



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

10.5.2010

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kansainvälinen Markkinointi

AC40A8000 Kandidaatintutkielma

Kansainvälistymisen motiivit ja viennin aloittaminen pk-yrityksessä:

Case AV- Komponentti Oy

Motives for internationalization and export start-up in a SME:

Case AV- Komponentti Oy

Joonas Kaukoma

0314685

Sisällysluettelo

1.	Tutkielman johdanto.....	1
1.1.	<i>Tutkimuksen tavoite, ongelmat ja rajaus</i>	2
1.2.	<i>Kirjallisuuskatsaus</i>	3
1.3.	<i>Teoreettinen viitekehys</i>	4
1.4.	<i>Tutkimusmenetelmät</i>	5
1.5.	<i>Keskeiset käsitteet</i>	5
1.6.	<i>Työn rakenne</i>	7
2.	Kansainvälistymisen motiivit.....	8
2.1.	<i>Proaktiiviset tekijät</i>	9
2.2.	<i>Reaktiiviset tekijät</i>	10
2.3.	<i>Markkinoiden vetävät ja työntävät voimat</i>	12
3.	Vienti kansainvälistymisen muotona.....	15
3.1.	<i>Viennin aloittamiseen vaikuttavat yrityksen sisäiset tekijät</i>	17
3.2.	<i>Viennin eri operaatiomuodot</i>	20
3.2.1.	<i>Perinteisimmät viennin muodot</i>	21
3.2.2.	<i>Joint Venture</i>	22
4.	Tutkimuksen metodologia.....	24
4.1.	<i>Tapaustutkimus</i>	24
4.2.	<i>Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä</i>	24
4.3.	<i>Aineiston käsittely</i>	25
5.	Case AV- Komponentti	26
5.1.	<i>AV- Komponentti Oy</i>	26
5.2.	<i>Kansainvälistymisen motiivit AV- Komponentti Oy:ssä</i>	28
5.2.1.	<i>Yhteistyökumppanien kuunteleminen ja lisäkasvumahdollisuudet</i>	28
5.2.2.	<i>Ennakoiva ajattelu ja yhteisyrityksen perustaminen</i>	30
5.2.3.	<i>Kohdemarkkinavalintoihin vaikuttavat tekijät</i>	32
6.	Johtopäätökset	34
7.	Lähdeluettelo	37
	Liitteet	

1. Tutkielman johdanto

Kansainvälisen talouden muutokset viimeisen parin vuosikymmenen aikana ovat saaneet aikaan uudenlaisen, kansainvälisen kilpailukentän yrityksille. Kilpailun lisääntyminen ja markkinoiden avautuminen ovat vaikuttaneet yritysten toimintaan, jolloin yhä useamman yrityksen pitää muokata ajattelutapaansa kohti globaalia toimintaympäristöä (Hollensen, 2007). Kansainvälisten suhteiden parantumisen, markkinoiden yhtenäistymisen sekä esimerkiksi Internetin ja kommunikaation lisääntymisen myötä yritysten on helpompi kansainvälistyä kuin aiemmin. Samalla toimijoiden määrä on kuitenkin lisääntynyt ja kilpailun määrä kasvanut. Usealle yritykselle kansainvälistyminen ja toiminnan laajentaminen ulkomaille onkin nykyään lähes eilinehto, erityisesti kovasti kilpailuilla toimialoilla (Luostarinen, 1994).

Uusien tuoteinnovaatioiden, palveluiden ja teknologian nopea kehittyminen ovat muuttaneet tapoja tehdä kauppaa. Yritysten on helpompi siirtyä maasta toiseen rajojen auetessa, mikä on lisännyt kilpailua ja ekonomisten syklien lyhentymistä. Tilanteiden muuttuessa nopeasti yritysten on oltava valmiita ennakoimaan muutoksia, ja mahdollisesti laajennettava toimintojaan kotimarkkinoiden ulkopuolelle. Kansainvälistymiseen on olemassa monia eri tapoja, joista suosituin on viennin harjoittaminen. Tutkielma pyrkii esittelemään yleisiä syitä pk- yritysten kansainvälistymiseen, keskittyen erityisesti kansainvälistymisen ja viennin aloittamisen motiiveihin.

Pk- yritykset etsivät viennin kautta kasvua ja pk- yrityksillä on tärkeä rooli myös kansantalouden kasvussa. Viennin aloittamisen motiiveja on tutkittu paljon ja niitä onkin tutkimuksissa nimetty yli 40 (Leonidou et al., 2007). Tutkielman kohdeyrityksen toimiala on kohdannut muutoksia viimeisien vuosien aikana, joka on osaltaan vaikuttanut yrityksen viennin aloittamiseen. Kyseessä on samalla perheyritys, joista on sanottu, etteivät ne aloita vientiä yhtä todennäköisesti kuin ”ulkoa päin” johdetut, johtajavetoiset yritykset. Johto haluaa todennäköisesti suojella vuosien varrella rakennettua yritystä

uhkakuvilta, eikä välttämättä haluta ottaa ”hyppyä tuntemattomaan” (Dosoglu-Guner, 2001, 71–89). Tämän tutkielman tarkoituksena on käsitellä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet perheomistuksessa olevan maahantuontiyrityksen viennin aloittamispäätösten takana.

1.1. Tutkimuksen tavoite, ongelmat ja rajaus

Tämä kandidaatintutkielma tutkii kulutuselektroniikan maahantuontia harjoittavan perheyrietyksen viennin aloittamisen motiiveja. Tutkielma pyrkii selvittämään syitä siihen miksi kohdeyritys on päättänyt laajentaa toimintaansa ulkomaille ja millä perusteella kohdemarkkinat on valittu.

Tutkimuksen pääongelma

Mitkä tekijät ovat johtaneet pk- yrityksen kansainvälistymiseen viennin avulla?

Osaongelmat

1. Miksi yritys on laajentanut toimintaansa kansainvälisille markkinoille?
2. Miksi yritys on päättänyt vientiin kansainvälistymisen muotona?
3. Miten vientitoiminnan aloittaminen on vaikuttanut yrityksen liiketoimintaan?

Tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia yllä lueteltuihin kysymyksiin ja selvittämään kohdeyrityksen motiivit ulkomaan toimintojen aloittamiseen. Tutkijaa erityisesti kiinnostaa, miksi maahantuontia harjoittava perheyritys on päättänyt laajentaa toimintojaan ulkomaille viennin muodossa, sillä kohdemaissa olettaisi olevan paikallisia maahantuojia, joiden uskoisi toimivan tehokkaammin omilla markkinoillaan.

Tutkielmassa keskitytään kohdeyrityksen vientitoimintaan, joka on verrattain uutta toimintaa jo pitkään kotimaisilla markkinoilla toimineelle yritykselle. Tutkielma keskittyy erityisesti tarkastelemaan pk- yrityksen kansainvälistymisen motiiveja sekä kohdeyrityksen käyttämiä viennin operaatiomuotoja. Tutkimuksessa ei käsitellä

kirjallisuudesta tuttuja kansainvälistymisteorioita, kuten esimerkiksi kansainvälistymisen tasomalleja, vaan ne rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

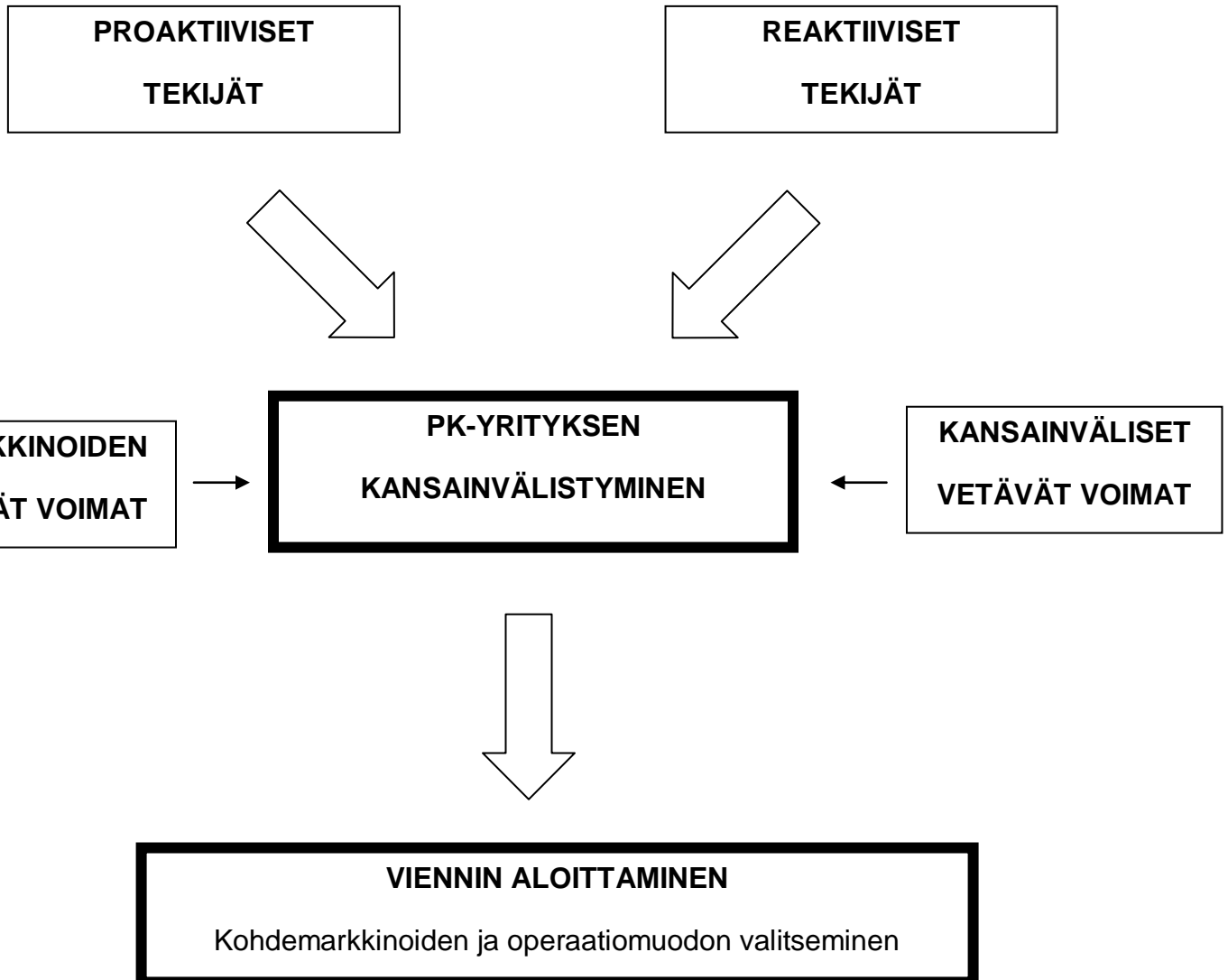
1.2. Kirjallisuuskatsaus

Pk-yritysten kansainvälistymistä ja viennin aloittamisen motiiveja on tutkittu ja käsitelty kirjallisuudessa laajalti. Useimmissa kirjallisuuslähteissä ja artikkeleissa toistuu ajatus yrityksen kasvun ja lisätulojen saamisen mahdollisuuksista kansainvälistymisen tärkeimpinä motiiveina (Hollensen, 2007; Czinkota & Ronkainen, 1995; Katsikeas, 1996; Leonidou et al, 2007). Tutkimusten perusteella yritysten tulisi jatkuvasti etsiä uusia laajentumismahdollisuuksia, sen sijaan että vain reagoitaisiin liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Kansainvälistymisen motiivit voidaan jakaa proaktiivisiin ja reaktiivisiin tekijöihin (Hollensen, 2007). Proaktiiviset motiivit viittaavat yrityksen sisäiseen, ennakoivaan ajatteluun kun taas reaktiiviset motiivit viittaavat yrityksen toimiin kohdata muutoksia ja paineita kilpailuympäristössä. Aiemmasta tutkimuksesta yleisimmiksi viennin aloittamisen motiiveiksi on noussut kasvun ja lisävoiton mahdollisuus, ainutlaatuisen tuote tai teknologia, johdon halu kansainvälistyä, kotimarkkinoiden hiipuminen ja ulkomailta nousevan kilpailun uhka sekä suurtuotannon skaalaedut (Leonidou et al., 2007, 735; Hollensen, 2007). Albaum & Duerr (2008, 9-10) esittelevät puolestaan mallin, jossa käsitellään markkinoiden vetäviä ja työntäviä voimia; kotimarkkinoiden pienuus työntää yrityksiä uusille markkinoille, samoin kuin uusien markkinoiden koko ja mahdollisuudet vetävät yrityksiä puoleensa.

Pk- yritykset ovat tärkeitä kansantalouden kasvun kannalta ja pk- yritykset ovat joustavampia ja nopeampia reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin kuin suuryritykset (Singh et al., 2008, 525–526). Nämä yritykset joutuvat kuitenkin verrattain pienistä resursseistaan huolimatta ottamaan nykyään huomioon kansainväliset markkinat, kun markkinat ovat yhdentyneet viimeisten vuosien aikana. Suomessa pk-yrityksiä on tutkittu paljon ja esimerkiksi Luostarinen (1993) on jo pitkään tutkinut suomalaisyritysten kansainvälistymistä. Tutkimus on kuitenkin käsitelty lähinnä

valmistusyrityksiä, eikä niinkään palvelu tai toimittajapuolen yrityksiä. Suomalaisyrietykset kansainvälistyvät lähinnä siitä tosiasista johtuen, että kasvavalla yrityksellä tulee nopeasti kasvuraja vastaan pienillä kotimarkkinoilla, joka saa aikaan lisäkasvun etsimisen ulkomailta lähinnä viennin muodossa. Suomalaisia maahantuontiyrityksiä, jotka harjoittavat myös vientiä, ei liiemmin ole tutkittu aiemmasta tutkimuksesta. Aiemmat tutkimukset yritysten vientimotiiveista ovat myös olleet tapauskohtaisia, eivätkä ole niin hyvin yleistettävissä. Tässä mielessä on mielenkiintoista tarkastella, mitkä tekijät vaikuttavat maahantuontiyrityksen viennin aloittamispäätösten takana.

1.3. Teorettinen viitekehys



Tämä hahmotelma teoriaviitekehystä antaa kuvan niistä aihealueista joita tutkielmassa käsitellään, luoden samalla perusrakenteen itse tutkielmalle. Tutkielmassa tutkitaan suomalaista pk- maahantuontiyritystä elektroniikan tukkukaupan ja jakelun alalla ja tutkielmassa keskitytään yrityksen viennin aloittamisen motiiveihin. Motiivit voidaan jakaa proaktiivisiin ja reaktiivisiin tekijöihin, joihin liittyen voidaan myös puhua yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, liittyen tekijöiden luonteeseen yrityksen strategiassa. Myös markkinoiden vetäviä ja työntäviä voimia ja näiden vaikutuksia käsitellään yritysten kansainvälistymisen yhteydessä. Näiden tekijöiden voidaan sanoa yhdessä vaikuttavan eniten yrityksen kansainvälistymisen aloittamiseen ja selvittävän yritysten motiiveja päätösten takana. Viennin aloittamiseksi yrityksen on myös valittava kohdemarkkinat sekä tilanteeseen parhaiten sopiva operaatiomuoto liiketoiminnan aloittamiseksi.

1.4. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä, lähinnä tapaustutkimusta, sillä kyseessä on yhden yrityksen läheisempi tarkastelu. Aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen johtoa teemahaastattelun keinoin. Teoreettisen osion tietoa etsittiin kirjoista ja artikkeleista, jotka liittyvät pk- yrityksen kansainvälistymiseen, viennin aloittamisen motiiveihin ja erilaisiin operaatiomuotoihin. Kohdeyrityksestä saatiin myös käsiteltäväksi yrityksen omia suunnitelmia kansainvälistymiseen liittyen. Tutkimuksen metodologiasta kerrotaan enemmän jäljempänä omassa kappaleessa.

1.5. Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat kansainvälistyminen, pk- yritys sekä vienti.

Kansainvälistyminen

Luostarinen & Welch (1990, 249) määrittelevät kansainvälistymisen ”prosessiksi jossa yritys osallistuu kansainvälisiin operaatioihin lisääntyvin määrin”. Albaumin ja Duerrin (2008, 13) mukaan ”kansainvälistymistä voidaan ajatella prosessina, lopputulemana tai ajattelutapana”. Yrityksen kansainvälistyminen lisääntyy samalla kun se sitoutuu uusille markkinoille. Tämä voi tapahtua suunnitelmallisesti tai ilmetä uusien mahdollisuuksien tai uhkien kautta. Ei sovi kuitenkaan unohtaa, että termi kansainvälistyminen toimii kuitenkin laajempaan kahteen suuntaan; sen voidaan katsoa käsittävän sekä viennin että tuonnin (Luostarinen & Welch, 1993, 181).

Pk- yritys

Hollensen (2007, 7) käyttää pk- yrityksen (pieni ja keskisuuri) määritelmässä EU:n antamia lukuja yrityksen kokoluokitusta määriteltäessä. Yritykset, jotka työllistävät alle 50 henkeä, lasketaan pieniksi yrityksiksi, kun keskisuuriksi taas lasketaan yritykset, joissa on vähemmän kuin 250 henkeä töissä. EU- alueella 99 % yrityksistä kuuluu pk-yrityksiin, eli niissä työskentelee enintään 250 henkeä.

Vienti

Vienti tarkoittaa tuotteiden tai palveluiden myymistä ulkomaisille markkinoille, ja se on yleisin, nopein ja helpoin tapa kansainvälistymiseen useimmille pienille ja keskisuurille yrityksille (Albaum & Duerr, 2008, 10, 17). Czinkotan ja Ronkaisen (1995) mukaan viennin aloittaminen on välttämätön pakko yrityksille nykyisessä kilpailuympäristössä. Vienti voidaan myös jakaa epäsuoraan, suoraan ja välittömään vientiin. Epäsuorassa viennissä yrityksen viennin hoitaa joku ulkopuolinen, yleensä vientiyritys, jolloin yritys ei varsinaisesti harjoita itse vientiä. Suorassa viennissä yritys etsii itselleen edustajan, yleensä maahantuojayrityksen, kohdemarkkinoilta, jolle yritys myy tuotteitaan. Välittömässä viennissä yritys toimittaa tuotteen suoraan loppuasiakkaalle asti. (Vientiopas, 2006, 25–27)

1.6. Työn rakenne

Kandidaatintutkielmassa lähdetään liikkeelle esittelemällä tutkimuksen tavoite, ongelmat ja rajaukset, josta jatketaan kirjallisuuskatsaukseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Teoriaosiossa esitellään kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa esiteltyjä motiiveja pk- yritysten kansainvälistymiseen. Viennin aloittamiseen vaikuttavia yrityksen sisäisiä tekijöitä tarkastellaan teoriakappaleen loppuosassa. Samalla käsitellään yritysten yleisimpiä ja tärkeimpiä vientioperaatiomuotoja. Empiirisessä osiossa esitellään tutkimuksen kohdeyritys ja toimialan erityispiirteitä sekä selvitetään haastattelun avulla saatujen tietojen perusteella yrityksen motiiveja viennin aloittamisessa. Viimeisessä kappaleessa esitän aineistosta tekemäni johtopäätökset, jotka pyrkivät vastaamaan tutkimusongelmiin ja kysymyksiin. Lopussa on myös lähdeluettelon lisäksi liitteenä teemahaastattelun runko.

2. Kansainvälistymisen motiivit

Tässä kappaleessa keskitytään yritysten yleisimpiin ja tärkeimpiin motiiveihin aloittaa kansainvälistyminen. Kappaleessa käsitellään kirjallisuudessa esitettyjä malleja ja teorioita yrityksen kansainvälistymispäätöksiin liittyen. Motiivit voidaan myös jakaa kahteen eri luokkaan niiden luonteen perusteella, ennakoiviin ja reaktiivisiin tekijöihin, joista kerrotaan kappaleessa enemmän. Kappaleessa käsitellään myös kansainvälistymiseen läheisesti liittyvää markkinoiden vetävien ja työntävien voimien mallia, jonka voidaan nähdä vaikuttavan useiden kansainvälistymispäätösten takana.

Viimeisen reilun vuosikymmenen aikana lisääntyneen kilpailun, markkinoiden yhtenäistymisen ja vapautumisen myötä yritysten tarve kansainvälistyä on lisääntynyt huomasti. Kansainvälistyminen ja viennin aloittaminen ovat nykyään yleinen tapa vahvistaa yrityksen asemaa pitkällä aikavälillä alati muuttuvassa kilpailuympäristössä. Viennillä on tärkeä taloudellista kasvua lisäävä vaikutus maailmantalouteen, jonka vaikutuksen määrä kasvaa jatkuvasti markkinoiden yhtenäistyessä. Erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on tärkeä asema valtioiden taloudellisessa kasvussa. (Crick & Chaudhry, 1997, 156–170; Singh et al., 2008, 525–547)

Kansainvälistymisen motiivit voidaan jakaa proaktiivisiin ja reaktiivisiin tekijöihin. Proaktiiviset motiivit viittaavat yrityksen sisäiseen, ennakoivaan ajatteluun, jossa yritys pyrkii löytämään uusia mahdollisuuksia ja mahdollisesti kilpailuetuja strategisen ajattelun avulla. Reaktiiviset motiivit puolestaan viittaavat yrityksen reagointiin, toimiin kohdata muutoksia ja paineita kilpailuympäristössä. Yleisimpiä proaktiivisia tekijöitä ovat kasvu ja lisävoiton mahdollisuus, johdon halu kansainvälistyä, ainutlaatuinen tuote tai teknologia, suurtuotannon edut, uusien markkinoiden potentiaali sekä veroedut. Tärkeimmiksi reaktiivisiksi motiiveiksi nimetään kilpailulliset paineet, kotimarkkinoiden pienuuden, ylituotannon, satunnaisen ulkomaisen kysynnän, kausimaisen tuotteen lisämyynnin sekä uusien markkinoiden läheisyyden ja samankaltaisuuden kotimarkkinoihin verrattuna. (Hollensen, 2007, 42–44; Czinkota & Ronkainen 1995, 215)

2.1. Proaktiiviset tekijät

Seuraavana tarkastellaan proaktiivisia tekijöitä hieman lähemmin. Kasvumahdollisuudet ja lisävoittojen mahdollisuus näyttäisivät olevan tärkeimpiä proaktiivisia tekijöitä yrityksen päättäessä kansainvälistyä (Czinkota & Ronkainen, 1995, 215). Mahdollinen aikaisempi vientikokemus sekä viennin aloittamiseen kohdistuvat tuotto-odotukset vaikuttavat myös päätöksentekoon. Yrityksillä saattaa olla korkealentoisia arvioita viennistä nopeasti saatavista tuotoista; yleensä viennin aloittavalla yrityksellä kestää jonkin aikaa ennen kuin vienti on voittoisaa toimintaa. Tähän on syynä lähinnä aloittamiseen liittyvät kustannukset, mahdollisten yhteistyökumppanien hankkiminen ja verkostojen rakentaminen. Johdon kiinnostus kansainvälistymistä kohtaan on luonnollista, erityisesti yrittäjävetoisessa yrityksessä, joka pyrkii jatkuvasti kasvamaan uusille markkinoille. Myös johdon kokemus kansainvälisen liiketoiminnan saralta vaikuttaa yleensä yrityksen kansainvälistymiseen, samoin kuin henkilöiden suhteet ulkomaisiin liikekumppaneihin. Yrityksen on varmasti helpompi aloittaa vienti, kun sillä on jo olemassa olevia mahdollisia kumppaneita kohdemarkkinoilla. (Hollensen, 2007, 43)

Ainutlaatuisen tuotteen tai teknologian omaaminen luo yritykselle kilpailuedun, jonka myötävaikutuksella yritys voi laajentua uusille markkinoille. Jos yrityksen tuote todella on yliverlainen, on sille luonnollisesti olemassa kysyntää ulkomaisillakin markkinoilla. Tuotetta on tietenkin markkinoitava tarpeeksi ja sille on luotava kysyntää. Yritys saattaa myös kuvitella omaavansa ylivoimaisen kilpailuedun, joka saattaa kuitenkin kansainvälisellä kilpailukentällä olla olematon. Kilpailuetu on oltava todennettavissa ja sen säilyttäminen nopeasti kehittyvillä, globaaleilla markkinoilla on haastavaa kilpailuympäristössä tapahtuvien muutosten myötä. (Czinkota & Ronkainen, 1995, 215; Hollensen, 2007, 43–44)

Uusien markkinoiden potentiaali ja laadukkaan markkinatiedon saatavuus toimivat luonnollisesti yrityksen kansainvälistymisen vauhdittajina. Erityisesti eksklusiivisen tiedon, kuten kohdemaan ostokäyttäytymisen tai markkinatilanteen tunteminen, voi vaikuttaa yrityksen toimiin myönteisesti. Yritysten on toimittava ennakkoluulottomasti

etsiessään uusia kasvumahdollisuuksia, ja erityisesti nousevat markkinat ovat tarjonneet valveutuneille yrityksille hyviä kasvumahdollisuuksia. (Hollensen, 2007, 44)

Suurtuotannon etujen kasvattaminen kansainvälistymisen myötä toimii myös erityisesti valmistusyrityksille motiivina laajentaa toimintoja ulkomaille. Valmistuskustannusten alentaminen saattaa parantaa yrityksen kilpailutilannetta myös kotimarkkinoilla. Kiinteiden kustannusten jakaminen useammalle yksikölle sekä esimerkiksi standardoidun tuotteen markkinointi maailmanlaajuisesti auttaa vähentämään kokonaiskustannuksia. Veroetujen hyödyntäminen tietyillä markkinoilla saattaa edesauttaa yritystä kustannusten hallinnassa tuotannon siirtämisen myötä edullisempiin maihin. Jotkin valtiot myös houkuttelevat ulkomaisia yrityksiä markkinoilleen antamalla verohelpotuksia esimerkiksi tytäryhtiön tai toimiston perustamisessa. (Hollensen, 2007, 44–45)

2.2. Reaktiiviset tekijät

Tärkeimmäksi reaktiiviseksi tekijäksi Hollensen (2007, 45–46) nimeää kilpailulliset paineet, jossa yritys pelkää kansainvälisten kilpailijoiden vievän markkinaosuutta yrityksen kotimarkkinoilla, esimerkiksi suurtuotannon etujen avulla. Yritys saattaa tämän takia aloittaa kansainvälistymisen, jolloin se laajentaa toimintaympäristöään samaan tapaan kuin kilpailijatkin ovat tehneet. Kotimarkkinoiden koko saattaa myös jäädä liian pieneksi yritykselle, mikä ajaa yrityksen etsimään lisäkasvua ja kysyntää ulkomailta. Myös kotimarkkinoiden kyllästyminen, kasvun hidastuminen ja kysynnän laskeminen, saa yrityksen suunnittelemaan laajentamista uusille markkinoille.

Ylituotanto saattaa vaikuttaa yrityksen kansainvälistymisen aloittamiseen; yritys saattaa laajentaa nopeasti ulkomaille, kun kotimarkkinoilla on esimerkiksi taantuma ja yrityksellä on tilanteeseen nähden liian suuri varasto (Czinkota & Ronkainen, 1995, 217–218). Varastossa olevat tuotteet saatetaan myydä tavanomaista halvemmalla pois uusilla markkinoilla, jolloin niiden menekkikin on yleensä taattu. Samoin jos markkinoille

ilmestyy yrityksen tuotteelle parempi korvike, on vanha tavara saatava myytyä pois esimerkiksi markkinoilla, missä korviketta ei vielä ole saatavilla.

Satunnainen kysyntä ulkomailta on myös esimerkki reaktiivisesta motiivista aloittaa toiminta ulkomailta; tiedonkulun ja –saannin parannuttua ulkomaiset asiakkaat saattavat tiedustella yrityksen tuotteita, joka voi johtaa jatkuvaan liiketoimintaan esimerkiksi viennin muodossa. Kausimaisten tuotteiden kysynnän muutoksista johtuen yritys voi paikata kysynnän hiipumista kotimaassa myymällä tuotteita alueille, jossa kysyntää on. Uusien markkinoiden läheisyys ja samankaltaisuus kotimarkkinoihin nähden saa yritykset usein etsimään kasvua ulkomailta. Esimerkiksi Euroopassa useat maat ovat lähellä toisiaan ja markkinat toimivat hyvin samalla tavalla, jolloin yritys voi helpommin laajentaa toimintaansa uusille markkinoille. (Hollensen, 2007, 46–47)

Maantieteellistä läheisyyttä tärkeämmäksi nimetään kuitenkin psykologisen läheisyyden vaikutus, johon kuuluu esimerkiksi kulttuurin, lainsäädännön ja kielen samankaltaisuus. Jos maiden välinen psykologinen etäisyys on lyhyt, toisin sanoen maat ovat samankaltaisia, on liiketoiminnan aloittaminen kohdemaassa yleensä helpompaa. (Hollensen, 2007, 47)

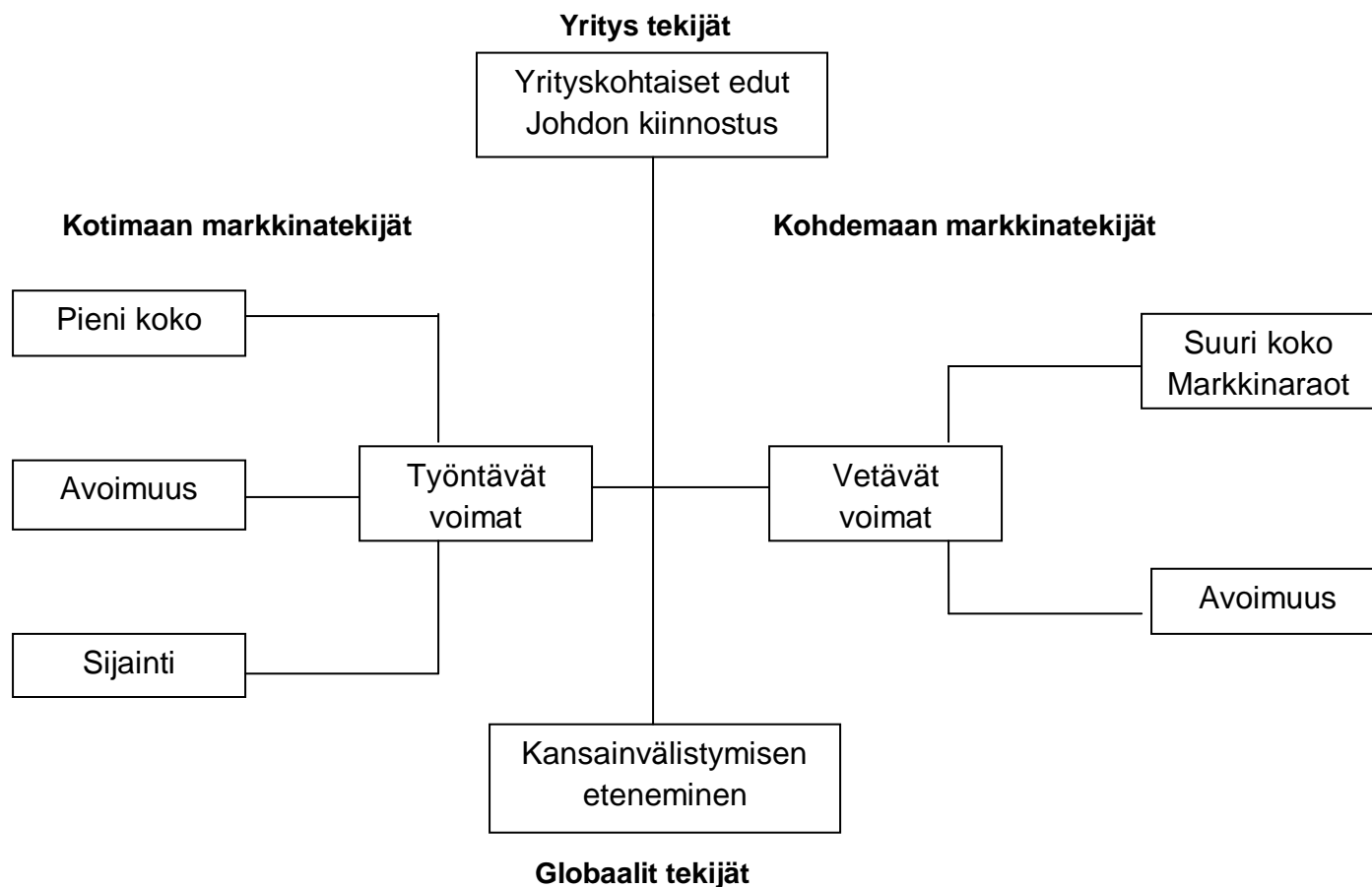
Czinkotan & Ronkaisen (1995, 220) mukaan kansainvälistymisessä parhaiten onnistuvat proaktiiviset eli ennakoivat yritykset, joilla on ollut sisäistä motivaatiota viennin aloittamista kohtaan. Proaktiiviset yritykset ovat myös useimmin palveluyrityksiä. Yritysten tulisi pyrkiä proaktiivisesti etsimään kasvumahdollisuuksia pelkän tilanteisiin reagoimisen sijaan. Useissa tutkimuksissa mainitaan viennin aloittamisen tärkeimmiksi motiiveiksi lisämyynnin- ja voittojen mahdollisuus, kasvaminen viennin myötä, ainutlaatuisen tuotteen omaaminen, tarve vähentää riippuvuutta kotimarkkinoihin sekä ulkomaisten asiakkaiden kysyntä. Muita tärkeitä motiiveja ovat johdon kiinnostus toiminnan kasvattamisesta ulkomaille, tuotantokapasiteetin kasvattaminen ja suurtuotannon etujen mahdollisuus, hyvien liikemahdollisuuksien tunnistaminen sekä kotimarkkinoiden kylläntyminen. (Leonidou et al., 2007, 740; Rundh, 2007, 181–198)

Yrityksen ulkopuoliset, kuten kilpailuympäristössä tapahtuvat muutokset, näyttävät vaikuttavan eniten yritysten kansainvälistymispäätökseen. Jos yritys näkee realistisia

kasvumahdollisuuksia ulkomaan markkinoilla, se todennäköisesti myös laajentaa toimintonsa sinne. Myös kilpailun lisääntyminen ja ajatus globaaleista markkinoista tuntuvat lisäävän yritysten halua kansainvälistyä. (Morgan, 1997)

2.3. Markkinoiden vetävät ja työntävät voimat

Yritykset, jotka eivät tutki laajentumismahdollisuuksiaan uusille ja avautuville markkinoille, jäävät paitsi uusista mahdollisuuksista kasvaa. Myös kotimarkkinoiden avautumisen myötä yritysten tulisi puolustautua uusia ulkomaisia markkinoille työntyjiä vastaan. Kilpailijoilla saattaa olla parempi tuote tai palvelu, edullisemmat hinnat tai toimivampi liikemalli, jonka myötä yritys voi jäädä pitkällä aikavälillä altavastaajaksi omilla markkinoillaan. (Albaum & Duerr, 2008, 9-10)



Kuva 1 (Albaum & Duerr, 2008, 10)

Kuvion (kuva 1) mukaisesti yrityksellä on sekä työntäviä että vetäviä voimia kansainvälistymiseen. Lisääntyvät mahdollisuudet ulkomailla sekä ulkomailta tulevan kilpailun uhka ajavat yrityksen tilanteeseen, jossa sen on luotava jonkinlainen kilpailuetu, jonka avulla selviydytään kovan kilpailun keskellä. Kotimarkkinoiden pieni koko, avoimuus ja sijainti ovat tekijöitä, jotka työntävät yritystä ulkomaille etsimään kasvumahdollisuuksia uusilta markkina-alueilta. Uusien markkinoiden suurempi koko verrattuna kotimarkkinoihin, sekä uusien markkinarakojen löytäminen toimivat puolestaan vetävinä voimina yrityksen kansainvälistymisessä. Yrityksen sisäiset tekijät, kuten johdon kiinnostus kasvua kohtaan sekä yrityksen mahdollinen kilpailuetu, vaikuttavat myös kansainvälistymisen aloittamisessa. Markkinoiden voidaan nähdä myös alati kehittyvän ja yhtenäistyvän globaalin kansainvälistymisen edetessä. (Albaum & Duerr, 2008, 10)

Luostarisen (1994, 4-7) mukaan pk- yritykset aloittavat yleensä viennin kotimaisen työnnön vaikutuksesta laajentamalla toimintaansa maantieteellisesti ja kulttuurisesti läheisille markkinoille. Yritykset myös mahdollisesti jatkavat laajentumistaan ajan myötä kauempana oleville markkinoille. Uusille markkinoille ei yleensä tehdä suuria panostuksia, vaan aluksi tunnustellaan markkinoiden sopivuutta ja mahdollisuuksia yrityksen kannalta. Epävarmuus ja riskinottaminen pysyvät samalla alhaisina. Maantieteellinen ja psykologinen, ts. kulttuurinen, etäisyys vaikeuttavat yrityksen ja kohdemaan välistä tehokasta informaation kulkua, mutta kokemuksen myötä näiden tekijöiden vaikutus kuitenkin pienenee. Ulkomaisten kauppasuhteiden kehittyessä yritykset yleensä rohkaistuvat ja laajentavat toimintojaan ulkomailla, etsien uusia kasvumahdollisuuksia mahdollisilta uusilta markkinoilta. Uusien markkinoiden vetävien voimien ansiosta yritykset näkevät kasvumahdollisuuksia ja markkinarakoja ulkomailla. Markkinastrategia pitäisikin rakentaa kohdemaan ehdoilla, eli tulisi välttää maailmanlaajuisesti yhtenäistä strategiaa, jossa maakohtaisia markkinaeroja ei oteta huomioon (Lado et al., 2004).

Yritykset kohtaavat kuitenkin lähes aina ongelmia uusille markkinoille mentäessä, sillä markkinat saattavat hyvinkin erota kotimarkkinoista. Yritysten tulee ymmärtää erot esimerkiksi kulttuurissa, lainsäädännössä ja markkinaympäristössä, ja pyrittävä

muokkaamaan toimintonsa, joskus jopa tuotteensa, sopiviksi uusille markkinoille. Uusille markkinoille meneminen ei siis ole helppoa ja se vaatii paljon taustatyötä ja sopeuttamista, mutta myös palkkiot saattavat nousta suuriksi. (Albaum & Duerr, 2008, 11)

Dosoglu-Gunerin mukaan (2001, 71–89) perheyrietykset eivät aloita vientiä yhtä todennäköisesti kuin ”ulkoa päin” johdetut, johtajavetoiset yritykset. Johtajavetoisen yrityksen johto näkee viennin yleensä houkuttelevana vaihtoehtona, jonka avulla yritys voi saavuttaa jatkuvaa kasvua ja paremman tuottavuuden. Yritykset, joissa johto myös omistaa yrityksen, eivät ole yhtä halukkaita laajentamaan ulkomaille vientiin liittyvien riskien vuoksi. Johto haluaa todennäköisesti suojella vuosien varrella rakennettua yritystä uhkakuvilta, eikä täten välttämättä oteta turhia riskejä kansainvälistymällä. Perheomistuksessa olevat yritykset kansainvälistyvätkin helpommin sukupolven vaihdon yhteydessä. Kun nuori, opiskeluistaan valmistuva henkilö alkaa työskennellä organisaatiossa, on vaikutuksena yleensä avoimuus kansainvälisyyttä kohtaan. Tähän on yleensä syynä opinnoista, ja mahdollisesta ulkomaan vaihdosta ja harjoittelusta, saadut kokemukset ja myönteinen ilmapiiri kansainvälistymistä kohtaan. ”Kansainvälisty tai kuole”-iskulause oli tuttu lause monille suomalaisille yrityksille menneinä vuosikymmeninä. (Luostarinen, 1994, 12–13)

3. Vienti kansainvälistymisen muotona

Viennin aloittamisessa yritys pohtii sopivinta operaatiomuotoa vientiä varten sekä kohdemarkkinoiden valintaa. Tässä kappaleessa käsitellään yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat viennin aloittamiseen ja käsitellään yleisimpiä viennin operaatiomuotoja.

Markkinoiden avautuminen on luonut uudenlaisen kilpailutilanteen, jossa yritysten on pohdittava tarkasti toimintaympäristöään ja mahdollisesti viennin aloittamista. Tietyillä toimialoilla yritysten on lähes pakko kansainvälistyä, sillä kilpailu on niin kovaa, että pienemmät tippuvat kyydistä. Yhä useampi uusi tuote- tai liikeidea onkin suunniteltu jo valmiiksi ulkomaanmarkkinat huomioon ottaen. (Vientiopas, 2006, 9)

Yritykset valitsevat useimmin kansainvälistymisen muodoksi viennin, minkä aloittaminen pitää kuitenkin olla perusteltua. Kotimaassaan hyvin toimivan yrityksen toiminnan laajentaminen uusille markkinoille ei ole helppoa, sillä markkinat voivat toimia hyvin eri tavalla kuin mihin kotimarkkinoilla on totuttu. Yleensä viennin kohdemaassa on jo toimivia kilpailijoita, joilla on tietoa ja kokemusta markkinoista, mikä yleensä puuttuu kansainvälistymisen aloittavalta yritykseltä. Yrityksen olisi myös suotavaa suunnitella viennin aloittamista tekemällä vientisuunnitelman, johon sisältyy esimerkiksi viennin tavoite, toteutus ja sopivan organisaatorakenteen löytäminen. Suunnitelman tulisi vasta esimerkiksi sellaisiin strategisiin asioihin kuten kohdemarkkinavalintaan, segmentin nimeämiseen, operaatiomuodon valintaan sekä markkinoille menemisen aikatauluun. (Albaum & Duerr, 2008, 21–22; Vientiopas, 2006, 9)

Uutta kohdemarkkinaa varten pitää myös miettiä tuotteen asemointi markkinoilla ja sen mahdollinen muokkaaminen sekä pohdittava sopivia mainonta-, hinta- ja jakeluratkaisuja. Yrityksen pitää myös miettiä onko se valmis viennin aloittamiseen ja sitä ovatko markkinat valmiita sitä varten, eli viennin aloittamiseen liittyvää riskinottoa on pohdittava tarkasti. Alati muuttuva talousympäristö vaikuttaa suuresti yrityksen viennin aloittamispäätökseen ja ajankohtaan. (Albaum & Duerr, 2008, 21–22)

Yrityksen tuontitoiminta saattaa johtaa myös viennin aloittamiseen. Albaumin & Duerrin mukaan (2008, 19) ulkomaisten kauppakumppanien käyttö tuonnissa saattaa olla yksi eniten vientiin vaikuttavista tekijöistä. Tietyillä toimialoilla, lähinnä valmistuksessa, tuote saattaa liikkua keskeneräisenä maasta toiseen, käyden läpi useammankin vienti-tuonti-vaiheen.

Suomalaisille pk- yrityksille suunnattu Fintra- sarjan Vientiopas (2006, 9-10) vahvistaa aiemmin mainittuja motiiveja yrityksen viennin aloittamisessa. Tavallisimmiksi viennin aloittamisen syiksi mainitaan seuraavia; kasvuhalu, kotimaan kysynnän pienuus tai laatu, kilpailukyvyyn säilyttäminen, kotimaan kysynnän lasku tai kyllästyminen, vapaa kapasiteetti, kausivaihtelut sekä satunnainen kauppa. Suomalainen vienti on perinteisesti suuntautunut lähellä sijaitseville markkinoille, mitkä ovat myös kulttuuriltaan samankaltaisia. Myös viennin tärkeä kansantaloudellinen rooli talouden kasvussa ajaa monia yrityksiä kansainvälistymään.

Kun yritys on saavuttanut kotimaan markkinoilla pisteen, jossa se ei voi enää kasvaa toivotulla tavalla, on sen suunnattava katse ulkomaille. Eräs tärkeimmistä syistä nykypäivänä on kilpailukyvyyn säilyttäminen. Yrityksen on proaktiivisesti etsittävä kasvua ja kehitystä globaaleilta markkinoilta, sillä suurimmat kilpailijatkin toimivat todennäköisesti samalla tavalla. Jos yrityksen tuotteiden kysyntä kotimaassa laskee tai on jo kyllästynyt, on yrityksellä mahdollisuus paikata tätä ulkomaan kaupalla. Samoin jos yrityksellä on käytössään resursseja enemmän kuin pelkän kotimaan markkinoiden pyörittämiseen, se voi perustellusti hakea itselleen esimerkiksi parempaa käyttöastetta kansainvälistymällä. Kausivaihtelut kotimaassa vaikuttavat yrityksen toimintaan, jolloin ulkomaan kaupalla saatetaan tasata näiden vaihteluiden vaikutuksia yrityksen toimintaan. Satunnaisen kaupan avulla suomalaiset yritykset ovat perinteisesti aloittaneet viennin; kun yritys on saanut kontakteja ja kokemusta uusilta markkinoilta ja kauppakumppaneilta, voi se turvallisemmin aloittaa astetta syvemmän kauppasuhteen kohdemaassa. (Vientiopas, 2006, 9-10)

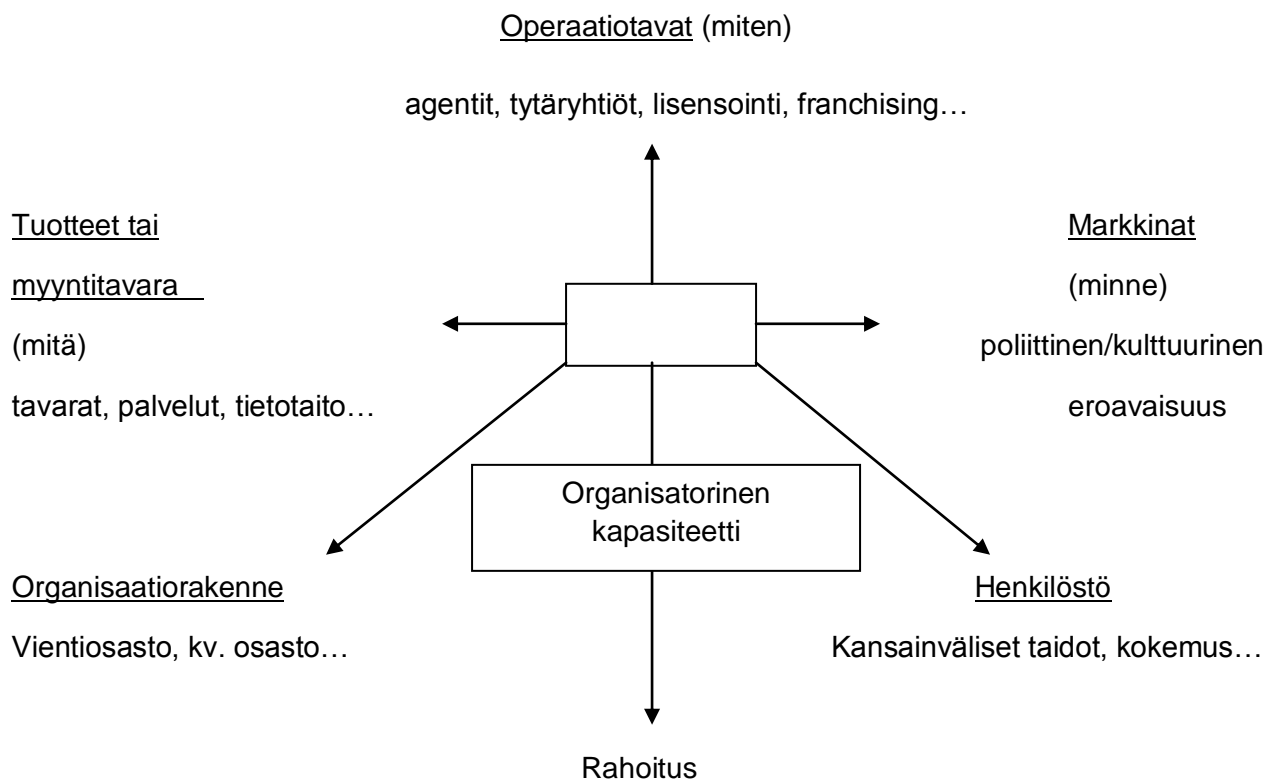
Yrityksen viennin aloittamiseen vaikuttaa yleensä useampi edellä mainituista syistä, eikä mikään syy ole toista parempi. Ennen viennin aloittamista yrityksen on kuitenkin selvitettävä tarkkaan millaiset edellytykset, eli resurssit, halu ja riskinotto-kyky, yrityksellä

on kansainvälistyä. Uusille markkinoille on mentävä maltillisesti ja tuloksien saaminen saattaa myös viedä aikaa. Tärkeintä on että toiminta on hyvin suunniteltua ja pitkälle aikavälille suunnattua, sillä hätäilemällä yritys yleensä epäonnistuu viennin aloittamisessa. Myös Paavilainen- Mäntymäen (2009, 286–287) tuore tutkimus suomalaisyritysten kansainvälistymisestä tukee rauhallista kasvua. Hidas ja vakaa kasvu lisää yrityksen kilpailukykyä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja mahdollistaa sen, että kasvu pysyy yrityksen hallinnassa. Tutkimus myös tarkentaa, että yrittäjäorientoitunut kulttuuri sekä oikea ajoitus markkinoille laajennettaessa vaikuttavat positiivisesti ja tukevat yrityksen kansainvälistä kasvua. (Vientiopas, 2006, 9)

3.1. Viennin aloittamiseen vaikuttavat yrityksen sisäiset tekijät

Vienti on myös operaatiomuotona pienille yrityksille sopiva, sillä se mahdollistaa suuremman joustavuuden, eikä kuormita organisaatiota yhtä paljon kuin esimerkiksi tytäryhtiön tai uuden toimiston perustaminen ja sisältää myös vähemmän riskejä (Leonidou et al., 2007, 736). Yrityksen kansainvälistymisastetta ja valmiutta kuvaamaan Luostarinen & Welch (1993, 251) esittävät kuvion, jossa pyritään ottamaan huomioon ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen kansainvälistymiseen. Kehittämällä näitä osa-alueita yritys on valmiimpi toimimaan kansainvälisillä markkinoilla.

Kansainvälistymisen ulottuvuudet



Kuva 2 (Luostarinen & Welch, 1993, 252)

Kuvion (kuva 2) mukaisesti yrityksen kansainvälistymiseen liittyy monta osatekijää. Sopivan operaatiotavan valintaan vaikuttaa esimerkiksi se kuinka yritys haluaa sitoutua uuteen kohdemarkkinaan, toisin sanoen miten paljon yritys panostaa markkinoihin ja millä tavalla. Pitkällä aikavälillä sitoutuneisuus ja operaatiomuoto saattavat muuttua, jos suhde uuteen kohdemarkkinaan esimerkiksi syventyy. Myös yrityksen tuotetta saatetaan muokata uusille markkinoille sopivammaksi. Usein yritys valitsee kohdemarkkinaksi lähellä sijaitsevan tai lähes samanlaisen markkinan kuin mitä kotimarkkinat ovat. Tällöin markkinoille on yleensä helpompi mennä, kun markkinoiden olosuhteet ovat lähellä kotimarkkinoilla totuttua tasoa, esimerkiksi poliittisen ja kulttuurillisen ympäristön ollessa samantyyppisiä kuin kotimaassa.

Nämä tekijät yksinään eivät kuitenkaan riitä selittämään yrityksen kansainvälistymisvalmiutta, vaan on otettava huomioon myös yrityksen sisäisiä tekijöitä ja resursseja. Organisatorinen kapasiteetti kuvaa sitä organisaation resursseihin perustuvaa kokonaisuutta, minkä seuraavaksi lueteltavat ”ulottuvuudet” rakentavat. (Luostarinen & Welch, 1993, 254)

Yrityksen resursseja kansainvälistyä kuvaavat organisaatorakenne, henkilöstö ja rahoitus. Henkilöstön taidot ja kokemus sekä valmius kansainvälistymiseen ovat tärkeitä tekijöitä, jos yritys haluaa menestyksekkäästi laajentua ulkomaille. Myös henkilöstön koulutustaso ja kielitaito ovat tärkeässä asemassa. Henkilöstön pitää myös jakaa johdon tahto kansainvälistymistä kohtaan, jotta tehtävässä voitaisiin onnistua. Organisaation rakenteen pitäisi myös olla sopiva ja tukea kansainvälistymistä. Organisaatorakenteen muutokset ovat todennäköisiä kansainvälistymisen yhteydessä ja sopivan rakenteen etsimisessä saattaa mennä aikaa. Yleensä muutokset eivät kuitenkaan ole rajuja; esimerkiksi ulkomaista tytäryhtiötä johtaa aluksi kotimainen esimies, mutta myöhemmin saatetaan perustaa oma tulosityksikkö kohdemaassa, jossa työskentelee lähinnä paikallisia työntekijöitä. Yrityksen kansainvälistyminen vaatii myös rahoitusta, jonka puute saattaa olla este ulkomaan operaatioiden aloittamiselle. Täten yrityksen on suunniteltava rahan lähde, joka sopii yrityksen tilanteeseen ja tulevaisuuden suunnitelmiin. (Luostarinen & Welch, 1993, 254–256)

Katsikeasin (1996, 4-19) tekemän tutkimuksen mukaan viisi syytä nousee ylitse muiden viennin aloittamisessa. Tutkimuksessa tehtiin kysely pk- yrityksille, jossa piti arvioida erinäisten kansainvälistymismotiivien vaikutusta yrityksessä. Tärkeimmiksi syiksi nimetään johdon kiinnostus viennin aloittamiseen, mahdollisuus hyödyntää johdon osaamista paremmin, houkuttelevat tuotto- ja kasvuodotukset, ulkomaisen kysynnän kasvu sekä riippumattomuus kotimarkkinoista uusien markkinoiden hankkimisen avulla. Kolme ensin mainittua ovat luonteeltaan proaktiivisia tekijöitä, kun taas kahden jälkimmäisen voidaan sanoa olevan reaktiivisia. Tutkimus vahvistaa käsitystä johdon tärkeästä roolista viennin aloittamispäätöksenteossa sekä menestyksellisessä viennin harjoittamisessa.

Viennin aloittamiseen saattaa liittyä myös monia vaikeuksia. Suurimpia näistä ovat johdon vähäinen kokemus, kommunikointiongelmien, vähäinen markkinatieto, kulttuurierot, hallituksen kielteinen vaikutus kohdemaassa, imagon puute sekä kauppajoinnot ja esteet. Myös erilaisuudet politiikassa, lainsäädännössä ja tullien toiminnassa lisäävät vientitoiminnan haasteellisuutta (Czinkota & Ronkainen, 1995, 124–125). Yrityksen on oltava perillä maakohtaisista asetuksista, määräyksistä ja rajoituksista, yleensä on mahdollista käyttää paikallista työvoimaa ja asiantuntijoita hyväksi. (Albaum & Duerr, 2008, 27; Vientiopas, 2006, 9)

Suurimmalla osalla pk- yrityksistä on yksinkertaiset toimintatavat, jotka mahdollistavat joustavuuden, nopean päätöksenteon, välittömän palautteen sekä paremman ja nopeamman asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ymmärtämisen ja huomioonottamisen. Yritysten on kuitenkin pidettävä yllä kilpailukykyään niin koti- kuin kansainvälisilläkin markkinoilla. Pk- yrityksen pitää pyrkiä jatkuvasti kehittymään ja muuttumaan, jos tavoitteena on olla toimialansa parhaita toimijoita. Kiristyneen kilpailun myötä yrityksen tulee kasvattaa tehokkuutta usealla osa-alueella, kuten laadussa, kustannuksissa, tuottavuudessa ja operaatioiden sulavuudessa, tekemättä kuitenkaan liikaa kompromisseja. Jatkuvan parantamisen myötä yrityksillä näyttäisi olevan mahdollisuus pärjätä pitkällä aikavälillä. (Singh et al., 2008, 525–547)

3.2. Viennin eri operaatiomuodot

Yrityksen tulee pohtia tarkasti sille parhaiten sopivaa jakelutietä, eli viennin operaatiomuotoa. Jakelutien valintaan vaikuttavat esimerkiksi yrityksen käytettävissä olevat resurssit, viennille asetetut tavoitteet sekä markkinoiden ja asiakkaiden asettamat vaatimukset. Yritys voi tarpeen mukaan käyttää monia erilaisia jakeluteitä, riippuen tuotteista ja markkinoista. Yleisimpiä vientimuotoja suomalaisyrityksille ovat epäsuora ja suora vienti.

Yrityksen on pyrittävä löytämään sopivin vientimuoto ja/tai edustaja kohdemaassa, jonka valintaa on pohdittava tarkasti. Kun edustaja löydetään, on tämän kanssa luonnollisesti

tehtävä myös sopimus, missä määritellään mm. osapuolien oikeudet ja velvoitteet. Vaativampia viennin muotoja ovat esimerkiksi tytäryrityksen perustaminen kohdemaahan, lisensointi sekä ”joint venture” eli yhteisyritys. Näiden toimintamuotojen käyttäminen lisää yrityksen panostusta kohdemarkkinoille, jolloin yrityksen suhde markkinoihin syvenyy ja muuttuu pysyvämmäksi, pitkän tähtäimen liiketoiminnaksi. (Vientiopas, 2006, 27, 31–32) Näistä muodoista esitellään yhteisyritys lyhyesti, sillä se liittyy myös tutkielman kohdeyritykseen.

3.2.1. Perinteisimmät viennin muodot

Perinteisimmät viennin muodot ovat epäsuora, suora ja välitön vienti. Epäsuorassa viennissä viennin tekee ulkopuolinen, yleensä kuitenkin kotimainen vientiyhtiö, jolloin yritys keskittyy lähinnä toimittamaan tuotteensa tälle vientiyhtiölle. Yritys ei tällöin ota suurta riskiä toiminnassaan, mutta samalla sen voidaan sanoa olevan hyvin riippuvainen tästä välikädestä. Myös jakelutiessä oleva ylimääräinen välikäsi vaikuttaa yrityksen tuottoon negatiivisesti. Yleisiä epäsuoran viennin toteuttajia ovat vientiagentti, vientiliike – tai osasto tai toinen kotimainen yritys, joka lisää yrityksen tuotteet tuotevalikoimaansa ulkomaita varten. Luostarinen & Welch (1993, 21) mainitsevat myös maassa vierailevat turistit epäsuoran viennin toteuttajiksi. (Vientiopas, 2006, 25–26)

Suorassa viennissä valmistajayritys myy tuotteitaan vientimaassa sijaitsevan edustajan kautta. Edustajia ovat yleensä maahantuontiyrietykset tai agentit. Maahantuojalla on itsenäinen yritys, joka ostaa tuotteet ulkomailta omiin nimiinsä ja myy ne edelleen suoraan loppuasiakkaalle tai markkinoilla olevalle jälleenmyyjälle. Maahantuontiyrietyksellä on yleensä myös oma varasto. Vientiagentti hoitaa kohdemaassa päämiehensä, vientiä harjoittavan yrityksen, puolesta tilauksia ja kyselyitä. Päämies toimittaa tuotteensa suoraan ulkomaiselle asiakkaalle ja agentti saa provision toteutuneista kaupoista. Agentti hyödyntää markkinoiden ja asiakkaiden tuntemusta tuotemenekin edistämiseksi. Vientiagentin käyttö on yleistä, sillä tämän avulla yritys voi käynnistää vientinsä hyvinkin nopeasti. Maahantuojan ja agentin välinen

ero on siinä, että maahantuojana on loppuasiakas vientiyritykselle, jolle siirtyvät riski ja vastuu jälleenmyynnistä. Samoin maahantuojana hoitaa varastoinnin ja tukitoiminnot kohdemaassa, jolloin vientiyrityksen ei tarvitse huolehtia näistä. (Vientiopas, 2006, 26–27)

Välittömässä viennissä yritys myy tuotteensa ulkomaiselle asiakkaalle ilman välikäsiä. Tällainen vaihtoehto tulee yleensä kysymykseen, kun kohdemarkkinoilla on muutama suuri asiakas tai jos tuote on erityisen kallis tai teknologinen taso korkea. Samalla viejä ottaa vastuun ja riskit koko vientitapahtumasta. Välittömään vientiin yrityksiä kannustavat nopeampi tiedonkulku, pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentaminen ja kohdemarkkinoiden parempi kontrolli. (Luostarinen & Welch, 1993, 28)

3.2.2. Joint Venture

Joint venturessa viejä yleensä perustaa kohdemaassa sijaitsevan yrityksen kanssa yhteisomistukseen perustuvan organisaation, jonka avulla yritykset pyrkivät yhdessä valtaamaan markkinoita. Luostarinen & Welch (1993, 158–161) nimeävät yhteisyrityksen eduiksi yrityksen kannalta mm. pienemmät riskit, kulujen säästön yhteisyrityksen myötä sekä paikallistuntemuksen ja kokemuksen mukanaan tuomat edut. Yhteisyritys on kuitenkin haastava operaatiomuoto, johon liittyy myös haittoja. Yhteinen päätöksenteko, henkilöstön johtamiseen ja rahoituksen hankintaan liittyvät ongelmat, sillä osapuolien näkemykset näihin tekijöihin saattavat erota toisistaan. Yhteisyrityksen tulisi pyrkiä toimimaan kokonaisuutena, yhteinen päämäärä tähtäimessään, jonka takia on myös joustettava omissa tavoitteissa tämän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Yritys voi helpommin aloittaa kansainvälistymisen, jos se tekee sen yhdessä toisen yrityksen kanssa. Jos yritykset omaavat kilpailuedun tai erikoisosaamisalan, ne voivat täydentää toisiaan ja olla valmiimpia ja kilpailukykyisempiä uusille markkinoille laajennettaessa. Yhdistetty osaaminen ja suurempien yhteisresurssien käyttäminen auttavat ja helpottavat viennin aloittamista. Tämä pitää paikkansa erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla, jotka eivät ole vielä aloittaneet vientiä. Tärkeä vaikutus

yhteisyrityksen onnistumisessa on myös eri maiden välisellä psyykkisellä etäisyydellä, sillä jos yritykset ja niissä työskentelevät ihmiset eivät tule toimeen keskenään, ollaan kaukana toivotusta tehokkuudesta ja yhteisyrityksen eduista. Varsinkin jos osapuolien välillä on suuria kulttuurieroja, on joint venture haastava operaatiomuoto. Onkin tärkeää, että yhteisyrityksen kommunikointi ja toiminta on avointa ja ennakkoluulotonta, jotta keskinäinen luottamus voisi syntyä ja toivotut synergiaedut olisivat saavutettavissa. (Camisón & Villar, 2008, 124–150 ; Fink & Kraus, 2007, 674–688)

4. Tutkimuksen metodologia

4.1. Tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan tapaus- eli casetutkimuksen keinoin. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, johon on valittu yksi tai korkeintaan muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Tapauksella voidaan tarkoittaa yritystä tai sen tiettyä osaa, kuten osastoa, yksikköä tai esikuntaa, mutta se voi olla myös toiminnallinen osa, kuten jokin yrityksen prosessi tai rakenteellinen ominaisuus. Tapauksien merkitys syntyy niiden roolista uusien hypoteesien sekä ajatusten lähteenä. Tapausten avulla voidaan myös tehdä vertailuja, jopa mahdollisesti muuttaa vakiintuneita aiempia käsityksiä, teorioita ja käsitteitä. (Koskinen et al., 2005, 154–155)

4.2. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelua, ”teemahaastattelua”, joka tarkoittaa hieman vapaamuotoisempaa haastattelua. Eskolan ja Suorannan mukaan (2008, 86) teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty. Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta haastattelun rakenne saattaa olla erilainen eri haastateltavien kanssa. Haastattelijalla on käytössään myös kysymysrunko, jonka avulla haastattelulle saadaan selkeä rakenne.

Teemahaastattelu on käytetyin laadullisen aineistonkeruumenetelmä liiketaloustieteissä Suomessa. Oikein tehtynä tätä haastattelumuotoa pidetään tehokkaana tapana tiedonkeruuseen, joka myös antaa vapauksia haastateltavalle. Haastattelu on vuorovaikutteista, ja haastateltavan on usein mahdollista vastata kysymyksiin tarinoivalla tavalla. Hyvin rakennettu haastattelurunko on kuitenkin tärkeä osa onnistunutta teemahaastattelua. Looginen ja rauhallinen eteneminen ovat tärkeitä ja

mahdollistavat sen, että haastattelun aikana saadaan käytyä kysyttävät asiat läpi. (Koskinen et al., 2005, 104–109)

Tutkimuksen empiiristä osiota varten haastateltiin AV- Komponentti Oy:n markkinointijohtaja ja hallituksen puheenjohtaja Ari- Pekka Kaukomaata. 50-vuotias Kaukoma on yrityksen perustajajäsen, AV- Komponentti perustettiin vuonna 1992. Hän on toiminut alalla reilu 30 vuotta. Haastattelu tehtiin yrityksen tiloissa Espoossa ja se kesti noin puolitoista tuntia. Haastattelu nauhoitettiin digitaalisella sanelulaitteella, joka samalla helpotti haastattelun purkamista, litteroimista.

4.3. Aineiston käsittely

Hirsjärvi et al. (2004, 209–210) mukaan tallennettu laadullinen aineisto kannattaa kirjoittaa puhtaaksi, mitä kutsutaan litteroinniksi. Yleensä koko kerätty aineisto litteroidaan, vaihtoehtona on teema-alueittain tapahtuva litterointi. Päätelmien tekeminen helpottuu litteroinnin avulla. Tutkija käytti teemoittelua avuksi aineiston käsittelyssä. Teemat rakentuivat tutkimusongelmien ympärille, jota tuki haastattelun aikana runkona ollut yksinkertainen haastattelulomake. Haastattelu eteni hyvin teema-alueen mukaan, jolloin myös sen purkaminen helpottui.

Aineiston analysointi ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen tärkeimpiä vaiheita. Analyysissa selviää minkälaisia vastauksia tutkija saa asetettuihin ongelmiin. On myös mahdollista, että tutkijalle selviää vasta analysointivaiheessa se, miten ongelmat olisi pitänyt alun perin asettaa. (Hirsjärvi et al., 2004, 209–210)

Näin voidaan sanoa käyneen tässä tutkimuksessa, jossa kohdeyrityksellä on perinteisen viennin ohella joint venture- tyyppinen ratkaisu, joka näyttäisi olevan tärkeämmässä roolissa yrityksen strategiassa ja kansainvälistymisessä kuin mitä tutkimusta aloitettaessa tiedettiin.

5. Case AV- Komponentti

Kohdeyrityksen valintaan vaikutti se, että kyseessä on suomalainen pk- yritys, joka on kotimaassaan oman toimialansa markkinajohtaja, joka on laajentanut toimintaansa myös ulkomaille viennin muodossa. Nopeasti kasvava ja kilpailtu toimiala sekä haasteellinen toimintaympäristö lisäävät myös tutkijan mielenkiintoa kohdeyritystä ja alaa kohtaan. Valintaan vaikutti myös kontaktien saatavuus sekä tutkijan henkilökohtainen kiinnostus yritystä kohtaan, sillä kyseessä on perheyritys, jossa tutkija on aiemmin työskennellyt ja jonka toimintaa tutkija on seurannut pitkään.

Kodintekniikan toimialalle on erityisesti tyypillistä nopeat muutokset markkinoilla sekä tuotteiden teknologiakeskeisyys. Tekniikan nopea kehittyminen ja uudet tuoteinnovaatiot asettavat vaatimuksia niin tuotteiden maahantuojuille, myyjille kuin asiakkaillekin. Kehitys saattaa olla jopa niin nopeaa, etteivät markkinat ole aina valmiita ottamaan uutuuksia vastaan. Sama tuote ei myöskään välttämättä toimi suoraan uudella markkina-alueella, sillä tekniikoissa, kuten sähköjännitteessä ja lähetystekniikoissa, on maakohtaisia eroja. Vientiä harjoittavan yrityksen onkin varmistuttava tekniikan toimimisesta kohdemaassa, ja joissain tapauksissa tuotteita joudutaan mahdollisesti muokkaamaan uusille markkinoille sopiviksi.

5.1. AV- Komponentti Oy

Tutkielman kohdeyritys on Helsingissä vuonna 1992 perustettu AV- Komponentti Oy (AVK), joka toimii kulutuselektroniikka-, tietotekniikka- ja kommunikaatioalan tarvikkeiden maahantuojuuna ja tukkuliikkeenä. Yritys on kotimainen perheyhtiö, joka työllistää tällä hetkellä 15 henkilöä. Yrityksen toimitusjohtaja on Harri Kaukoma ja markkinointijohtaja on Ari-Pekka Kaukoma, jotka yhdessä muodostavat yhtiön hallituksen. Yrityksen liikevaihto oli 6 miljoonaa euroa viime tilikaudella ja taseen loppusumma 2,77 milj. euroa. (AV- Komponentti)

AV- Komponentti toimii yli 40 merkin maahantuojana tai tukkurina Suomessa. Tärkeimpiä ja tunnetuimpia tuotemerkkejä, joiden jakelusta yritys vastaa, ovat "One For All", "Vivanco", "Sennheiser", "Energizer", "Braun", "Vidal Sassoon", "Tangent" ja "Mediwave". Suurimman osan tuotteista muodostavat viihde- elektroniikkaan liittyvät tarvikkeet ja lisävarusteet, mutta yritys on viimeisen vuoden aikana laajentanut myös uusien edustuksien kautta sähköisten kauneus- ja terveysalan tuotteisiin. AV- Komponentin liikeideana on "myydä helppoa ja terveellistä digialan kumppanuutta jälleenmyyjille Suomessa". Yrityksen toimintoihin kuuluvat tarkasti valvotut tavaratoimitukset, markkinointituki, jälleenmyyjien motivointi sekä myymälöiden huolenpito. (AV- Komponentti)

AV- Komponentti on johtava viihde- elektroniikan tarviketoimittaja Suomessa, noin 40 prosentin markkinaosuudella. Toimialalla on Suomessa lähinnä muutama isompi toimija, joiden hallussa on suuri osuus koko markkinoista. Yrityksen kolme suurinta asiakasta Suomessa ovat Kesko, S- ryhmä sekä Stockmann. AV- Komponentin maahantuomia tuotteita löytyy kuitenkin suurimmasta osasta alan erikoisliikkeistä, tavarataloista ja marketeista ympäri Suomen. (AV- Komponentti)

Yrityksellä on tällä hetkellä vientiä Baltian maihin, jonka lisäksi se on muodostanut joint venturen, eli yhteisyrityksen, yhdessä ruotsalaisen maahantuontiyrityksen, Sound & Vision Support AB:n (SVS) kanssa. Yhteisyritys on nimeltään Cenor Nordic AB, yritys perustettiin lokakuussa 2008 ja se työllistää tällä hetkellä yhteensä 51 henkeä pohjoismaiden alueella. Yrityksen pääpaikka on Tukholmassa, Ruotsissa, samoin kuin yrityksen päävarasto, joka sijaitsee Jönköpingissä. Cenor toimii "Nordic" alueella, eli Ruotsissa, Suomessa, Norjassa ja Tanskassa, yritys on myös perustanut toimipisteen jokaiseen edellä mainittuun maahan. Ruotsin markkinoilla tärkeimpiä asiakkaita ovat tällä hetkellä esimerkiksi "Mediamarkt" sekä "Euronics". (AV- Komponentti)

Yhteisyrityksen tarkoitus on "palvella nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita paremmin tarjoamalla parhaita tuotemerkkejä ja palveluita". Tilausten käsittelyssä yritys pyrkii nopeisiin, tarkkoihin ja varmoihin toimituksiin automaattisten logistiikanhallintajärjestelmien avulla. Myös tuotetuki ja myyntihenkilöstön koulutus ovat ensisijaisia tehtäviä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Kehittyneitä elektronisia

järjestelmiä käytetään hyväksi niin tilausten kuin laskutuksenkin hoitamisessa ja nykyään jälleenmyyjät pystyvät myös tilaamaan tuotteita yrityksen verkkokaupan avulla. (Cenor Nordic AB)

Ulkomaan toimintojen osuus AV- Komponentin liikevaihdosta on tällä hetkellä noin 5 prosenttia, mutta niiden merkitys tulee kasvamaan jatkossa, kunhan pohjoismaiden markkinoille suuntautuva yhteisvienti osana Cenor Nordicia saadaan kunnolla käyntiin. AV- Komponentti odottaa viennin osuuden kasvua yrityksen liikevaihdossa, vuosikohtaisen kasvuvauhdin ollessa muutaman prosenttiyksikön. Tämä saattaa kuulostaa pieneltä, mutta on otettava huomioon, että samanaikaisesti kotimarkkinatkin kasvavat kovaa vauhtia. (AV- Komponentti)

5.2. Kansainvälistymisen motiivit AV- Komponentti Oy:ssä

Seuraavassa käsitellään AV- Komponentin viennin aloittamiseen vaikuttaneita syitä ja tekijöitä. Yrityksen viennin aloittamiseen on vaikuttanut muutama tärkeämpi tekijä, kohdemarkkinasta riippuen. Venäjän ja Baltian markkinoille yritys on laajentanut lähinnä päämiehien ja asiakkaiden toiveiden ja lisätuottojen perusteella, kun taas uuden yhteisyrityksen perustamisen takana on pitkälle tähtäimelle suunnattu strateginen ajatus siitä, miten toimiala tulee muuttumaan ja miten näiden muutoksien varalta tulisi suojautua. Kappaleen lopuksi tarkastellaan vielä kohdemarkkinavalintoihin ja markkinatiedon hankkimiseen liittyviä seikkoja yrityksen kannalta.

5.2.1. Yhteistyökumppanien kuunteleminen ja lisäkasvumahdollisuudet

AV- Komponentilla on ollut jo 1990- luvun alkupuolelta lähtien vientiä Baltiaan, aluksi kuitenkin vain Tallinnaan, Viroon, johon yritys toimitti suurelle kotimaiselle asiakkaalle tavaraa. Voidaan siis sanoa, että yritys otti ensi askeleensa kohti uusia markkinoita asiakkaan kautta ja tämän kanssa yhdessä toimien. Alun perin aloite Baltiaan

laajentamisesta tuli kuitenkin ulkopuolelta, AV- Komponentin ulkomaisilta päämiehiltä Saksasta ja Yhdysvalloista, joiden tuotteiden maahantuojana ja edustajana AVK Suomessa toimii. Päämiehet halusivat mieluiten käyttää suomalaista, hyväksi osoittautunutta yritystä tuotteidensa eteenpäin toimittajana, sen sijaan että olisivat etsineet tältä markkina-alueelta kokonaan uutta edustajaa. Myös markkina-alueen pienenus ja etäisyys päämiesten kotimaahan nähden vaikuttivat asiaan.

Nykyään Virossa jakelun hoitaa paikallinen yritys ”Coomor”, AV- Komponentin yhteistyökumppani, jolle AVK toimittaa tuotteet. Tämä paikallinen toimija jakelee tavaran eteenpäin Baltiassa samalla periaatteella kuin AV- Komponenttikin Suomessa; rakentamalla kattavan jälleenmyyntiverkoston, tukitoiminnot ja toimittamalla tavaran nopeasti ja luotettavasti asiakkaille. AV- Komponentilla on myös uusia kauneus- ja terveystuotteita tuotevalikoimassaan, joiden vientiä Baltiaan ollaan aloittamassa.

AV- Komponentti on myös toiminut aiemmin, 2000-luvun alkupuolella, Venäjän markkinoilla, jonne amerikkalainen pörssiyritys Universal Electronics halusi toimittaa One For All- tuotteitaan. Myös Venäjän markkinoilla oli kasvanutta kysyntää tuotteita kohtaan. Tämä amerikkalainen yritys ei kuitenkaan halunnut ottaa ylimääräisiä riskejä uusia markkinoita ajatellen, vaan lähellä sijaitsevan, pitkään yhteistyökumppanina olleen suomalaisedustajan käyttäminen viennin harjoittajana vaikutti paremmalta vaihtoehdolta. Ajatus AV- Komponentin Venäjällä toimimisesta lähti kaikkien osapuolien yhteisistä keskusteluista, joka johti siihen, että AV- Komponentti alkoi toimittaa Venäjälle tavaraa.

”Vois sanoa että Suomi toimi taas länsimaisena porttina itään...”

AV- Komponentti toimitti Venäjälle tavaraa viennin muodossa muutaman vuoden ajan, jonka aikana yritys löysi sopivan ja luotettavan paikallisen maahantuojan Moskovasta. Tämä samainen edustaja jatkoi myöhemmin AVK:n aloittamaa maahantuontia Venäjällä. AV- Komponentin voidaankin sanoa toimineen päämiehen apurina viennin käynnistämässä uudelle, kasvavalle markkina-alueelle.

5.2.2. Ennakoiva ajattelu ja yhteisyrityksen perustaminen

Pari vuotta sitten yritys havaitsi, että Suomeen on todennäköisesti lähitulevaisuudessa tulossa ulkomaisia toimijoita, joiden koko ja resurssit ovat eri luokkaa kuin kotimaisilla toimijoilla, mikä saattaisi muuttaa alan kilpailutilannetta Suomessa. Esimerkiksi kotimarkkinoilla toimivat jälleenmyyjät ”Gigantti” sekä ”Expert Asa”- ketju ovat molemmat ulkomaalaisessa omistuksessa olevia yrityksiä, joiden yhteenlaskettu markkinaosuus Suomessa on yhteensä yli 40 prosenttia. Yritysten voidaan siis sanoa omaavan huomattavan osan kotimaisesta kodinelektroniikan myynnistä. Molemmat yritykset toimivat koko pohjoismaiden alueella, jolloin ketjujen osto- ja valikoimapäätökset tehdään keskitetysti Norjassa, jossa kyseisten ketjujen pääkonttorit sijaitsevat.

AV- Komponentti ymmärtää, että pysyäkseen merkittävänä toimijana tulevaisuudessakin, on sen tehtävä joitakin ennakoivia päätöksiä tilanteen edesauttamiseksi. Ollakseen uskottava ja sopiva kauppakumppani, tavarantoimittajan pitää toimia koko pohjoismaisella markkina-alueella, käsittäen Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan markkinat. Ruotsalainen maahantuontiyritys ”SVS” jakoi saman huolen AVK:n kanssa, joten yritykset päättivät yhdistää voimansa vuoden 2008 lopussa. Asiakkaat vaativat tulevaisuudessa tällaista suurta organisaatiota, samoin kuin uudet ulkomaiset toimijat, jotka mahdollisesti laajentavat myös Suomen markkinoille. Yrityksen on kasvettava markkinoiden mukana, ja jos yritys ei tee mitään toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi, voi sen asema horjua pitkällä aikavälillä.

”Ei meillä ole asiaa päästä edes samaan neuvottelupöytään, kun olemme vain Suomessa toimiva yritys”

Näiden kahden toimijan yhdessä perustama uusi yhteisyritys on nimeltään ”Cenor Nordic AB”, ja sen kotipaikkana toimii Tukholma Ruotsissa. Yhteisyrityksen omistavat yhdessä 50–50 –omistussuhteella AVK ja SVS. Myös Norjaan ja Tanskaan on perustettu Cenor Nordicin paikalliset tytäryhtiöt, myyntiorganisaation muodossa. Ruotsissa jo pari vuotta toiminut saksalainen ”MediaMarkt” on SVS:n tärkein asiakas, jonka ajatuksena on ollut laajentua myös Suomeen. Viime vuosien maailman

taloustilanne on kuitenkin ilmeisesti hidastanut laajenemispäätösten tekoa. Kun tämä yritys mahdollisesti laajentaa myös Suomeen, on ”Nordic- kuvion oltava kunnossa”, jotta tämän toimijan kanssa voitaisiin tehdä kauppaa myös jatkossa.

Yhteisyrityksen etuja on myös päävaraston siirtäminen Ruotsiin sekä tärkeänä myös tavaran konttikuljetusten aloittaminen suoraan Kiinasta Ruotsiin. Aikaisemmin tavara tuli Suomeen Saksasta, mutta nyt on mahdollista jättää tämä välikäsi pois, joka mahdollistaa edullisemmat ostohinnat sekä pienemmät rahtikustannukset per yksikkö, koska tavaraa tilataan kerralla enemmän. Logististen kustannussäästöjen lisäksi myös tuotteiden saatavuus paranee. Aikaisemmin keskitetysti tehty jakelu Saksasta muihin Euroopan maihin johti usein väliaikaisiin saatavuusongelmiin, kun yritykset ovat pyrkineet pitämään varastojaan pieninä. Tämä on johtanut siihen, että kysynnän kasvuun taas ei ole pystytty vastaamaan tarpeeksi nopeasti. AV- Komponentti tuntee pohjoismaiden, ja erityisesti kotimaan, kysynnän, jonka muutoksiin pystytään nyt vastaamaan nopeammin ja tehokkaammin, kun yritys voi tilata myyntitavaran suoraan tehtaalta.

”Suomi on aina ollut pieni lintukoto...nyt kun suuret tulee ulkoa tänne, jotain pitää keksiä että pysytään mukana jakelussa”

Eräs tärkeimmistä syistä yhteisyrityksen perustamiseen on myös se tosiasia, että pohjoismaiden markkinat ovat ostovoimaltaan viisinkertaiset Suomeen verrattuna. Tämän ovat huomanneet myös monet muut toimijat, joten odotettavissa on, että Suomen markkinoille tulee tulevaisuudessa uusia toimijoita, kun pohjoismaita ajatellaan yhtenä kokonaisena markkina-alueena.

Yhteisyrityksen muodostaminen on myös saanut aikaan organisaatiomuutoksia kohdeyrityksessä. AV- Komponentin myyntipäällikkö siirtyi Ruotsiin koko Cenor Nordicin myyntipäälliköksi. Cenor Nordicin organisaatiorakenteessa pyritään välttämään päällekkäisiä toimintoja ja tehtäväkuvia, joten tehtäviä pyritään jakamaan maiden välillä parhaaksi todetulla tavalla. On myös todennäköistä, että tulevaisuudessa esimerkiksi tietojärjestelmät, markkinointi sekä logistiikka tehdään keskitetysti.

5.2.3. Kohdemarkkinavalintoihin vaikuttavat tekijät

AV- Komponentin kohdemarkkinavalintoihin on vaikuttanut ulkomaisten päämiesten ehdotukset sekä markkinoiden kasvava kysyntä. Markkinoiden kansainvälistyminen ja varsinkin pohjoismaiden yhdentyminen vaikutti taas suurimmilta osin yhteisyritys Cenor Nordicin perustamiseen. Kohdemarkkinatietoa yritys on saanut päämiehiltä ja yhteistyökumppaneilta, osa taas on hankittu itse. Yritys on myös pitkään käyttänyt Kaupan Keskusliiton alaisen Elektroniikan Tukkukauppioiden tuottamia raportteja hyväkseen. Raportit käsittelevät kattavasti kodintekniikkamarkkinoita pohjoismaiden alueella, joten niistä on ollut hyötyä ja tukea päätösten tekemisessä. Lisäksi on tarkasteltu markkinoitten perustietoja, kuten asukaslukua ja bruttokansantuotetta eri maissa.

Päämiesten vaikutus on ollut suuri, kun nämä ovat halunneet luotettavan ja lähellä uusia kohdemarkkinoita toimivan edustajan hoitamaan vientiä. Tärkeitä, yrityksen viennin aloittamiseen vaikuttaneita päämiehiä ovat olleet lähinnä amerikkalainen Universal Electronics- yhtiö, jonka One for All- tuotemerkkiä AV- Komponentti edustaa, samoin kuin saksalaisen Vivancon merkitys on ollut suuri. Näiden päämiehien toiveita on kuunneltu viennin aloittamisen yhteydessä. Myös kotimaisten asiakkaiden toiveet ovat vaikuttaneet joihinkin ulkomaan toimintoihin, esimerkiksi tapaukset, joissa asiakas on halunnut harrastaa vientiä yhdessä AV- Komponentin kanssa. Eniten yhteisyrittäjien ja pohjoismaisen markkinakokonaisuuden valintaan on vaikuttanut keskitetyn ostamisen trendi, jota suuret toimijat käyttävät. Myös esimerkiksi toimitusehtojen ja jälkihyvitysten tekeminen on asiakkaalle helpompaa, kun on vain yksi kumppani jonka kanssa toimitaan.

”Asiakkaat haluaa yhden ja saman toimittajan suurelle alueelle, jolla on se yksi laskutusosoite, tilausjärjestelmä ja sopimus, jonka nojalla sitte toimitaan useammassa maassa”

AV- Komponentti on mahdollisesti tekemässä paluun Venäjälle uusilla edustuksilla, joita yritys on hankkinut viime vuosina. Muualle, kokonaan uusille markkinoille laajentaminen ei ole mitenkään tarpeellista. Yritys pyrkii keskittymään kotimarkkinoiden lisäksi Cenor

Nordicin toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. On myös huomattava, että AV-Komponentilla on useita edustuksia, joista kaikki eivät kuulu Cenor Nordicin valikoimaan. Tästä johtuen joitakin tuotemerkkejä toimitetaan vientinä Ruotsiin Cenorille, joka taas ottaa vastuun eteenpäin toimittamisesta. Muuten ”Nordic” kuvioista ei oikein voida vielä sanoa mitään, sillä Kaukomaan mukaan siinä ”ollaan vasta loistavan tulevaisuuden alkumetreillä”.

6. Johtopäätökset

Pk- yrityksen kansainvälistymiseen on olemassa monia syitä, joista tärkeimpinä motiiveina näyttävät olevan lisätuottojen mahdollisuus ja kasvun etsiminen uusilta markkinoilta. Myös suurtuotannon edut, ainutlaatuisen tuotteen omaaminen ja uusien markkinoiden potentiaali vaikuttavat yritysjohdon kansainvälistymispäätösten taustalla. Markkinoilla tapahtuvat muutokset ajavat yrityksiä kansainvälistymään ja nykyisessä kilpailuympäristössä yritysten onkin lähes pakko kansainvälistyä. Yleisesti voidaan sanoa, että yritykset kansainvälistyvät reaktiivisesti, vastaamalla toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, mutta niiden tulisi tehdä ennakoivia päätöksiä ja etsiä jatkuvasti uusia kasvumahdollisuuksia ulkomailta. Suomen markkinat jäävät usein liian pieniksi monille kasvaville pk- yrityksille, joka saakin yritykset laajentamaan ulkomaille.

Tutkimuksen kohdeyritys ei ole perinteinen valmistajayritys, vaan maahantuoja, joten sen motiivit kansainvälistymiseen eroavat perinteisistä viennin aloittamisen motiiveista. Alun perin ajatus viennistä tuli yrityksen ulkopuolelta, kun kohdeyrityksen ulkomainen päämies ehdotti yritykselle viennin aloittamista lähellä sijaitseville markkinoille. Yritys onkin kansainvälistynyt proaktiivisesti, niin asiakkaiden kuin päämiehien toiveita kuunnellen ja on tehnyt pitkään yhteistyötä näiden osapuolien kanssa. Empiirisen osion perusteella voidaan sanoa, että kohdeyritys ei ole laajentanut toimintaansa ulkomaille pelkkien lisävoittojen saamiseksi. Taustalla onkin strategisesti tärkeitä, pitkälle aikavälille suunnattuja päätöksiä, joiden tarkoitus on ennakoida toimialan jakelussa mahdollisesti tapahtuvia muutoksia. Tutkimuksen aikana tämän joint venturen, yhteisen viemisen, tärkeä rooli korostui, ja perinteisen viennin osuus yrityksessä näyttäisi olevan suhteellisen pientä yrityksen koko liiketoiminnan kannalta.

Keskitetty ostotoiminta suurimmissa, kansainvälisissä ketjuissa vaatii suuremman kokonaisuuden hahmottamista. Yrityksen toiminnan turvaamiseksi sen on luotava organisaatio, joka käsittää pohjoismaat yhtenä kokonaisuena markkina-alueena, sillä tämäntyyppinen ajattelutapa on yleistymässä asiakkaiden puolelta. Yritys toimittaa tällä hetkellä kahdelle suurimmalle jälleenmyyjäketjulle vain vähän tavaraa, mutta tilanne saattaa muuttua tulevaisuudessa. Varsinkin jos näiden jälleenmyyjien markkinaosuus ja

vaikutus kasvaa niin kotimarkkinoiden kuin koko pohjoismaiden tasolla, on yrityksen oltava vaaditun kokoinen päästäkseen edes neuvottelemaan suurempien toimijoiden kanssa. Samaa vaativat Suomen markkinoille mahdollisesti laajentavat ulkomaalaiset jälleenmyyjäketjut, jotka voivat pahimmassa tapauksessa syödä osuutta kohdeyrityksen markkinaosuudesta. Tässä mielessä yhteisyrityksen perustamisen voidaan sanoa olevan ennakoivaa ajattelua ja suojautumista tulevaisuutta varten, samalla yritys vahvistaa asemaansa ja saa tärkeää kansainvälistä kokemusta.

Logistiikan kehittämisen myötä saavutettavat kustannussäästöt vaikuttavat tietenkin positiivisesti yrityksen liiketoimintaan ja samalla tavarantoimittajana. Yrityksen kohdemarkkinavalinnat ovat luonnollisia suomalaiselle yritykselle. Lähellä sijaitsevat ja myös kulttuurisesti samankaltaiset markkinat tukevat tehokkaan viennin harjoittamista. Kohdeyritys yhdistelee kahta viennin operaatiomuotoa, suoraa vientiä ja joint venturea, mutta ulkomaan operaatioiden suuruusluokka liikevaihdossa on verrattain pientä tällä hetkellä. Tulevaisuudessa sen merkitys tulee kasvamaan, mutta kotimarkkinat ovat edelleen yritykselle tärkeimmät liiketoiminnan ja kassavirran kannalta. Yritys on kuitenkin valmistautunut hyvin jakelussa mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin ja turvaa täten liiketoiminnan jatkumista myös tulevaisuudessa.

Aiemmasta tutkimuksesta yleisimmiksi viennin aloittamisen motiiveiksi on noussut kasvun ja lisävoiton mahdollisuus, ainutlaatuisen tuote tai teknologia, johdon halu kansainvälistyä, kotimarkkinoiden hiipuminen ja ulkomailta nousevan kilpailun uhka sekä suurtuotannon skaalaedut (Leonidou et al., 2007, 735). Näillä tekijöillä on ollut vaikutusta myös AV- Komponentin kansainvälistymisessä. Lisävoittojen mahdollisuus on luonnollinen motiivi yrityksen toiminnassa, mutta tärkeämpi rooli yrityksen kansainvälistymisen taustalla näyttäisi olevan tulevaisuuden uhkakuilta suojautumisessa ja liiketoiminnan turvaamisessa, perustetun joint venturen myötä. Kyseessä on kuitenkin rajatuilla resursseilla liiketoimintaansa pyörittävä pk- yritys, mikä tekee hyvien yhteistyökumppanien löytämisen ja käyttämisen tarpeelliseksi. Yritys onkin kuunnellut päämiehien ja asiakkaidensa toiveita viennin aloittamisen yhteydessä, joka on osaltaan vaikuttanut yrityksen viennin aloittamispäätöksiin.

Tutkimusmenetelmänä käytetty haastattelu tehtiin vain yhdelle henkilölle, joka tekee otoksesta niukan eikä tieteellisesti täysin luotettavaa. Yrityksen motiivit kansainvälistyä kuitenkin selvisivät ja voidaan sanoa, että haastateltu henkilö oli varmasti oikea tutkimusta varten. Useamman haastattelun tekeminen tuskin olisi muuttanut tutkimuksen lopputulosta, sillä johdolla on ollut yhdenmukaiset, jaetut motiivit kansainvälistyä. Tutkimusta ei myöskään voida yleistää, sillä kyseessä on vain yksittäisen yrityksen tutkiminen. Voidaan kuitenkin sanoa, että kohdeyritys ei ole kansainvälistynyt pelkkien lisävoittojen toivossa, vaan pääasiassa takana on suurempi strateginen ajatus siitä, että yritys pysyisi mukana nopeasti muuttuvan toimialan kärjessä myös tulevaisuudessa.

7. Lähdeluettelo

Albaum, G. & Duerr, E. (2008) International marketing and export management. 6. painos. Edinburgh, Pearson education.

Camisón, C. & Villar, A. (2008) Capabilities and propensity for cooperative internationalization. International marketing review, vol. 26, issue 2, 124-150.

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. (1995) International marketing. 4. painos. Fort Worth (TX), Dryden Press.

Crick, D. & Chaudhry, S. (1997) Small businesses' motives for exporting. The effect of internationalization. Journal of marketing practise: applied marketing science, vol. 3 no. 3. 156–170.

Dosoglu-Guner, B. (2001) Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. International business review, vol.10, no 1, 71-89.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen, Vastapaino.

Fink, M. & Kraus, S. (2007) Mutual trust as a key to internationalization of SMEs. Management research news, vol 30, issue 9, 674-688.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2004) Tutki ja kirjoita. 10. painos. Helsinki, Tammi.

Hollensen, S. (2007) Global marketing. 4. painos. Edinburgh, Pearson education.

Katsikeas, C. S. (1996) Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. International marketing review, vol. 13 no. 2.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä, Gummerus.

Lado, N., Martínéz-Ros, E., Valenzuela, A. (2004) International marketing review, vol.21, no. 6, 573-597.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D. & Spyropoulou, S. (2007) An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. Implications for policy-makers. International Marketing Review, vol. 24 no. 6, 735-770.

Luostarinen, R. (1994) Internationalization of family enterprise. Helsinki, HSE Press.

Luostarinen, R. & Welch, L. (1993) International business operations. 2. painos. Helsinki, Kyriiri.

Morgan, R. E. (1997) Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies. European business review, vol. 97, nro 2, 68-79.

Paavilainen-Mäntymäki, E. (2009) Unique paths – The international growth process of selected finnish SMEs. Turku, Uniprint.

Rundh, B. (2007) International marketing behavior amongst exporting firms. European journal of marketing, vol. 41, issue 1/2, 181-198.

Singh, R. K., Garg, S. K., Deshmukh, S. G. (2008) Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. Benchmarking: An international journal. Vol. 15 no. 5. 525-547.

Vientiopas. 2006. 13. uusittu painos. Fintra- sarjan julkaisu nro 19. Helsinki, Multiprint.

Internet- lähteet

<http://www.avkomponentti.fi/~ek9Fx0000001/?Y999=MSC&Y103=4&Y209=0> (vierailtu 16.3.2010)

Muut lähteet

AV- Komponentti Oy:n tilinpäätös 1.7.2008 - 30.6.2009

Markkinointijohtaja Ari- Pekka Kaukomaan haastattelu AV- Komponentti Oy:n tiloissa
Espoossa 1.4.2010

Cenor Nordic- yrityksen suunnitelmat ja liiketoimintamalli

Liitteet

Teemahaastattelun runko

Teemat:

Kansainvälistyminen, Miksi? – Operaatiomuodon & kohdemarkkinoiden valinta – Tiedonhankinta – Viennin suunnittelu

Miksi yritys on laajentanut toimintaansa kansainvälisille markkinoille?

Pyritään saamaan selville esimerkiksi...

- Pystyykö nimeämään tiettyä/tiettyjä syitä?
- Milloin yritys on aloittanut ulkomaan toiminnot?
- Onko yrityksen perheomistustustalla vaikutusta kansainvälistymistä kohtaan?

Miksi yritys on valinnut viennin kansainvälistymistavaksi?

- Vaikuttiko yrityksen maahantuonti millään tavalla päätökseen viennin aloittamisesta, olemassa olevat ulkomaan suhteet?
- Miten vienti toimii käytännössä, miten tavara liikkuu?

Miten yritys on suunnitellut ja valmistautunut viennin aloittamiseen?

- Millä perusteella yritys on valinnut uudet kohdemarkkinat?
- Miten markkinatietoa on hankittu?
- Onko ulkomaan toimintojen aloittaminen saanut aikaan organisaatiomuutoksia?

Miten vientitoiminta on vaikuttanut yrityksen liiketoimintaan?

- Viennin tärkeys/osuus yrityksen liiketoiminnassa nyt ja tulevaisuudessa?
- Onko yrityksellä aikeita laajentaa toimintojaan uusille markkinoille tulevaisuudessa?

Taustatiedot: ikä, asema & historia yrityksessä, toimialan erityispiirteet, yrityksen asema markkinoilla, kilpailijat kotimaassa/ulkomailla.