi yhteistyöksi. Käsittelemämme yhteistyömallit ovat strateginen liitto (global strategic alliance), yhteisyritys (joint venture) sekä suora omistus (direct ownership). Lisensointi ja franchising ovat myös keinoja, joilla yritys voi saada tuotteensa kansainvälisille markkinoille, mutta jätämme nämä aiheet tutkimatta, sillä näissä malleissa yritys ei enää itse valmista tuotetta, joka on suunnattu kohdemarkkinoille. Lisensointia käytetään usein markkinoilla, jonne rajoitteiden puitteissa yritys ei kykene toimittamaan tuotettaan. Yritys myy patentin, tavaramerkin tai suoran valmistusoikeuden

ulkopuoliselle valmistajalle, joka maksaa lisenssin käytöstä rojalteja.(Delaney, 2013, s.288-302)

Yhteistyömallien muodot

Strategisella liitolla tarkoitetaan yleisesti yritysten sovittua yhteistyötä, jonka tarkoituksena on hyödyttää kaikkia liittoon osallistuvia tasavertaisesti. Strateginen liitto on joustavin yhteistyömalleista, sillä liittoon ei kuulu yhteisomistusta, joten sopimuksen muokkaaminen ja mahdollinen purkaminen ovat helposti toteutettavissa. Strateginen liitto voidaan perustaa tietyille ajanjaksolle esimerkiksi hankkeen tai projektin läpiviennin ajaksi. Kansainvälistyvälle yritykselle kannattava strateginen liitto voi olla esimerkiksi yhteistyökumppanin etsiminen markkinoilta, joilla on paljon markkinoille pääsyn esteitä. Yhteistyökumppanin apua voidaan käyttää viennin käynnistämässä omien resurssien riittämättömyydestä johtuen. Kun yhteistyön avulla liiketoiminta on saatu kannattavaksi, voi valmistaja purkaa sopimuksen ja jatkaa vientiä omilla resursseillaan.(Karhu, 2002, s. 243-247)

Strategisella liitolla tavoitellaan myös tietojen ja taitojen lisäystä yrityksen liiketoiminnassa. Strategisessa liitossa kustannukset jaetaan usein tasan kumppaneiden kesken. Ennen kumppanin valintaa tulee liitolle määrittää selkeät tavoitteet ja rajaukset, joiden avulla nämä tavoitteet pyritään saavuttamaan. Tavoitteiden määrittämisen jälkeen tulee löytää yhteistyökumppani, jonka kontribuutiolla nämä tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Yhteistyökumppanin tulee olla valmis panostamaan yhteistyön toimivuuteen sekä joustamaan tilanteiden muuttuessa.(Delaney, 2013, s.288-302)



Kuva 2. Yhteisyrityksen muodot (Hollensen, 2011, s.357)

Yhteisyrityksessä yritykset perustavat uuden yhteisessä omistuksessa olevan yrityksen. Yhteistyökumppanit voivat perustaa yhteisyrityksen, joka pohjautuu molempien olemassa oleviin resursseihin tai luoda täysin uuden yhteisen yrityksen (Delaney, 2013, s.295-296). Ensimmäinen vaihtoehto on horisontaalinen yhteisyritys, jossa yhdistetään esimerkiksi yrityksen A tuotanto ja myynti yrityksen B jakeluun. Toinen vaihtoehto on vertikaalinen yhteisyritys, jossa molempien yritysten samankaltaiset resurssit tuodaan yhteen synergiaetuja tavoitellen. (Karhu, 2002, s. 241-252 ; Hollensen, 2011, s.366-375)

Yhteisyrityksen perustajat voivat edelleen jatkaa aikaisempaa liiketoimintaansa erillään toisistaan, mutta samanaikaisesti yhteisyrityksen on tarkoituksena toimia molempien yhteisten etujen nimissä (Hollensen, 2011, s.366-375). Yhteisyritys saa tietoa, taitoja, resursseja ja rahoitusta emoyhtiöiltään. Yhteisyrityksen hallinta jaetaan yleensä emoyhtiöiden välillä. Yhteisyritykseen ryhtymisellä tavoitellaan samankaltaisia etuja kuin strategisella liitolla. Yhteisyritys tuo kuitenkin joitakin uusia riskejä liiketoimintaan. Yhteistyösuhteen joustavuus karsii, sillä osapuolilla on sijoitettua pääomaa mukana. Yhteisyrityksen hallinnoinnin jakaminen voi olla hankalaa emoyritysten välillä. (Delaney, 2013, s.288-302)

Suorassa omistuksessa yritys joko perustaa täysin uuden tytäryhtiön kohdemaahan tai ostaa jo olemassa olevan yrityksen toiminnan. Ensimmäinen vaihtoehto vaatii yritykseltä paljon

resursseja, sillä se joutuu luomaan täysin uuden toimivan organisaation. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa voidaan hyödyntää ostetun yrityksen jo olemassa olevia resursseja. Tuotanto- tai jakeluyksikön suora omistaminen vieraassa maassa edustaa korkeinta tapaa vaikuttaa yrityksen tuotteiden vientiin (Ross, 1996, s.668-669). Toisin kuin muissa yhteistyömalleissa, yritys vastaa yksin toimitusketjunsä ja markkinointinsa hallinnasta. Suoran omistuksen mallissa yritys pääsee läheisimmin työskentelemään asiakkaidensa kanssa. Yritys pääsee määrittämään markkinointi- ja jakelustrategiansa ilman välikäsien vaikutusta.(Delaney, 2013, s.288-302)

Suoran omistuksen etuna voidaan pitää tuotteiden kuljetusmatkan lyhenemistä sekä tulli- ja tariffimaksuilta välttymistä. Kustannustehokkuutta voidaan lisäksi saavuttaa halvemman työvoiman ja raaka-aineiden vaikutuksesta. Suoran omistuksen ilmeisin haitta on suuren riskin ottaminen. Ulkomaisen toiminta-alueen tunteminen voi olla alkuun vaikeata, joten riskitekiäjöille alistuminen on todennäköisempää. Suora omistus synnyttää suuren riskin yritykselle, mikäli kohdemarkkinoita ei pystytäkään palvelemaan vaaditulla tavalla. Markkinoilta vetäytyminen ei onnistu yhtä helposti kuin muissa jakelumalleissa. Yrityksen resursseihin kohdistuvien vaatimusten takia ulkomaisen yksikön perustaminen tai ostaminen sopivat operaatiomuotoina parhaiten suurten yritysten käytettäväksi, vaikkakin 2000-luvulla myös pienet ja keskisuuret yritykset ovat entistä useammin omaksuneet mallit operaatiomuodoikseen.(Delaney, 2013, s.288-302; Karhu, 2002, s. 253-275)

4 NÄKÖKULMAT MALLIEN TARKASTELELLE

Tässä osiossa käsitellään jakelumallivaihtoehtoja markkinoiden, kustannusten sekä tuoteominaisuuksien näkökulmasta. Jokaisessa näkökulmassa kukin malli on käsitelty itsenäisenä kokonaisuutena. Näkökulmien kohdalla käydään läpi jokaisen mallin valintaa puoltavat ja vastustavat tekijät.

4.1 Markkinat

Erinäiset tekijät markkinoilla vaikuttavat suuresti siihen kannattaako yrityksen valita jakelumuodokseen suora vienti, epäsuora vienti vai yhteistyömallit. On tärkeää löytää oikeanlainen kanava saavuttaakseen mahdollisimman suuren osan potentiaalisista asiakkaista. Markkinoiden koko, jakautuminen ja tiheys ovat tärkeitä näkökulmia. Kohdemaan ominaispiirteiden lisäksi markkinoilla vaikuttavat vahvasti mahdolliset kilpailijat sekä erinäiset lait ja säädökset. Kotimaan ja kohdemarkkinoiden eroavaisuuksien vuoksi yrityksestä on löydyttävä omaa osaamista ulkomaanviennistä tai vaihtoehtoisesti osaaminen on hankittava kolmannelta osapuolelta epäsuoran viennin tai yhteistyömallien kautta. (Rushton et al., 2010, s.56)

Suuria ja jakautuneita markkinoita on helpompi lähestyä pidempien jakelukanavien kautta (Rushton et al., 2010, s.56). Jakelijoiden valmiit verkostot helpottavat tavoiteltaessa useita hajallaan olevia jakelupisteitä, kun taas tavoiteltaessa vain muutamaa jakelupistettä, on jakelu järkevämpää rakentaa lyhyillä ja suorilla jakelumalleilla (Rushton et al., 2010, s.56). Samalla markkinoiden koko vaikuttaa kysynnän määrään ja näin myös kuljetuseräkokoihin. Kysynnän ollessa pientä on huomattavasti helpompaa hoitaa jakelu kolmansien osapuolien kautta, sillä he voivat tavoitella skaalaetuja yhdistelemällä toimituksia toisiinsa (Rushton et al., 2010, s.94-95). Kysynnän epävarmuus vaikuttaa markkinoiden houkuttelevuuteen sekä yrityksen halun investoida (Kim & Hwang, 1992). Markkinoilla mietittäviä tekijöitä ovat myös olemassa olevien jakelukanavien sopivuus omalle tuotetyypille ja kulttuurillinen etäisyys sekä toiminnalliset erot kohdemaan kanssa. Kulttuurillinen etäisyys sisältää eroavaisuuksia muun muassa kielessä, kaupankäynnissä, eettisissä arvoissa, tavoissa sekä uskonnoissa (Satta &

Persico, 2014). Kohdemaan tuntemus toimii vahvana tekijänä jakelumallin valinnassa (Kim & Hwang, 1992).

Kilpailutekijät ja kilpailijoiden käyttäytyminen eri markkinoilla vaikuttavat vahvasti valittuun jakelumuotoon (Anderson & Coughlan, 1987; Kim & Hwang, 1992). Toisinaan yksittäinen jakeluyritys voi hallita suurta osaa markkinoista ja toimia yhteistyössä suurimman osan ostajista kanssa (Delaney, 2013, s.286). Tällöin markkinoille pääsy hankaloituu huomattavasti ilman yhteistyötä kyseisen jakelijan kanssa. Mikäli markkinat ovat täynnä kilpailijoita ja tuotteet ovat samankaltaisia kaikilla, on jakelumallilla suuri merkitys, jotta saavutetaan yhtä hyvä tai parempi palvelutaso kuin kilpailijoilla (Rushton et al., 2010, s.57-58).

Valtioiden ja niiden useat eri säädökset ja rajoitukset hankaloittavat vientiä ulkomaille ja näillä voi olla suuri vaikutus siihen, kannattaako tuotteen jakelu hoitaa itsenäisesti vai yhteistyössä kolmannen osapuolen kanssa (Robinson, 1978). Suurimmat säädösesteet asettavat tullit ja tullimaksut valtioiden rajoilla (Delaney, 2013, s.287). Usein valtiot pyrkivät suojelemaan paikallisesti tuotettuja tuotteita ja ovat näin asettaneet erilaisia sanktioita, maahantuonti lisenssejä sekä mukaantuloaikarajoitteita. Näiden lisäksi säädökset ja rajoitukset vaativat suurta dokumentaation määrää yritykseltä (Rushton et al., 2010, s.345). Valtion poliittinen tilanne ja vakaus vaikuttaa yrityksen haluun investoida suuria määriä kyseisille markkinoille (Agarwal & Ramaswami, 1992; Zhang et al., 2007). Kohdemarkkinoita valitessa on tärkeää huomioida maan infrastruktuurin taso ja kuinka paljon kyseisessä maassa investoidaan infrastruktuuriin nykyhetkellä ja tulevaisuudessa (Rushton et al., 2010, s.56).

Kokonaisuudessaan nämä edellä kuvatut tekijät luovat koetun kokonaisriskin. Epävarmuus ja koettu riski vaikuttavat vahvasti yrityksen valitsemaan jakelumalliin (Kognut & Singh, 1988). Kohdemaan koetun riskin kasvaessa jakelumallin joustavuuden tärkeys kasvaa ja yritykset pyrkivät kohti jaetun hallinnan malleja (Cunill et al., 2013; Vernon, 1983; Bradley, 1977). Samalla tämän riskin hallitsemisessa tärkeäksi tekijäksi muodostuu yrityksen monikansallinen osaaminen ja tietotaso. Ilman monikansallista kokemusta yritykset epäonnistuvat operaatioiden sekä jakelun hallinnassa todennäköisemmin, ja tämä kasvattaa koetun riskin suuruutta suhteessa potentiaaliin tuottoihin markkinoilta (Agarwal & Ramaswami, 1992).

Jakelumallin valintaan vaikuttavat tekijät markkinoiden näkökulmasta:

- Markkinoiden koko, jakaantuminen ja kysyntä
- Kulttuurillinen etäisyys
- Oma osaaminen/tuntemus
- Infrastrukturi ja koulutuslaitoksiin investoinnit
- Kilpailu ja kilpailijoiden käyttäytyminen
- Lait ja säädökset
- Poliittinen tilanne ja vakaus
- ➔ Koettu riski

4.1.1 Epäsuora vienti

Markkinoiden ollessa maantieteellisesti laajasti jakaantuneet ja tavoitettavien asiakkaiden ollessa hajallaan laajalla alueella, on yrityksen helpointa lähestyä kohdemarkkinoita epäsuoran viennin mallilla. Mallissa jakelijoiden valmiit verkostot helpottavat toimintaa kohdemaassa (Rushton et al., 2010, s.59). Kysynnän kannalta vähäisen kysynnän markkinat on todennäköisesti edullisinta hoitaa epäsuoralla jakelulla (Karhu, 2002, s.84). Epäsuoralla viennillä saavutetaan joustavuutta, eikä suuria investointeja tarvita. Lisäksi yritykset ovat haluumattomia investoimaan epävarmoille markkinoille, missä riskit ovat suuremmat (Kim & Hwang, 1992).

Kulttuurillisen etäisyyden kasvaessa suuremmaksi yritykset turvautuvat yhä enenevässä määrin ei-omistus-pohjaisiin jakelumuotoihin. Tämä tukee epäsuoran viennin mallia, jossa yrityksellä ei ole omistajuutta jakeluketjussa ja kolmas osapuoli suorittaa jakelun kotimaan ulkopuolella. Kulttuurillisesti etäisissä maissa yritys voi hyötyä jakelijoiden tietotaidosta ja maan tuntemuksesta. Lisäksi yrityksellä ei välttämättä ole tuntemusta maan toimintatavoista, eikä sen näin epäsuoran viennin myötä tarvitse käyttää resurssejaan toimintatapojen selvittämiseen.(Blomstermo et al., 2006)

Infrastruktuurin ja koulutuslaitosten investointien osalta Caves (1982) toteaa tutkimuksessaan yritysten käyttävän suuremmalla todennäköisyydellä epäsuoraa vientiä maissa, joissa infrastruktuuriin ja koulutuskeskuksiin investoidaan. Epäsuoran viennin käyttäminen näissä

maissa johtuu maan kansalaisten koulutustasosta. Ihmisten ollessa koulutetumpia, pystyvät he todennäköisemmin hoitamaan työnsä hyvin ja paikalliset jakelijat ovat kokeneempia alallaan.(Caves, 1982)

Kohdemarkkinoiden kilpailun ollessa kovaa, on usein kannattavinta jättää markkinoinnin ponnistelut siihen parhaiten kykeneville ja markkinat tunteville osapuolille (Karhu, 2002, s.84). Karhun (2002) ajatus tukee epäsuoran viennin valintaa, jolloin jakelijat voivat paremman markkinatuntemuksen ja kontaktiensa avulla myydä ja kuljettaa tuotetta helpommin. Myös Kimin ja Hwangin (1992) mukaan yritykset eivät ole halukkaita investoimaan kilpailuille markkinoille, joissa tuoton todennäköisyydet ovat vähäiset.

Kohdemaan laeilla ja säädöksillä voi olla erittäin suuri vaikutus siihen valitaanko jakelukanavaksi itse hoidettava vai kolmannen osapuolen hoitama kanava (Robinson, 1978). Mikäli kohdemaan säädökset ovat tiukat ja hyvin erilaiset kuin kotimaassa, on vienti helpointa toteuttaa epäsuorana, jolloin huoli säädöksistä siirtyy kolmannelle osapuolelle. Lisäksi epävakaa poliittinen tilanne sekä useat lait ja säädökset hidastavat tai jopa estävät yritysten ulkomaisia investointipäätöksiä. Epävakaasta poliittisesta tilanteesta johtuen yritykselle kohdistuvat kustannukset usein kasvavat ja näin yritys suuntautuu mieluiten epäsuoraan vientiin, jossa investoinnit ja näin ollen myös riskit ovat alhaisia.(Rugman, 1979; Stopford & Wells, 1972)

Kaikista aiemmista tekijöistä koostuvan yrityksen kokeman riskin kasvaessa korostuu erityisesti jakelumuodon joustavuus (Cunill et al., 2013). Cunill et al. (2013) toteavat artikkelissaan yritysten alkavan tällöin etsimään jaetun kontrollin vaihtoehtoja. Riskien kasvu tukee erityisesti epäsuoraa vientimuotoa, muodon ollessa erittäin joustava kysynnän kasvaessa ja laskiessa, eikä se myöskään tarvitse suurta omistautumista yritykseltä (Kim & Hwang, 1992). Agarwal ja Ramaswami (1992) tukevat myös tätä samaa ajattelua tutkimuksessaan ja heidän mukaansa epäsuoraa jakelua käytetään erityisesti suuren potentiaalın ja korkean investointiriskin maissa (Agarwal & Ramaswami, 1992).

4.1.2 Suora vienti

Markkinapotentiaalin ollessa suuri ja riskien ollessa kohtuulliset, yritykset tukeutuvat mieluiten investointeja vaativiin jakelumuotoihin, kuten suoraan vientiin (Agarwal & Ramaswami, 1992). Näin yrityksellä on tulevaisuudessa mahdollisuus suurempiin voittoihin, kuin muodoissa, joissa voitot jaetaan muiden osapuolien kesken (Sabi, 1988). Tällaisia muotoja löytyy esimerkiksi yhteistyömalleissa. Suurempien tuottojen lisäksi yritys saavuttaa pitkän aikavälin läsnäolon markkinoilla investointien myötä. Tämä luo edellytykset myös liiketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa (Agarwal & Ramaswami, 1992). Agarwalin ja Ramaswamin (1992) mukaan suora vientiä voidaan käyttää myös pienemmän markkinapotentiaalin maissa, mikäli yritys on kooltaan suuri ja sillä on jo aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. Tämä pienentää yrityksen mahdollisia riskejä, vaikka markkinapotentiaali kohdemaassa ei olisikaan huomattavan suuri. Kysynnän epävarmuus ja määrä kulkevat käsi kädessä markkinapotentiaalin kanssa ja tuovat suoralle jakelumallille samat edut ja haitat. (Agarwal & Ramaswami, 1992)

Kulttuurillisen etäisyyden näkökulmasta yritykset pyrkivät valitsemaan markkinoikseen mahdollisimman samankaltaisia kulttuureita kuin heillä on kotimaassaan (Blomstermo et al., 2006). Yrityksen valitessa laajennuskohteeseen mahdollisimman pienen kulttuurillisen etäisyyden markkinat, on aikaisemmasta kotimaan kokemuksesta enemmän hyötyä. Tällöin jakelua voidaan toteuttaa helpommin suorajakeluna, kun tietoa vastaavasta toiminnasta löytyy yrityksen sisältä. Davidsonin (1983) mukaan yritykset turvautuvat harvemmin yhteistyömalleihin, mikäli kulttuurillinen etäisyys on pieni. Kohdemaan hallituksen investoidessa infrastruktuuriin, on yritysten riskittömämpää investoida myös itse kyseiseen kohdemaahan, kun teiden ja muun infrastruktuurin taso on hyvällä mallilla. Valtion investoinneilla koulutuslaitoksiin ei ole yhtä suurta merkitystä suorassa viennissä kuin muissa käsitellyissä jakelumalleissa, koska osaaminen tulee yrityksen sisältä (Caves, 1982).

Kohdemaan kilpailun ollessa kovaa, ei ole aina kannattavaa lähestyä markkinoita suoran viennin kautta. Usein on hyödyllisempää saada kumppaniksi joku, joka tuntee markkinat paremmin kuin itse ja omaa jo valmiiksi kontakteja potentiaalsiin asiakkaisiin. Toisaalta

omilla investoineilla voidaan osoittaa asiakkaille halua palvella heitä yhtä hyvin kuin kilpailija ja tuoda heille yhtäläiset palvelut.(Anderson & Coughlan, 1987)

Lait ja säädökset voivat tuottaa yritykselle hankaluuksia, mikäli se haluaa hoitaa jakelun itse suoran viennin mallilla. Kohdemaan säädöksiä ollessa tiukkoja voi olla hyödyllisempää saada yhteistyökumppaniksi jo paikan päällä toimiva yritys (Zhang et al, 2007). Kohdemaan koettu poliittinen riski vaikuttaa negatiivisesti yrityksen haluun investoida omia resurssejaan ja vähentää näin halua valita suoran viennin mallia (Kwon & Konopa, 1993).

Tuntemus kohdemaasta ja markkinoista voi olla ratkaisevana tekijänä jakelumallin valinnassa. Mikäli yrityksellä on tuntemusta markkinoista ja kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta, valitsevat he suoran viennin todennäköisemmin muiden vaihtoehtojen sijasta (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Suoraan vientiin siirtyminen on myös mahdollista myöhemmässä vaiheessa, kun markkinoihin on ensin tutustuttu muiden muotojen myötä. Kokemuksen karttuessa hyöty jakelijoiden avusta ja yhteistyömalleista pienenee (Cunill et al., 2013).

Normaalisti riskin kasvaessa yritykset siirtyvät jaetun riskin ja kontrollin jakelumuotoihin, pois suorasta viennistä. Kuitenkin yrityksen ollessa suuntautunut vahvasti yhteen tuotekategoriaan pyrkivät he saamaan korkean kontrollin jakelusta ja näin hoitavat sen suoralla viennillä (Cunill et al., 2013). Cunill et al. (2013) mukaan tämä johtuu tuotteiden korvaamattomuudesta ja tästä saadusta kaupallisesta neuvotteluedusta. Lisäksi tietotaidon jakaminen voi johtaa riskiin menettää pidemmän aikavälin tuottoja (Agarwal & Ramaswami, 1992). Mikäli taas koettu kokonaisriski on alhainen, tukee tämä suoran viennin valitsemista yrityksen jakelumalliksi.

4.1.3 Yhteistyömallit

Tutkimuksen mukaan yritykset käyttävät yhteistyömalleja hyödykseen erityisesti markkinoilla, joilla on suuri potentiaali. Tämä johtuu pääasiassa yhteistyöstä saaduista eduista sekä sijaintieduista markkinoilla. Toisaalta Agarwlin ja Ramaswamin (1992) mukaan markkinoilla, joilla on pieni potentiaali yritykset myös todennäköisimmin valitsevat yhteistyömallin. Esimerkkinä kyseisistä markkinoista on usein kehittyvät markkinat. Eroina

suuren ja pienen potentiaalın markkinoilla on valittu yhteistyömallın muoto. Agarwlin ja Ramaswamin (1992) mukaan korkean potentiaalın markkinoilla todennäköisin muoto on yhteisyritys, kun taas matalan potentiaalın markkinoilla suoraomistus. Samalla myös yrityksen kansainvälinen kokemus vaikuttaa valintaan halutaanko laajentua suuren vai pienen potentiaalın markkinoille. (Agarwl ja Ramaswami ,1992)

Kulttuurillisen etäisyyden kasvaessa suureksi yritykset pyrkivät hyödyntämään yhteistyömalleja (Cunill et al., 2013; Erramilli, 1991; Kim & Hwang, 1992). Näin yritykset voivat saada tarvittavaa tietoa kohdemaan toimintatavoista ja kaupankäynnistä sekä saada hyödyllisiä kontakteja yritystoiminnan tueksi. Yhteisyrityksellä yritykset saavat helposti osaavan yhteistyökumppanin pienentämään koti- ja kohdemaan kulttuurillisista eroavaisuuksista johtuvia aukkoja tiedossa ja kokemuksessa (Zhang et al., 2007). Yleisesti ottaen yritykset antavat kumppanilleen yhteistoiminnassaan sitä suuremman vastuun, mitä suurempi kulttuurillinen etäisyys kotimaan ja kohdemaan välillä vallitsee (Satta & Persico, 2014).

Yhteistyömalleille pätee samat tekijät infrastruktuurin ja koulutuslaitoksien investointien osalta kuin epäsuoralle viennille. Kohdemaan koulutuksen ollessa hyvällä tasolla on yrityksen turvallisempaa sekä myös kannattavampaa käyttää yhteistyömalleja, kuin tapauksessa, jossa väestön osaamistaso on huono. Karhu (2002) mainitsee kirjassaan, että kilpailuilla markkinoilla on hyvä saada paikallista kokemusta auttamaan tuotteen myynnissä ja tämä voidaan saavuttaa niin yhteistyömalleilla kuin epäsuoralla viennilläkin. Mikäli markkinat ovat erittäin kilpailtuja sekä kilpailijat ovat investoineet jakeluun, on yrityksen todennäköisesti syytä hoitaa jakelu itse (Anderson & Coughlan, 1987). Tämä osoittaa asiakkaille, että yritys on halukas panostamaan markkinoille ja palvelemaan asiakkaita yhtä hyvin kuin kilpailijat.

Yhteistyömallın valintaa tukee myös mahdollisen yhteistyöyrityksen tietämys kohdemaan laista ja säädöksistä. Paikalliset yhteistyöyritykset vähentävät säädöksistä johtuvaa epävarmuutta sekä vähentävät yritykseltä vaadittuja resursseja näiden säädöksiin hallitsemiseen (Zhang et al., 2007). Toisaalta yritykset ovat haluttomampia sijoittamaan resurssejaan maahan, jonka säädökset ovat hyvin tiukat, koska epävarmuustekijöiden vaikutus kasvaa (Kwon & Konopa, 1993). Tuontia koskevien lakien ja säädösten tiukentuessa on

yrittäjien kannattavaa valita tai vaihtaa mallikseen yhteistyömalli, jossa se perustaa kohdemaahan tytäryhtiön (Delaney, 2013, s.300). Näin yritys ei joudu maksamaan nousseita tuontimaksuja kuten tuontiveroa. Lainsäädännön tiukkuuden lisäksi myös maan koettu poliittinen riski voi vaikuttaa negatiivisesti yhteistyömallin valintaan. Poliittisesti epävakaisissa maissa, joissa koettu poliittinen riski on korkea, yritykset eivät todennäköisesti ole halukkaita investoimaan (Kwon & Konopa, 1993).

Yritykset voivat suuntautua yhteistyömalleihin, kun arvioitu kokonaisriski kohdemaasta kasvaa (Agarwal & Ramaswami, 1992). Agarwalin ja Ramaswamin (1992) tutkimuksen mukaan erityisesti pienen investoinnin mallit kiinnostavat yrityksiä tällöin. Myös Zhang et al. (2007) tutkimuksen mukaan koettu kokonaisriski vaikuttaa vahvasti yhteistyömallin valintaan. Yhteisyritys on yleisesti ottaen paras keino löytää ulkomaan yhteistyökumppani ja minimoida riskit, kun taas suoran omistuksen avulla yritys saa suuremman kontrollin ulkomaan toiminnastaan (Zhang et al., 2007).

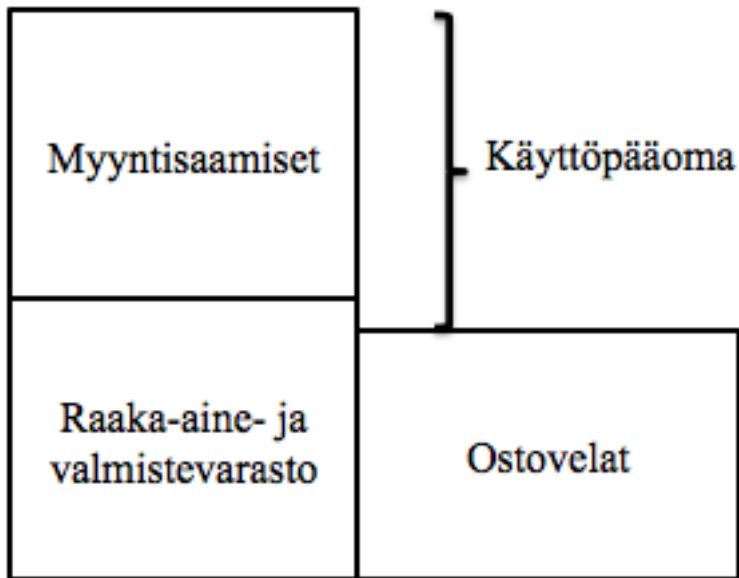
4.2 Kustannukset

Jakelun kustannuksista käytetään yleensä käsitettä logistiikkakustannukset. Laajempi käsite liiketoiminnan kustannuksille on kuitenkin toimitusketjun kustannukset. Logistiikkakustannuksiin luetaan suorat kuljetuskustannukset, epäsuorat kuljetuskustannukset sekä kansainvälisen materiaalin hallinnan kustannukset. Suorat kuljetuskustannukset ovat tuotteen kuljetuksesta tietyllä kulkuvälineellä aiheutuneet kustannukset. Kuljetuskustannuksia mitataan usein suurella tonnilla per kilometri. Epäsuoria kustannuksia ovat kuljetuksiin sitoutunut pääoma sekä mahdolliset arvon menetykset. Kansainvälisiin käsittelykustannuksiin luetaan tullimaksut, tariffit ja muut vastaavat kulut. Toimitusketjun kustannuksista Pettersson ja Segerstedt (2013) tunnistavat kuusi eri alalajia: valmistus-, hallinnointi-, varastointi-, jakelu-, pääoma- ja asennuskustannukset. Toimitusketjun kustannukset on siis laajempi määritelmä, johon sisältyy myös logistiikkakustannukset. Malleja vertaillamme käsittelemme erityisesti toimitusketjun kustannuksia, sillä näin voimme varmistaa mallien suuresta poikkeavuudesta huolimatta tarkemman kokonaiskuvan.(Abele et al., 2008, s. 71-76)

Markkinointikanavaa luodessaan yrityksen tulee määrittää tavoitteet tuotteidensa myynnille ja markkinoinnille. Lisäksi tulee kyetä määrittämään tavoitteiden saavuttamisessa syntyvät kustannukset. ”Logistiikan tavoitteena on tarjota asiakkaille riittävän hyvää palvelutasoa mahdollisimman pienillä kustannuksilla.” (Logistiikan maailma, 2016) Kustannuslaskennan tärkeys korostuu erityisesti kansainvälisessä liiketoiminnassa, kun muuttujien ja rajoitteiden määrä kasvaa huomattavasti. Kustannusten ja palvelutekijöiden suhteen määrittäminen voi olla hankalaa. Määritettäessä palvelutekijöiden ja kustannusten välistä suhdetta Ross tunnistaa erityisen tärkeiksi palvelutekijöiksi toimitusajan, tilauksen täyttymisen, toimitusvarmuuden sekä toimituksen laadun.(Ross, 1996, s. 670-676)

Kansainväliseen liiketoimintaan siirtyminen lisää toimitusketjun eri kustannustekijöitä huomattavasti. Uusia huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi tuontiverot ja tullit. Jakeluverkoston suunnittelu voi jo itsessään olla kallis ja aikaa vievä projekti. Toimitusmatkan kasvu näkyy suoraan kuljetuskustannusten kasvuna. Välimatkojen kasvu lisää myös sitoutuneen pääoman määrää. Pääomaa sitoutuu sekä suoraan kuljetuksiin että varastoihin. Välimatkojen kasvaessa mahdollisten toimitushäiriöiden korjaaminen voi olla vaikeaa. Yleensä ratkaisuna on suurempien varmuusvarastojen pitäminen lähellä kohdemarkkinoita.(Rushton et al., 2010, s. 115-124)

Kansainvälistyvän yrityksen kohdalla taloudellisiin resursseihin kohdistuva vaatimustaso on korkea. Investoinnit rakennuksiin, koneisiin ja laitteisiin ovat välttämättömiä jokaisessa jakelumallissa tarvittavan tuotanto- ja toimituskapasiteetin luomiseksi. Useat kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavat yritykset joutuvat investoimaan myös varastoihin, sillä niiden ylläpitäminen on usein välttämätöntä riittävän toimituskyvyn varmistamiseksi. Aineellisten investointien lisäksi kansainvälistyvä yritys voi joutua investoimaan henkilöstöönsä. Uusi toimintaympäristö vaatii uudenlaista osaamista, joka edellyttää sekä nykyisten työntekijöiden kouluttamista että uusien palkkaamista. Kokematon yritys saattaa myös tarvita uusia resursseja yrityksen johtoon pärjätäkseen uusilla markkinoilla. Investointien lisäksi kansainvälistyvä yritys tarvitsee käyttöpääomaa ylläpitääkseen maksuvalmiuttaan.(Karhu, 2002, s. 18-27)



Kuva 3. Käyttöpääoman tarve (Karhu, 2002, s. 23)

”Maksuvalmiuden ylläpitämistä vaikeuttaa kansainvälisessä kaupassa vakiintuneeksi käytännöksi muodostuneet asiakkaille myönnettävät pitkät maksuajat, jotka ovat usein huomattavasti pidempiä kuin kotimaan kaupassa vakiintuneet.” (Karhu, 2002, s. 23)

Jakelumallin valintaan vaikuttavat tekijät kustannusten näkökulmasta:

- Alkuinvestoinnit aineelliseen käyttöpääomaan
- Henkilöstön koulutus- ja rekrytointikustannukset
- Valmistus-, kuljetus- ja varastointikustannukset
- Kuljetuksen transaktiokustannukset
- Markkinointikustannukset
- Käyttöpääoman tarve
- Kolmannen osapuolen kustannukset
- Monitorointi- ja voimankäyttökustannukset

4.2.1 Epäsuora vienti

Ross (1996) toteaa, että epäsuoran viennin suurin etu on se, että yritys voi osallistua vientiin joutumatta huolehtimaan kansainvälisen logistiikan, tariffien ja verojen, kansainvälisen markkinoinnin, lainsäädäntöjen sekä hallinnollisen työn aiheuttamista haasteista. Valmistaja

toimittaa kauppatavaran välijäsenelle, joka tästä eteenpäin huolehtii käytännön vientitoimista ja toimituksista ulkomaisille asiakkaille (Ross, 1996, s.664-666). Tuotteen valmistajan kannalta epäsuora vienti on siis verrattavissa kotimaassa tapahtuvaan kauppaan (Karhu, 2002, s. 79-88). Yritykselle viennistä syntyvät kuljetuskustannukset rajoittuvat kotimaassa syntyviin kustannuksiin. Kansainvälisestä logistiikasta aiheutuvat transaktiokustannukset kohdistuvat välikäden maksettavaksi (Ross, 1996, s.664-666). Epäsuoran viennin mallissa myös markkinointikustannukset kohdistuvat välikädelle. Itse asiassa tuotteen valmistaja vastaa markkinointi mix:ssä ainoastaan tuotteesta (Hollensen, 2011, s.337-341). Tuotteen lopullinen hinta on valmistajan asettama hinta, jonka päälle välikäsi lisää tuottovaatimuksensa mukaisen marginaalin, joka myös kattaa transaktiokustannukset. Välikäden palkkiot riippuvat tarjotusta palvelusta ja riskeistä, joille välikäsi altistuu. Palkkiot vaihtelevat edellä mainittujen tekijöiden mukaan yhdestä seitsemään prosenttiin myyntihinnasta.(Delaney, 2013,s. 281-284)

Välittömiä kustannuksia, joita yritykselle syntyy, ovat tuotteen valmistus-, varastointi- sekä kotimaan kuljetuskustannukset. Valmistuskustannuksiin tulee myös lisätä tuotteen pakkaamisesta sekä mahdollisesta merkitsemisestä aiheutuvat kustannukset. Merkitsemisellä tarkoitetaan mahdollisia viennin edellyttämiä erikoismerkintöjä. Kuljetuksissa yritys voi hyödyntää jo olemassa olevaa kotimaan jakeluverkostoa, joten suuremmilta investoinneilta vältytään.(Karhu, 2002, s. 79-88)

Epäsuora vienti vaatii jakelumalleista alhaisimmat alkuinvestoinnit. Jakelumallin käyttöönotosta syntyvät alkukustannukset rajoittuvat lähes täysin tuotantokapasiteetin nostamiseen sekä suunnittelussa ja välikäden valinnassa syntyviin kustannuksiin. Tämän vuoksi malli soveltuukin yrityksille, joilla on minimalistiset resurssit kansainväliseen laajentumiseen. Epäsuoralla viennillä saavutettavat tuotot ovat kuitenkin yleisesti ottaen alhaisemmat kuin muilla malleilla. Tästä johtuen vientimäärän kasvaessa yritykset usein siirtyvät käyttämään omistamiaan jakeluratkaisuita. Epäsuoran viennin käyttäminen ei myöskään vaadi yritykseltä juurikaan kansainvälisen liiketoiminnan osaamista. Eli toisin kuin muissa malleissa kustannuksia ei synny henkilöstön kouluttamisesta tai rekrytoinnista. Valmistajayrityksen on kuitenkin syytä pyrkiä parantamaan taloudellisia ja henkisiä resurssejaan, jotta epäsuora vienti voisi jäädä vain viennin aloitusvaiheen toimintamuodoksi,

mikäli edellytykset kasvuun ovat olemassa.(Hollensen, 2011, s.337-341; Karhu, 2002, s. 79-88)

Epäsuoran viennin etuna on myös se, että yrityksen maksuliikenne tapahtuu yleensä kotimaassa, jolloin maksuajat ovat verrattain lyhemmät kuin kansainvälisillä markkinoilla. Epäsuorassa viennissä käyttöpääoman tarve ei siis kasva merkittävästi, eikä näin ollen vaikuta yrityksen maksuvalmiuteen.(Karhu, 2002, s. 23)

Epäsuorassa viennissä yhteistyökumppanin valinnan tärkeys korostuu. Malli takaa yritykselle vaivattoman tavan kansainväliseen liiketoimintaan osallistumiselle, mutta huonosti valitun kumppanin kanssa liiketoiminnasta voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Malli tarjoaa yritykselle alhaisimman kontrollin liiketoiminnan arvoketjustaan. Tuotteen ulkomaan markkinointiin ja hinnoitteluun vaikuttaminen ei ole yritykselle mahdollista epäsuorassa viennissä. Tuotteita voidaan esimerkiksi myydä sopimattomien kanavien kautta, jolloin markkinointi, jälkimyynti ja asiakaspalvelu toteutuvat kehnosti. Tämä voi vahingoittaa yrityksen tai tuotteen imagoa kansainvälisillä markkinoilla, jolloin tulevaisuuden kasvusuunnitelmat muuttuvat ongelmallisiksi. Tuotteiden myynti sopimattomien kanavien kautta voi vaikuttaa myös yrityksen nykyiseen liiketoimintaan. Huono imago voi levitä markkinoilta toisille, jolloin vaikutus voi näkyä myös kotimaan myynnissä asti (Hollensen, 2011, s.337-341). Kunnollisella yhteistyökumppanin valinnalla vältetään turhilta monitorointi- ja voimankäyttökustannuksilta (Hobbs, 1996, s.17). Epäsuora vienti omaa kuitenkin mallina alhaisen riskin, sillä yrityksellä ei ole sidottuja varoja ulkomailla, joten sopimuksen purkamisesta aiheutuvat kustannukset ovat alhaiset.(Karhu, 2002, s. 79-88)

4.2.2 Suora vienti

Suuri etu suorassa viennissä on kontrollin lisääntyminen verrattuna epäsuoraan vientiin. ”Suorassa viennissä yrityksen toiminnallisiin ja taloudellisiin resursseihin kohdistuu kuitenkin vaatimuksia, joita epäsuoran viennin kohdalla ei tunneta. Toiminnallisiin resursseihin liittyvät vaatimukset kohdistuvat henkilöstön osaamiseen, ammattitaitoisten henkilöiden lukumäärään ja tuotannolliseen kapasiteettiin.” (Karhu, 2002, s. 88-118) Kansainvälistyminen vaatii siis yritykseltä henkilöstön kouluttamista ja mahdollisia organisaatio- ja toimintatapamuutoksia,

jotta se voisi toimia kannattavasti kansainvälisessä toimintaympäristössä. Alkuvaiheen kustannuksiin liittyy henkilöstöhankinnan ja -koulutuksen lisäksi suunnittelu- ja tutkimuskustannukset sekä mahdolliset investoinnit tuotantokapasiteettiin ja rakennuksiin.(Karhu, 2002, s. 88-118)

Viennin käynnistäminen edellyttää markkinatutkimuksia, ulkomaisten kontaktien luomista sekä markkinointi mix strategian luomista (Hollensen, 2011, s.341-354). Suora vienti soveltuu tilanteisiin, joissa yritykseltä ei edellytetä jatkuvaa läsnäoloa kohdemarkkina-alueella ja yrityksellä on vain muutamia asiakkaita, mutta toimitukset ovat joko määrältään tai arvoltaan hyvin suuria. Suurien yksittäisten kauppojen vuoksi yrityksellä tulee olla koko ajan käytettävissä sen mukainen tuotantokapasiteetti (Karhu, 2002, s. 88-118). Toimituskapasiteettia pyritään varmistamaan myös suuremmilla varastotasoilla mahdollisten kysyntähuippujen kattamiseksi. Alkuinvestointien lisäksi taloudellisille resursseille kohdistuu vaatimuksia pitkien maksuaikojen vaikutuksesta. Yrityksen myyntisaamisten määrän kasvu asettaa vaatimuksia maksuvalmiuden ylläpidolle. ”Taloudellisiin voimavaroihin kohdistuvista vaatimuksista selviytyminen edellyttää yritykseltä myös hyvää vakavaraisuutta ja kannattavuutta.” (Karhu, 2002, s. 91)

Markkinoinnista aiheutuvat kustannukset ovat merkittävästi suuremmat kuin epäsuorassa viennissä. Suora vientiä käytetään yleensä yritysten välisessä kaupankäynnissä, joka vaatii suoraa myyntityötä. Yrityksen vientihenkilöstö joutuu työskentelemään osan ajastaan kohdemarkkina-alueella, mistä aiheutuu huomattavia matkakustannuksia. Markkinointikustannuksia syntyy myös myynninedistämiseen ja suhdetoimintaan liittyvistä toimenpiteistä. Epäsuoraan vientiin verrattuna kustannuksia aiheutuu myös huomattavasti enemmän myynti- ja markkinointihenkilöstön palkkamenoista, sillä vientihenkilöstön määrän tarve kasvaa.(Karhu, 2002, s. 88-118)

Suorassa viennissä yritys vastaa täysin käytännön vientitoimien järjestämisestä. Toisin kuin epäsuorassa viennissä yrityksen täytyy tuntea kansainvälisen logistiikan erityispiirteet. Viennin transaktiokustannukset kohdistuvat nyt kaikki yrityksen maksettaviksi, joten toimitusten suunnittelun tärkeys korostuu. Välittömien kuljetuskustannusten lisäksi yrityksen tulee varautua kohdemarkkinoiden erityismaksujen kuten tariffien ja tullien vaikutukseen

tuotteidensa yksikkökustannuksissa. Suorassa viennissä kuljetuksen yksikkökustannukset ovat usein korkeammat verrattuna muihin malleihin. Tämän vuoksi jakelumalli soveltuukin parhaiten arvokkaiden tuotteiden toimitukseen, sillä suhteessa korkeammat tuottomarginaalit kestävät kasvaneiden kuljetus- ja varastointikustannusten vaikutuksen. (Karhu, 2002, s. 88-118; Rushton et al., 2010, s. 56)

4.2.3 Yhteistyömallit

Yhteistyömalleista strategisen liiton perustamista pidetään edullisimpana ratkaisuna. Strategisen liiton perustaminen kumppanin kanssa vaatii yleisesti alhaisimmat alkuinvestoinnit. Toisaalta yritysosto tarjoaa yritykselle nopeamman pääsyn kohdemarkkinoille, sillä oston motiivina on yleensä olemassa olevien resurssien hyödyntäminen. Yritysosto tai ulkomaisen yksikön perustaminen vaatii yritykseltä kuitenkin merkittävästi taloudellisia resursseja (Karhu, 2002, s. 253-279). Yhteisyrityksen perustaminen sijoittuu alkuinvestointien valossa strategisen liiton ja ulkomaisen yksikön omistamisen väliin, sillä vaadittavat alkuinvestoinnit jaetaan perustajayritysten kesken. Epäsuoraan ja suoraan vientiin verrattuna yhteistyömallin käyttöönotossa syntyvät kustannukset ovat merkittävästi suuremmat. Tämän vuoksi yhteistyömalleja ei yleensä suositakaan kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämävaiheessa. Yhteistyömallien käyttö tulee ajankohtaisemmaksi silloin, kun yritys on jo palvellut kohdemarkkinoita ja todennut markkinoille investoimisen kannattavaksi. (Delaney, 2013, s. 288-302)

Yhteisyrityksessä ja strategisessa liitossa partnerin valinnan tärkeys korostuu vielä merkittävämmäksi kuin epäsuorassa viennissä. Etenkin yhteisyrityksessä valinnan onnistuminen on kriittistä, sillä yritykset investoivat yhteiseen liiketoimintaan. On tärkeää, että osapuolilla on yhteneväiset intressit ja että osapuolten resurssit täydentävät toisiaan. Jo alkuvaiheessa on tärkeää määrittää ja sopia yhteiset tavoitteet myös pidemmällä tähtäimellä, sillä väärinkäsitykset saattavat koitua kalliiksi. Yhteistyösuhteen luonteesta riippuen voidaan monitorointikustannusten olettaa olevan suuremmat kuin epäsuorassa viennissä, sillä sopimuksen purkaminen on huomattavasti hankalampaa, joten yhteistyön laadun valvonnan merkitys kasvaa. (Karhu, 2002, s. 241-250)

Yhteisyrityksessä kaksi tai useampaa yritystä perustavat yhdessä täysin uuden yrityksen. Yksinkertaisena syynä yhteisyrityksen perustamiselle voi olla resurssien riittämättömyys hankkeen toteuttamiseen. Riskin jakaminen tekee mahdolliseksi liiketoiminnan nopeamman laajentumisen kuin mitä kokonaisuudessaan omistetun tytäryhtiön kautta on mahdollista saavuttaa. Käytännössä edut näkyvät parempana kustannustehokkuutena. Yhteistyöllä saavutettavia synergiaetuja ovat toisiaan täydentävät resurssit ja osaaminen. Yhteistyöyrityksessä kuten strategisessa liitossakin säästetään henkilöstön koulutus- ja rekrytointikustannuksissa, sillä yritys voi hyödyntää yhteistyökumppaninsa kansainvälistä osaamista. Henkilöstön koulutus- ja rekrytointikustannusten vaikutus laskee myös tytäryhtiössä, joka on perustettu yritysoston kautta. Tytäryhtiö voi hyödyntää ostetun yrityksen käyttämiä toimintamalleja ja osaamista. Tytäryhtiön perustaminen ja menestyksekkäs liiketoiminta edellyttävät yritykseltä kuitenkin resursseja, joita muiden operaatiomuotojen kohdalla vaaditaan vähemmän. (Hollensen, 2011, s.366-375; Ross, 1996, s. 669-676)

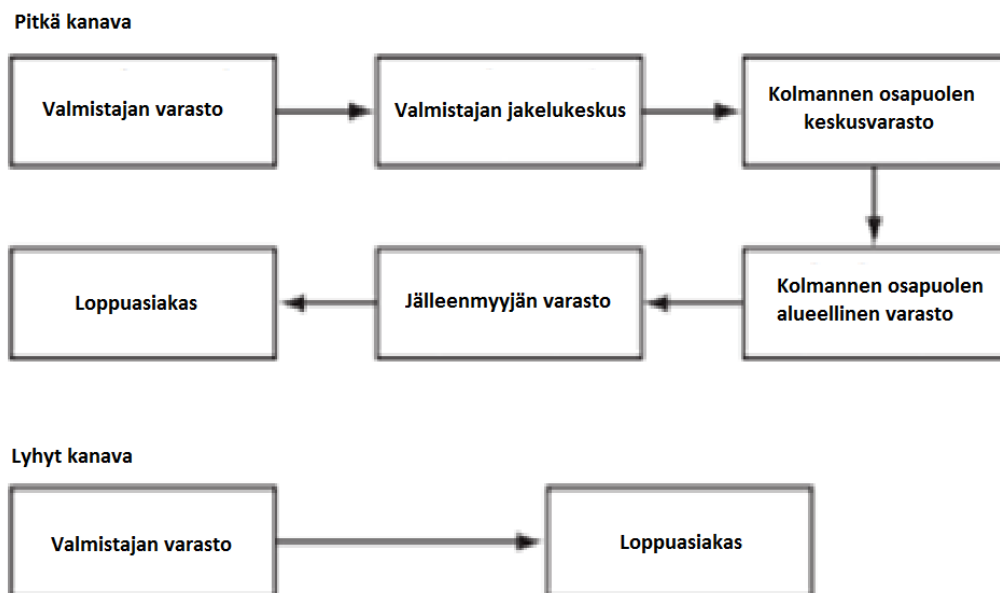
Yhteisyrityksen ja tytäryhtiön kautta yrityksen on mahdollista tavoitella kilpailukykyisempää hintaa kuin vientimalleilla. Suorien kuljetuskustannusten alenemisen lisäksi yrityksen on mahdollista välttää maakohtaiset tuontiverot ja tullimaksut, jolloin tuotteen yksikköhinta laskee huomattavasti vientituotteisiin nähden. Tuotannon siirtämisellä ulkomaille yritys voi myös hakea kilpailukykyä alhaisemmista työvoimakustannuksista ja raaka-ainehankinnoista. Yhteistyömalleilla myös markkinointikustannusten määrän voidaan olettaa laskevan suoraan vientiin verrattaessa. Jatkuva läsnäolo kohdemarkkinoilla vähentää markkinointihenkilöstön matkakuluja ja helpottaa markkinointiviestinnän toteuttamista. (Ross, 1996, s. 669-676)

Vaikka ulkomaisen yksikön perustamisella on saavutettavissa huomattavia etuja, on mallilla myös olemassa selkeät haitat. Kuten suorassa viennissä myös yhteistyömalleissa käyttöpääoman tarve kasvaa. Yhteistyömalleissa vaikutus ei kuitenkaan ole yhtä suuri, sillä myös ostovelaille myönnetään pidemmät maksuajat. Kuljetuksiin sitoutuneen pääoman määrä laskee välimatkojen lyhentyessä. Myös varastoihin sitoutuneen pääoman määrän voidaan olettaa laskevan, sillä lyhyiden etäisyyksien vuoksi kysynnän vaihteluihin kyetään vastaamaan ilman varastotasojen kasvattamista. Suurin haittatekijä on valtava riskin kasvu verrattuna vientimalleihin. Riskitekijöitä, joille yritys altistuu, ovat kohdemaan valuutan devalvaatio, poliittiset rauhattomuudet sekä markkinoiden muuttuminen kielteiseksi

ulkomaisia yrityksiä kohtaan. Liiketoiminnan muuttuessa kannattamattomaksi on yrityksen vaikea vetäytyä markkinoilta suuren sijoitetun pääoman vuoksi. (Ross, 1996, s. 669-676)

4.3 Tuoteominaisuudet

Yrityksen on jakelumalliaan valitessaan arvioitava myös tuotteensa ominaisuuksia. Tuotetta itsessään ei pidä aliarvioida jakelumallin valintaprosessissa, koska tuotteen ominaisuudet voivat suoraan rajoittaa mahdollisia käytettäviä malleja. Esimerkkinä tuoteominaisuudet voivat vaatia jakelulta osaamista, jota omasta yrityksestä ei löydy. Toisinaan taas kolmannelta osapuolelta ei löydy tietotaitoa tuotteen ominaisuuksista ja tällöin jakelu on järkevämpää hoitaa itse. Tuoteominaisuuksista keskusteltaessa esille nousee usein kanavan pituuden ja tuoteominaisuuksien yhteys. Osa tuotteista vaatii kanavalta lyhyttä ja nopeaa kanavaa, kun taas toisille pidempi kanava on kannattavampi vaihtoehto. Tämän työn jakelumalleista lyhyet kanavat kuvaavat pääasiassa itse hoidettua suoraa jakelua, kun taas pitkä kanava epäsuoraa, moniportaista jakelua. (Rushton et al., 2010, s.336).



Kuva 4. Jakelukanavan pituus (Rushton et al., 2010)

Tuotteilla on erilaisia ominaisuuksia lukematon määrä, mutta pääasiassa ne voidaan jakaa neljään pääkategoriaan. Nämä pääkategoriat ovat tilavuus/paino-suhde, hinta/paino-suhde,

vaihtoehtoiset tuotteet sekä korkean riskin tuotteet. Näiden tuoteominaisuuksien lisäksi työssä käsitellään monimutkaisia erikoistuotteita, jotka tarvitsevat tuekseen tuotteen tuki- ja lisäpalveluita.(Rushton et al., 2010, s.92)

Jakelumallin valintaan vaikuttavat tekijät tuoteominaisuuksien näkökulmasta:

- Tilavuus/paino-suhde
- Hinta/paino-suhde
- Vaihtoehtoiset tuotteet
- Monimutkaiset erikoistuotteet
 - Tuki- ja lisäpalvelut
- Korkean riskin tuotteet

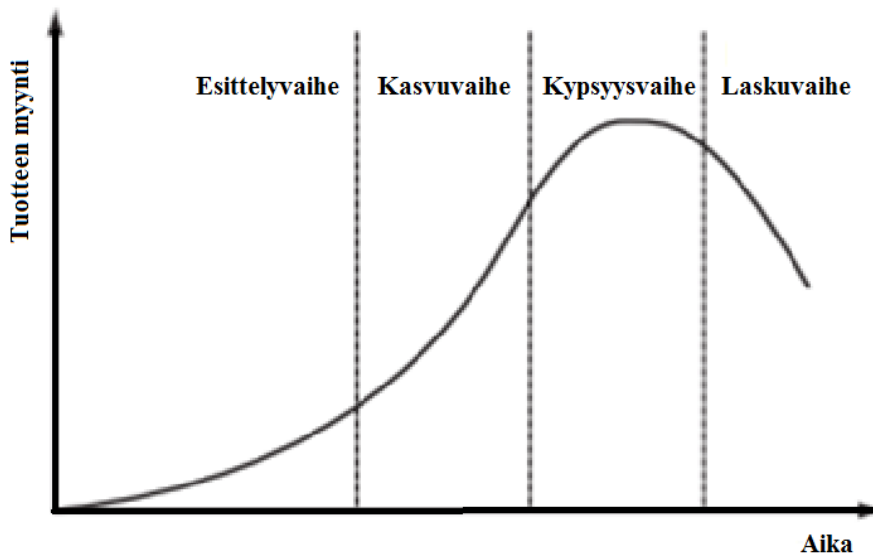
Tuotteen tilavuus/paino-suhde vaikuttaa merkittävästi tuotteen kuljetuskustannuksiin sekä valittuun kuljetusmuotoon ja näin myös mahdollisiin jakelumallivaihtoehtoihin. Alhaisen tilavuus/paino-suhteen omaavilla tuotteilla on tärkeää suunnitella kuljetukset tarkasti, koska kuljetuslasteissa rajoittavaksi tekijäksi muodostuu usein paino. Korkean tilavuus/paino-suhteen tuotteet taas eivät ole kustannustehokkaita kuljettaa ja näin vaikuttavat mahdollisiin jakelumallivalintaan.(Rushton et al., 2010, s.90)

Tuotteen hinta/paino-suhde on myös vahvasti yhteydessä kuljetuksen kustannuksiin. Alhaisen arvon tuotteille on tärkeää löytää halpa jakelumalli, jotta tuotteen hinta säilyisi kilpailukykyisenä kohdemarkkinoilla (Rushton et al., 2010, s.91). Rushton et al. (2010) mukaan arvokkaat tuotteet sitovat paljon pääomaa kuljetuksessa ja näiden kohdalla on tämän vuoksi suosittava lyhempiä jakelumalleja.

Vaihtoehtoisilla tuotteilla tarkoitetaan kilpailijoiden vastaavia tuotteita, joita asiakkailta on markkinoilla saatavilla. Jotta oman yrityksen tuote on aina saatavilla asiakkaille, on jakelukanavan ja –mallin valinnassa otettava huomioon sen tehokkuus puutostilojen syntymisen estämiseksi(Rushton et al., 2010, s.92). Monimutkaiset erikoistuotteet vaativat usein toimitettaessa yrityksen oman tietotaidon sekä tuotteen ympärille erilaisia tuki- ja lisäpalveluita (Karhu, 2002, s.27).

Korkean riskin tuotteet vaativat jakelumallilta ja –kanavalta usein riskin minimoimista sekä erityisosaamista ja lupia kuljetukseen (Rushton et al., 2010, s.92). Korkean riskin tuoteryhmä sisältää vaaralliset tuotteet, kuten erilaiset kemikaalit. Rushton et al. (2010) mukaan vaaralliset tuotteet vaativat usein erityispiirteitä jakelulta, kuten rajoitettua kuljetusmäärää, erityistä pakkaamista, eristystä muista tuotteista sekä erityisiä kuljetuslupia. Seuraavana ryhmänä korkean riskin tuotteissa toimii rikkoutuvat tuotteet. Tämä ominaisuus rajoittaa varsinkin mahdollisten yhteistyökumppanien määrää. Kolmantena ryhmänä toimivat pilaantuvat ja aikarajoitteiset tuotteet, jotka vaativat jakelulta erityisiä olosuhteita, kuten kylmäsäilytystä sekä tehokkuutta ja nopeutta. Turvallisuuskulma tulee esille kalliissa tuotteissa, jolloin jakeluketjulta vaaditaan erityisiä turvatoimia varkauksien estämiseksi.(Rushton et al., 2010, s.93)

Jakelukanavaa valittaessa tulee huomioida myös tuotteen elinkaari ja elinkaaren vaihe, jossa tuote kyseisellä hetkellä on. Tuotteen elinkaari jakautuu neljään eri vaiheeseen: esittelyvaihe, kasvuvaihe, kypsyyssvaihe sekä laskuvaihe. Esittelyvaiheessa jakelumallilta vaaditaan joustavuutta, jotta kysynnän vaihteluihin voidaan vastata mahdollisimman nopeasti. Kasvuvaiheessa kysyntä on jo tasaisempaa ja ennustettavampaa, jolloin keskittyminen suunnataan kustannustehokkuuteen. Kypsyyssvaiheessa hinta ja palvelutekijät tulevat mukaan lisääntyvien vaihtoehtoisten tuotteiden myötä ja lisäksi tehokkaat jakelukanavat ovat elintärkeitä. Laskuvaiheessa taas jakelumallilta haetaan pienintä riskiä sekä alhaisia kustannuksia. Tuotteen nykyisen elinkaarivaiheen lisäksi paras jakelumallivaihtoehto saattaa muuttua tuotteen iän kasvaessa ja näin yrityksen on mahdollisesti päivitettävä jakelumalliaan tulevaisuudessa.(Rushton et al., 2010, s.93)



Kuva 5. Tuotteen elinkaari (Rushton et al., 2010, s.93)

4.3.1 Epäsuora vienti

Tuotteet, joilla on suuri tilavuus, mutta painavat vähän, sopivat parhaiten toimitettavaksi epäsuoralla viennillä (Miracle, 1965). Tällaisten tuotteiden kuljetuskustannukset nousevat korkeiksi yksikköä kohden, joten kustannustehokas kuljettaminen voi olla vaikeaa yrityksen omilla resursseilla. Sama pätee tuotteisiin, joiden hinta on alhainen suhteessa painoon. Epäsuorassa viennissä välittäjän kuljetuksissa tuotteiden yksikkökustannukset ovat alhaisemmat skaalaetujen vuoksi, sillä välittäjä voi yhdistää kuljetukseen muitakin toimitettavia tuotteita. (Karhu, 2002, s. 79-87)

Mikäli asiakkaat ovat helposti valmiita vaihtamaan vaihtoehtoisiiin tuotteisiin, on toimitusketju suunniteltava siten, ettei puutostilanteita synny toimituksissa (Rushton et al., 2010, s.90-96). Tilanteisiin, joissa asiakastarvetta on vaikeata ennustaa esim. varaosat laitteen hajotessa, on epäsuora vienti suositeltavaa. Puutostilanteeseen on kyettävä vastaamaan nopeasti, jottei asiakas vaihda kilpailijan tuotteisiin. Epäsuora vienti on joustavaa, sillä kuljetuksien yhdistely mahdollistaa myös yksittäisen tuotteen nopean lähettämisen maasta toiseen. Epäsuoralla viennillä tuotteen saatavuus on korkeampi kuin suoralla viennillä. (Rangan et al., 1992)

Tuotteita, jotka ovat vahvasti räätälöityjä ja vaativat erityisosaamista esimerkiksi asennusvaiheessa, on yleensä sopivinta toimittaa omien välikäsien kautta. Ulkopuolisilla välikäsillä ei välttämättä ole tarvittavaa teknistä osaamista. Lisäksi vahvasti räätälöidyt tuotteet myydään usein yritysten välisessä kaupassa, jolloin asiakas haluaa työskennellä suoraan yhteydessä valmistajaan. Mikäli tuotteen lisä- ja tukipalveluiden tarve on suuri kohdemaassa, mutta kilpailukeinona niiden merkitys on vähäinen, on tuotetta parasta toimittaa epäsuoralla viennillä. Palveluiden tiheä kulutus vaatii edustajan jatkuvaa läsnäoloa, joka voi tulla kalliiksi toteuttaa omilla resursseilla. (Karhu, 2002, s. 27; Rangan et al., 1992)

Korkean riskin tuotteiden kuljetus edellyttää erityisten kuljetusmuotojen käyttöä. Vaarallisten tuotteiden kuljettamiseen tarvitaan usein erikoispakkauksia, -merkkintöjä ja mahdollista eristämistä muista tuotteista. Kuljetusmuotojen järjestäminen vaatisi yritykseltä paljon resursseja, joten epäsuora vienti on helpompi ratkaisu. Rushton et al (2010) toteavat, että nykyään on myös olemassa erikoiskuljetuspalveluita hauraiden tuotteiden ja hajoavien tuotteiden (kuten pakasteet) kuljetukselle. (Rushton et al., 2010, s.90-96)

Tuotteen elinkaaren näkökulmasta tarkasteltuna epäsuoraan vientiin sopii parhaiten esittelyvaiheessa olevat tuotteet. Esittelyvaiheessa yrityksellä ei ole vielä konkreettista tietoa tulevaisuuden kysynnästä, joten investoinnit ovat vähäisiä tässä vaiheessa. Epäsuora vienti tarjoaa yritykselle mahdollisuuden kokeilla markkinoiden potentiaalia vähäriskisellä vaihtoehdolla. (Rushton et al., 2010, s.90-96)

4.3.2 Suora vienti

Kookkaita tuotteita on kallista toimittaa (Ross, 1996, s.185). Tämän vuoksi tuotteet halutaan kuljettaa mahdollisimman lyhyellä jakelukanavaa asiakkaalle (Cunill et al., 2013). Suoralla viennillä tuote voidaan kuljettaa lyhyttä jakelukanavaa pitkin suoraan tehtaalta asiakkaalle. Korkean hinta/paino-suhteen omaavat tuotteet kestävät loppumarkkinoilla korkeammat kuljetuskustannukset kuin alhaisen arvon tuotteet (Rushton et al., 2010, s.91). Vaikka kuljetuskustannukset ovat korkeat, eivät ne prosentuaalisesti ole suuria arvokkaan tuotteen loppuhinnoittelussa. Tuotteen ollessa kookkaita ja arvokkaita tai yrityksen ostoerien ollessa suuria, ostetaan tuotteet mieluiten suoraan valmistajalta. Suuret kaupat vaativat yleensä suoraa

myyntityötä, jossa myytävän tuotteen tuntemus korostuu, joten omien resurssien hyödyntäminen on kannattavin ratkaisu (Rangan et al., 1992; Rushton et al., 2010, s.90).

Mikäli markkinoilla on tarjolla vaihtoehtoisia tuotteita, vaaditaan jakelumallilta nopeutta ja joustavuutta. Nopeudessa suora vienti pystyy vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin vähäisten välikäsien vuoksi. Informaatioketju eri osapuolien välillä on lyhyt ja esimerkiksi rikkoutuneiden tuotteiden kohdalla uuden tuotteen toimitus voidaan hoitaa nopeasti. Suora vienti ei kuitenkaan ole yhtä joustava vaihtoehto jakelumallina kuin epäsuora vienti, eikä joustavuuden kannalta pysty vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin yhtä hyvin. Tämä ominaisuus tulee esille asiakkaan muuttaessa tilauskokojaan huomattavasti. (Rushton et al., 2010, s.92)

Osa tuotteista vaatii räätälöintiä sopiakseen erityyppisten asiakkaiden vaatimuksiin. Kirjallisuuden mukaan tällöin asiakkaat suosivat mieluiten suoraa vientiä, jossa he voivat olla yhteydessä valmistajaan (Cunill et al., 2013). Tuotteet voivat myös olla teknisesti hyvin monimutkaisia, jolloin kolmannen osapuolen jakelijoiden on lähestulkoon mahdotonta tarjota tuotteelle asiakaspalvelua tai myydä tuotetta eteenpäin (Rushton et al., 2010, s.57). Tällöin suora vienti on jakeluvaihtoehdoista parhain. Toisaalta taas tuotetta täydentävien lisätuotteiden ja palveluiden ollessa keskeinen kilpailukeino, ei suora vienti ole paras vaihtoehto jakelumalliksi. Suoran viennin mallissa kohdemaassa ei ole edustajaa kokoaikaisesti, mikä haittaa tuki- ja lisäpalveluiden tarjontaa. Karhun (2002) mukaan tällöin on usein toimivinta saada yhteistyökumppani kohdemarkkinoilta tai perustaa oma toimintayksikkö kohdemaahan. Yhteistyökumppanin tapauksessa yrityksen ei tarvitse käyttää omia resurssejaan palveluiden tarjontaan (Karhu, 2002, s.245).

Vaarallisten tuotteiden osalta on tärkeää harkita onko yrityksellä itsellään osaamista ja lupia kuljettaa kyseisiä tuotteita. Mikäli osaamista yrityksen sisältä löytyy, on suora vienti varteenotettava vaihtoehto. Rikkoutuvat tuotteet vaativat kuljetusmuodolta erityispiirteitä ja hyvää pakkaamista (Rushton et al., 2010, s.94). Rikkoontuvien tuotteiden vientiin on olemassa jo erikoistuneita yrityksiä ja suurimaassa osassa tapauksia näiden hyödyntäminen on järkevämpi vaihtoehto. Kuitenkin on muistettava näiden operoivan yleensä vain tietyille

markkinoille, jolloin hyödyntäminen ei ole kaikissa tapauksissa mahdollista.(Rushton et al., 2010, s.92)

Aikarajoitteiset tuotteet voidaan toimittaa nopeasti lyhyellä jakeluketjulla eli suora viennillä. Laadun takaamiseksi osa asiakkaista vaatii suoraa jakelua (Rangan et al., 1992). Rangan et al. (1992) mukaan tällaisia aloja ovat mm. kemikaalitoimitukset lääketieteelliselle alalle. Tuotteiden vaatiessa turvallisuutta, suositellaan kanavaksi itsehallinnoitua ja lyhyttä jakelua (Rushton et al., 2010, s.92-93). Tällöin turvallisuus voidaan maksimoida ja varkauksien mahdollisuus minimoida. Turvallisuudella voidaan myös suojella tuotteen erityisominaisuuksia ja yrityksen osaamista. Yritykset valitsevat jakelumallikseen suora viennin, jotta osaamisen ja erityisominaisuuksien salaisuudet säilyvät (Anderson & Gatignon, 1986).

Tuotteen ollessa elinkaaren esittelyvaiheessa, on suora vientiä mahdollista hyödyntää, mikäli yritys vie jo muitakin tuotteita markkinoille. Muuten suora vientiin investoiminen ei ole järkevin vaihtoehto esittelyvaiheen tuotteelle, sillä kysyntä on vaikeasti ennustettavaa. Suora vienti on todennäköisempi vaihtoehto tuotteen saavuttaessa kasvu- ja kypsyyssvaiheen, jolloin kysyntä on tasaisempaa ja ennustettavampaa sekä kanavalta vaaditaan kustannustehokkuutta.(Rushton et al., 2010, s.93)

4.3.3 Yhteistyömallit

Rushton et al (2010) mukaan tuotteet, joilla on alhainen tilavuus, mutta painavat paljon, sopivat kustannusten valossa parhaiten kuljetettaviksi maateitse. Yhteistyömalleilla tuotteiden kuljetusmatkat ovat usein lyhempiä kuin vientimalleilla. Yhteistyömalleilla voidaan todennäköisesti hyödyntää suhteessa eniten maakuljetuksia, joten rakenne sopii edellä mainittujen tuotteiden toimittamiseen. Kookkaiden tuotteiden kuljettaminen on yleensä kallista, joten toimitusketjun tulee olla mahdollisimman lyhyt (Ross, 1996, s. 185). Suurien ostojen yhteydessä asiakkaat arvostavat myös suoraa myyntityötä. Eli yhteistyömallit mahdollistavat sekä matalat kuljetuskustannukset että asiakkaan palvelutarpeisiin vastaamisen.(Rangan et al., 1992)

Yhteistyömallit sopivat tilanteisiin, jossa toimitusketjun pitää kyetä vastaamaan kysynnän muutoksiin usein. Tällainen tilanne on esimerkiksi markkinoilla, jossa vaihtoehtoistuotteisiin siirtymisen kynnyks on alhainen. Yhteistyömalleilla varmuusvarastoja voidaan pitää lähempänä loppuasiakasta, jolloin puutostilanteiden syntyä on helpompi estää. Yhteistyömalleilla voidaan vientimalleja paremmin vastata asiakkaiden toimitusaikavaateisiin, joten korvaavien tuotteiden aiheuttama riski saadaan minimoitua. (Rangan et al., 1992; Rushton et al., 2010, s.90-96)

Rushton et al. (2010) toteavat, että vahvasti räätälöidyt tuotteet myydään yleensä yrityksen omien kanavien kautta, sillä asiakkaat saattavat tarvita teknistä tietoa ja palveluita, joita ulkopuolinen toimija ei hallitse. Yhteistyömallit palvelevat tätä päämäärää vielä suoraa vientiä paremmin, sillä valmistajan edustaja on jatkuvasti lähellä kohdemarkkinoita, joten asiakkaan muuttuviin palvelutarpeisiin voidaan vastata nopeasti. Karhu (2002) toteaa, että jos tuotteen lisäominaisuudet ja –palvelut ovat yritykselle kilpailukeinona tärkeitä, on tuotetta sopivinta toimittaa oman ulkomaan edustajan kautta. (Rangan et al., 1992)

Tuotteen ollessa vaarallinen tai rikkoontuva on yritykseltä itseltään löydyttävä osaamista kyseisen tuotteen käsittelystä ja kuljettamisesta tai vaihtoehtoisesti tämä on huomioitava valittaessa yhteistyökumppania. Rikkoontuvien tuotteiden vientiin erikoistuneita yrityksiä on jo olemassa (Rushton et al., 2010, s.92) ja yhteistyötä näiden kanssa on syytä harkita. Aikarajoitteisten tuotteiden osalta vaaditaan lyhyttä toimitusketjua (Rushton et al., 2010, s.57), joka tukee yhteistyömalleilla operointia. Vaikka yritykset valitsevat mieluiten jakelumallikseen suoran viennin halutessaan salata osaamistaan ja tuoteominaisuuksia (Anderson & Gatignon, 1986), on se todennäköisemmin halukas jakamaan tietouttaan yhteistyöyritykselle, kuin kokonaan ulkopuoliselle jakelijalle. Lisäksi lyhemmat toimitusmatkat tukevat turvallisuutta pienemmän varkauksien riskin muodossa.

Vielä tuotteen esittelyvaiheessa yhteistyömalleihin investoiminen ei ole järkevin vaihtoehto, koska tuotteen tulevaisuuden kysyntää on vaikea ennustaa. Tuotteen saavuttaessa kasvuvaiheen ja yrityksen huomatessa markkinapotentiaalin kohdemaassa on yhteistyömallin hyödyntäminen mahdollista, mutta vielä tällöinkin kysyntä on usein liian epäsäännöllistä suuremmille investoijalle (Ross, 1996, s.187). Rossin (1996) mukaan kypsyyssivaiheessa

investoinnit yhteistyömalleihin ovat todennäköisimpiä, varsinkin yrityksen olettaessa kypsyyssvaiheen kestävän pitkään.

5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä osassa on käsitelty yleisesti jakelumallin valintaprosessia. Kyseinen prosessi sisältää kansainvälistymistarpeen tunnistamisen, yrityksen resurssien arvioimisen sekä valintaa suorittavien henkilöiden valinnan. Seuraavassa osassa on käsitelty jakelumallivaihtoehdot ja niiden ominaispiirteet. Näitä jakelumalleja käsitellään markkinoiden, kustannusten ja tuoteominaisuuksien näkökulmista. Näiden annettujen tietojen perusteella yrityksen henkilöstön on mahdollista tehdä valinta käytetystä jakelumallista.

Yrityksen kansainvälistyminen lähtee liikkeelle tarpeen syntyisestä. Kansainvälistymistarve voi syntyä joko houkuttelevista tai pakottavista tekijöistä. Tarpeen tunnistamisen jälkeen yrityksen tulee arvioida omia mahdollisuuksiaan kansainvälisessä toimikentässä. Tässä vaiheessa tutkitaan yrityksen toiminnallisia resursseja. Toiminnalliset resurssit tarkoittavat yrityksen tuotannollista, markkinoinnillista ja hallinnollista suorituskapasiteettia sekä yrityksen kansainvälisissä tehtävissä toimivien henkilöiden henkisiä resursseja. Tässä vaiheessa prosessia yrityksen tulee myös määrittää prosessin päätöksentekoyksikkö. Päätöksentekijään vaikuttavia tekijöitä ovat päättäjän tietotaso, kyvykyys hyödyntää tietoa ja motivaatio. Yrityksen taloudellisten resurssien arviointi tulee ajankohtaiseksi kun tietoa kerätään ja prosessoidaan markkinoiden, kustannusten ja tuoteominaisuuksien näkökulmista.

Kansainvälistyvälle yritykselle tunnistetaan kolme erilaista jakelumuotoa, joiden avulla se voi tavoitella asemaa kohdemarkkinoilta. Epäsuora vienti vaatii yritykseltä vähiten resursseja ja osaamista. Vientivälittäjät ostavat tuotteet yritykseltä kotimaassa ja vastaavat kansainvälisestä toimituksesta. Vientivälittäjän vastuulla on myös kuljetuksista syntyvät kustannukset. Suorassa viennissä valmistaja myy tuotteitaan suoraan kansainvälisille asiakkaille joko suoraan kotimaastaan tai kansainvälisen edustajansa kautta. Suorassa viennissä kontrollin määrä kasvaa, sillä valmistajan vastuulla on vientitoimien järjestäminen ja hallinta. Suoran ja epäsuoran viennin lisäksi on yhteistyömalleja, joiden avulla yritys voi tavoitella asemaa kansainvälisillä markkinoilla. Käsittelemämme yhteistyömallit ovat strateginen liitto, yhteisyritys ja suoraomistus. Yhteistyömalleissa tuotantolaitokset sijaitsevat ulkomailla tai vienti toteutetaan yhteistyöyrityksen kautta. Yhteistyömalleilla yritys pyrkii jakamaan kontrollin ja riskien määrää.

Erinäiset tekijät markkinoilla vaikuttavat suuresti siihen minkä jakelumuodon yritys tulee valitsemaan. Markkinoiden kannalta työssä on huomioitu kahdeksan eri kokonaisuutta: markkinoiden koko, jakaantuminen ja kysyntä, kulttuurillinen etäisyys, yrityksen osaaminen/tuntemus, infrastruktuuriin ja koulutuslaitoksiin investointi, kilpailu ja kilpailijoiden käyttäytyminen, lait ja säädökset, poliittinen tilanne ja vakaus sekä viimeisenä näistä kaikista tekijöistä koostuva arvioitu riski. Näitä kaikkia tekijöitä peilataan käsiteltäviin jakelurakenteisiin.

Kustannusten näkökulmasta malleja tarkasteltaessa on tärkeää muistaa palveluasteen merkitys. Yrityksen tulee ensin määrittää haluamansa palveluaste, jonka pohjalta voidaan valita malli, joka täyttää halutun asteen alhaisimmilla kustannuksilla. Toimitusketjun eri kustannuksia ovat valmistus-, hallinnointi-, varastointi-, jakelu-, pääoma- ja asennuskustannukset. Jakelumallin valinnassa tulee myös ottaa huomioon alkuinvestoinnit, henkilöstön koulutus- ja rekrytointikustannukset sekä markkinoinnin kustannukset. Kansainvälisessä kaupassa kustannustekijöiden määrä kasvaa huomattavasti verrattuna kotimaan kauppaan. Uusia huomioitavia asioita ovat esimerkiksi tariffit ja tullit. Lisäksi tulee huomioida käyttöpääoman tarve pitkistä maksuajoista johtuen.

Viimeisenä näkökulmana työssä käsitellään tuoteominaisuuksien vaikutusta jakelumallin valintaan. Työssä käsitellyt tuoteominaisuudet ovat: tilavuus/paino-suhde, hinta/paino-suhde, vaihtoehtoiset tuotteet, monimutkaiset erikoistuotteet sekä korkean riskin tuotteet. Korkean riskin tuotteet sisältävät mm. vaarallisia tuotteita sekä turvallisuutta vaativia tuotteita. Tuoteominaisuuksista keskusteltaessa esille nousee usein myös tuoteominaisuuksien ja kanavan pituuden yhteys. Edellä mainittujen tuoteominaisuuksien lisäksi käsitellään tuotteen elinkaaren vaikutusta jakelumallinvalinnassa.

Tutkimuksen tuloksena on luotu kysymyssarja yhteenvedoksi keskeisimmistä päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä. Yritys voi hyödyntää kysymyssarjaa jakelumallin valintaprosessissa.

Taulukko 1. Kysymyssarja

Yrityksen ominaisuudet	
1.	Kuinka suuri yritys on kyseessä(toiminnalliset resurssit)?
2.	Kuinka riittävät yrityksen henkiset resurssit ovat?
3.	Onko yrityksen henkilöstöllä ja erityisesti johdolla aiempaa kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta?
4.	Mikä on päätöksentekijän/ päätöksentekoyksikön osaamistaso?
5.	Kuinka suuri vastuu päätöksentekijällä on päätöksen tuloksesta?
Markkinat	
1.	Kuinka suuri määrä tavoiteltavia jakelupisteitä on? Ovatko ne maantieteellisesti hajallaan toisistaan?
2.	Kuinka suuri on markkinoiden kysyntä?
3.	Kuinka varmaa ja tasaista kysyntä on?
4.	Onko markkinoilla valmiita jakeluverkostoja? Sopivatko ne yrityksen tarpeisiin?
5.	Kuinka suuri on kohdemaan ja kotimaan kulttuurillinen etäisyys?
6.	Onko yrityksellä tuntemusta kohdemarkkinoista?
7.	Onko markkinoilla useita kilpailijoita? Ovatko heidän tuotteet omia tuotteita vastaavia?
8.	Hallitseeeko yksi jakeluyritys markkinoita?
9.	Ovatko kohdemaan lait ja säädökset tiukat tuonnin kannalta?
10.	Onko kohdemaan poliittinen tilanne vakaa?
11.	Millä tasolla ovat kohdemaan infrastruktuurin ja koulutuksen investoinnit?
12.	Kuinka suuri on koettu kokonaisriski?

Kustannukset	
1.	Onko yrityksellä omaa pääomaa tai halua hakea vierasta pääomaa tarvittaviin alkuinvestointeihin?
2.	Mikä on yrityksen haluama palveluaste?
3.	Kuinka paljon palveluasteen ylläpitämisestä aiheutuu kustannuksia?
4.	Onko yrityksen henkilöstön osaaminen kansainvälisen liiketoiminnan vaatimalla tasolla?
5.	Tarvitseeko yrityksen rekrytoida uusia työntekijöitä?
6.	Onko yrityksellä riittävästi käyttöpääomaa maksuvalmiuden ylläpitämiseksi?
7.	Onko yrityksellä resursseja kansainväliseen markkinointiin?
Tuoteominaisuudet	
1.	Mikä on tuotteen tilavuus/paino-suhde?
2.	Mikä on tuotteen hinta/paino-suhde?
3.	Onko kohdemarkkinoilla tarjolla vastaavia tuotteita?
4.	Ovatko tuotteen ominaisuudet monimutkaisia? Pystyykö ulkopuolinen antamaan tuotetukea?
5.	Kuuluuko tuote vaarallisten tuotteiden tuoteryhmään?
6.	Onko tuote helposti rikkoutuva?
7.	Onko tuote pilaantuva tai onko sillä muita aikarajoitteita kuljetuksen suhteen?
8.	Tarvitseeko tuote kuljetukselta erityistä turvallisuutta?
9.	Onko yrityksellä itsellään osaamista kuljettaa tuotetta?
10.	Voidaanko tuotteen ominaisuuksia ja teknologista osaamista jakaa kolmannelle osapuolelle?
11.	Missä elinkaaren vaiheessa tuote on?

LÄHTEET

Abele, E, Meyer, T, Näher, U, Strube, G, Sykes, R. 2008. *Global Production: A Handbook for Strategy and Implementation*. Springer-Verlag Berlin.

Agarwal, S. & Ramaswami, S. 1992. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International business studies*. Vol. 23, nro. 1, s. 1-27.

Anderson, E. & Coughlan, A. T. 1987. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*. Vol. 51, nro. 1, s. 71 – 82.

Anderson, E, Day, G, Rangan, K. 1997. 'Strategic Channel Design'. *Sloan Management Review*. vol. 38, nro. 4, s. 56-69.

Blomstermo, A., Sharma, D. D. & Sallis, J. 2006. Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*. Vol. 23, nro. 2, s. 211 – 229.

Bradley, D. G. 1977. Managing against expropriation. *Harvard Business Review*. Vol. 55, nro. 4 s. 75 – 83.

Caves, R. 1982. *Multinational enterprises and technology transfer*. Julkaistu teoksessa Rugman, A. (Ed.), *New Theories of the Multinational Enterprise*, Croom Helm, London.

Cunill, O. M., Forteza, C. M. & Gil-Lafuente, A. M. 2013. Choice of entry mode into a foreign market. *Kybernetes*. Vol. 42, nro. 5, s. 800 – 814.

Davidson, W. H. 1983. Market similarity and market selection: implications for international marketing strategy. *Journal of Business Research*. Vol. 11, nro. 4, s. 439 – 56.

Delaney, L. J. 2013. *Exporting: The Definitive Guide to Selling Abroad*. Apress, Berkeley, California.

Erramilli, M. 1991. The experience factor in foreign markets entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*. Vol. 22, nro. 3, s. 135 – 150.

Helpman, E, Melitz, M, Yeaple, S. 2003. EXPORT VERSUS FDI. *Working Paper*. Vol. 9439. s. 1-21

Hessels, J. & Terjesen, S. 2008. Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Bus Econ*. Vol. 34, nro. 2, s. 203 – 220.

Hobbs, J.E. 1996. A transaction cost approach to supply chain management. *Supply Chain Management: An international Journal*, Vol. 1. nro 2. s. 15-27

Hollensen, S. 2011. *Global Marketing: A decision-oriented approach*, fifth edition. Pearson Education Limited, England.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. Vol. 12, nro. 3, s. 305 – 323.

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

Kim, W. & Hwang, P. 1992. Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice. *Journal of International Business Studies*. Vol. 23, nro. 1, s. 29 – 52.

Kogut, B. & Singh, H. 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*. Vol. 19, nro. 3, s. 411 – 432.

Kumar, V. & Subramanian, V. 1997. A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of World Business*, Vol.32, nro. 1, s. 53 – 72.

Kwon, Y. & Konopa, L. 1993. Impact of Host Country Market Characteristics on the Choice of Foreign Market Entry Mode. *International Marketing Review*. Vol. 10, nro. 2, s. 60 – 76.

Logistiikan maailma. 2016. Palvelutason määrittäminen. [Viitattu 1.4.2016]. Saatavilla: http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Palvelutason_määrittäminen

Madhok, A. 1997. Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, s. 39-61.

Miracle G.E. 1965. Product Characteristics and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. Vol. 29. s. 18-24.

Pehkonen, E. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Pettersson, A.I, Segerstedt, A. 2013, Measuring supply chain cost. *International Journal of Production Economics*. Vol. 143, nro. 2. s. 357-363.

Rangan, V.R, Menezes, M.A.J, Maier, A.P. 1992. Channel selection for new industrial products: A framework, Method, and application. *Journal of Marketing*. Vol. 56, nro. 3. s. 69-82

Robinson, R. C. 1978. International business management: A guide to decision making. 2. painos, The Dryden Press, Hinsdale, Illinois.

Ross, D. 1996. Distribution Planning and Control. Chapman & Hall, New York.

Rugman, A. M. 1979. International diversification and the multinational enterprise. Mass.: D.C. Heath, Lexington.

Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. 2010. The handbook of logistics & distribution management. 4. painos, Kogan Page, London.

Sabi, M. 1988. An application of the theory of foreign direct investment to multinational banking in LDCs. *Journal of International Business Studies*. Vol. 19, nro.4, s. 33 – 48.

Satta, G. & Persico, L. 2014. Entry mode choices of rapidly internationalizing terminal operators: The determinants of the degree of control on foreign ventures. *Marit Econ Logist*. Vol. 17, nro. 1, s. 97 – 126.

Schroder, H. H., Driver, M. J., & Streufert, S. 1967. Human information processing. Holt, Rinehart & Winston, New York.

Stopford, J. M. & Wells, L. T. 1972. Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiaries. Basic Books, New York.

Vernon, R. 1979. The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Vol. 41, s. 255 – 267.

Zhang, Y., Zhang, Z. & Liu, Z. 2007. Choice of entry modes in sequential FDI in an emerging economy. *Management Decision*. Vol. 45, nro. 4, s. 749 – 772.