



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

PAVEL PENDIKAINEN
KANSAINVÄLISEN ASIAKASSUHTEEN LUONTI ALIHANKINTAAN
ERIKOISTUNEELLE PK-YRITYKSELLE – METALLITYÖSTÖN
VIENTI VENÄJÄLLE
Diplomityö

Prof. Olavi Uusitalo hyväksytty tarkastajaksi tuotantotalouden ja rakentamisen tiedekunnan neuvoston kokouksessa 03.12.2014.

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden koulutusohjelma

PENDIKAINEN, PAVEL: Kansainvälisen asiakassuhteen luonti alihankintaan erikoistuneelle pk-yritykselle – metallityöstön vienti Venäjälle

Diplomityö, 88 sivua, 1 liitesivu

Marraskuu 2014

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastaja: professori Olavi Uusitalo

Avainsanat: Alihankinta, kansainvälistyminen, asiakassuhteen luonti, pk-yritys, Venäjä.

Diplomityön kohdeyritys Nomet Oy on metallikoneistuksen alihankintapalveluihin erikoistunut pk-yritys. Se palvelee pääasiassa suomalaisia koneenrakennusteollisuuden asiakkaita, mutta on strategiassaan määritellyt tavoitteeksi olla tulevaisuudessa voimakkaammin läsnä kansainvälisillä markkinoilla. Diplomityön myötä on pyritty vahvistamaan Nomet Oy:n ymmärrystä Venäjän markkinoista ja kehittämään analyttistä lähestymistä sen kansainvälistymispyrkimyksille. Diplomityön tavoitteena on ollut ennen kaikkea muodostaa käsitys Venäjän alihankintamarkkinoista ja asiakassuhteiden luonnista Venäjällä toimiviin yrityksiin.

Diplomityön aineisto muodostuu kahdesta osiosta. Ensimmäinen osio pitää sisällään katsauksen tutkimusaihetta käsitteleviin teorioihin. Käsiteltävät teoriat painottuvat tarkastelemaan kansainvälistymiseen, asiakassuhteiden kehittämiseen ja alihankintaliiketoimintaan liittyviä ilmiöitä sekä Venäjän markkinoita koskeviin tutkimuksiin. Aineiston pohjalta on muodostettu käsitys kansainvälistymisen ja asiakassuhteen luonnin kannalta kriittisistä tekijöistä Venäjän liiketoimintaympäristössä.

Teemahaastatteluin toteutetun empiirisen tutkimuksen avulla selvitettiin neljän suomalaisen pk-yrityksen kokemuksia Venäjällä operoimisesta. Vertailevan analyysin eli benchmarkkauksen keinoin tarkasteltiin tutkittavien yritysten menettelytapoja ja pyrittiin löytämään menestyksekkäitä tapoja toimia Venäjällä ja rakentaa asiakassuhteita venäläisiin yrityksiin.

Tämän tutkimuksen valossa alihankintapalveluja tarjoavalla yrityksellä on kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa asiakassuhteiden luomisessa. Yrityksen on joko sopeutettava toimintansa paikallisille toimintatavoille soveltuvaksi tai tuettava asiakasta kehittämään prosessinsa alihankintafilosofian mukaisiksi. Käytännössä alihankintapalvelujen tarjoajan on esimerkiksi tuotteistamisen avulla siirrettävä myyntiprosessiensa painopistettä organisaatiohierarkian alemmilta tasoilta kohti ylempää tasoa. Vaihtoehtoisesti toimittaja voi tukea asiakastaan implementoimaan alihankintatoimintamallin, mikä on kuitenkin resursseja sitova prosessi ilman takeita siinä onnistumisessa.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Degree Programme in Industrial Engineering and Management

PENDIKAINEN, PAVEL: Building of international customer relationships for a subcontracting specialist SME – exporting metal cutting services to Russia

Master of Science Thesis, 88 pages, 1 Appendix page

November 2014

Major: Industrial Management

Examiner: Professor Olavi Uusitalo

Keywords: Subcontracting, internationalization, building of customer relationships, SME, Russia.

The case company, Nomet Oy, is an SME specialized in subcontracting machining. Nomet services mainly Finnish companies in the mechanical engineering industry. Recently Nomet has outlined in its strategic goals to improve its international presence. Strengthening Nomet's understanding of the Russian market and developing an analytical approach to its international endeavors has been the purpose of this thesis. Above all, the main aim of this thesis has been to create an understanding of the Russian subcontracting market and the building of customer relationships.

The thesis is comprised of two parts. The first part includes an overview of the theories associated with this research. The emphasis of the literature was in internationalization, development of customer relationships, subcontracting related phenomenon, and in Russian market studies. The literature established an understanding of the critical factors involved in internationalization and the building of customer relationships in Russia.

The second part includes information that was generated with the use of empirical studies. The experiences of four Finnish SMEs operating in the Russian market were researched using theme interviews. The methods for successful operations and building of customer relationships in Russia were studied and analyzed using benchmarking.

According to this study, there are two available approaches to building customer relationships for a company that provides subcontracting services to Russia. The company has to either adapt its operations according to local practices or help their customers improve their processes to be compatible with subcontracting procedures. As an example, the subcontracting provider could shift its sales process from a low hierarchy -operation towards a high hierarchy -operation. This could be done by the productization of the company's offerings. Another option would be to support the customer in implementing a subcontracting operations model. However, this would require a significant amount of resources without any guarantees of success.

ALKUSANAT

Tämän diplomityön tilaaja on Nomet Oy, joka on metallityöstöön erikoistunut alihankintakonepaja. Haluan kiittää yrityksen toimitusjohtaja Harri Jokista mielenkiintoisesti diplomityöaiheesta. Kiitos kuuluu myös työtä ohjanneelle professori Olavi Uusitalolle.

Tämän diplomityön kirjallinen osuus on tehty vuoden 2014 ensimmäisellä puoliskolla. Kirjoitustyön aikana, keväällä 2014, Venäjän ja Ukrainan väliset suhteet kärjistyivät paikallisista mielenosoituksista koko Eurooppaa koskevaksi kriisiksi. Näyttääkin siltä, että tapahtumilla olisi väistämättömiä vaikutuksia Venäjän ja koko Euroopan taloudelle, mutta vaikutusten vakavuutta tai kestoja ei vielä pysty arvioimaan tämän työn julkaisuhetkellä.

Lokakuu 15. 2014

Pavel Pendikainen

Sisälllys

ABSTRACT	II
1 JOHDANTO	1
1.1 Työn motivaatio	1
1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet.....	2
1.3 Tutkimusmetodologiat ja tutkimuksen rajaus	3
1.4 Diplomityön rakenne.....	3
2 PK-ALIHANKINTAYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN VENÄJÄLLE.....	5
2.1 Kansainvälistyminen	5
2.1.1 Varhaiset kansainvälistymisteoriat	6
2.1.2 Klassiset kansainvälistymisteoriat	7
2.1.3 Verkostoperusteinen kansainvälistyminen	12
2.2 Asiakassuhteen luonti.....	14
2.3 Asiakasarvon muodostuminen	20
2.4 Pk-yritysten kansainvälistymisen erityispiirteitä	20
2.5 Vientirenkaat pk-yritysten kansainvälistymisessä	22
2.6 Ulkoistaminen	23
2.6.1 Osta vai valmista.....	25
2.6.2 Toimittajan valintakriteerit	28
2.6.3 Toimittajan kasvumahdollisuudet.....	29
2.6.4 Toimittajaverkko.....	30
2.6.5 Ulkoistamisen riskit päähankkijalle.....	32
2.6.6 Ulkoistaminen kehittyvillä markkinoilla	33
2.7 Venäjä	35
2.7.1 Venäjä toimintaympäristönä	35
2.7.2 Venäläinen kulttuuri ja ulkoistaminen.....	36
2.7.3 Ulkoistaminen Venäjällä.....	38
2.7.4 Kansainvälistyjän haasteet Venäjällä.....	41
2.7.5 Suomen ja Venäjän kauppasuhteiden kehitys ja nykytila.....	42
2.7.6 Venäjä ja WTO	43
2.7.7 Venäjän kehitys tulevaisuudessa	44
2.8 Yhteenveto	46
3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	49
3.1 Käytettävät tutkimusmenetelmät.....	49
3.1 Empiria-aineiston keräys.....	50
3.1.1 Teemahaastattelu	50
3.1.2 Benchmarkkaus.....	52
3.2 Benchmarkattavien yritysten valinta.....	52

4	TULOKSET	54
4.1	Venäjä	54
4.1.1	Venäjän talous.....	54
4.1.2	Suomen ja Venäjän kauppa lukuina.....	58
4.1.3	Pietarin talousalue	61
4.2	Benchmarkkaus	66
4.2.1	Yritys A.....	66
4.2.2	Yritys B.....	68
4.2.3	Yritys C.....	69
4.2.4	Yritys D.....	71
4.3	Benchmarkkauksen yhteenveto.....	73
4.4	Alihankintayrityksen menestysedellytykset Venäjällä	74
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	78
5.1	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	78
5.2	Teoreettiset johtopäätökset.....	80
5.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuskysymykset	81
	LÄHTEET	83

Kuvat

Kuva 1.	Suoran tavaraviennin jakaantuminen erikokoisten yritysten välillä.....	2
Kuva 2.	Kansainvälistymisen mekanismi Uppsala-mallin mukaan.....	8
Kuva 3.	Kansainvälistymisen ulottuvuudet.....	11
Kuva 4.	Monikeskeinen kansainvälistymismalli.....	12
Kuva 5.	Toimittajan ja asiakkaan suhteen vaiheittainen kehitys.....	18
Kuva 6.	Päähankkijan ja toimittajan välisen suhteen lopputulemat osapuolten soveltamien strategioiden mukaan.....	19
Kuva 7.	Siemens AG:n ostostrategiat.....	29
Kuva 8.	Alihankintayrityksen asema materiaali-, informaatio- ja tietämysvirrassa.....	31
Kuva 9.	Keskeiset tekijät kansainvälistyessä Venäjälle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	48
Kuva 10.	Venäjän bruttokansantuote vuosina 1995-2013 viitevuoden 2008 hinnoin.....	54
Kuva 11.	Ruplalainan korko vuosina 1997–2013.....	55
Kuva 12.	Ruplan euromääräinen kehitys vuosina 2005–2013.....	56
Kuva 13.	Ulkomainen pääoma Venäjällä 1995–2013.....	57
Kuva 14.	Euromääräinen ja prosentuaalinen viennin kehitys Suomesta Venäjälle vuosina 2003–2013.....	58
Kuva 15.	Euromääräinen ja prosentuaalinen tuonnin kehitys Venäjältä Suomeen vuosina 2003–2013.....	59
Kuva 16.	Vienti Venäjälle tavararyhmittäin 2013.....	60
Kuva 17.	Tuonti Venäjältä tavaratyhmittäin 2013.....	61
Kuva 18.	Kuluneen vuoden ruplamääräinen palkkakehitys Pietarin alueella.....	62
Kuva 19.	Pietarin alueen teollisen tuotannon arvon kehitys.....	63
Kuva 20.	Ulkomaisten investointien kehitys 2010 – 2013 suhteutettuna aina edel-liseen vuoteen.....	65
Kuva 21.	Asiakkaan ja toimittajan väliset kommunikointitasot alihankintayhteis-työssä.....	76

Taulukot

Taulukko 1.	Toimittaja/asiakas-suhteen kehitys tuotannollisessa ympäristössä asia-kasnäkökulmasta.....	16
Taulukko 2.	Alihankinnan kasvumahdollisuudet.....	30
Taulukko 3.	Liiketoimintasuhteen luokittelu frekvenssin ja hankintojen luonteen funktiona.....	33

1 JOHDANTO

1.1 Työn motivaatio

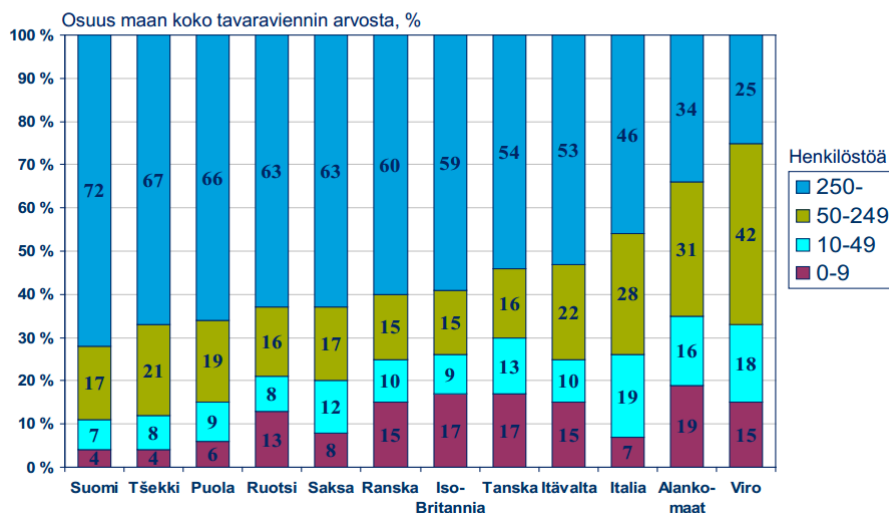
Pienenä kansantaloutena Suomi on riippuvainen viennistä ja kansainvälisistä markkinoista. Isot yritykset ovatkin aloittaneet vientitoiminnan ja kansainvälistyneet jo vuosikymmeniä sitten. Sitä vastoin pienet ja keskisuuret yritykset toimivat pitkälti kotimaan rajoissa, mutta muodostavat merkittävän vienti- ja kansainvälistymispotentiaalin. Kansainvälistyminen tarjoaisikin pk-yrityksille muun muassa pääsyn isoille markkinoille ja mahdollistaisi erikoisosaamisen tehokkaamman hyödyntämisen (Larjovuori et al. 2004, s. 9).

Suomessa on erityisesti koneteollisuuden ongelmana ollut globaalin toimintaan yltävien pk-yritysten vähäisyys (Pajarinen et al. 2012, s. 13). Kuitenkin viime aikoina pk-yritysten kasvuhakuisuus on ollut lievässä nousussa ja jo lähes joka kymmenes pk-yritys näkee itsensä voimakkaasti kasvuhakuisena. Vastaavasti noin 40 % pk-yrityksistä aikoo kasvaa mahdollisuuksien mukaan. Erityisesti teollisuusyritykset ovat muuttuneet yhä kasvuhakuisemmiksi. (Finnvera 2014)

Samaan aikaan idässä sijaitsee suurin yksittäinen Suomen teknologiateollisuuden tavara-viennin kohdemaana Venäjä, jonka kysyntä kattaa 10 % osuuden kaikesta teknologiateollisuuden viennistä (Teknologiateollisuus 2013a, s. 24). Venäjä on merkittävä vientimaa myös Suomen kokonaisviennin kannalta. Venäjä on kolmanneksi isoin markkina Suomen viennille 10 % osuudellaan (Suomen tullit 2014).

Pk-sektorin vähäinen kansainvälisyyden taso juontaa juurensa menneisiin vuosikymmeniin, jolloin pk-sektori toimi pitkälti isojen yritysten alihankkijana. Kuitenkin viime vuosina koetun rakennemuutoksen myötä isot toimijat ovat investoineet ja siirtäneet toimintonsa ulkomaille, lähemmäksi kysyntää. Uusille alueille siirtymisen myötä yritykset ovat myös lokalisoineet toimitusketjuun, jolloin isoista päähankkijoista riippuvaiset suomalaiset alihankkijat ovat kärsineet kysynnän hiipumisesta. (Pajarinen et al. 2012, s. 6) Suomalaiset pk-yritykset eivät ole kansainvälistyneet isojen yritysten mukana, vaan jopa jääneet kansainvälisessä kaupassa monen EU-maan pk-yritysten tasosta (Teknologiateollisuus 2013b, s. 54). Kuva 1 esittää erikokoisten yritysten viennin osuutta suoran tavara-viennin kokonaisarvosta vuonna 2010.

Erikokoisten yritysten osuus suoran tavaraviennin kokonaisarvosta 2010



Kuva 1. Suoran tavaraviennin jakaantuminen erikokoisten yritysten välillä. (Teknoliateollisuus 2013b, s. 54)

Suomalaisten pk-yritysten suora ulkomaanvienti oli vuonna 2010 28 % kokonaisviennistä suurten yritysten hallitessa ulkomaankauppaa. Pk-yritysten osuus suorasta viennistä luokitui vertailumaiden alhaisimpiin, vastaavasti suurten yrityksen osuus hallitsi vertailun kärkisijaa. Näiden lukujen valossa näyttääkin, että suomalaisilla pk-yrityksillä olisi paljon mahdollisuuksia, mikäli he pystyisivät hyödyntämään kansainvälistä kysyntää muiden vertailumaiden tavoin.

Pk-yritysten nykyinen matala kansainvälisyyden aste, hiipuva kotimaan kysyntä sekä toisaalta naapurissa sijaitseva iso, vaikkakin haastavaksi luonnehdittu Venäjän markkina, herättää kiinnostusta kasvua tähyilevien yritysten keskuudessa. Kauppalehden haastattelun Elinkeinoelämän keskusliiton Venäjältä vastaava johtajan Kai Mykkäsen mukaan Suomessa olisi monta yritystä, jolla olisi sekä annettavaa Venäjälle että saatavaa sieltä. ”Kakku kasvaa heikosti, mutta se on niin iso kakku, että siitä kannattaa hakea siivuja” Mykkänen tiivistää. (Kauppalehti 2014)

Nomet toimittaa piirustusten mukaan valmistettuja komponentteja etupäässä kotimaisille, suurille koneenrakennusyrityksille. Yrityksen intresseissä on lisätä kansainvälistä aktiiviteettiä. Yritys on strategiassaan määritellyt potentiaalisia markkina-alueita, joissa se haluaa olla tulevaisuudessa läsnä. Venäjä on näistä yksi tärkeimmistä. Päättäneellä tilikaudella suoran viennin osuus liikevaihdosta oli 7 % (Nomet tilinpäätös 2013).

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tämä diplomityö on tarkoitettu tukemaan Nomet Oy:n pyrkimyksiä suuntautua Venäjän markkinoille. Diplomityön tarkoituksena on auttaa Venäjän markkinoille suuntautuvassa

kansainvälistymisessä ja tuoda syvällisempää ymmärrystä kyseisestä markkinasta ja tarjota analyyttistä näkökulmaa laajentumispyrkimyksille. Työssä pyritään muodostamaan kattavan kuva Venäjän alihankintamarkkinoista ja arvioimaan sopivia keinoja asiakassuhteiden luomiseksi. Tämä diplomityö toimii ennen kaikkea teoreettisena viitekehyksenä meneillään olevassa Venäjälle suuntautuvassa kansainvälistymishankkeessa. Diplomityön rinnalla sekä allekirjoittanut, että iso joukko Nomet Oy:n henkilökuntaa on osallistunut aktiivisesti käytännön kenttätyöhön niin Tampereen toimipisteestä käsin, kuin lukuisilla matkoilla Pietarissa ja sen lähiympäristössä.

Diplomityön tavoitteena on lisätä ymmärrystä Venäjän markkinoista ja maan alihankintaympäristöstä. Työn tarkoituksena on myös auttaa arvioimaan Nometin tarjoamien palvelujen markkinapotentiaalia Venäjällä ja keinoja mahdollisen markkinapotentiaalın hyödyntämiseksi. Työssä myös pyritään kartoittamaan alihankintapalveluja tarjoavalle pk-yritykselle sopivia asiakassuhteen luontiprosesseja.

1.3 Tutkimusmetodologiat ja tutkimuksen rajaus

Diplomityössä tutkittavaan aiheeseen syvennyttään vertailevan analyysin eli benchmarkkaustutkimuksen avulla. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote sopii tilanteisiin, joissa on tarkoituksenmukaista tiedon lisääminen ja sen syventäminen. Työ suoritettiin kartoittamalla kokemuksia Venäjän markkinoilla operoivilta suomalaisilta yrityksiltä. Kokemusten kerääminen toteutettiin teemahaastatteluilta, joissa haastateltavina olivat vertailuyritysten avainhenkilöt. Benchmarkkaus tehtiin analysoimalla kerättyä aineistoa, josta pyrittiin poimimaan eri yritysten parhaita käytäntöjä. Benchmarkkaamalla saatuja tuloksia hyödynnetään tilaajayrityksen kansainvälistymishankkeessa. Tutkimuksen julkaisemisen myötä tulokset ovat myös kaikkien muiden yritysten hyödynnettävissä.

Diplomityön teon aikana Venäjän tilanne on ollut hyvin turbulenti, eikä ole ennustettavissa, mihin meneillä oleva kehitys johtaa. Tässä työssä ei ole otettu kantaa Ukrainan kriisiin seurauksista Venäjän taloudelle, sillä kriisi kärjistyi toden teolla vasta tämän diplomityön ollessa jo kirjoitusvaiheessa. Kyseinen kriisi ei näytä myöskään olevan ohi vielä diplomityöntöön valmistuttua. Tätä työtä lukiessa on siksi huomioitava, että työssä käytetty, esimerkiksi Venäjän markkinoita käsittelevä aineisto, on pääasiassa peräisin kriisiä edeltävältä ajalta.

1.4 Diplomityön rakenne

Työ koostuu kolmesta osasta: teoriasta, tutkimusmenetelmiä käsittelevästä kappaleesta ja empiriasta. Kappale kaksi muodostaa työn teoreettisen viitekehyksen. Kappale koostuu alakappaleista joista ensimmäinen alakappale 2.1 käsittelee yleisesti yritysten kansainvälistymisteorioita, kappale 2.2 käsittelee asiakassuhteen luontia, 2.3 tarkastelee asiakasarvon muodostumista ja 2.4 syvenyy erityisesti pk-yritysten kansainvälistymiseen. Tämän

jälkeen vientirengastoimintaa käsitellään kappaleessa 2.5, ja kappaleessa 2.6 on tiivis katsaus alihankintaa liiketoimintamuotona käsittelevään teoriaan. Venäjää käsittelevä teoria esitellään viimeisessä alakappaleessa 2.7. Kappaleessa 2.8 on yhteenveto siihen mennessä esitetystä teoriasta, jossa myös muodostetaan empiiristä tutkimusta ohjaava viitekehys.

Diplomityön empiirisen osuuden muodostaa tiivis katsaus Venäjän markkinoita ja Suomen ja Venäjän välistä kauppaa käsitteleviin tilastoihin sekä neljän pk-yrityksen otannalla toteutettu benchmarkkaustutkimus. Benchmarkkaus toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Tutkimusmenetelmät ovat esitetty kappaleessa kolme ja tutkimuksen tulokset kappaleessa neljä. Alakappaleessa 4.4 on esitetty tutkimuksessa käytetyn teoria-aineiston ja empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta luotu yhteenveto kriittisistä menestystekijöistä. Johtopäätökset ovat kappaleessa viisi. Kappale jakautuu liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin, teoreettisiin johtopäätöksiin ja tutkimuksen arviointiin sekä jatkotutkimuskysymysten asettamiseen.

2 PK-ALIHANKINTAYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN VENÄJÄLLE

2.1 Kansainvälistyminen

Kansainvälistyminen on maan rajoja ylittävän liiketoiminnan aloittamista. Kansainvälinen liiketoiminta voi pitää sisällään esimerkiksi tavaroiden ja palvelujen tuontia ja vientiä, pääomien liikkeitä ja ulkomaaninvestointeja sekä tietotaidon ja käyttöoikeuksien kauppaa. (Seristö 2002, s. 9) Vastaavasti kansainvälistyminen voidaan nähdä prosessina, jossa kehitetään liikesuhteita uusiin maihin laajentamalla toimintaa uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa (Johanson & Mattsson 1988, s. 304). Kansainvälistyminen on luonnollinen osa yritysten kasvuprosessia ja voidaankin sanoa, että yritysten kasvu perustuu yhä etenevissä määrin hakeutumiseen kansainvälisille markkinoille (Arola & Larimo 1998, s. 7). Menestyäkseen kansainvälisellä markkinalla yrityksellä pitää olla vahva tahtotila ja uusille markkinoille menemisen halu sekä suunnitelmallisuus menestymiseen ilman jatkuvaa tukea (Siuruainen 2010, s. 9).

Kansainvälistymistä käsittävää tutkimusta on tehty jo 1950-luvun loppupuolelta lähtien ja alkuvuosikymmeninä se keskittyi etenkin isojen yritysten kansainvälistymiseen. Merkittävimpiä kansainvälistymistä käsitteleviä tutkimussuuntauksia ovat olleet monopolistisen edun teoria (Monopolistic Advantage Theory), sisäistämisteoria (Internalization Theory), siirtokustannusteoria (The Transaction Cost Approach) ja eklektinen paradigma (The Eclectic Paradigm). (Ruzzier et al. 2006, ss. 480 - 481) Myöhemmin Johanson ja Vahlne (1977) kehittivät vaiheittain etenevän kansainvälistymisen eli niin sanotun Uppsala mallin (Uppsala Internationalization Model), joka on yhä nykypäivänäkin ajankohdainen lähestymistapa käsitellä yritysten kansainvälistymisprosesseja. Johanson & Mattsson havaitsivat 1980-luvulla yritysten käyttävän verkostoja helpottaakseen kansainvälistymistään, minkä seurauksena kehitettiin verkostopohjainen kansainvälistymismalli. Kansainvälistymistutkimuksen uusin suuntaus on born global-lähestymistapa, eli alusta asti kansainvälisesti suuntautuneiden yritysten toiminnan käynnistyminen ja laajentuminen samanaikaisesti sekä paikallisella että kansainvälisellä tasolla tai pelkästään kansainvälisellä tasolla (Cavusgil & Knight 2009, ss. 5 – 6).

Seuraavaksi käydään läpi edellä kuvatut kansainvälistymisteoriat. Varhaiset teoriat esitellään hyvin tiivistä keskittyen ainoastaan teorioiden pääpiirteisiin. Syvemmin tarkastellaan Uppsala-mallia, POM-kansainvälistymismallia sekä verkostopohjaista kansainvälistymismallia niiden yleisen käytön ja laajan levittäytyneisyyden vuoksi. Born global-kansainvälistymisen lähestymistapa jätetään tässä tutkimuksessa tarkastelematta, sillä mallin

soveltamiskohteena ovat perustavanlaatuisesti poikkeavalla tavalla syntyneet ja toimivat yritykset.

2.1.1 Varhaiset kansainvälistymisteoriat

Monopolistisen edun teoria (Monopolistic Advantage Theory)

Monopolistisen edun teoria selittää kansainvälisten yritysten olemassaolon ja laajentumisen näiden yritysten ylivertauudella jollakin osa-alueella. Tämän erityiskyvyn turvin kansainväliset yritykset pystyvät kilpailemaan ulkomailla toimivien yritysten kanssa kilpailijoiden omalla kotimarkkinalla. Tällaista kansainvälisen yrityksen hallussa olevaa erityiskykyä ei muiden yritysten ole helppo hankkia. Yrityksen ylivertauus voi perustua esimerkiksi sen tietotaitoon, tuotantoprosesseihin, tuotteeseen, brändiin tai patenttiin. Teorian mukaan yrityksen kehittämä erityiskyky on helposti siirrettävissä ja monistettavissa ilman merkittäviä lisäkustannuksia yrityksen laajentuessa uusille alueille. Tällaisessa tilanteessa paikallisesti toimivat yritykset ovat kyvyttömiä investoimaan riittäviä summia resurssien kehittämiseen pystyäkseen kilpailemaan ylikansallisia yrityksiä vastaan. (McDougall et al. 1994)

Sisäistämisteoria (Internalization Theory)

Buckley & Cassonin (1976) varhaisessa kansainvälistymismallissa kansainvälistymistä tarkasteltiin ennen kaikkea yrityksen sisäisten prosessien kannalta. Yritys teki kansainvälistä laajentumista koskevia päätöksiä sen mukaan, olivatko toiminnot kannattavampia kotimaassa vai ulkomailla. Kansainvälistymispäätös syntyi tilanteessa, kun saavuttiin se piste, jolloin ulkomailla tehdyillä uhrauksilla aikaansaatiin sama tuotto kun kotimarkkinoilla saadaan. Yritysten päätökset kansainväliselle toiminnalle siis perustuivat tuottojen maksimointiin markkinoilla havaittujen epätasapainotilojen hyödyntämisellä. Kansainvälistymisen myötä yrityksen arvonluontiprosessin isommat kokonaisuudet tai yksittäiset vaiheet, kuten alkutuotanto, puolivalmisteet, loppukokoonpano ja valmistuksen jälkeiset prosessit olivat potentiaalisia maan rajojen ulkopuolelle sijoitettavia toimintoja (Dunning 2003, s. 109).

Siirtokustannusteoria (The Transaction Cost Approach)

Siirtokustannusteoria on pohjimmiltaan samankaltainen edellä kuvatun sisäistämisteorian kanssa. Voitonhakuiset yritykset hyödyntävät markkinoilla havaittavia mahdollisuuksia, eikä tarkasteltava markkina rajoitu pelkästään siihen, missä yritys sillä hetkellä toimii, vaan koko kansainväliseen kenttään. Erona sisäistämisteoriaan siirtokustannusteoria keskittyy nimensä mukaisesti tarkastelemaan ilmiötä yksittäisten transaktioiden tasolle. Teoria tarkastelee kuinka yksittäiset toiminnot tulee järjestää ja linkittää toisiinsa, mitkä toiminnot suorittaa kotimaassa ja mitkä siirtää ulkomaille. (Williamson 1981, ss. 573 - 574)

Eklektinen paradigma (The Eclectic Paradigm)

Dunningin (1988) luoma eklektinen eli valikoiva paradigma on kansainvälistymisteoria, joka pyrkii selittämään yritysten erilaisia kansainvälistymisen muotoja ja esimerkiksi ulkomaaninvestointien sijoituskohteen valintaprosessia. Kansainvälistymisen muodot vaihtelevat eri maissa toimivien yritysten välisestä sopimuksesta täydelliseen integraatioon. Teorian painottaa erityisesti tuotannon roolia monikansallisten yritysten toiminnassa. Teorian mukaan kolme keskeistä tekijää kansainvälistymisessä ja kansainvälistymisen muodossa ovat riippuvaisia yrityksen omistuksesta, paikasta sekä yrityksen kyvykkyydestä kansainvälistyä tietyille markkinalle. Ensimmäinen, yrityksen omistukseen sidottu tekijä, käsittää yrityksen hallussa olevat aineettomat hyödykkeet, kuten teknologioiden hallitsemista ja tuoteinnovaatioita. Toinen, sijaintia tarkasteleva tekijä, pitää sisällään yrityksen tuotantoketjun sijoittumista geografiselle alueelle. Teoria tarkastelee etuja, joita voidaan saavuttaa toimimalla kullakin alueella ja kuinka yhdistää eri alueiden vahvuudet kilpailukyvyyn tukemiseksi. Viimeisin tekijä tarkastelee yrityksen kyvykkyyttä hallita kansainvälisesti hajautunutta arvontuontiprosessia.

2.1.2 Klassiset kansainvälistymisteoriat

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) kehittivät vaiheittain ja vähitellen eli inkrementaalisesti etenevän yritysten kansainvälistymistä kuvaavan teorian. Uppsala-malliksi (Uppsala Internationalization Model) nimetyn teorian mukaan yritykset kansainvälistyvät pienin askelin, sen sijaan, että tekisivät mittavan kertainvestoinnin uudella markkina-alueella. Mallin mukaan kansainvälistymisen neljä päävaihetta ovat seuraavat:

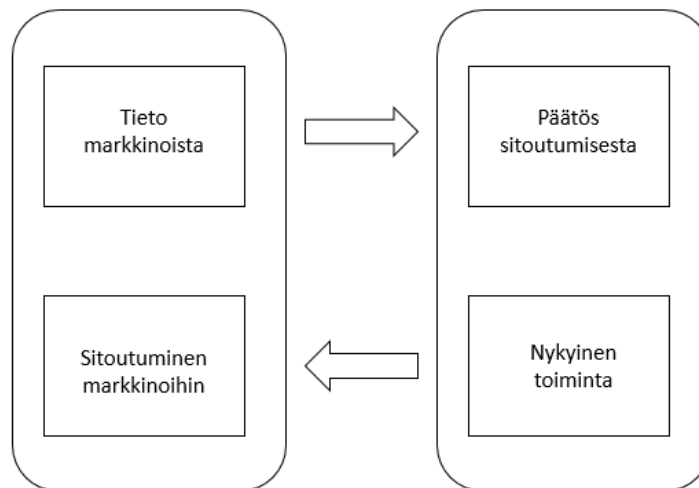
1. Satunnaista vientiä ulkomaille.
2. Säännöllistä vientiä kohdemaassa toimivan välittäjän kautta.
3. Myyntiyksikön avaaminen kohdemaahan.
4. Tuotantoyksikön perustaminen kohdemaahan.

Uppsala-mallin mukaan ennen kansainvälistymistä yritys toimii kotimarkkinoilla. Toiminnan kehittyessä kotimarkkinoilla, ensimmäisenä toimintaa laajennetaan markkinoille, joiden psyykinen välimatka on mahdollisimman lyhyt. Markkinoiden välinen psyykinen välimatka muodostuu tutkijoiden mukaan muun muassa eroista kulttuurissa, kielessä, maan koulutustasossa, businesskäytännöissä ja teknologian tasossa. Vaadittava aika uudelle markkina-alueelle etabloitumiseen on riippuvainen yrityksen kotimaan ja kohdemaan välisestä psyykkisestä välimatkasta. Mitä isompi on kyseinen välimatka, sitä enemmän aikaa vaaditaan etabloitumistoimenpiteisiin. (Johanson & Vahlne 1977, s. 24)

Kansainvälistymisen ensimmäisessä vaiheessa yritykset saattavat harjoittaa epäsäännöllistä vientiä useille markkina-alueille. Mallin mukaan seuraavassa vaiheessa alkaa sään-

nöllinen kaupankäynti viennin muodossa. Tämän jälkeen kansainvälistymisen seuraavassa vaiheessa vientiä toteutetaan ulkopuolisen välittäjän eli diilerin kautta. Seuraavana vaiheena uudelle markkinalle siirtyessä on tyypillisesti myyntiyhtiön avaaminen kohde- maahan ja vasta tämän jälkeen tuotantoyksikön perustaminen. Vaikka isot investoinnit olisivatkin tulevaisuudessa väistämättömiä, on asteittainen markkinoille etabloituminen perusteltua. Siirtyessä asteittain uudelle markkinalle yritys hankkii arvokasta kokemusta uusien markkinoiden toiminnasta sekä niiden volyyymista. Esimerkiksi myyntiyhtiön perustaminen ennen tuotantoyksikön avaamista vähentää yrityksen myöhemmin kohtaamia riskejä. Mallin mukaan siis kukin vaihe toimii seuraavan vaiheen perustana ja näin määrittää kansainvälistymisprosessin suunnan.(Johanson et al. 1990, s. 13)

Johanson et al. (1977) korostavat teoriassaan erityisesti yritysten sitoutumisen merkitystä. Yrityksen sitoutumisen aste uudelle markkinalle laajentumisessa vaikuttaa yrityksen kykyyn nähdä mahdollisuuksia sekä kohdata riskejä. Mitä enemmän uudelle markkinalle sijoitetut resurssit ovat integroitu yrityksen keskeisiin toimintoihin tai mitä enemmän kyseiset resurssit ovat spesifioitu, sitä voimakkaammin yritys on sitoutunut uudelle markkinalle. Toisaalta tehdäkseen uudelle markkinalle siirtymispäätöksen on yrityksen päätöksen perustuttava tietämykseen kyseisestä kohdemarkkinasta. Usein päätöksen taustalla oleva tietämys kohdemarkkinasta pitää sisällään muun maussa seuraavat muuttujat; markkinan kysyntäpotentiaali, olemassa oleva tarjonta, kilpailijat, jakelukanavat sekä kohdemaan ostovoima ja rahan vapaa liikkuminen. (Johanson et al. 1977, s. 27) Kansainvälistymisprosessina aikana yritys siis sitoo resursseja uuteen markkina-alueeseen, minkä myötä yrityksen tieto ja kokemus markkinasta kasvavat. Tämä puolestaan lisää yrityksen sitoutuneisuutta, mikä edesauttaa tiedon ja kokemuksen karttumista entisestään. Alempana oleva kuva 2 esittää edellä kuvattua yrityksen kansainvälistymisen mekanismia.



Kuva 2. Kansainvälistymisen mekanismi Uppsala-mallin mukaan. (Johanson & Vahlne 1977, s. 26)

Markkinan tuntemisessa ja tietämyksessä erityisesti empiirinen tietämys on kriittisessä roolissa. Empiiristä eli kokemusperäistä tietämystä ei ole helppo hankkia yrityksen käyttöön, vaan se karttuu kohdemarkkina-alueella operoinnin myötä. Ainoastaan operoimalla kohdemarkkina-alueella on mahdollista oppia kuinka asiakkaat, välittäjät, kilpailijat ja julkinen valta toimivat ja reagoivat kussakin tilanteessa. Tätä tietämystä ei ole mahdollista korvata yleisellä tiedolla tai opiskella tutkimuksista. Empiirisen tason tietämys voidaan vielä jakaa markkinakohtaiseen kokemukseen (Market specific experience) sekä operationaaliseen kokemukseen (Operation experience). Ensin mainittu on vahvasti sidoksissa kunkin markkinan erityispiirteisiin, eikä siksi ole helposti yleistettävissä tai hyödynnettävissä muilla markkina-alueilla. Operationaalinen kokemus sitä vastoin karttuu ulkomaantoimien myötä ja se voidaan nähdä yleisesti kokemuksena ja kyvykkyytenä luoda kansainvälistä toimintaa. (Johanson et al. 2003, s. 90)

Sen sijaan objektiivinen tietämys on huomattavasti helpompi hankkia ja opetella. Kuitenkin vain empiirinen tietämys mahdollistaa muodostaa viitekehysten, jonka pohjalta voidaan havaita ja hahmottaa liiketoimintamahdollisuuksia uudella markkina-alueella. Objektiivisen tietämyksen turviin on mahdollista havaita mahdollisuuksia lähinnä teoreettisella tasolla. Yhdistämällä objektiivisen ja empiirisen tietämyksen luodaan mahdollisuus nähdä todellisia liiketoimintamahdollisuuksia. (Johanson et al. 1977, s. 28)

Yrityksen lisätessä panostustaan uudella markkina-alueella se altistuu samalla uuden markkinan aiheuttamiin epävarmuustekijöihin. Epävarmuustekijöitä on vaikea arvioida tarkasti, sillä se vaatii näkemystä niin markkinan nykyisestä kuin myös tulevaisuuden tilasta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Kokonaisriskitaso muodostuu markkinaan sitoutumisen ja markkinalla olevan riskin tulosta. Johanson (1977, ss. 29 - 30) on mallintanut edellä kuvatun päätöksentekotilanteen seuraavaksi esitettävän mallin avulla.

R_i^* = suurin siedättävissä oleva riskitaso

R_i = tämänhetkinen riskitaso markkinoilla = $U_i \times C_i$

jossa C_i = tämänhetkinen sitoutumisen aste

U_i = tämänhetkinen markkinan epävarmuus

ΔR_i = uuden operaation aloittamisen myötä syntynyt lisäriski markkinoilla i .

Toiminnan laajentamisella oletetaan olevan vaikutus C_i mutta ei U_i suuruuteen, joten

$\Delta R_i = U_i \times \Delta C_i > 0$

Toisaalta epävarmuutta pienentävät toimet oletetaan vaikuttavan suoraan U_i suuruuteen, joten

$\Delta R_i = \Delta U_i(C_i + \Delta C_i) + \Delta C_i \times U_i < 0$

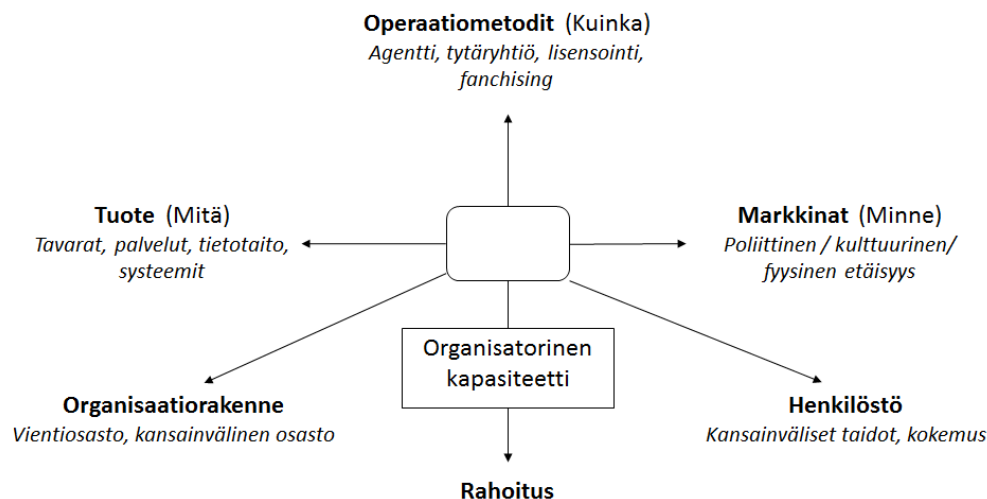
Edellä esitetyn mallin mukaan yrityksen kannattaa siis laajentaa toimintaansa, mikäli $R_i < R_i^*$, eli nykyinen riskitaso on matalampi kuin siedettävissä oleva taso. Tavoiteltavien voittojen eteen tehtävät toimenpiteet toiminnan laajentamiseksi ovat siten kannattavia niin kauan kunnes saavutetaan maksimiriskitaso, jota yritys kykenee kantamaan. Toi-

saalta yritys pystyy vaikuttamaan riskitasoa määrittäviin muuttujiin. Stabiileilla markkinoilla oikean asiantuntemuksen turvin voidaan vähentää markkinoihin liittyvää epävarmuutta U_i , mutta epästabiilissa markkinatilanteessa sillä ei ole epävarmuutta pienentävää vaikutusta. Vastaavasti yrityksen investoidessa voimakkaasti uudelle markkina-alueelle sen voi olla pakko hyväksyä isompi riskitaso. Edellä esitetyn kaavan tekijät ovat sidoksissa aina tiettyyn paikkaan ja aikaan. Siksi onkin mahdollista, että yrityksen riskinsietokyky tai markkinoihin liittyvä riskitaso muuttuu, jolloin voidaan ajautua tilanteeseen jossa $R_i > R_i^*$. (Johanson et al. 1977, ss. 29 - 30)

Merkittävää kansainvälistymistutkimusta tehtiin myös Suomessa 1970-luvulla. Tuolloin Luostarinen (1979) oli tutkinut suurten suomalaisten yritysten kansainvälistymistä. Yritysten kansainvälistymistä tarkasteltiin niiden toimintamuodon sekä kansainvälistymistä edellyttävän investoinnin koon mukaan. Tutkija jakoi yritykset markkinointikeskeisiin ja tuotekeskeisiin sekä toisaaltaan kansainvälistymistoimintaan runsaasti resursseja sijoitaviin ja vain vähän panostaviin. Tämän jaottelun avulla yritykset ryhmiteltiin neljään kategoriaan seuraavasti:

1. NIMOS (Non-direct investment marketing operation). Ryhmään kuuluvat yritykset tavallisesti harjoittavat epäsuoraa vientiä tai franchising-toimintaa.
2. NIPOS (Non-direct production investment operation). Tähän ryhmään kuuluvat yritykset toimivat aliurakoitsijoina, lisensoivat tai harjoittavat yhteistuotantoa kohdemaassa.
3. DIMOS (Direct investment marketing operations). Tähän ryhmään kuuluvilla yrityksillä on kohdemaassa esimerkiksi myyntiä hoitava tytäryhtiö tai palvelukeskus.
4. DIPOS (Direct investment operations). Tämän ryhmän yrityksillä on kohdemaassa täysmittaista tuotantoa tai kokoonpanotehdas.

Luostarinen (1979) kehitti myös yritysten kansainvälistymisedellytyksiä havainnollistavan mallin. Kyseinen POM-malli (product, operations, market) piti sisällään kansainvälisen toiminnan mahdollisuuksiin ratkaisevasti vaikuttavat tekijät; tuotteen, operaatiot ja markkinat. (Luostarinen 1979, ss. 177 - 183) Myöhemmin tutkija kehitti mallia eteenpäin huomioimaan myös muita keskeisiä osa-alueita. Kuvassa 3 havainnollistettu malli huomioi kokemuksen, taidon ja vieraan markkinan tuntemisen lisäksi myös kansainvälistymiseen liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia.



Kuva 3. Kansainvälistymisen ulottuvuudet. (Luostarinen & Welch 1990, s. 252)

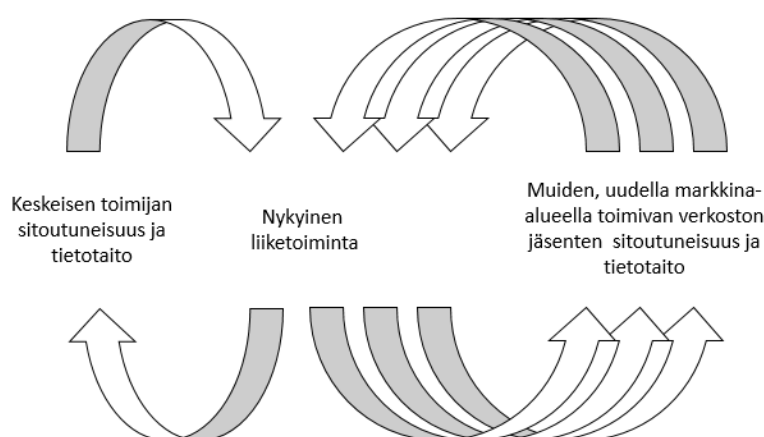
Luostarinen korostaa kuvassa 3 esitettyjä tekijöitä, joilla on kriittinen rooli yrityksen kansainvälistymisessä. Voidakseen parantaa valmiutta toimia kansainvälisessä ympäristössä, yrityksen on kiinnitettävä huomiota juuri näiden kuuden osa-alueen vahvistamiseen. Operaatiomuodon valinnalla yritys määrittää sen, kuinka voimakkaasti se sitoutuu kohde-markkinaan. Toisaalta kansainvälistymisen etenemisen myötä operaatiomuoto voi vaihtua esimerkiksi agenttiyhteistyöstä tytäryhtiöön. Uudelle markkinalle siirtyminen usein myös edellyttää tuotteen sopeuttamista uudelle markkinalle. Tämä voi tapahtua jo olemassa tuotetta muokkaamalla tai markkinoita varten suunnitellulla tuotteella. Vaihtoehtoisesti uudelle markkinalle siirtyminen voi edellyttää kokonaan uuden tuotekonseptin luontia. Markkinoiden suhteen yritykset suosivat Luostarisen mukaan kotimaata lähellä olevia kohdemaita, toisin sanoen maita, jotka ovat markkinoiden olosuhteiden, ympäristön, kulttuurin, politiikan ja fyysisen etäisyyden suhteen tarkasteltuna lähellä yrityksen kotimaata. (Luostarinen & Welch 1990, ss. 251 - 253)

Kansainvälistyminen edellyttää kyvykkyyksiä ja resursseja myös organisaation sisäissä tekijöissä, jotka ovat sijoitettu kuvan 3 alimmalle riville. Nämä ovat organisaatorakenne, rahoitus ja henkilöstö. Henkilöstön suhteen tutkija korostaa kielitaidon ohella myös koko henkilöstön aitoa hyväksyntää yrityksen kansainvälistymispyrkimyksille. Yrityksen henkilöstöä on myös tuettava ja tarjottava koulutusta, eikä kansainvälistyminen saa edetä nopeammin kuin henkilöstön kansainvälisen toiminnan valmiuksien kehittyminen etenee. Kansainvälistymisen myötä myös organisaatiota joudutaan sopeuttamaan uuteen toimintamalliin ja organisaatorakenteen muutokset ovat siksi mahdollisia. Myös rahoitussuunnittelu on tarpeen, jotta voidaan sopeuttaa kansainvälistyminen ja siihen käytettävissä olevat resurssit toisiaan vastaaviksi. (Luostarinen & Welch 1990, ss. 254 - 256)

2.1.3 Verkstoperusteinen kansainvälistyminen

Verkostosuhteiden kehitys on asteittainen kehitys, joka on oppimisprosessin ja sitoutuneisuuden tulos potentiaalisten, olemassa olevien osapuolten välillä. Suhde kehittyy vaiheittain sen mukaan, kun vastapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja oppivat toisiltaan. Prosessin aikana yritykset oppivat toistensa tarpeista, resursseista, strategiasta ja liiketoimintaympäristöstä. Tämä on runsaasti aikaa ja resursseja vaativa prosessi, joka onnistuakseen vaatii molempien osapuolten sitoutuneisuutta ja vastavuoroisuutta. Riittävien resurssien sitouttamisen edellytys on puolestaan osapuolten yhtenevät tavoitteet tulevaisuuden suhteen. Yritysten riippuvuus toisistaan vaikuttaa myöhemmin positiivisesti suhteen avulla tehtävään arvonluontiin. Kuitenkin lyhyellä tähtämellä osapuolten välinen sitoutuminen merkitsee uhrauksia mahdollistaakseen tuottoja myöhemmässä vaiheessa. (Holm et al. 1999, ss. 472 - 473)

Johansonin & Vahlne (1990) monikeskeisen verkstomallin mukaan verkosto muodostuu enemmän tai vähemmän aktiivisista jäsenistä. Verkostossa uusien suhteiden luominen tai vanhojen kehittämisen tapahtuu aina aktiivisten jäsenten välillä. Uuden jäsenen muuttaminen verkostoon edellyttää, että muut jäsenet ovat motivoituneita sitoutumaan yhteistyöhön. Usein tämä tarkoittaa resurssien sitoutumista sekä myös asettaa vaatimuksia verkostossa oleville jäsenille sopeuttaa heidän nykyiset liiketoimintamallit uuteen tilanteeseen. Yrityksen pääsy uudella markkina-alueella toimivaan verkostoon on usein kiinni verkostossa jo olevien yritysten aloitteesta yhteistyön aloittamiseksi. Kuitenkin aloitteen kohteeksi pääseminen on huomattavasti todennäköisempää yritykselle, joka on jo jonkinlaisessa vuorovaikutussuhteessa kyseessä olevan verkoston kanssa kuin täysin verkoston ulkopuolella olevalle yritykselle. Kuva 4 havainnollistaa edellä kuvattu mallia.



Kuva 4. Monikeskeinen kansainvälistymismalli. (Johanson & Vahlne 1990, s. 19)

Kansainvälistyminen edellä kuvatun mallin mukaan tarkoittaa siten maiden rajoja ylittävien suhteiden kehittämistä verkoston sisällä. Verkoston jäsenten olemassa olevat suhteen

ulkomaisiin toimijoihin voivat myös tarjota kontakteja muille verkoston jäsenille. Verkoston kansainvälistyminen siten mallin mukaan tarjoaa lisääntyvää kansainvälistymistä verkoston kaikille jäsenille. (Johanson & Vahlne 1990, ss. 19 - 20) Verkostot ovat siis eräänlainen liikesuhdekimppu, jossa suhteita syntyy, kehittyy, kehitetään ja päätetään jatkuvasti. Määrätietoisesti toimien yritys voi verkostoissa saavuttaa asettamiensa tavoitteita kuten lyhyen tähtäimen taloudellisia hyötyjä, aseman vahvistumista verkostossa, osaamisen kehittämistä ja pitkän tähtäimen taloudellisia hyötyjä. (Johanson & Mattsson 1988, s. 292)

Kansainvälistyvässä verkostossa voidaan Johanson & Mattsonin (1988) mukaan tunnistaa neljä erityyppistä jäsenyritystä. Toisinsanoin verkostossa olevat toimijat kokevat kansainvälistymisen eri lailla riippuen heidän roolistaan verkostossa. Nämä neljä roolia ovat aikainen aloittaja, myöhäinen aloittaja, ainoa kansainvälisesti toimiva ja muiden mukana kansainvälistyvä. Seuraavaksi käydään läpi pääpiirteissään edellä luetellut tilanteet.

Aikainen aloittaja

Aikainen aloittaja on tyypillisesti verkoston ensimmäinen yritys, joka lähtee kehittämään verkostonsa toimintaa kansainväliseksi. Aloittamiseen liittyvät haasteet ja siten kustannuksetkin ovat suuria, yrityksen täytyy määritellä ja hankkia toiminnassa tarvittavaa osaamista. Tämä osaaminen ei ole helposti ostettavissa markkinoilta, vaan yrityksen täytyy se itse kehittää. Kansainvälistymisen myötä kasvanut kysyntä aiheuttaa paineita tuotannolle, sillä lisääntyneeseen kysyntään on pystyttävä vastaamaan kannattavasti. Samanaikaisesti on myös muun muassa pystyttävä rakentamaan jakeluverkostoa ja opeteltava markkinoiden toimintaa.

Myöhäinen aloittaja

Myöhäisen aloittajan kohtaamat haasteet verkostossa ovat hyvin erilaiset kuin edellä kuvatun aikaisen aloittajan haasteet. Myöhäinen kansainvälistyjä kohtaa jo valmiiksi rakennetun verkoston, jossa on pitkälle kehittynyt työnjako, roolit ja markkina-asetat toimittajien ja ostajien välillä sekä taloudellisessa että teknologisessa mielessä. Tällainen valmiiksi rakennettu verkosto ei välttämättä tarjoa aloittavalle kansainvälistyjälle helppoa pääsyä uuteen markkina-alueeseen, vaan saattaa ennemminkin rajoittaa pääsyä. Toisaalta verkosto voi olla kiinnostunut uuden tulokkaan panoksesta ja tarjota parhaimmassa tapauksessa suoran pääsyn kansainväliselle kentälle. Molemmissa tapauksissa myöhäinen aloittaja joutuu panostamaan runsaasti resursseja oppiakseen uuden verkoston vaatimia taitoja sekä hiomaan vanhoja verkostoja yhteensopiviksi uuden verkoston kanssa. Käytännössä uuteen verkostoon pääsy edellyttää pk-yritykseltä hyvin pitkälle vietyä erikoisosaamista sekä sopeutumista toimialan vaatimuksiin.

Ainoa kansainvälisesti toimiva

Ainoa kansainvälisesti toimiva yritys on sellainen, joka kohtaa uudella markkina-alueella vain paikallista, mutta ei lainkaan kansainvälistä kilpailua. Yrityksen keskeisimmiksi haasteiksi muodostuukin silloin lähinnä sisäisten prosessien hallinta. Esimerkiksi yrityksen toimiessa useilla erilaisilla markkina-alueilla se ei välttämättä kykene monistamaan jo kehittämänsä prosesseja, vaan sen tulee kehittää toimintatapansa, verkostonsa ja tuoteominaisuudet kullekin markkina-alueella erikseen. Haasteelliseksi ja resursseja sitovaksi voi muodostua myös erilaisten verkostojen keskinäinen koordinointi.

Muiden mukana kansainvälistyjä

Muiden mukana kansainvälistyjä on pitkälle kansainvälistynyt kuten muutkin verkoston jäsenet. Verkosto on hyvin jäsentynyt ja kehittynyt ja sen jäsenet toimivat tehokkaasti verkoston maiden rajojen yli. Yritysten kansainvälistyminen yhä syvemmmälle tapahtuu tässä vaiheessa pitkälti yhteisyritysten, yritysostojen ja fuusioiden kautta. (Johanson & Mattsson 1988, ss. 300 - 306)

Verkostossa toimiessa kullakin yrityksellä on kolme keskeistä tavoitetta, jotka vaikuttavat strategiaan, jonka mukaan yritys toimii ja käyttäytyy verkostossa. Ensimmäinen tavoitteista on yrityksen osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen sinänsä. Toinen toimintaa ohjaavista tavoitteista on verkostossa toimimisen ja sen toimintatapoihin sopeutumisesta aiheutuvien kustannusten minimointi. Kolmas tärkeä tavoite verkostossa on verkoston tarjoamien mahdollisuuksien tehokas hyödyntäminen. (Johanson & Mattsson 1988, ss. 297 -298)

2.2 Asiakassuhteen luonti

Johanson & Vahlne (2003, ss. 93 - 94) ovat luokitelleet toimittaja-asiakassuhteen kehittämisen kolmeen erilliseen luokkaan seuraavasti:

1. Yritysten toimiessa asiakas/toimittaja-suhteessa yritykset oppivat toisistaan joitakin ominaispiirteistä ja ominaisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi partnerin tapa reagoida tiettytyypisissä tilanteissa, kumppaniyrityksen henkilöstön roolit ja persoonallisuudet, yrityksen tahtotila ja kyvykkyys omaksua uusia toimintamalleja. Suhteessa opitaan, kuinka ohjata ja koordinoida toimintoja, jotta yhteinen tuottavuus olisi suurimmillaan. Tämän vaiheen läpikäynti mahdollistaa suhteen kehittämistä myöhemmässä vaiheessa yhä syvemmmäksi.
2. Suhteen kehittämisen toisessa luokassa oppiminen on sellaista, jota yritys pystyy hyödyntämään muiden samankaltaisten yritysten kanssa perustettavien suhteiden kehittämisessä. Tällaisia yhteistyösuhteessa opittuja asioita ovat muun muassa uusien kontaktien muodostaminen ja uusien suhteiden kehittäminen syvemmmälle yhteistyötasolle.

3. Ylin taso seuraa, kun yritys oppii hallinnoimaan ja koordinoimaan sen verkoston suhteita. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi, kun yritys koordinoi toimittajaverkkoa JIT-tuotannon organisointia varten. Tällä tasolla yritys toimii siten myös toimittajien välisten suhteiden kehittäjänä kehittäen koko toimitusketjua nopeammin toimivaksi kokonaisuudeksi.

Johanson (2003) myös korostaa, että vaikka toimija hahmottaa verkoston olemassaolon, se ei kuitenkaan koskaan näe täysin verkoston kaikkia ulottuvuuksia, sitä kuinka verkoston toimijoiden väliset suhteet kytkeytyvät toisiinsa ja kuinka ne toimivat. Jokainen verkoston suhde on ainutlaatuinen ja koostuu lukuisista linkeistä sekä keskenään vuorovaikeuttavista tekijöistä. Usein kullakin toimijalla on mahdollisuus ymmärtää ainoastaan omat suhteet partnereihinsa sekä tietää vain hieman, millaisia suhteita heidän partnereilla on muihin verkoston jäseniin. Tästä kauemmaksi toimija voi ainoastaan tehdä oletuksia muiden toimijoiden suhteista verkostossa. (Johanson et al.2003, s. 96)

Ford (1980) on tutkinut yksittäisten toimittaja/asiakas-suhteiden luomista ja kehittämisen prosesseja. Tuloksena tutkija on luonut viisivaiheisen mallin, joka kuvaa suhteen elinkaarta sekä mallintaa suhteen kehittämisen vaiheet. Malli auttaa ymmärtämään suhteiden kehittymisen vaiheita, mutta ei aukottomasti selitä kaikkia toimittajan ja asiakkaan välisiä suhteita, sillä yritysten toimintaympäristö vaihtelee suuresti muun maussa sovellettavan teknologian ja kaupan kohteena olevan tuotteen mukaan. Taulukossa 1 on tiivistetysti esitetty kaikki viisi suhteen kehittämisen elinkaaren vaihetta ja niihin liittyvät piirteet.

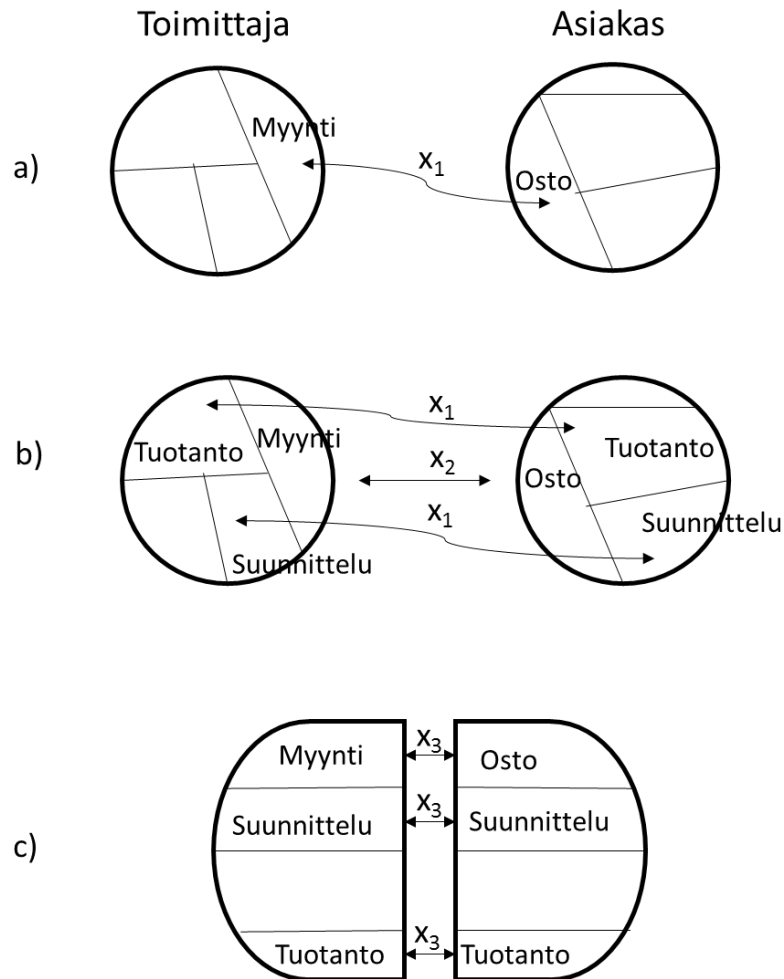
Taulukko 1. Toimittaja/asiakas-suhteen kehitys tuotannollisessa ympäristössä asiakasnäkökulmasta. (Ford 1980, s. 67)

1. Suhteen esivaihe	2. Varhainen vaihe	3. Kehitysvaihe	4. Vakiintunut vaihe	5. Lopullinen vaihe
Uusien potentiaalisten toimittajien kartoittaminen	Neuvotteluja koetoimituksista	Sopimus allekirjoitettu tai toimitukset alkaneet	Paljon isoja toimituksia tehty	Pitkäaikainen kumppanuus vakailta markkinoilla
Kartoittamisen alulle paneva voima:	Kokemus: Vähäinen	Kokemus: Suurempi	Kokemus: Korkea	
Hankaluuden nykyisen toimittajan kanssa	Epävarmuus: Suurta	Epävarmuus: Vähentynyt	Epävarmuus: Vähäinen	
Yleinen kartoitus olemassa olevien toimittajien suorituskyvystä			Uhkana rutinoituminen ja laitostuminen	Rutinoituneet käytännöt
Markkinoilla olemassaolevan toimittajan paremmuus	Etäisyys toimittajaan: Suurta	Etäisyys toimittajaan: Vähentynyt	Etäisyys toimittajaan: Vähäinen	
Muun impulssi markkinoilla	Sitoutuneisuus:	Sitoutuneisuus:	Sitoutuneisuus:	Hyvien toimintotapojen noudattaminen
Yrityksen yleinen linjaus	Todellinen: Vähäinen	Todellinen: Lisääntynyt	Todellinen: Isoimillaan	
Sitoutuneisuus: Olematon	Koettu: Vähäinen	Koettu: Osoitetaan teoilla	Koettu: Vähentynyt	
Arvioitavia muuttujia:				
Toimittajan kokeneisuus nykyisten ja edellisten asiakkaiden kanssa	Sopeutuminen yhteistyöhön	Lisääntynyt toimintojen sopeuttaminen yhteistyön tukemiseksi	Laaja toimintojen sopeuttaminen asiakkaan tarpeiden mukaisiksi	
Suhteesen liittyvä epävarmuus	Korkeat hallinnointikustannukset			
Toimittajan etäisyys (sosiaalinen, kulttuurinen, teknologinen, maantieteellinen)	Vähäinen kustannushyöty	Kustannushyödyt kasvavat	Kustannushyödyt kärsivät laitostumisen seurauksena	

Taulukossa 1 on esitetty suhteen kehittyminen kahden yrityksen välillä asiakkaan näkökulmasta. Keskeisimpiä prosessin aikana tapahtuvia ilmiöitä ovat alkavan yhteistyön myötä kertyvä kokemus yhteistyökumppanista, epävarmuuden väheneminen ja yritysten välisen etäisyyden kutistuminen. Lisäksi sitoutuneisuus kasvaa sekä virallisella tasolla että käytännössä. Virallisella tasolla sitoutuneisuus lisääntyy pitkällä sopimuksilla ja sopimusteknisillä ratkaisuilla. Käytännössä yritys sitoutuu sopimusten ohella myös fyysisellä tasolla esimerkiksi asiakasräätälöidyillä tuotteilla, asiakkaan tarpeita tukevilla investoinneilla ja asiakkaan tarpeiden mukaiseksi räätälöidyillä prosesseilla. Ford myös korostaa, että yritysten olemassa olevat suhteet ovat merkittävä este uusien suhteiden muo-

dostamiselle. Erityisesti eri maissa toimivat yritykset kohtaavat isoja haasteita, jotka liittyvät uuden suhteen muodostamisen riskeihin, puutteellisen markkinainformaation ja siitä seuraavan osapuolten stereotyyppimäiseen käsitykseen vastapuolesta. (Ford 1980, s. 74)

Cunningham ja Homse (1986, s. 263) näkevät päähankkijan ja toimittajan välisen suhteen kehittämisessä kolme päävaihetta. Tutkijoiden malli painottaa toimijoiden välisen, koetun välimatkan vaiheittaisen kaventumisen suhteen syventyessä kohti kumppanuustasoa. Suhteen kehitys on havainnollistettu kuvassa 5. Ensimmäisessä vaiheessa kahden organisaation välinen suhde käsittää vain etäisen suhteen toimittajan myyjän ja asiakkaan ostajan välillä. Kyseinen tapaus on esitetty kuvan tilanteessa ”a”, jolle on ominaista osapuolten vähäinen kokemus toisistaan, korkea epävarmuus, matala sitoutuneisuus ja heikko tiedonvaihto. Suhteen kehittymisen toinen vaihe on esitetty kuvan tilanteessa ”b”. Toiselle vaiheelle on ominaista kasvanut kokemus toisesta osapuolesta, sujuvampi tiedonvaihto sekä lisääntynyt sitoutuneisuus ja luottamus. Myös yritysten muut osastot alkavat keskustella keskenään. Pitkäaikaisessa suhteessa on mahdollista kahden organisaation integroituminen kumppanuusasteelle saakka, jota esittää kuvan tilanne ”c”. Tällöin suhteessa vallitsee syvä keskinäinen riippuvuus, osapuolten kattava kokemus toisistaan, resurssien sitoutuminen, toimintojen yhteensovittaminen ja tehokas tiedonvaihto. Kumppanuusasteella myynnin ja oston lisäksi myös muut osastot muodostavat yhtä tiiviit yhteydet vastapuolen organisaation kanssa kuin mitä myynnillä ja ostolla on.



Kuva 5. Toimittajan ja asiakkaan suhteen vaiheittainen kehitys. (Cunningham & Homse 1986, s. 264)

Kuva 5 esittää Cunninghamin ja Homsen mallin toimittajan ja asiakkaan välisen suhteen kehittymisestä. Kehityksen myötä myynnin ja oston väliset suhteet tiivistyvät, organisaatioiden muutkin osastot alkavat tehdä keskenään yhteistyötä, kunnes lopullisessa vaiheessa yritysten eri osastot ovat tiiviissä vuorovaikutussuhteessa keskenään.

Campbell (1985, s. 36) on puolestaan jaotellut toimittaja-asiakassuhteen kolmeen perustilanteeseen suhteen luonteen perusteella. Campbellin mallissa muodostuvaa suhdetta tarkastellaan markkinoiden tarjoamien edellytysten kannalta. Kolme suhteen perustilannetta ovat toisistaan riippumaton suhde, toisistaan riippuvainen sekä toimijoiden välinen yhteistyö. Millaiseksi toimittajan ja asiakkaan välinen suhde muodostuu, riippuu yritysten myynti- tai ostostrategiasta. Yrityksen myynti- tai ostostrategia riippuu puolestaan markkinoilla vallitsevasta kilpailutilanteesta.

Toimittajan ja asiakkaan suhde on kilpailullinen, eivätkä osapuolet ole sitoutuneita syvään yhteistyöhön, mikäli markkinoilla vallitsee vapaa kilpailu. Tällöin asiakkaalla on käytettävissä runsaasti tehtävään kykeneviä toimittajia ja toimittajille on tarjolla runsaasti

potentiaalia asiakkaita. Tässä tilanteessa yritykset eivät koe tarpeelliseksi sitoa resursseja suhteen syventämiseksi. Vastaavasti yritykset saavuttavat keskinäisen riippuvuussuhteen, mikäli ne syystä tai toisesta kokeneet sopivammaksi soveltaa yhteistyölähtöistä strategiaa. Tällöin molemmat ovat halukkaita pitempiaikaiseen ja kestävään yhteistyöhön sekä avoimeen tiedonvaihtoon ja luottavat vastapuoleen. (Campbell 1985, s. 36)

Yritysten välille muodostuvien suhteiden luonne riippuu siitä, millaisia hankinta- tai markkinointistrategioita osapuolet soveltavat. Esimerkiksi yrityksen hallitessa vaikeasti kopioitavia kilpailuetuja se voi soveltaa määräävään asemaan perustuvaa käskyttävää hankinta- tai markkinointistrategiaa. Osapuolten soveltamien hankinta- tai markkinointistrategioiden eri kombinaatioilla yritysten välille voi muodostua Campbellin (1985) mukaan kolmenlaisia suhteita. Yritykset voivat lähestyä yhteistyötä kilpailullisella, yhteistyöhakuisella tai käskyttävällä strategialta. Näin osapuolten välinen suhde voi puolestaan kehittyä joko toisistaan riippumattomaksi, osapuolten välillä voi vallita keskinäisriippuvuus tai toinen osapuoli voi olla riippuvainen toisesta osapuolesta. Campbell (1985, s. 37) on havainnollistanut edellä kuvatun tilanteen kuvassa 6 esitetyn matriisin avulla.

		Markkinointistrategia		
		Kilpailullinen	Yhteistyöhakuinen	Käskyttävä
Hankintastrategia	Kilpailullinen	1 <u>Toisistaan riippumaton</u> Täydelliset markkinat	2 Ei yhteistyötä	3 <u>Toisistaan riippumaton</u> Myyjän markkinat
	Yhteistyöhakuinen	4 Ei yhteistyötä	5 <u>Keskinäinen riippuvuus</u> Täydelliset markkinat	6 <u>Toinen osapuoli riippuvainen kumppanista</u> Rajalliset markkinat
	Käskyttävä	7 <u>Toisistaan riippumaton</u> Ostajan markkinat	8 <u>Toinen osapuoli riippuvainen kumppanista</u> Alihankintamarkkinat	9 Ei yhteistyötä

Kuva 6. Päähankkijan ja toimittajan välisen suhteen lopputulemat osapuolten soveltamien strategioiden mukaan. (Campbell 1985, s. 37)

Kuvassa 6 on esitetty matriisi päähankkijan ja toimittajan suhteen variaatioista. Siihen, millaiseksi suhde muodostuu, vaikuttaa osapuolten soveltama hankinta- tai markkinointistrategia. Osapuolen valitsema strategia riippuu puolestaan lukuisista markkinoilla vallitsevista olosuhdetekijöistä ja erilaisista taustamuuttujista.

Suhteiden luominen on hidas ja resursseja vaativa prosessi. Tämän vuoksi sujuva liiketoiminta perustuu Johansonin (2003, s. 94) mukaan usein yrittäjän jo olemassa olevaan verkostoon. Samoin mahdollinen ensimmäisen kansainvälistymisen kohde on usein si-doksissa yrittäjän osaamiseen sekä hänen aikaisempaan historiaansa.

2.3 Asiakasarvon muodostuminen

Toimittajan ja asiakkaan välille rakennettava kumppanuus edellyttää, että toimittaja tuntee tarkasti mekanismin, jolla asiakas tuottaa itselleen arvoa. Toimittajan ja asiakkaan välisessä kumppanuudessa keskitytään yksittäisten kauppojen tuottojen maksimoimisesta suhteen koko elinkaaren aikana muodostuvaan arvoon. Kumppanuustasolla operoidessa toimittajan ja asiakkaan prosesseja pyritään sovittamaan yhteen niin, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Kilpailuetua ei tällöin perustu niinkään hintakilpailukykyyn vaan toimittajan kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. Tällaisen suhteen edellytys on molempien osapuolten aito vuorovaikutus ja pyrkimys molempia osapuolia hyödyntävään tilaan. (Storbacka & Lehtinen 1997, ss. 19 – 20)

Päästääkseen suhteen luonnissa kumppanuusasteelle toimittajan on pyrittävä kaikin keinoin lisäämään ymmärrystä siitä, miten asiakas tuottaa itselleen arvoa. Kun toimittaja ymmärtää asiakkaan arvonluonnin mekanismin, pystyy se arvioimaan, kuinka hallussa olevalla osaamisellaan voi auttaa asiakastaan. Mikäli toimittaja ei onnistu ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta, ei suhteella ole edellytyksiä kehittyä kumppanuustasolle. (Storbacka & Lehtinen 1997, s. 20) Kyetäkseen tuottamaan asiakkaalleen arvoa yrityksen on ymmärrettävä asiakkaansa hankintatavat, hankintastrategiat sekä muut hankinnan taustalla vaikuttavat tekijät. Arvon tuottaminen myös edellyttää, että toimittajan ja asiakkaan prosessit ovat keskenään yhteensopivat. (Blomqvist et al. 1999, s. 25)

Asiakkaan arvonluontiin vaikuttaa luonnollisesti asiakkaan omat kyvykkyydet ja valmiudet luoda omalla toiminnallaan arvoa. Välttämättä asiakkaan valmiudet eivät riitä tuottamaan arvoa tavoitteiden mukaisesti. Tällöin toimittajan asiakkaalleen tarjoamat resurssit, jotka ovat asiakkaan saatavilla, mutta eivät auta asiakasta luomaan arvoa, eivät ole asiakkaalle arvokkaita. (Storbacka et al. 2001, s. 321)

2.4 Pk-yritysten kansainvälistymisen erityispiirteitä

Pk-yrityksille viennin käynnistäminen ja kansainvälistyminen on yleensä suuri harppaus (Tekniikka&Talous 2014). Isoista yrityksistä poiketen rajalliset rahoitusmahdollisuudet omaavat pk-yritykset joutuvat usein toteuttamaan kansainvälistymistään eri keinoin kuin suuret yritykset. Siinä missä iso yritys voi ottaa nopeita harppauksia uusille markkinoille yritystoston tai fuusion kautta, joutuu pk-yritys usein etenemään eri polkua, tyypillisesti pienin askelin. (Ahokangas & Pihkala 2002, s. 64) Tämän vuoksi aikaisemmin esitetty Uppsalan malli on hyvin käyttökelpoinen kuvaamaan erityisesti pk-yritysten kansainvälistymistä.

Kuten minkä tahansa yrityksen kansainvälistymiselle täytyy myös pk-yrityksen kansainvälistymiselle olla todelliset syyt sekä todelliset edellytykset (Arola & Larimo 1998, s.

7). Pk-yritysten kansainvälistymisen lähtökohtana onkin usein yrityksen kokemaa tai havaitsemaa vienti-impulssiä, joka saa yrityksen tarkastelemaan viennin aloittamista. Tällaisia impulsseja ovat muun muassa tarve myynnin lisäämiseksi, tuotantokapasiteetin hyödyntämiseksi ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Vientipäätökseen vaikuttaa yrityksen halukkuus kansainvälistyä, joka puolestaan riippuu yrityksen toimialasta, yrityksen koosta ja iästä sekä ulkopuolisista tekijöistä, kuten suhdannevaihteluista ja markkinoilla havaittavasta kysyntäpotentiaalista. Viennin käynnistäminen edellyttää myös, että viennin edellytykset ovat kunnossa. Yrityksellä on oltava niin henkistä kuin taloudellista pääomaa. (Arola & Larimo 1998, ss. 50 - 51)

Ahokangas & Pihkala (2002) jakavat kansainvälistymistä alullepanevat voimat vielä sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäiset tekijät ovat esimerkiksi ylimääräinen tuotantokapasiteetti ja ulkomaan markkinoille kelpaava tuote. Tällainen ”sattuma” ikään kuin avaa yritykselle mahdollisuuden toimia kansainvälisellä markkinalla. Ulkoiset tekijät ovat puolestaan kotimarkkinoiden heikko kysyntä tai ulkomailta tullut tarjouspyyntö. (Ahokangas & Pihkala 2002, s. 64)

Aikaisemmin pk-yritykset ovat usein joutuneet seuraamaan sivusta isojen yritysten laajentumista kansainväliselle tasolle ja samalla kärsineet isojen yritysten kansainvälistymisen myötä kiristyvistä kilpailusta. Viimeisten kymmenien vuosien aikana tilanne on kuitenkin muuttunut merkittävästi, kun pk-yritykset ovat yhä lisääntyvässä määrin hakeneet kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. (Gjellerup 2000)

Pk-yritysten vilkas toiminta kansainvälisillä markkinoilla on Holmlundin (2007, ss. 460-461) mukaan ominaista maissa, joissa on vain rajallinen kotimarkkinoiden kysyntäpotentiaali, pitkät kansainvälisen kaupan perinteet, teknologiaorientoitunut tuotanto, kohtalaisen kova kilpailu kotimarkkinoilla, toimiva rahoitusjärjestelmä, vähäiset esteet rajan yli tapahtuvaan kaupankäyntiin ja yritysten yleinen halukkuus laajentaa toimintansa kansainväliselle tasolle. Tällaisia maita, joissa edellä luettelut ehdot toteutuvat, ovat etupäässä Itävalta, Sveitsi, Belgia, Portugali, Uusi-Seelanti sekä Pohjoismaat (Holmlund et al. 2007, s. 461). Lisäksi tarkasteltaessa pelkästään EU:n alueella toimivien pk-yritysten kansainvälistymistä on nähtävissä, että pk-yritykset pienissä maissa ovat kansainvälisissä toiminnissa aktiivisempia kuin isoissa maissa sijaitsevat pk-yritykset. (Teknologiateollisuus 2013b; Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises 2011)

Pk-yritysten kansainvälistyminen tarkoittaa usein sekä tuonti- että vientioperaatioiden käynnistymistä. Usein kuitenkin niin, että tuontitoiminnot aloitetaan ennen vientitoimintojen aloittamista. (Welch & Luostarinen 1993) Tästä poikkeavaan tulokseen ovat päätyneet Holmlund et al. (2007), heidän tutkimuksen kohteena olleista 178:sta pk-yrityksistä ainoastaan 39 % oli aloittanut kansainvälisen toiminnan ensin tuonnilla tai tuonnilla ja viennillä samanaikaisesti. Vastaavasti 61 % käynnisti viennin harjoittamatta lainkaan ul-

komaantuontia. Tuonnin alulle panevana voimana on ollut aito tarve tuotaville hyödykkeille, yhdistettynä puuttuvaan jakeluverkostoon yrityksen kotimaassa. Tutkimuksessa on kuitenkin havaittu tuontioperaatioiden vaikuttavan positiivisesti yrityksen myöhempään menestykseen vientioperaatioiden parissa. Tuontioperaatioiden myötä syntyneellä kokemuksella, sekä kontaktiverkostolla on myöhemmin ollut vientiä edesauttava vaikutus. Kansainvälisiä toimintoja ei enää tarvitse aloittaa nolasta, kulttuurieroista johtuvat esteet madaltuvat ja tuontitoiminnan myötä syntyneitä verkostoja voidaan joissakin määrin käyttää hyväksi myös vientitoimintaa käynnistettäessä. Lisäksi tuontitoiminnoissa kokemusta keränneet yritykset ovat myös toimineet proaktiivisemmin vientivaiheessa. Tuonnissa syntynyt kokemus on inspiroinut tavoittelemaan viennillä saavutettavia mahdollisuuksia sekä motivoinut yrityksen avainhenkilöitä sitoutumaan ja toimimaan aktiivisesti vientitoimintojen eteen. Käytännössä tämä on näkynyt paremman kulttuurituntemuksen ohella myös itsevarmempina otteina vientioperaatioiden parissa. (Holmlund et al. 2007, ss. 470 - 471)

2.5 Vientirenkaat pk-yritysten kansainvälistymisessä

Kotimarkkinoilla pitkään toimineelle, perinteiselle pk-yritykselle kansainvälistyminen on iso harppaus. Yritysten huolenaiheena ovat usein kansainvälistymisen seurauksena tapahtuvat muutokset. Kansainvälistyessä yritysten on muun muassa luotava ja koottava uudenlaista osaamista. Kansainvälistymistä tukeville palveluille on ollut kysyntää pk-yritysten keskuudessa. Suomessa Kauppa- ja teollisuusministeriö onkin tukenut 1980-luvulta lähtien pieniä ja keskisuuria yrityksiä niiden kansainvälistymisen ja viennin käynnistysvaiheessa. (Nummela & Pukkinen 2004) Tässä kappaleessa syvennyttään tarkastelemaan vientirenkaiden merkitystä suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymisessä.

Suomessa pk-yritysten keskuudessa vakiintunut vientiyhteistyömuoto on vientirengastointi. Vientirenkaassa kansainvälistyvä pk-yritys hankkii osaamista ja pyrkii hallitsemaan kasvua hakeutumalla yhteistyöhön arvoketjussa joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti sijaitsevien yritysten kanssa. Vientirenkaat saavat Suomessa taloudellista tukea kauppa- ja teollisuusministeriöltä ja niitä koordinoivat pääasiassa Finpro, työ- ja elinkeinoministeriö ja Viexpo. (Nummela & Pukkinen 2004, ss. 11–12)

Lähtökohtaisesti valtion tukea suunnataan nimenomaan pk-sektorin vienninedistämistoi-
meenpiteisiin, sillä ajatellaan, että kansainvälistymisen esteet ovat merkittävimpiä pienille ja keskisuurille yrityksille kuin isoille toimijoille. Eräs tuen tarkoituksista on hitaasti kasvavien tuottojen ja toiminnan aloittamisesta koituvien riskien aiheuttaman kuilun tasottaminen. Erityisesti pk-yrityksille räätälöidyistä, tarjolla olevista vienninedistämispalveluista huolimatta pk-yritykset hyödyntävät vienninedistämishjelmia suuria yrityksiä vähemmän. (Nummela & Pukkinen 2004, ss. 13–14)

Vientirenkaan kokoonpanolle on tyypillistä, että mukana olevat yritykset suuntavat palvelujaan kaikki samalle toimialalle, vaikkakin toimialan sisällä usein eri asiakasryhmille. Vientirenkaassa on tavallisesti vähintään neljä jäsenyritystä. Tyypillisiä toimialoja ovat muun muassa rakennusteollisuus (laitteet ja suunnittelutyö), puurakentaminen ja sisustaminen sekä metalliala (metallituotteet, koneet ja laitteet). Vientirengas perustetaan yleensä tiettyä kohdemarkkinaa varten. Suositumpia kohdemarkkinoita ovat Pohjoismaat, Venäjä ja Baltian alue. Usein kohdemarkkina rajoittuu vain yhteen maahan. Vientirenkaiden tavoitteet ovat tyypillisesti omien tuotteiden myynnin edistäminen kohdemarkkinoilla, yhteistoimitukset tai pelkästään sopivan yhteistyökumppanin löytäminen renkaassa oleville yrityksille. (Nummela & Pukkinen 2004, ss. 30–39)

Vientirenkaan toiminnan päättymiseen syynä on yleensä tuen päättymisen, yrityksen tyytymättömyys renkaan toimintaan tai vientirenkaalle asetettujen tavoitteiden täyttyminen. Myös kohdemarkkinoiden nopeasti heikentynyt taloudellinen tilanne on usein syynä renkaan toiminnan päätymiselle. (Nummela & Pukkinen 2004, s. 36)

2.6 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen (outsourcing) on tavaroiden tai palvelujen hankkimista yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistaminen alkoi yleistyä erityisesti toisen maailmansodan jälkeen, tällöin Yhdysvaltojen lentokoneiteollisuus implementoi nykymuotoisen mallin hallita tuotantoa alihankintaverkoston kautta. Vastaavasti Japanissa sovellettiin samaan aikaan hierarkkista alihankintajärjestelmää. Euroopassa alihankinta-ajattelu rantautui ensimmäisenä autovalmistusteollisuuteen. (Lehtinen 1991, s. 17)

Ulkoistamista käytetään yleensä tarkoittamaan aiemmin yrityksen sisällä tehtävien toimintojen siirtämistä ulkopuolisen toimittajan vastuulle. Alihankintaa (subcontracting) käytetään puolestaan puhuttaessa tuotannon välipanosten ostoista. Myös tuotantoyhteistyötä käytetään tarkoittaessa alihankintasuhteen syventyessä entistä enemmän molempia osapuolia tyydyttäväksi yhteistyösuhteeksi. (Pajarinen 2001, s. 6)

Lehtinen (1991) on määritellyt ulkoistamisen olevan yritysten tai julkisten laitosten välistä yhteistoimintaa, jossa päähankkija ostaa toimittajalta tuotteeseen liittyvää palvelua. Ulkoistaminen eroaa muista hankintamuodoista siten, että hankittava tuote ei ole yleisesti saatavilla, vaan tuotteen spesifikaation määrittäminen tapahtuu yhteistyössä päähankkijan ja toimittajan välillä. Päähankkija voi ulkoistaa toimittajalle niin aineellisten hyödykkeiden valmistuksen kuin myös tuotteeseen kohdistuvia suoritteita. (Lehtinen 1991, s. 10) Adlerin (2003, s. 53) mukaan ulkoistaminen on päähankkijan ja toimittajan välinen sopimus toimittajan tiedon, osaamisen, teknologian, palvelun tai työvoiman vuokraamisesta ennalta määrättyyn hintaan sovituksia ajaksi palvelemaan päähankkijan tarpeita, joiden vaatimia toimintoja se ei itse halua ylläpitää.

Ulkoistamisen suosion kasvua globaalilla tasolla ovat mahdollistaneet viime vuosikymmenten aikana tapahtunut sääntelyn ja kilpailurajoitusten purkautuminen. Tämä on lisääntyneen kilpailun myötä vaikuttanut potentiaalisten kilpailijoiden määrään sekä kasvattanut markkinoilla olevia, eri tuotantovaiheita tarjoavien toimijoiden määrää. Informaatioteknologian kehittyminen on mahdollistanut laajojen ja maantieteellisesti hajautettujen toimittajaverkostojen käytön ja tehokkaan hallinnan. Myös kuljetuskustannusten pientyminen ja logistiikan kehittyminen ovat vähentäneet maantieteellisen etäisyyden merkitystä toimitusketjujen hallinnassa. (Pajarinen 2001, s. 1) Smith et al. (2006, s. 305) mukaan toimialoista informaatioteknologia ja tietojärjestelmien hallinnointi ovat olleet ulkoistamisen edelläkävijäaloja, mutta pian myös muita yritystoiminnan osa-alueita alettiin ulkoistaa.

Yritysten strategisena suuntautumisena on lisääntyvässä määrin ollut keskittyminen yhä etenevässä määrin oman ydinosamaisensa, jolloin on ollut välttämätöntä hankkiutua toiminnallisen yhteistyöhön muiden yritysten kanssa. Alihankintayhteistyön kautta yritys hankkii erityisosaamista kunkin erityisosaamisalueen toimijalta. Yritykset ovat siten voineet ulkoistamiseen turvautumalla keskittyä ydintoimintoihin ja vahvistaa merkittävästi heidän hallussaan olevia resursseja. Tällöin yritykset voivat keskittyä muutamaan, tarkasti valittuun, asiakasarvon luomisen kannalta kriittiseen osa-alueeseen. Kyseiset osa-alueet hiotaan huippuunsa investoimalla niihin taloudellisia sekä henkisiä resursseja. Kaikki muut osa-alueet, jossa yritys ei kykene tai yrityksen ei tarvitse olla paras, ulkoistetaan siihen erikoistuneille toimittajille. Oikeanlaisella ydintoimintojen ja ulkoistettavien toimintojen kombinaatiolla yritys voi parantaa tuottavuutta, pienentää riskejä, kohentaa joustavuutta sekä lisätä asiakaslähtöisyyttä ja vähentää kustannuksia. (Hillmer & Quinn 1995, ss. 54-55)

Ydinosamaiseen keskittymisen trendiin on Pajarisen (2001) mukaan vaikuttanut myös sijoitus- ja pääomamarkkinoiden kehittyminen ja preferenssit. Aikaisemmin monialayrittäjäys oli yrityksissä yleisesti käytetyt keino suojautua yhden toimialan varassa olemisen riskeiltä. Monialayritysten tuottojen ja riskien analysointi vaatii kuitenkin sijoittajalta runsaasti resursseja ja enemmän perehtyneisyyttä kuin tiettyyn, selvästi rajattuun liiketoimintaan keskittyneen yrityksen analysointi. Tästä johtuen pääomien tarjonta on ohjannut yrityksiä keskittymään yhä kapeammin rajattuihin segmentteihin. Sijoittajat puolestaan suojautuvat kapean segmentin aiheuttamilta riskeiltä muodostamalla riskejä tasapainottavia sijoitusportfolioita. (Pajarinen 2001, ss. 1-2)

Isoja ruotsalaisia yrityksiä käsittelevässä tutkimuksessa Brandes (1994) on havainnut kaksi perustavaa laatua olevaa alihankinnan kehityssuuntaa. Ensimmäinen on yleinen alihankinnan lisääntyminen. Kilpailun kiristyessä yritykset painottavat strategista keskittymistä ydintoimintoihin ja parantavat tehokkuutta ulkoistamista lisäämällä. Dynaamisessa ympäristössä ulkoistuspäätöksen taustalla on usein kustannuskeskeiset syyt. Yritykset

esimerkiksi hakevat kustannussäästöjä ei vain kilpailuttamalla valmistusta, vaan yhä etenevässä määrin säästöjä tavoitellaan ulkoistamalla valmistuksen mukana myös tuotteen liittyvää tuotekehitystä. Toinen kehityssuunta on alihankinnan hallinnan hajauttaminen. Siirtämällä vastuuta pienelle, tarkoin valitulle alihankkijajoukolle, siirtää päähankkija vastuuta yhä monimutkaistuvan toimitusketjun hallinnasta alihankkijoiden kannettavaksi. Lisääntyvän alihankinnankäytön myötä, ensisijaisia toimittajien määrää pyritään siten vähentämään paremmin hallittavalle tasolle. (Brandes 1994, ss. 79 - 84)

Semlingerin (1993) mukaan ulkoistamisen yleistymistä selittävänä syynä ovat suuryritykset, jotka ovat huomanneet ulkoistamisen potentiaalin alati kiristyvässä kilpailussa. Ulkoistamalla toimintoja pienimmille yrityksille ulkoistajat hakevat kustannusetuja, joustavuutta, ketteryyttä, nopeutta sekä tehoa innovointiin. Erityisesti kustannusten karsimisen nimissä tehty ulkoistaminen on tyypillistä kilpailun kiristyessä, sillä pienyritykset ovat monesti herkempiä sopeutumaan ja joustamaan muun muassa henkilöstöpolitiikassa.

Ulkoistaminen on luonteeltaan jatkuvaa ja pysyvä osa tuotannollisia prosesseja, eikä esimerkiksi tilapäinen järjestely (Karjalainen et al. 1999, s. 5). Ulkoistaminen ei Coxin mukaan koskaan saavuta lopullista muotoaan, vaan se on luonteeltaan pikemminkin dynaaminen. Yritykset joutuvat seuraamaan ja arvioimaan jatkuvasti muutoksia sisäisissä ja ulkoisissa tekijöissä, sekä sopeuttamaan alihankintaa vastaamaan sen hetkistä tilannetta. (Cox 1996) Ulkoistaminen on usein nopean kasvun perusedellytys, niin päähankkijoilla, kuin osatoimittajillakin. Erikoistunut alihankkija pystyy parhaimmillaan kehittämään päähankkijan tuotesuunnittelua sekä tuotteiden valmistettavuuteen liittyvää osaamista. (Karjalainen et al. 1999, ss. 5-7)

Vaikka ulkoistamisessa on runsaasti yritystoiminnan verkostoitumisen piirteitä, on verkostoitumisella ja ulkoistamisella selkeä eroavaisuus. Verkostoituminen on ulkoistamista laajempi käsite, ulkoistaminen on vertikaalisten tuotantoketjun osien ja tuotantoa tukevien palveluiden siirtämistä ulkopuolisen toimittajan hoidettavaksi. Yritysverkot taas voivat olla myös horisontaaliset, jolloin yritysverkosto muodostuu samankaltaisilla tuotteilla kilpailevien yritysten kesken. (Pajarinen 2001, s. 6)

2.6.1 Osta vai valmista

Yrityksen tehdessä valintaa oman tuotannon ja ulkoistamisen välillä päätökseen vaikuttaa Lehtisen (1991) mukaan neljä perusparametria, jotka ovat riskit, erikoistuminen, kustannukset ja laatu. Ulkoistamalla yritys pyrkii hyödyntämään toimittajan ominaisuuksia parantaakseen omaa kilpailukykyä suhteessa omaan tuotantoon. Lehtinen (1991) näkee toimittajan tarjoamia etuja päähankkijalla seuraavalla tavalla:

Riskin pienentäminen

Markkinoiden muuttuessa yhä dynaamisemmaksi ja tuotteiden elinkaaren lyhentyessä nousevat taloudelliset riskit omaan tuotantokapasiteettiin investoimiseen sekä henkilöstön kouluttamiseen yhä korkeammiksi. Yleisesti mitä enemmän riskejä tuotekehitykseen ja valmistuksen aloittamiseen liittyy, sitä vähäisemmäksi jää oman valmistuksen osuus. Ulkoistamalla valmistusta päähankkija pystyy esimerkiksi keskittymään tuotekehitykseen sekä tuomaan markkinoille nopeammin markkinoiden vaatimia tuotteita. Myös kysyntävaihtelun aiheuttamat tuotannon volyyminmuutokset voidaan tyydyttää alihankkijoiden tuotantokapasiteetin avulla.

Erikoistumisen hyödyntäminen

Markkinoiden kansainvälistyessä ja kilpailun lisääntyessä yritysten on menestyäkseen kyettävä tarjoamaan asiakkailleen yhä parempia tuotteita kustannustehokkaaseen hintaan. Tässä tilanteessa yrityksen ei useinkaan ole enää järkevä pitää koko tuotteen valmistamiseen tarvittavaa osaamista itsellään. Yritys luo silloin kilpailuetua yhdistämällä tuotteen valmistamiseen tarvittavien osaamisalueisiin erikoistuneet toimittajat palvelemaan yrityksen tarpeita.

Tuotantokustannusten alentaminen

Tuotantoaan ulkoistamalla yritys pienentää omia pääoma- ja henkilöstökustannuksia, kun isoilta investoinneilta tuotantoon ja osaamiseen voidaan välttyä. Alihankkijayrityksissä, jotka palvelevat samanaikaisesti useita samaa osaamista hyödyntäviä päähankkijoita, on tuotannollisten investointien käyttö tehokkaampaa, mikä luo kilpailuetua suhteessa päähankkijan oman valmistukseen.

Laadun paraneminen

Laaduntuottokyky voi päähankkijan ja toimittajan välisessä suhteessa kehittyä usein korkeammaksi kuin päähankkijan omassa tuotannossa. Päähankkijan vaikutusvalta toimittajaan on usein voimakkaampi kuin omistajan vaikutusvalta omaan yritykseen. Toisin sanoin omistajan vaatimus laatutason nostamiseksi voi jäädä vaatimukseksi. Vastaavasti mikäli toimittaja ei pysty täyttämään päähankkijan laatuvaatimuksia eikä ole halukas kehittämään toimintansa, johtaa tämä asiakassuhteen katkeamiseen. Kilpailutilanne ja vaihtoehtoehtoisten toimittajien olemassaolo pakottaa siten yrityksiä kehittämään jatkuvasti kilpailukykyään.

Yrityksen ollessa ”ostaa vai valmistaa” päätöksentekotilanteessa, voidaan yrityksen tilanne jakaa Karjalaisen (1999) mukaan kolmeen perustapaukseen seuraavalla tavalla:

1. Tietty nimikkeet valmistetaan nyt itsellään, mutta pohditaan pitäisikö niiden valmistus siirtää muille toimijoille.
2. Tiettyjä nimikkeitä ostetaan ulkopuoliselta toimijalta, mutta harkitaan, pitäisikö niiden valmistus siirtää itselleen.
3. Uuden tuotteen suunnittelussa harkitaan, pitäisikö tiettyjä, uuden tuotteen vaatimia nimikkeitä valmistaa itse vai hankkia ulkopuoliselta toimijalta.

Tuotannollisen ulkoistamisen tapauksissa ulkoistamispäätös on perusluonteeltaan strateginen. Tuotannollisen ulkoistamisen pitkävaikutteisuuden vuoksi ulkoistamispäätösten on oltava myös yhdenmukainen yrityksen ulkoistamisstrategian kanssa. Karjalainen (1999) teki tutkimuksessaan huomionarvoisen havainnon yritysten ulkoistusstrategioista. Hänen mukaan ulkoistusstrategiaa laatiessa jotkut yritykset ovat saattaneet ainoastaan tyytyä kirjaamaan strategiaksi sen hetkisen toimintatavan. (Karjalainen et al. 1999, ss. 10-12) Ulkoistusstrategian puuttuessa yritys saattaa päätyä ulkoistamaan kilpailukyvyn ja osaamisen kannalta kriittisiä toimintoja. Näin käydessä yrityksen asema markkinoilla saattaa heikentyä. Samalla yritys menettää uskottavuutensa sitouttaa verkostokumppaneitaan molempia osapuolia hyödyntävään yhteistyöhön. (Pajarinen 2001, s. 18)

Brandes (1994, s. 79) on tutkimuksessa mallintanut yrityksen ”osta vai valmista” päätöksentekoprosessia kolmevaiheiseksi malliksi. Mallin mukaan yrityksen ulkoistuspäätöksessä on kaksi päänäkökulmaa, strateginen näkökulma sekä sitoutumisnäkökulma. Lisäksi viimeisenä on kustannusnäkökulma. Mikäli tarkasteltava toiminto on joko strategisesti tärkeä, tai siihen sisältyy merkittävää sitoutumisesta johtuvaa riskiä, on yrityksen loogisinta tehdä itse ulkoistamisen sijaan. Vastaavasti mikäli kumpikaan edellä mainittu ehto ei toteudu, yritys tekee valinnan puhtaasti kustannusnäkökulmasta.

Kustannussäästöjen tavoittelu on usein keskeinen motiivi ulkoistamispäätöksiä tehdessä. Kustannusten pienentäminen on kuitenkin hataralla pohjalla, jos ulkoistamisessa on kyse lähinnä ratkaisemattomien ongelmien siirtämisestä päähankkijan tuotannosta alihankkijan tuotantoon. (Karjalainen et al. 1999, s. 20) Omaan segmenttiin erikoistuneella ja kokeneella toimittajalla saattaa olla kuitenkin hankkijaa paremmat edellytykset ratkaista ongelmia, joihin ei omassa tuotannossa ole kyennyt vastaamaan. Toisaalta päähankkijan optimoidessa ulkoistamista puhtaasti kustannusten minimoimiseksi on riskinä toimittajan osaamisen heikentyminen ja innovoinnin väheneminen. (Pajarinen 2001, s. 10) Näin olleen organisaation tehokkuus yhdellä osa-alueella voi aiheuttaa tehottomuutta toisella.

Pelkästään kustannussäästöjä tavoitellessa saatetaan usein aliarvioida todellisia ulkoistamisesta koituvia kustannuksia ja yliarvioidaan ulkoistamalla saavutetut säästöt (Chalos 1995). Näin olleen aiheutuneet kustannukset saattavat olla säästöjä suuremmat. Toisaalta Domberg (1998, s. 51) on tutkimuksessa havainnut yritysten saavuttavaan keskimäärin

20 % kokonaissästöt pelkästään hintakilpailuttamalla toimittajia siirtyessä omasta valmistuksesta ulkoistettuun valmistukseen.

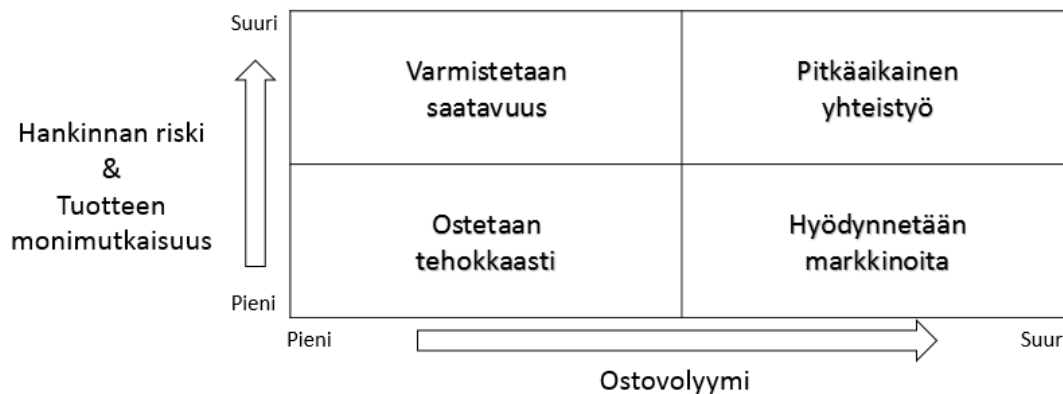
2.6.2 Toimittajan valintakriteerit

Toimittajavalinnan edessä päähankkijan on tunnistettava omat ulkoistukseen liittyvät tarpeensa ja tehtävä toimittajavalinta sen mukaan. Ulkoistamispäätöksiä yhteydessä ei voida myöskään välttyä ulkoistettavien kokonaisuuksien laajuutta koskevia kysymyksiä. Toimittajat voidaankin nähdä jakaantuvan ryhmittäin heidän tarjonnan laajuuden mukaan. Lehtinen (1991, s. 24) on määritellyt jaot seuraavien ominaisuuksien mukaan:

- Systemitason toimittajat, tarjoavat kokonaisvaltaisia systeemikokonaisuuksia.
- Komponenttitoimittajat, tarjoavat useista osista koostuvia kokoonpanoja.
- Osatoimittajat, tarjoavat yksittäisten osien valmistusta.
- Vaihealihankkijat, tarjoavat asiakkaan työvaiheen suorittamista omissa tiloissa.
- Kuormitusalihankkijat, tarjoavat kapasiteettia kuormitushuippujen tasaamiseksi.

Päähankkijan on toimittajan valintaa tehdessä arvioitava toimittajan kykyä ja halua kehittää tuotetta myös tulevaisuudessa. Pitkäaikaisia alihankintasuhteita solmiessa päähankkijan on arvioitava toimittajan laadun, toimitusvarmuuden, kustannustehokkuuden ja tuotavuuden kehittämispotentiaalia pitkäaikaisen toimitussuhteen aikana. Valinta pelkän hinnan perusteella voi pitkällä aikavälillä johtaa huonoihin toimittajasuhteisiin, sillä heikkokin toimittaja voi tarjota yksittäisiä töitä edulliseen hintaan. (Karjalainen et al. 1999, s. 19) Toimittajan vaihtaminen ja uuden yhteistyön aloittaminen aiheuttaa molemmille osapuolille kustannuksia, jotka muodostuvat muun muassa henkilöstön perehdyttämisestä, vierailuista, mahdollisista investoinneista sekä häiriöistä tuotannossa. Riittävän pitkällä aikajänteellä toimittaja oppii päähankkijan toimitustavat ja rutiinit. Ulkoistamalla aikaansaatu kilpailukyky alkaa realisoitua vasta pitkäaikaisessa suhteessa, jolloin toimittajan avulla voidaan välillisesti vaikuttaa yrityksen lopputuotteen kilpailukykyyn. Tässä tilanteessa toimittaja kykenee valmistamaan tuotteet halvemmalla ja nopeammin sekä tuntee päähankkijansa tarpeet ja osallistuu päähankkijan tuotekehityksen. (Lehtinen 1991, ss. 34-35)

Toimittajan valintakriteerit ovat voimakkaasti riippuvia myös haettavan yhteistyösuhteen laadusta. Mikäli hankittavat tuotteet ovat esimerkiksi yksinkertaisia ja standardoituja, korostuvat päähankkijan ja toimittajan välisessä suhteessa erilaiset arvot kuin vaativien ja strategisesti tärkeiden tuotteiden valmistuksen ulkoistamisessa. Lehtinen (1991) on esittänyt muun muassa Siemens AG:n käyttämää hankintojen jaotteluperiaatetta, jossa sovelletaan eri ostostrategiaa eri tuoteryhmien kohdalla.



Kuva 7. Siemens AG:n ostostrategiat. (Lehtinen 1991, s. 51)

Lehtisen (1991) esittämän jaottelun keskeisin peruste on hankittavan tuoteryhmän merkitys ja arvo päähankkijalle, mikä puolestaan määrittelee pitkälti päähankkijan ja toimittajan välisen yhteistyön luonteen. Ryhmä, mihin toimittaja sijoittuu, määrittää myös toimittajien valintakriteerit. Esimerkiksi vasempaan alakulmaan sijoittuvat toimittajat kilpailevat keskenään eri kriteereillä kuin oikeaan yläkulmaan sijoittuvat.

2.6.3 Toimittajan kasvumahdollisuudet

Säilyttääkseen jatkuvan kilpailukyvyn alihankintaan keskittyvien yritysten on seurattavaa jatkuvasti markkinoiden ja teknologioiden kehittymistä, sekä pystyttävä ennakoimaan asiakkaidensa tarpeet. Kasvun tavoittelussa alihankintayrityksillä on Lehtisen (1991) mukaan neljä kehityssuuntaa, jotka ovat:

- Lisätään myyntiä nykyisille asiakkaille.
- Tarjotaan nykyisille asiakasryhmille uusia tuotteita.
- Tarjotaan nykyisten tuotteiden myyntiä uusille asiakasryhmille.
- Siirrytään täysin uudelle toimialalle, uudet asiakkaat sekä uudet tuotteet.

Keinoja edellä kuvattujen kehityssuuntien tavoittelussa on esitetty seuraavassa nelikentässä. Yritys voi hakea kasvua samanaikaisesti yhdestä tai useammasta nelikentän ikkunasta.

Taulukko 2. Alihankinnan kasvumahdollisuudet. (Lehtinen 1991, s. 87)

		Tuotteet / palvelut	
		Nykyiset	Uudet
Markkinat / asiakkaat	Nykyiset	<ul style="list-style-type: none"> - Lisätään nykyisten asiakkaiden yrityksen palveluiden käyttöä - Vallataan asiakkaita kilpailijoilta - Etsitään uusia asiakkaita - Tehostetaan yrityksen toimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Parannetaan nykyisiä tuotteita/palveluja - Luodaan kokonaan uusia tuotteita/palveluja
	Uudet	<ul style="list-style-type: none"> - Pyritään uusille maantieteellisille alueille - Vallataan uusia asiakasryhmiä 	<ul style="list-style-type: none"> - Hakeudutaan täysin uudelle toimialueelle, jossa sekä tuotteet/palvelut, että asiakkaat ovat uusia

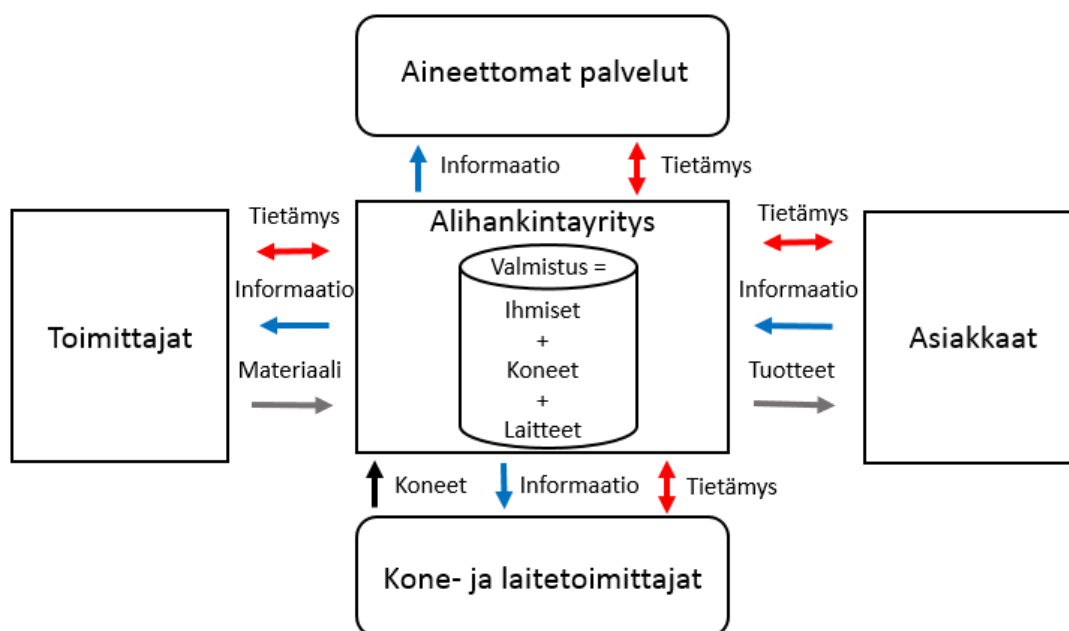
Taulukossa 2 on esitetty yrityksen vaihtoehdot toiminnan laajentamiselle. Kasvua voidaan etsiä vanhalta tai uudelta markkinalta. Vastaavasti on tarkasteltava myös yrityksen mahdollisuutta laajentaa tai parantaa nykyistä tuotemixiä.

Toisaalta kasvu ja toiminnan laajentaminen voi yrityksessä olla osa laajempaa strategista suunnitelmaa. Tällöin tietyssä hetkessä tehtävissä investoinneissa on otettava huomioon sen merkitys nyt ja tulevaisuudessa. Usein teknologia-alalla investoinnit ovat mittavia ja pieniä tuotantoyksiköjä ei kannata lainkaan rakentaa. Näin ollen voi yrityksen strategiana olla investoida suureen tuotantokapasiteettiin ja toimia aluksi alihankkijana muille usein isommille yrityksille, kunnes koko kapasiteettiä tarvitaan omana tuotantoon. Esimerkiksi Nokia oli 1990-luvulla valmistanut puhelimia muun muassa Philipsille. Tämä on mahdollistanut suuret tuotantolaitosinvestoinnit ja tuotantolaitteiston korkean käyttöasteen, kunnes koko kapasiteetti tarvittiin omaan käyttöön. (Seristö 2002, s. 115)

2.6.4 Toimittajaverkko

Toimittajaverkko voidaan nähdä toisiinsa kytkettynä systeeminä, jossa materiaali ja informaatio siirtyvät verkon toimijoiden välisten rajapintojen yli. Lehtinen (1991) on mallintanut toimittajaverkossa sijaitsevan, yksittäisen toimittajan rajapinnan yli tapahtuvan vuorovaikutuksen materiaalin, informaation ja tietämyksen siirtymisen avulla.

- *Materiaalivirta* kuvaa materiaalin liikkeitä valmistusprosessin edetessä.
- *Informaatiovirta* kuvaa tiedon liikkeitä tuotantoketjussa.
- *Tietämysvirta* kuvaa tuotekehityksen, suunnittelun sekä muun yhteistyöhön liittyvän vuorovaikutuksen toimijoiden välillä.



Kuva 8. *Alihankintayrityksen asema materiaali-, informaatio- ja tietämysvirras- sa. (Lehtinen 1991, s. 23)*

Päähankkijan näkökulmasta pitkään yhteistyösuhteeseen päästään, kun kyetään motivoimaan toimittajaa toimimaan päähankkijan etujen mukaisesti. Kustannussäästöjä tavoittelevan päämiehen etujen mukaiseen toimintaan kannustaminen voi johtaa asetelmaan, jossa tilanteen analysoimiseen voidaan soveltaa peliteoreettisia menetelmiä. (Pajarinen 2001, s. 8) Pajarisen (2001, s. 56) mukaan päähankkija voi saavuttaa kilpailuetua panostamalla toimittajasuhteeseen. Pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa toimittajalla on lyhytaikaisiin hintakilpailuttamiseen perustuviin suhteisiin nojautuvia toimijoita paremmat edellytykset kehittää tuotantomenetelmiä asiakkaan tarpeiden mukaisiksi.

Ulkoistamisen eri tasoja voi olla useita riippuen suhteesta, joka on tarkoituksenmukaista muodostaa päähankkijan ja toimittajan välille, kuten aikaisemmin kappaleen 2.1.3 kuvattiin. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin ulkoistamisen tasoja hintakilpailuttamisesta strategiseen yhteistyöhön Pajjan (1998) mallin mukaisesti.

1. Hintakilpailu

Hintakilpailuttamisessa tärkein tavoiteltava hyöty on nimensä mukaisesti kustannussäästöjen tavoittelu. Hankittavat tuotteet tai palvelut ovat sellaisia, joita ei haluta itse valmistaa. Yleensä kyse on yksinkertaista valmistusteknologiaa sovellettavasta standardituotteesta. Toimintaa leimaa voimakas kilpailuttaminen ja toimitussopimukset ovat usein keskeistä lyhytaikaisia. Lyhyistä suhteista johtuen toimittajat eivät yleensä tee asiakaskoh- taisia investointeja. Toimittajat panostavat ennen kaikkea kustannustehokkuuteen tuote- kehityksen kustannuksella. Suhteen ilmapiirille ominaista on epäluuloisuus ja kommuni- kointi painottuu usein hintaneuvotteluihin ja ongelmien selvittelyyn.

2. *Laatukilpailu*

Laatukilpailuttamisessa on kyse sellaisten tuotteiden valmistuksen ulkoistamisesta, joita päähankkija ei pysty itse valmistamaan. Laatu on toimittajan valinnassa keskeinen kriteeri. Toimittajavalinta tehdään kuitenkin edelleen hintaperusteisesti niistä toimittajista, jotka yltyvät vaadittuun laatu tasoon. Päähankkijan ja toimittajan suhde on etäinen, eikä toimittajalta edellytetä oma-aloitteisuutta. Kommunikointi on pitkälti operatiivisen tiedon vaihtamista ja päähankkija varmistaa halutun laatu tason ohjeistamalla ja valvomalla toimittajaa.

3. *Läheiseen yhteistyöhön perustuva suhde*

Päähankkija tiedostaa toimitussuhteen merkityksen omalle kilpailukyvyille ja pyrkii hakemaan kyvykkäitä ja suorituskykyisiä toimittajia. Toimitussuhteen kehittämisen nähdään mahdollisuutena oman kilpailukyvyn parantamiseksi. Toimittajalta odotetaan aloitteellisuutta ja erikoisosaamista. Yhteistyö ulottuu organisaation eri toimintoihin, vuoro vaikutus on luottamuksellista ja epämuodollista. Tämän tason toimittajien määrä on edellisen tason toimittajien määrää vähäisempi, sillä tiivis yhteistyö ja avoin tiedonvaihto ei ole mahdollista usean toimittajan kanssa. Päähankkijan sitoutuminen mahdollistaa myös toimittajan investoinnin asiakaskohtaisiin ratkaisuihin. Toimittajan vastuulla voi olla laajempiakin toimituksia, joita toimittajaa saattaa hajauttaa edelleen omaan toimittajaverkostoon.

4. *Strateginen kumppanuus*

Strategisen kumppanuuden tasolle edetessä päähankkijalla on tämän laatuinen suhde ainoastaan muutamaaan valikoidun toimittajan kanssa. Päähankkijan rooli painottuu toimitusketjun koordinointiin ja strategisen suunnan näyttämiseen. Toimittajien valinnassa painottuu heidän kehityskyky ja soveltuvuus päähankkijan verkostokokonaisuuteen. Vuoro vaikutus on osapuolten välillä avoin ja intensiivinen, myös kommunikaatio- ja logistiikkajärjestelmät ovat yhteen integroituja. Toimittajat tuntevat hyvin päähankkijoidensa pitkän tähtäimen suunnitelmat ja tarvittaessa tekevät päähankkijoiden tavoitteita tukevia investointeja. Suhteelle on ominaista myös palkitsemisjärjestelmät, jotka kannustavat osapuolia kehittämään verkostoa hyödyntäviä innovaatioita. Strategiset verkostosuhteet ovat kalliita investointeja, minkä vuoksi ne solmitaan yleensä tarkoin valittujen kumppaneiden kanssa.

2.6.5 Ulkoistamisen riskit päähankkijalle

Toimiva suhde päähankkijan ja toimittajan välille vaatii aina molempien osapuolten luottamuksen. Suhteen laatu ja luottamuksen taso on riippuvainen osapuolten välisen toiminnan intensiteetistä ja luonteesta (Williamson 1986, s. 72). Esimerkiksi päätoimittajan löyhä riippuvuus toimittajasta yhdistettynä vain satunnaisiin tilauksiin saattaa altistaa

päätoimittajaa opportunistiseen käyttäytymiseen. Vastaavasti kaupankäynnin suuri intensiteetti yhdistettynä spesifeihin tuotteisiin sitoo osapuolia ja mahdollista suhteen kehittymisen. Williamson (1986, s. 73) on luokitellut päähankkijan ja toimittajan suhteet kuuteen luokkaan liiketoimintafrekvenssin ja hankintojen kohteena olevan subjektin spesifisyyden mukaan:

Taulukko 3. *Liiketoimintasuhteen luokittelu frekvenssin ja hankintojen luonteen funktiona. (Williamson 1986, s. 73)*

		Hankinnan luonne		
		Standardi	Välimuoto	Spesifi
Frekvenssi	Satunnaiset hankinnat	<i>Standardilaitteen hankinta</i>	<i>Räätälöidyn laitteen hankinta</i>	<i>Tehtaan rakentaminen</i>
	Toistuvat hankinnat	<i>Standardimateriaalin hankinta</i>	<i>Räätälöidyn materiaalin hankinta</i>	<i>Puolivalmisteen sijaintispesifi siirto tuotantovaiheiden välillä</i>

Ulkoistaminen voi joissakin tapauksissa olla yritykselle kannattavaa lyhyellä tähtäyksellä, mutta olla silti ristiriidassa yrityksen pitkäaikaisten tavoitteiden kanssa. Tällöin ulkoistamista koskeva kielteinen päätös voi perustua strategisiin syihin yrityksen uskoessa oman valmistuksen olevan pitkällä tähtäimellä kannattavampaa, vaikkei sitä laskelmin pystyttäisikään osoittamaan. (Karjalainen et al. 1999, s. 17)

Keskeisimpiä ulkoistamiseen liittyviä haasteita ovat kysymykset siitä, kuinka yhteistyösuhteen tuloksena aikaansaatu hyöty jaetaan osapuolten välillä. Mikäli toinen osapuolista on huomattavasti toista pienempi, saattaa isompi osapuoli pystyä yksipuolisesti sanelemaan yhteistyösopimuksen ehtoja. Hankalimpia neuvoteltavia ovat tuotekehityksessä syntyneiden tulosten omistus ja hyödyntämisoikeudet. Mikäli toinen osapuolista omistaa kaikki yhteistyön myötä syntyneet tulokset, ovat toisen osapuolen mahdollisuudet hyödyntää tuotekehityspanostuksen tulokset hyvin rajalliset. (Pajarinen 2001, ss. 58-59) Ulkoistamisen riskejä arvioidessa on myös hyvä muistaa, että yhtäläillä riskejä sisältyy myös omaan suorituskyykyyn, mikäli toimintoja ei ulkoisteta (Hillmer & Quinn 1995, s. 55).

2.6.6 Ulkoistaminen kehittyvillä markkinoilla

Kehittyvillä markkinoilla on yhä isompi merkitys globaaliin talouteen. Erityisesti BRIC-maiden talous kasvaa voimakkaasti. BRIC-mailla on 17 % osuus maailmantaloudesta ja alueella asuu 40 % maapallon väestöstä. Bruttokansantuotteella mitattuna maiden taloudet myös kasvavat muita maita voimakkaammin. (Los Angeles Research Group 2014) Kehittyvissä maissa toimivien yritysten ulkoistamisstrategiat voivat poiketa kuitenkin länsimaissa toimivien yritysten strategioista. Tässä osiossa tarkastellaan olemassa olevan tutkimustiedon valossa, millaisia piirteitä kehittyvien maiden ulkoistamiseen liittyy ja

kuinka kehittyvissä maissa toimivien yritysten ulkoistusstrategiat eroavat länsimaissa toimivien yritysten ulkoistusstrategioista.

Jotta voidaan paremmin ymmärtää ulkoistamista kehittyvillä markkinoilla, on ensin tarkasteltava kehittyvien markkinoiden toimintaympäristöä. Länsimaissa toimivat yritykset ovat erilaisessa ympäristössä, kun kehittyvissä maissa toimivat. Tämän vuoksi myös ulkoistamisella on kehittyvillä markkinoilla eri tavoitteet. Größler et al. (2013, s. 300) ovat luonnehtineet kehittyvillä markkinoilla toimivia, paikallisia yrityksiä seuraavanlaisesti:

- Ovat vanhoja ja integroituneita yrityksiä, jotka ovat kehittyneet kilpailulta suojatulla markkinalla.
- Toiminta perustuu luonnonvaroihin sekä halpaan työvoimaan.
- Yrityksillä on matala teknologiaosaamisen taso.
- Kehittymättömät ja tehottomat johtamisjärjestelmät.
- Kyseiset yritykset ovat tottuneet toimimaan epävakaassa ympäristössä.

Größler et al. (2013) mukaan sekä kehittyvissä että länsimaissa toimivissa yrityksissä ulkoistustrategiat noudattelevat samaa päälinjaa. Ulkoistettaessa paikallisesti sekä kehittyvissä että länsimaissa sijaitsevat yritykset tavoittelevat tuotannon joustavuuden lisäämistä. Vastaavasti sovellettaessa kansainvälistä ulkoistusstrategiaa sekä kehittyvien maiden että länsimaiden yritykset tavoittelevat kustannussäästöjä. Ulkoistusstrategioiden syyt ovat ilmeiset. Ulkoistaessa paikallisesti joustavuus syntyy nopean logistiikan, tullien puuttumisen ja lainsäädännön yhdenmukaisuuden ansiosta. Samassa maassa, lähellä sijaitsevat toimittajat mahdollistavat nopean reagoimiseen päähankkijan tarpeisiin. Vastaavasti kustannusetuja haetaan ulkoistamalla ulkomaille, ensisijaisesti alempien työvoimakustannusten hyödyntämiseksi. Sinänsä kehittyvien maiden työvoimakustannustaso on yleensä lähtökohtaisesti edullinen, mutta kehittyvien maiden palkkataso on saattanut hiljalleen kohota kohti länsimaiden palkkatasoa. (Größler et al. 2013, s. 309) Esimerkiksi kehittyvissä maissa toimiva konepajateollisuus ulkoistaa yksinkertaisinta osavalmistusta sekä ruutiinikokoonpanoja vieläkin edullisemman hintatason maihin. (Humphrey & Medovic 2003).

Kehittyvillä markkinoilla toimivat yritykset ulkoistavat Größler et al. (2013) mukaan ulkomaille soveltaessa laatuorientoitunutta strategiaa. Toisaalta ulkoistaminen keskittyy kotimaahan, mikäli yrityksen tavoitteena on tehokkaasti toimiva toimitusketju. Mikäli syvennetään tarkastelua kehittyvillä markkinoilla toimiviin paikallisiin sekä länsimaisten yhtiöiden omistamiin tytäryhtiöihin havaitaan, että länsimaisten yhtiöiden omistamat yhtiöt ulkoistavat ulkomaille tavoitellessa erikoisosaamista. Vastaavasti puhtaasti paikallisten yritysten kohdalla ei samanlaista trendiä ole havaittavissa. (Größler et al. 2013, s. 310)

Länsimaisten yhtiöiden omistamat, kehittyvillä markkinoilla toimivat yritykset ulkoistavat paikallisesti kustannusetujen saavuttamiseksi. Länsimaisten yritysten omistuksessa

olevat, kehittyvillä markkinoilla toimivat yritykset ovat usein alusta alkaen perustettuja hyödyntämään alueen matalaa kustannustasoa. Tällöin näiden yritysten on luotava paikallinen toimitusketju voidakseen hyödyntää alueen suotuisaa hintatasoa. Ulkomaista ulkoistamista tapahtuu tällöin vain satunnaisesti, emoyhtiön poikkeusluvalla. (Größler et al. 2013, s. 310) Toisaalta Mol et al. (2005, s. 24) tutkimuksen mukaan kehittyvissä maissa toimivat, länsimaisten yritysten tytäryhtiöt käyttävät usein emoyhtiön kotimaan alihankkijoita, he myös ulkoistavat keskimäärin enemmän kuin kehittyvien maiden paikalliset yritykset.

Vaikka kehittyvissä maissa toimivien yritysten ulkoistusstrategiat poikkeavatkin länsimaaisista, eivät länsimaaisista yritykset ole ulkoistuskäytäntöjen suhteen homogeenisia. Esimerkiksi Kakabadse & Kakabadse (2002, s. 189) ovat tutkimuksessaan havainneet USA:ssa toimivien yritysten hankkivan ulkoistamisella arvoa luovia toimintoja, kun taas Euroopassa toimivat yritykset keskittyvät ulkoistamisella kasvattamaan toimintansa mitakaavaetuja.

Toimittajan näkökulmasta tarkasteltuna vaikuttaakin vähemmän merkitykselliseltä, millaisessa maassa heidän potentiaalinen asiakas toimii. Asiakkaan ulkoistuspäätökset näyttävät riippuvan enemmän yrityksen strategiasta kuin siitä, sijaitseeko asiakas kehittyvissä maissa vai länsimaissa.

2.7 Venäjä

2.7.1 Venäjä toimintaympäristönä

Venäjä on iso ja mielenkiintoinen maa, joka on kokenut rajuja mullistuksia. Viime vuosikymmeninä on nähty Neuvostoliiton romahtaminen, markkinoiden vapautuminen ja vapauden anarkistinen huuma, valtion yritysten yksityistäminen ja takaisin valtioon haltuun siirtyminen, hyperinflaatio sekä finanssimarkkinoiden romahdus. Nämä kaikki mullistukset ovat jättäneet jälkeensä ihmisiin sekä muokannet toimintatapoja ja kulttuuria hyvin omanlaatuisiksi. Puhutaankin, että Venäjän kanssa mikään ei ole samanlaista kuin muussa kansainvälisessä kaupankäynnissä. Beretra Oy:n toimitusjohtaja Asko Tuomainen kuitenkin toteaa: ”Asiakassuhteita hoidetaan Venäjällä kuten muuallakin – Venäjällä henkilökohtaisilla suhteilla on tosin normaalia suurempi merkitys, Venäjän kaupassa yleinen suunta on kohti normaalia kansainvälistä kauppaa – kuitenkin matkaa on vielä paljon. (Tiri 2007, ss. 130 - 131) Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi Venäjän kulttuuriin ja kaupankäyntitapoihin liittyviä erityispiirteitä, jotta ymmärtäisimme paremmin Venäjällä ope- roimiseen liittyviä käytäntöjä.

Venäjällä asenne myyntiä ja myyntihenkilöstöä kohtaan on yleisesti ollut kielteinen. Ostajien reaktiot ja asennoituminen myyntihenkilöitä kohtaan ovat myös aina olleet varauk-

sellisia. Ajatellaan, että myyjä vedättää, myy heikkolaatuista tavaraa ja häviää jäljettömiin. Myyjät vastaavasti kokevat usein uusasiakashankinnan vaikeaksi ja hankalaksi tehtäväksi. Usein myyntityö voikin näyttäytyä länsimaalaisittain passiiviselta. Vanhoihin asiakkaisiin puolestaan pidetään tiivistä yhteyttä. Nuoret myyjät pelkäävätkin usein ottaa yhteyttä asiakkaiden päättävään tasoon ja tyytyvät alemman tason henkilöihin. Ostopäätösten viipyessä ja myynnin junnatessa paikallaan riskinä on turhautuminen ja henkilön hakeutuminen toisen yrityksen palvelukseen. (Tiri 2007, s. 110)

Venäjällä myynnille on tyypillistä hidas tutustuminen asiakkaisiin. Uusia kontakteja syntyy yleensä verkostojen kautta esimerkiksi vanhojen asiakkaiden kautta tai kyselemällä tuttavilta. Lisäksi myynnin olennaisin piirre on henkilökohtaisuus ja omien vahvuuksien esille tuominen. (Tiri 2007, s. 110) Henkilökohtaisuus konkretisoituu siinä, että asiakas ei koe tilannetta kuten suomalaiset yritykset eli että yritys ostaisi yritykseltä, vaan enemmänkin henkilö henkilöltä. Tällöin asiakkuus voi siirtyä tai päättyä henkilön siirtyessä toiseen yrityksen palvelukseen. (Tiri 2007, s. 93) Suhdepääoma onkin Gaddy & Ickesin (2002, s. 11) mukaan venäläisen yrityksen tärkein pääoma. Se ei tarkoita pelkästään suhdepääomaa asiakaskuntaan, vaan myös viranomaisiin. Tämä suhdepääoma vaikuttaa vahvasti yritysten toimintaedellytyksiin ja on siksi Gaddy & Ickesin mukaan merkittävin yrityksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä.

Myyntityö on tiivistä kanssakäyntiä asiakkaan kanssa niin työajalla kuin sen ulkopuolella. Venäjällä ostaja haluaa asioida aina yhden ja saman henkilön kanssa. Neuvotteluihin on lisäksi tärkeä saada mukaan riittävän korkean tason päättäjä. Ei ole tavatonta, että venäläinen ostaja peruu tapaamisen viime tingassa, jos huomaa vastapuolelta olevan tulossa omaa tasoa vastaamaton myyntihenkilö. Henkilökohtainen myyntityö on Venäjällä usein vaativampaa kuin Suomessa. Tyypillinen venäläinen ostaja on usein impulsiivinen ja ennalta-arvaamaton. Ostajat ovat usein kiireisiä ja tekevät hätiköityjä päätöksiä, minkä seurauksena myöhemmin joutuvat muuttamaan mieltään. Venäläisten yleisimpiin neuvottelutaktikkoihin kuuluu puolestaan asioiden viivyttely ja se, ettei neuvottelijoihin saada mitään yhteyttä. (Tiri 2007, ss. 111 - 114)

Potentiaalisten kohdeyritysten paikantaminen onnistuu Venäjällä esimerkiksi erilaisten yritysluetteloiden kautta. Kuitenkin yrityksen kvalifioiminen on haastavaa työtä. Vaikka yritys on näennäisesti olemassa, on kuitenkin varmistettava, mitä se on todellisuudessa. Ovatko esimerkiksi johtajat todella mainittuja henkilöitä, onko yrityksen talous kunnossa, ketkä ovat oikeita päättäjiä ja mikä on juridinen osoite? (Tiri 2007, s. 92)

2.7.2 Venäläinen kulttuuri ja ulkoistaminen

Voidakseen ymmärtää paremmin venäläisten yritysten ulkoistamiseen liittyviä käytäntöjä ja asenteita, on suunnattava katse venäläiseen kulttuuriin. Venäläistä ulkoistamiskulttuurin ymmärtämiseksi se onkin peilattava maan lähihistorian tapahtumia vasten. Tämän

vuoksi seuraavaksi käydään läpi muutamia tärkeitä poimintoja edeltäviltä vuosikymmeniltä.

Uutta Venäjää edeltävää Neuvostoliiton taloutta leimasi noin viidenkymmenen vuoden ajan voimakas keskusjohtoisuus ja sen tuoma epävarmuus. Keskusjohtoisuuden ydin oli suunnittelujärjestelmä. Toisin kuin länsimaisen markkinatalouden kysyntävetoisessa talousjärjestelmässä, määräsi neuvostoliittolainen suunnittelukomitea etukäteen, millaisia määriä mitään hyödykkeitä oli valmistettava. Tehtaat eivät siis itse saaneet päättää uusista tuotteista. Eri tehtaille myös määriteltiin selkeä lopputuoteprofiili. Tämä oli välttämätöntä siksikin, että noin laajaa tuotantojärjestelmää pystyisi edes jollakin tavalla keskusjohtoisesti hallitsemaan. (Sutela 2012, ss. 28, 72)

Tehtaita hallittiin niiden toimialasta vastaavista toimialaministeriöistä, jotka muun muassa suunnittelivat, ohjasivat ja palkitsivat tehtaitaan. Toimialaministeriöiden yläpuolella toimi suunnittelukomitea, jonka yläpuolella oli puolestaan hallintohuipulla oleva poliitybyro eli kommunistinen puolue. Tämä hierarkia oli kuitenkin liian iso hallittavaksi, eikä se koskaan toiminut tehokkaalla tavalla. Eri tasojen valta- ja vastuusuhteet olivat huonosti määriteltyjä, mikä johti päätöksenteon ja vastuun karttamiseen. Päätösten tueksi tarvittava tieto ei myöskään tahtonut saavuttaa järjestelmän huippua, vaan oli hyvin hajallaan ja hankalasti jalostettavissa luvuiksi. (Sutela 2012, s. 73)

Vaikka tehdas kuuluikin sen toimialaministeriön alaisuuteen, ei tehtaan johtajan esimerkiksi kannattanut antaa totuudenmukaista kuvaa tehtaansa todellista tuotantokapasiteetista. Mitä alhaisemman tuotantokapasiteetin tehtaanjohtaja onnistui tehtaastaan välittämään, sitä vaatimattomammat tuotantotavoitteet toimialaministeriö sille asetti. Tällä tavalla varmistettiin tavoitteiden saavutettavuus ja siitä seuraavat palkkiot. Tavoitteita ei kuitenkaan kannattanut ylittää liikaa, sillä se kostautuisi seuraavien vuosien tuotantotavoitteissa. Suunnittelukomitean näkökulmasta vähemmän kriittisiä aloja ohjattiin usein kevyemmin kuin komitean kriittiseksi katsomia aloja. Esimerkiksi vaatetusalan tehtaita saatettiin ohjata ”saavutetulta tasolta”. Tavoitetasoksi asetettiin esimerkiksi aina edellisen vuoden tuotanto korotettuna viidellä prosentilla. (Sutela 2012, ss. 74-76)

Neuvostoliitossa talouskasvu nähtiin ennen kaikkea määrän, ei niinkään laadun tai valikoiman laajuuden kannalta. Etenkin suunnittelukomitean kriittiseksi katsomien alojen, kuten sotateollisuuden tuotteita haluttiin niin paljon kuin mahdollista. Kustannuksilla ei ollut suurta merkitystä ja neuvostojärjestelmässä rahaakin tarvittiin lähinnä vain työntekijöiden palkkojen maksamiseen. Tehtailta oli näin olleen pehmeä budjettirajoite. (Sutela 2012, s. 75)

Keskusjohtoisen järjestelmän luoma epävakaus kannusti yrityksiä suojautumaan epävarmuutta vastaan. Yritysten suojautuminen perustui usein varastojen kasvattamiseen ja omavaraisuuteen. Järkevintä oli hamstrata mahdollisimman monikäyttöisiä raaka-aineita

ja ennen kaikkea työvoimaa. Tehtaiden oli myös järkevää vähentää riippuvuutta muista tehtaista ja tuottaa mahdollisimman iso osa tuotteidensa tarvitsemista komponenteista itse. (Sutela 2012, s. 76) Tämä lienee tärkein perustavaa laatua oleva syy venäläisen alihankintakulttuurin kehittymättömyydelle. Toisin kuin markkinatalouden ehdoilla toimivissa talouksissa, venäläiset tehtaot eivät fokuoituneet ydinosaamiseensa, eivätkä rakentaneet arvomuodostusta alihankintaketjun varaan. Sen sijaan toimintaa ohjasi omavaraisuuden korostaminen tuotantotehokkuuden kustannuksella.

Keskusjohtoinen järjestelmä ei siksi luonut kannustimia henkilökohtaisille ponnistuksille. Sitä vastoin järjestelmä loi maahan täystyöllisyyden, mikä näennäisesti saattoi tarjota turvallisuuden tunteen kansalaisilleen. Neuvostoliiton talous kasvoikin hitaasti, kuten on taipumuksena kaikilla kollektiivisen kulttuurin yhteiskunnilla (Gorodnichenko & Roland 2011). Tarkasteltaessa Venäjällä toimivia yrityksiä onkin hyvä pitää mielessä, että vielä edelleenkin yritysten johtoasemassa on keskusjohtoisen neuvostojärjestelmän byrokraatian kiemuroissa kehittyneitä ammattilaisia. Edellä kuvattu Neuvostoliiton perintö jätti voimakkaan vaikutuksen ihmisten ajattelumalleihin ja tapaan toimia, mikä näkyy edelleenkin suhtautumisessa alihankintaan.

2.7.3 Ulkoistaminen Venäjällä

Kuten edellä todettiin, ulkoistamisen kulttuuri on Venäjällä toistaiseksi varsin kehittymätön. Neuvostoliiton aikainen ajattelumalli on edelleen nähtävissä venäläisten yritysten kielteisessä suhtautumisessa liiketoimintaprosessien ulkoistamisessa ulkopuolisille toimijoille. (Karhunen & Kosonen 2013a, s. 201) Venäjän alihankintakulttuuri on USA:han verrattuna hyvin varhaisessa kehitysvaiheessa, mutta siinä on valtava kehityspotentiaali. Smith et al. (2006) ennustivat tutkimuksessaan, että ulkoistaminen tulee kasvamaan Venäjällä erityisesti isoissa organisaatioissa. Ulkoistamista tulee edelleen hidastamaan korkea riski toimitusketjun hallinnan menettämisestä, puutteellinen ulkoistamisen osaaminen sekä vähäinen kokemus ulkoistamisesta. Tällä hetkellä ulkoistaminen ei Venäjällä ole välttämättä taloudellisesti perusteltua ja ulkoistaminen saattaa todellisuudessa nostaa kustannuksia ja heikentää laatua. Tämä pätee niin kauan kunnes myönteiset vaikutukset saavutetaan oppimiskäyrällä (Smith et al. 2006, ss. 316–317). Toisaalta ulkoistamisen vieroksumista selitetään myös psykologisilla tekijöillä, Neuvostoliitossa kasvaneelle sukupolvelle työ ja kollektiivi ovat tiukasti sama asia. Tällaisen ihmisen on vaikea hyväksyä ajatus, että osan työstä voi välittää täysin ulkopuoliselle henkilölle, jota hän tulee näkemään vain harvoin. (Басыров 2013, s. 99) Liiketoimintamallina alihankinta on kuitenkin tällä hetkellä Venäjällä yksi nopeinten kasvavista toimintamalleista, vaikka onkin toistaiseksi melko kehittymätön (Сидоренко 2011, s. 306).

Kansainvälisen liiketoiminnan osaaminen on Tirin (2007, ss. 91-92) mukaan heikointa pienissä yrityksissä. Vaikka pienet yritykset saattavatkin vaikuttaa houkuttelevilta kump-

paneilta suomalaiselle viejälle, saattaa pienillä yrityksillä olla usein miltei olematon liiketoiminnallinen historia. Myös luottotietojen saaminen ja toiminnan luotettavuuden varmistaminen voi olla lähes mahdotonta. Pienyritykseen tutustuminen jääkin monesti omien empiiristen tutkimusten varaan. Lisäksi kieliongelmat usein korostuvat erityisesti pienten yritysten kohdalla.

Suurten yritysten kohdalla tilanne on erilainen. Suuret yritykset muodostavat vajaan 15 % osuuden maan yrityskannasta, mutta työllistävät 57 % työväestöstä. Kyseiset yritykset periytyvät Neuvostoliiton ajoilta ja ovat enemmän tai vähemmän modernisoituja. Dynaamisuus ja uudistuneisuus riippuvat toimialasta, yrityksen johdosta sekä pääjohtajasta. Osasta yrityksistä löytyy ammattitaitoista liikkeenjohtamista ja moderneja liiketoimintamalleja, osa yrityksistä jatkaa vanhalla pohjalla. Näiden yritysten arvioiminen potentiaalisiksi yhteistyökumppaneiksi on tutkittava tapauskohtaisesti. Yritysten määrän ollessa suhteellisen pieni tämä ei ole ylivoimainen tehtävä. Yritystä voi arvioida vierailujen lisäksi myös hankkimalla siitä taloudellista ja hallinnollista taustatietoa. (Tiri 2007, ss. 91-92)

Potentiaalisimmat yhteistyöyritykset löytyvätkin Tirin (2007, s. 91) mukaan keskisuurten yritysten (henkilöstömäärä 51–250) sektorista. Keskisuurilla yrityksillä on suuryrityksiä vähemmän jäykkiä rakenteita ja hitaita menetelmiä, minkä vuoksi ne ovat joustavampia ja nopealiikkeisempiä. Keskisuuret yritykset ovat myös kehityksessä dynaamisempia.

Kehittymättömät markkinat B2B-palveluille synnyttävät haasteita ulkomaisille, Venäjällä toimiville yrityksille. Ulkomailta tulevat yritykset ovat usein tottuneet ulkoistamaan liiketoiminnan kannalta vähemmän kriittiset osa-alueet. Venäjälle etabloituessa ne ovat saattaneet joutua toteuttamaan ne itse. (Karhunen & Kosonen 2013a, s. 201) Karhunen & Kosonen (2013c) ovat tutkimuksessaan selvittäneet suurten ja keskikokoisten Pietarin alueella toimivien suomalaisten yritysten ulkoistamista. Käytännössä kaikki olivat kohdanneet epäonnistumia ulkoistamisessa. Kustannussäästöjen saavuttamattomuuden tai laatuongelmien vuoksi ulkoistettuja palveluja oli jouduttu ottamaan takaisin itse hoidettavaksi. Eniten ulkoistettuja palveluja olivat Venäjällä toimivien suomalaisten yritysten keskuudessa lopulta Karhusen & Kososen (2013c) mukaan vain vartiointipalvelut, maintenance sekä kiinteistöhuolto. Yleisesti Venäjällä usein ulkoistettuja palveluja ovat vain IT-palvelut, vartiointi, logistiikka sekä taloushallinta (Сидоренко 2011, s. 306).

Lähemmin liiketoimintaan sidottujen prosessien ulkoistamisessa ongelmaksi koettiin myös kohonnut tarve valvoa toimittajia. Heikko asiakaslähtöisyys ja kehittymätön palvelukulttuuri pakottivat yrityksiä kontrolloimaan tarkemmin toimittajiensa suorituskykyä. Myös potentiaalisten toimittajien toiminnan läpinäkyvyyden ja toiminnan lainmukaisuuden varmistaminen sitoo päähankkijoiden resursseja. Päähankkijat joutuvatkin tarkistamaan jokaisen potentiaalisen toimittajien taustat yksityiskohtaisesti. (Karhunen & Kosonen 2013c, s. 204)

Vasta Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen markkinat B2B-palveluille alkoivat kehittyä. Siirtymätalouksille tyypillisesti myös Venäjällä yritykset kohtaavat vaikeuksia tunnistaa markkinoilla olevat, potentiaaliset toimittajat. Yritykset kokevat toimittajien etsimisen ja niiden kyvykkyyksien arvioimisen olevan kallis ja aikaa vievä prosessi. Venäläisten yritysten vaisu kiinnostus ulkoistamista kohtaan on hidastanut alihankintaliiketoiminnan kehittymistä entisestään. Neuvostoliiton ajoilta toimivissa yrityksissä suhtaudutaan edelleen erittäin varauksellisesti ulkopuolisiin palveluntarjoajiin ja yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeinen tieto halutaan pitää tiukasti yrityksen sisällä. Tästä johtuen markkinoilla on vain rajallinen määrä alihankintapalveluja tarjoavia toimittajia, jotka täyttävät länsimaalaisten yritysten kriteerit. Toimittajien rajallisesta määrästä johtuen toimittajien hinnat palveluilleen ovat päähankkijoiden mukaan hyvin korkeat, mikä vähentää ulkoistamista entisestään. (Karhunen & Kosonen 2013c, s. 205) Toisaalta alihankinnan ollessa suppeaa, alihankintaan keskittyneet yritykset eivät ole kyenneet kasvamaan riittävän suuriksi saavuttaakseen merkittäviä mittakaavaetuja, eivätkä siksi tarjoa asiakkailleen oleellista kustannusetua (Сидоренко 2011, s. 307).

Henkilökohtaisten suhteiden ollessa venäläisessä liikekulttuurissa hyvin keskeisessä asemassa yritykset haluavat säilyttää suorat suhteet kriittisiin sidosryhmiin. Esimerkiksi tärkeimmiksi yrityksen sisällä pidettäviksi toiminnoiksi yritykset kokivat laki- ja oikeudelliset palvelut. Tämän turvin ne voivat säilyttää henkilökohtaiset suhteet korkean tason viranomaisiin, jolla voidaan suojautua muun muassa alemman tason vironomaisten lahjusvaatimuksilta. (Karhunen & Kosonen 2013c, s. 205)

Ulkoistamisen suosiota rajoittaa myös Venäjän puutteellinen lainsäädäntö. Venäjän lainsäädäntö ei säätele alihankintasopimusosapuolien oikeuksia ja velvollisuuksia, eikä tunne alihankintaa varsinaisena liiketoimintana. Tämä on osaltaan hidastanut alihankintaliiketoiminnan kehittymistä. (Третьякова 2014, s. 104) Alihankintaliiketoiminnan edistämiseksi maassa olisikin Sidorenkon (Сидоренко 2011, s. 307) mukaan:

1. Järjestettävä vakaat oikeudelliset puitteet alihankintaliiketoiminnan molemmille osapuolille.
2. Tarjottava alihankintaliiketoimintaa tukevaa koulutusta, esimerkiksi IT-osaajien valmentamista alihankintabisnekseen.
3. Luotava alihankintaliiketoiminnan yleiset standardit.

Tilanteessa, jossa on tarjolla olevien toimittajien yleinen asiakaslähtöisyys ja ammatti-osaaminen ovat heikkoja, päähankkijat joutuvat suojautumaan toimittajariskeiltä voimakkaammin kuin länsimaissa toimiessa suojauduttaisiin. Karhusen & Kososen (2013c) tutkimukseen osallistuneet yritykset kertoivat muun muassa ylläpitävänsä toimittajasuhteita moniin rinnakkaisiin toimittajiin, mikä puolestaan kasvattaa ulkoistamiseen liittyviä hal-

linnointikustannuksia. Toisaalta toimittajien matalan asiakaslähtöisyyden vuoksi päähankkijat kokevat strategisten kumppanuuksien rakentamisen hankalaksi. Toimittajat usein tarjoavat yksittäisiä palveluja sen sijaan, että toisivat päähankkijoilleen kokonaisvaltaisia ratkaisuja. (Karhunen & Kosonen 2013a, ss. 204-205) Suhtautuminen alihankintaan on kuitenkin muuttumassa ja venäläisten yritysten johtajista 80 % kertoi harkitsevansa alihankintapalvelujen käyttöä lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä (Сидоренко 2011, s. 306).

2.7.4 Kansainvälistyksen haasteet Venäjällä

Venäjällä toimivien suomalaisten yritysten yleisempänä kaupanteon esteenä on Laukkasen (2010) mukaan asiakkaan rahoitusongelmat, jotka korostuvat erityisesti isojen investointihyödykkeiden toimituksissa.

EU:n komission raportin mukaan kansainvälisen kaupan esteet ovat Venäjällä kansainvälisen vertailun mukaan suuret. Merkittävimmät haasteet ovat:

1. Byrokratia ja korruptio.
2. Tariffit, menettelyt, arvonmääritys, harmaa tuonti ja sähköisen tullauksen hidas eteneminen.
3. Tuoteturvallisuus ja muu regulaatio sekä sertifiointi.
4. Yritystoimintaan ja investointeihin liittyvä byrokratia ja tarkastukset sekä infrastruktuurin puutteet.
5. Venäläisten yritysten suosinta julkisissa hankinnoissa (Siuruainen 2010, s. 24).

Venäjän markkinoiden avautuminen 1990-luvulla innosti suomalaisia yrityksiä hakeutumaan uudelle markkina-alueelle. Suurilla ja kansainväliseen kauppaan tottuneilla yrityksillä on usein ollut riittävästi tarvittavaa osaamista, kasvunhalua, riskinottoa sekä Venäjän tuntemusta. Sen sijaan pk-sektorin yrityksillä on ollut isoja yrityksiä enemmän vaikeuksia etabloitua Venäjälle ja moni onkin joutunut palamaan kotimaahan. (Siuruainen 2010, s. 24)

Ongelmana on myös, että Venäjän markkinoiden tapahtumista ja avautuvista mahdollisuuksista ei saada riittävän ajoissa ajantasaista tietoa. Erityisesti pk-yritykset eivät ole tietoisia Venäjän nykyisistä ja lähitulevaisuuden toimialoista, joilla tarvitaan kilpailukyistä osaamista. (Siuruainen 2010, s. 24)

Korruptio on merkittävimpiä ongelmia, joihin suomalaiset yritykset ovat törmänneet operoidessaan Venäjällä. Tilanne on erityisen hankala nimenoman suomalaisille toimijoille, sillä maat edustavat korruptiotilastoissa listan ääripäitä. Suomi sijoittuu kolmanneksi vähiten korruptoituneiden maiden vertailussa, vastaavasti Venäjän sijoitus oli 127:s 177 maata käsittelevässä vertailussa (Transparency International 2014). Tilanne on vaikea

kaikille matalan korruptiotason maista lähteville yrityksille. Paikalliset ja korkean korruptiotason maista lähtevät yritykset saattavat lahjuksilla hankkia epäreilua kilpailuetua suhteessa muihin, rehellisesti toimiviin yrityksiin (Cuervo-Cazurra 2008). Suomesta ja muista korruption suhteen tiukan linjan maista lähtevät yritykset eivät korruption suhteen voi toimia Venäjällä ”maassa maan tavalla”, sillä ovat kotimaassaan vastuussa myös Venäjällä tehdyistä toimenpiteistä.

Karhunen & Kosonen (2013b) ovat tutkimuksessaan tutkineet suomalaisten yritysten kohtaamaa korruptiota Venäjällä. Yritysten kohtaamasta korruptiosta huolimatta korruption turvautuvien kilpailijoiden aiheuttama paine ei tutkimuksen mukaan ole pakottanut suomalaisia yrityksiä vetäytymään markkinoilta. Osa tutkimuksen vastaajista jopa koki läpinäkyvyyden toimivan heidän kilpailuetunaan. Tietty asiakaskunta arvostaa toiminnan läpinäkyvyyttä koko heidän toimitusketjussaan. Erityisesti pieniin, palveluliiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin korruption vaikutus oli vähäistä. (Karhunen & Kosonen 2013b, s. 97)

Venäjällä toimivien suomalaisten yritysten tiukka linja korruption suhteen voi heijastua prosessien pitkittymisenä. Lievissä tapauksissa viranomaiset saattavat esimerkiksi epäsuorasti vaatia lahjuksia byrokratiaprosessien nopeuttamiseksi, tai esimerkiksi lupien saanti voi pitkittyä pitkäksi ajaksi (Karhunen & Kosonen 2013b, s. 98).

Karhunen & Kosonen (2013b) mukaan suomalaisten pk-yritysten suhtautuminen Venäjän korruption poikkeaa isojen yrityksen suhtautumisesta. Isot yritykset ovat tiukkoja Venäjällä toimivien tytäryhtiöiden toiminnan läpinäkyvyydestä ja yhdenmukaisuudesta koko muun organisaation kanssa. Sen sijaan pk-yritykset ovat valmiimpia mukautumaan paikallisiin toimintapahoihin. Epäillessään korruptiota pk-yritykset saattavat ”ulkoistaa” toimeksiannon kolmannelle osapuolelle. Toisaalta toimiessaan paikallisesti yritykset saattavat joutua hyväksymään korruption olemalla puuttumatta esimerkiksi heidän agenttinsa tai asiakkaidensa liiketoimiin. Yritykset myös pyrkivät ehkäisemään korruptiota vahvoilla henkilökohtaisilla suhteilla korkeatasoisiin viranomaisiin, millä voidaan turvata byrokrattisten prosessien sujuvuus matalammilla viranomaistasoilla. Hyväksymällä korruptio paikallisena toimintatapana yritys voi saavuttaa etuja lyhyellä tähtämellä, mutta joutua pitkällä tähtämellä oikeudellisiin seurauksiin sekä menettää maineensa. (Karhunen & Kosonen 2013b, ss. 99-101)

2.7.5 Suomen ja Venäjän kauppasuhteiden kehitys ja nykytila

Venäjä on aina ollut Suomelle tärkeä kauppakumppani ja lukeutuukin tällä hetkellä kolmen tärkeimmän kauppakumppanin joukkoon. Suomalaiset yritykset ovat vahvasti mukana Venäjän markkinoilla, sillä ne investoivat ja työllistävät 50 000 venäläistä. (Siuruainen 2010, s. 5)

Venäjän markkinoille ovat parhaiten onnistuneet etabloitumaan teollisuuden, kaupan, rakentamisen sekä palvelualan suomalaiset ketjut. Sitä vastoin pk-yritysten laajentuminen Venäjän markkinoille on ollut hidasta. Yleisimpinä syinä ovat pk-yrityksiltä puuttuvat valmiudet toimia Venäjän markkinoilla, toimintaa varten tarvittavan pääoman heikko saatavuus sekä yrityksen pieni koko markkinoilla oleviin hankkeisiin ja niihin liittyviin riskeihin nähden. Tämän takia edes korkean tietotaidon yritykset eivät monestikaan ole onnistuneet pääsemään isojen yritysten alihankkijoiksi. Pk-yritykset myös suhtautuvat varauksellisemmin Venäjän tarjoamin mahdollisuuksien hyödyntämiseen. Pelkona ovat tulli- ja rajaongelmat, byrokratia, korruptio, lainsäädännön puutteet ja sen vaihteleva tulkinta, sekava tarkastustoimi, mafia, huonot liikenneyhteydet sekä investointivaatimukset. (Siuruainen 2010, s. 9)

Metalliteollisuus on Venäjällä edelleen merkittävässä roolissa ja tarjoaa Siuruaisen (2010) mukaan mahdollisuuksia suomalaisille yrityksille. Esimerkiksi Luoteis-Venäjällä toimii runsaasti kaivos- ja metallinjalostusteollisuutta, osa laitoksista edustaa toiminnaltaan edelleen Neuvostoliiton aikakautta. Tyypillisiä ovat myös yhden ison tuotantolaitoksen varassa elävät kaupungit. Ongelmana on pk-yritysten vähäisyys sekä puute innovatiivisista konepajoista. Suomalaisille yrityksille olisikin Siuruaisen mukaan mahdollisuuksia alan uudistamisessa. (Siuruainen 2010, s. 43)

2.7.6 Venäjä ja WTO

Venäjän taloudellisten ja poliittisten uudelleenjärjestelyjen ja isojen luonnonvarojen vuoksi Venäjä on kasvattanut merkittävästi asemaansa kansainvälisessä kaupassa viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Pitkien, 18 vuotta kestävien neuvottelujen tuloksena maa lopulta liittyi WTO:n jäseneksi vuonna 2012. Liittymisjärjestyksessään Venäjä on 156:s WTO:n jäsenmaa. (Schewe 2013, s. 1200) Neuvottelujen kriittisinä kysymyksinä olivat erityisesti maakaasun hinnoittelun yhtenäistäminen Venäjän sisäisten ja kansainvälisten markkinoiden välillä, tuontitullien madaltaminen auto- ja siviili-ilmailun tuotteille sekä rahoitusmarkkinoiden avaaminen vapaalle kilpailulle. Edellä mainittuihin kysymyksiin Venäjä joutui tekemään suhteellisen vähän myönnytyksiä, ja neuvotellun sopimuksen ehdot ovat sille yleisesti ottaen suotuisat. (Портанский 2013, s. 6)

Venäjän liittyminen WTO:n jäseneksi aiheuttaa merkittäviä ja pitkäaikaisia vaikutuksia sen taloudellisiin ja oikeudellisiin toimintaedellytyksiin. Venäjän liittyttyä WTO:n jäseneksi sen oli ratifioitava GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), GATS (General Agreement in Trade on Services) ja TRIPS (Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights) -sopimukset. Liittymisen myötä tuontitullit laskivat keskimäärin aikaisemmasta 10 %:sta noin 7,5 %:iin. Tietyillä sektoreilla tuontitullien lasku on ollut sitäkin kovempi, esimerkiksi autoteollisuudessa tulli laski alkuperäisestä 30 %:sta 25 %:iin ja seitsemän vuoden siirtymäkauden aikana tulee laskemaan edelleen 15 %:iin. (Schewe 2013, s. 1193) Vastaavasti jäsenyyden myötä venäläiset yritykset saa-

vat paremmat edellytykset laajentaa toimia ulkomaisille markkinoille ja kokevat vähemmän syrjintää. Jäsenyys myös mahdollistaa Venäjää pääsyn osallistumaan kansainvälisen kaupan sääntöjen neuvotteluihin (Портанский 2013, s. 6).

WTO:n myötä yksi merkittävimpiä muutoksia on WTO:n lainsäädännön piiriin kuuluvien riitojen ratkaisu riitojenratkaisumenettelyllä. Tämän toivotaan tuovan perustavanlaatuisen muutoksen Venäjän asemaan kansainvälisen kaupan osapuolena. Riitojenratkaisumenettely oikeudellisin keinoin on Venäjällä suhteellisen uutta, sillä usein riitoja on ratkaistu poliittisella tasolla. Muutoksen suhtaudutaan kuitenkin varauksella, sillä aikaisemmin Venäjä on osoittautunut immuuniksi tämän kaltaiselle painostukselle. Onkin mahdollista, että WTO:n jäsenyys ei välttämättä paranna Venäjän ennustettavuutta kansainvälisessä kaupankäynnissä. (Schewe 2013, s. 1994)

Mikäli Venäjä ei täytä WTO:n sääntöjä, se voi aiheuttaa vastatoimeenpiteitä muiden jäsenmaiden taholta tai heikentää Venäjän mainetta sijoituskohteena. Toisaalta niin kauan kun globaali öljyn ja maakaasun kulutus pysyvät korkeana, voi Venäjä hyödyntää tilannetta luodakseen itselle erikoisaseman. Kansainvälinen painostus kasvaa, mikäli maailman öljyriippuvuus vähenee. (Schewe 2013, s. 1199) Tämän diplomityön kirjoitushetkellä on hyvin vaikea nähdä WTO:n suoria vaikutuksia Venäjän talouteen. Uudet säädökset astuvat voimaan vähitellen. Myös WTO:n lainsäädännön myötä uudet oikeudelliset prosessit vievät aikaa, ennen kuin niiden todelliset vaikutukset ovat nähtävissä. (Schewe 2013, s. 1201) WTO:n jäsenyyden positiiviset tai negatiiviset vaikutukset ovat havaittavissa tyypillisesti vasta viiden vuoden kuluttua liittymisestä (Портанский 2013, s. 6).

Kaikkein positiivisimman ennusteen WTO:n vaikutuksesta Venäjän talouteen teki Maailmanpankki. Tämän ennusteen mukaan jäsenyyttä seuraavana kolmena vuotena WTO:n vaikutus BKT:een tulee olemaan 3,3 % ja pitkällä aikavälillä jopa 11 % (Russia Profile 2014)

2.7.7 Venäjän kehitys tulevaisuudessa

Venäjän hallinnon tilaama Strategia-2020 (Кузьминова 2013)-analyysi tarkastelee laajasti maan kehittymisen skenaarioita ja mahdollisia keinoja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi vuoteen 2020 ulottuvassa periodissa. Analyysin mukaan Venäjän on pakko implementoida uusi talouskasvun malli ja uusi sosiaalipolitiikka. Uusi talouskasvun malli on välttämätön, sillä vanha malli, joka perustui sisäisen kysynnän kasvuun ja vientituotteiden markkinahintojen nousuun ei enää tarjoa kasvun mahdollisuuksia. Uusi kasvu ei saa perustua raaka-aineiden vientiin, eikä valtion resurssien siirtoon raaka-ainesektorista muihin, matalan tehokkuuden ja runsaan työllisyyden sektoreihin. (Кузьминова 2013, s. 8)

Keskeisimpiä keinoja saavuttaa asetetut tavoitteet ovat Strategia-2020 mukaan hyödyntää aikaisemmin huonosti hyödynnettyä potentiaalia. Tämä tarkoittaa erityisesti koulutettua

keskiluokkaa, joka kykenee hyödyntämään venäläisten innovaatioiden potentiaalia. Päättääkseen tavoitteeseen analyysissä suositellaan kehittämään henkistä pääomaa, lisäämällä panostusta koulutukseen, sairaanhoitoon, tietotekniikkaan sekä media- ja muotoilualoille. (Кузьмина 2013, ss. 8-9)

Analyysissä suositellaan lisäämään panostuksia maan infrastruktuurin ja henkisen pääoman kehittämiseen yhteensä 4 %:iin BKT:sta. Rahoitus ehdotetaan järjestettävän osittain myös supistamalla menoja maanpuolustuksesta, valtionkoneiston kuluista sekä avustuksista yrityksille. (Кузьмина 2013, s. 143)

Keskeisimmät uhat Venäjän talouden kasvulle ovat Venäjän kehityksen strategiaa käsittelevän analyysin (Кузьмина 2013, s. 58) mukaan yrityssektorin alhainen toimeliaisuus, joka liittyy toimintaympäristön epäsuotuisiin olosuhteisiin ja valtion sääntelyyn. Ongelmana on myös markkinoiden sisäisen kilpailun vähäisyys, mikä on vakavimpia puutteita Venäjän markkinoilla. Keskeisimmät syyt edellä mainittuihin ongelmiin ovat analyysin mukaan:

1. Liiallinen epätasapaino markkinoilla toimivien osapuolten oikeuksissa.
2. Voimakkaat markkinoilletuloesteet uusille yrityksille.
3. Valtiollisen- sekä monopolisektorin vääristävä vaikutus markkinoiden toimintaan.
4. Sääntelyn liiallisuus ja sen tehottomuus.
5. Vanhojen, valtion tukemien yritysten uudistumisen hitaus.
6. Korruptio.

Venäjän talouskehitysministeriön mukaan Venäjälle on välttämätöntä siirtyä innovatiivisen kehityksen polulle, päästävä johtavien talousmaiden joukkoon, kehitettävä infrastruktuuria ja kasvatettava korkeateknologian sektorin osuutta maan BKT:sta. Edellä mainittujen tavoitteiden toteuttamiseksi tarvitaan mittavat investoinnit teolliseen tuotantoon, uusiin teknologioihin sekä koulutukseen. Investoijiksi on houkuteltava ulkomaisten yritysten ohella myös kotimaisia yrityksiä. Tämä edellyttää kuitenkin suotuisia olosuhteita liiketoiminnan harjoittamiseksi tasapuolisesti kaikille yrityksille. (Министерства экономического развития Российской Федерации 2012, s. 2)

Samalla linjalla on myös Venäjän tiedeakatemian alainen kansantalouden ennusteinsti-tuutti. Sen mukaan maan talouden kehityksen hidastumisen taustalla ei niinkään ole ulkomaan markkinoiden vaikutukset, vaan ennen kaikkea kotimarkkinoiden investointien hiipuminen. (Kyseinen artikkeli on julkaistu ennen Ukrainan kriisin puhkeamista). Iso joukko merkittäviä investointeja on ehditty suorittaa loppuun, mutta uusia merkittäviä investointeja ei ole käynnistetty. Myös pääomien heikko saatavuus nähtiin keskeisenä ta-

louden kehittymistä rajoittavana tekijänä. Tutkijoiden mukaan nykyolosuhteissa vaaditaan vähintään 10 % korotusta peruspääomiin, jotta Venäjä saavuttaisi 4 % BKT:n kasvuvauhdin. (Ивантер et al. 2014)

Taloukasvu on myös suoraan sidoksissa työn tuottavuuteen. Työn tuottavuus Venäjällä on merkittävästi heikempi kuin työn tuottavuus kehittyneissä teollisuusmaissa. Tämän taustalla vaikuttaa kaksi perustavanlaatuaista ongelmaa. Toisaalta teknologian taso on vertailumaita kehittämättömämpää ja tehottomampaa. Kuitenkin yli puolet erosta selittyy työllistämisorientoituneilla työpaikoilla, joiden tuottavuus on matala. Ongelmana on myös sarjatuotantoteollisuuden suhteellisen vähäinen osuus. Tulevaisuudessa maan on välttämätöntä panostaa tuottavien työpaikkojen luontiin ja nostettava tuottavuutta sekä vähennettävä turhia, matalasti tuottavia työpaikkoja. Tämä puolestaan lisää työttömyyttä ja voi aiheuttaa sosiaalipoliittista epävakautta. Haasteena onkin korkeasti tuottavan teollisuuden myötä aikaansaada elintason nousua kaikilla, myös muilla aloilla työskentelevillä. Vuosina 2008–2012 merkittäviä tuotantoon kohdistuneita investointeja onkin tullut metallurgian, rakennusmateriaalien tuotannon, kemian ja autonrakennusteollisuuden aloilla. Kuitenkin nykyinen kapasiteetti ei ole tehokkaassa käytössä. (Ивантер et al. 2014)

Öljytulojen kasvu voi vaikuttaa negatiivisesti talouden kehitykseen pitkällä aikavälillä. Mikäli valtion öljytulot tulevaisuudessa kasvavat, saattaa se hidastaa Venäjän talouden modernisointia ja monipuolistamista, viedä kehitystä epäedulliseen suuntaan sekä hidastaa taloukasvua. (Артёмова 2013, s. 11) Venäjän tämänhetkisen talousrakenteen takia lyhyellä tähtämellä öljytuloilla on kuitenkin voimakkaasti positiivinen vaikutus maan talouteen. Esimerkiksi toukokuussa 2014 Venäjän ja Kiinan solmiman, 30-vuotisen kaasuntoimitussopimuksen myötä sekä Venäjän pankki että Maailmanpankki korjasivat ennusteet Venäjän vuoden 2015 BKT:n kasvusta reilusti ylöspäin (ITAR-TASS News Agency, 2014).

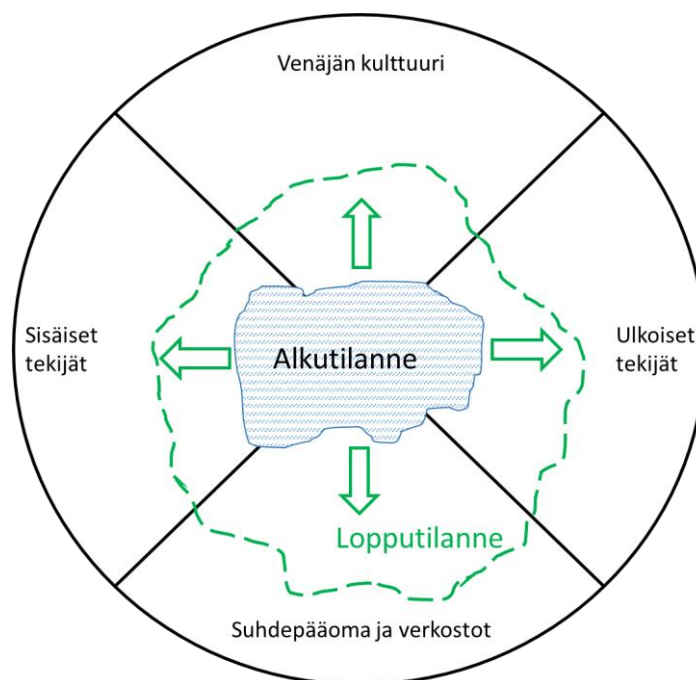
2.8 Yhteenveto

Yrityksen kansainvälistymisoperaatioiden toteutuksessa on hyvä perehtyä edellä esitettyihin kansainvälistymisteorioihin. Käytännössä kansainvälistymistä koskevista päätöksentekotilanteissa teoriat saattavat kuitenkin olla sellaisinaan hankalasti hyödynnettävissä. Usein kansainvälistymisteoriat lähinnä kuvaavat kentällä havaittavia ilmiöitä, eivätkä näin olleen välttämättä tarjoa aukottomia selityksiä, eivätkä selitä kansainvälistymisprosessissa ilmeneviä syy-seuraussuhteita. Jokaisen yrityksen kansainvälistyminen ja sen kansainvälistymisen polku on aina tapauskohtainen, eivätkä teoriat sinänsä selitä, mitä yrityksen pitäisi tehdä ja miksi.

Siinä missä kansainvälistymisteoriat pyrkivät löytämään kansainvälistymisprosessien lainalaisuuksia analysoimalla ja tulkitsemalla esimerkiksi tilastollista dataa, on yksittäisen yrityksen kansainvälistymisprosessin kannalta mielekkäämpää keskittyä käytännönläheisiin seikkoihin. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi, kuinka kansainvälistyminen saa alkusysäyksen pk-yrityksissä. Johtuuko se yrityksen sisäisistä vai ulkoisista tekijöistä ja kumpi johtaa parempaan tulokseen? Arola & Larimon (1998, s. 51) mukaan yhtälö edellyttää molempia tekijöitä. Markkinoilla on siis oltava kysyntää ja yrityksellä halukkuutta ja kykyä kansainvälistyä. Kansainvälistyessä yritykseltä vaaditaan niin henkistä kuin taloudellistakin pääomaa. Todellisuudessa yrityksen voi kuitenkin olla vaikea arvioida tarkasti edellä mainittuja tekijöitä, ja siksi kysyntä tai yrityksen kyvykkyys suhteessa haasteisiin saattavatkin selvitä vain kokeilemalla.

Laajentaessaan toimintaa Venäjän markkinoille yritykset voivat kohdata sellaisia haasteita, joita ei kotimaassa ole tai jotka kotimaassa ovat vähemmän merkityksellisiä. Venäläistä liiketoimintakulttuuria leimaa voimakas suhdekeskeisyys. Suhdepääoma onkin Gaddy & Ickesin (2002, s.11) mukaan yrityksen keskeisin valttikortti menestykseen. Liiketoimintakulttuurille ominaista on myös, että asiakassuhteet ovat ennen kaikkea ihmisten, ei niinkään yritysten välillä. Siksi avainasemassa olevien työntekijöiden vaihtuvuudella on Venäjällä erilainen merkitys kuin Suomessa.

Ulkoistamiskulttuurin kehittymättömyys tai pikemminkin sen puute on yksi merkittävimpiä eroja länsimaiseen liiketoimintakulttuuriin. Perustavanlaatuisia esteitä alihankintaketjuun pohjautuvaan arvonaluontiin ei Venäjällä nykyaikana enää näyttäisi olevan. Historian jättämä varjo on kuitenkin pitkä ja maassa toimivia alihankintaketjuja on edelleen varsin vähän. Se, onko Venäjän nykytilanne kehittymättömän alihankinnan osalta este vai valtava mahdollisuus alihankintaliiketoiminnalle, on tämän teoriakatsauksen kiinnostavimpia kysymyksistä. Kuvassa 9 on yhdistetty aiheen kannalta keskeisimpiä tekijöitä, jotka ovat nousseet tähänastisesta teoriakatsauksesta. Tämä toimii samalla tämän diplomityön viitekehystenä, jonka pohjalta ohjataan työn empiirisen tutkimuksen kulkua.



Kuva 9. Keskeiset tekijät kansainvälistyessä Venäjälle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kuvassa 9 esitetty malli kuvaa tämän tutkimuksen viitekehystä. Malli huomioi neljää keskeisintä teoriasta nousutta tekijää yrityksen laajentaessa toimintansa Venäjän markkinoilla. Nämä neljää menestystä selittävää tekijää ovat:

- Venäjän kulttuurin tunteminen ja sen ymmärtäminen sekä omien toimintamallien, joista tärkeimpänä myyntiprosessit, yhteensopivuus venäläisen liiketoimintakulttuurin kanssa.
- Ulkoiset tekijät eli yrityksen tietoisuus olemassa olevasta kysynnästä, markkinoilla jo olemassa olevasta tarjonnasta ja kilpailutilanteesta.
- Suhdepääoma eli yrityksen hallussa oleva suhdeverkosto kriittisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja viranomaisiin.
- Sisäiset tekijät eli yrityksen kyvykkyys ja henkinen sekä taloudellinen pääoma.

Yrityksen alkutilannetta ja lopputilannetta kuvaavien alueiden pinta-alue kertoo yrityksen edellytyksistä harjoittaa liiketoimintaa Venäjällä. Alkutilanteen viivoitettu pinta-ala ilmaisee, kuinka hyvin yritys hallitsi Venäjällä operoimisen kannalta keskeisiä osa-alueita kansainvälistymisen aloitushetkellä. Muutos alku- ja lopputilanteen välillä puolestaan ilmaisee yrityksen kykyä kehittää kriittistä osaamista Venäjällä operoimisen myötä. Alkuhetkellä mikään yritys ei yleensä voi hallita kaikkia toiminnan kannalta kriittisiä osa-alueita erityisen hyvin. Keskeisintä onkin, kuinka yritys pystyy heti toiminnan alkuvaiheista asti kasvattamaan kuvassa esitettyä pinta-alaa ja kuinka ison pinta-alan se lopulta kykenee saavuttamaan. Näistä viitekehysten pääkohdista syntyvät teemat toimivat tämän diplomityön empiiristä tutkimusta ohjaavina suuntaviivoina.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Käytettävät tutkimusmenetelmät

Diplomityön tavoitteet määrittelevät käytettävän tutkimustyyppin. Tämä diplomityön tavoitteena on tukea Nometin kansainvälistymistä Venäjälle syventämällä ymmärrystä Venäjän markkinoista, pk-alihankintayrityksen kansainvälistymisestä ja asiakassuhteen luontiprosessista venäläisessä toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavasta ilmiöstä haluttiin luoda syvälinen ymmärrys, siksi tutkimuskysymystä lähestyttiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella.

Koska tutkimuksen kohteina ovat ihmiset ja tutkittavana ovat ihmisten kokemukset, on kyse tulkitsevasta tapaustutkimuksesta. Tulkitsemisen avulla pyritään ymmärtämään tutkimusaineiston pohjalta tehtyjä havaintoja. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu ja benchmarkkaus. Haastattelu onkin yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimustyössä ja sen suosio perustuu Ojasalo et al. (2009, s. 106) mukaan siihen, ettei välttämättä oikein tunneta muita menetelmiä. Tässä diplomityössä siitä ei kuitenkaan ole kyse. Tämän kaltaisissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa kerättävä tutkimusaineisto on tyypillisesti puheen muodossa olevat ihmisten kokemukset asiasta. Siksi puolistrukturoidun teemahaastattelun todettiin soveltuvan tähän tutkimukseen parhaiten.

Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmänä luonteva valinta, kun tutkitaan monimutkaisia ilmiöitä sekä ilmiöitä, joita koskevia muuttujia ei ole vielä kunnolla tunnistettu. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään, kun tavoitellaan ilmiöiden perusluonteen ymmärtämistä. Tutkimusaineistoa kerätään todellisissa kontekstissa ja ihminen toimii varsinaisena aineistonkeruuvälineenä. Ominaista on myös, että tutkimusprosessi joustaa ja voi muuttua tutkimuksena aikana. Laadullinen tutkimus on hypoteesiton, eli tutkija ei etukäteen tee olettamuksia tutkimuskohteista tai tutkimustuloksista. Tutkimusaineiston tehtävänä ei myöskään ole todistaa hypoteeseja, vaan aineiston tarkoituksena on mahdollistaa hypoteesien syntyminen. Teorian tehtävänä on antaa työkaluja luoda aineiston pohjalta tulkintoja. Toisaalta teoria voi toimia itsessään tutkimuksen päämääränä, kun tutkimuksessa tavoitellaan teorian kehittämistä. (Järvenpää 2006)

Tutkimuskysymysten tehtävänä on auttaa fokusoimaan laadullista tutkimusta ja tutkimuskysymykset voivat täsmentyä ja muuttua tutkimuksen kuluessa. Tutkimuskysymyksiä ei kannata määritellä liian aikaisessa vaiheessa, sillä näin saatetaan sivuta kysymyksen kannalta tärkeät teoriat. On kuitenkin tärkeä, että alustavat tutkimuskysymykset esitetään heti tutkimuksen alussa. Kysymykset eivät myöskään saa olla liian tarkasti fokusoidut, sillä

silloin tärkeitä asioida voi jäädä tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen toteutuksessa keskeistä on tiedostaa, miten teoreettiset käsitteet voidaan mitata empiirisesti. Tutkijan on kyettävä operationalisoimaan eli mittaamaan teoriasta johdetut käsitteet empiirisesti. Operationalisoinnissa on kyse lopulta siitä, kuinka kerätä havaintoja teoreettisista käsitteistä eli esimerkiksi, miten esittää asian tutkittaville. Sen jälkeen prosessi käännetään vastakkaiseen suuntaan eli tulkitaan empiirisesti saadut käsitteet teoriaa vasten. Tutkijan on siis tiivistettävä ja analysoitava havainnot teoreettiseen muotoon. Analysoimiseen on kaksi periaatteellista lähestymistapaa. Ensimmäinen on aineistolähtöinen (grounded theory) lähestymistapa, jossa tutkija luo tulkintoja puhtaasti aineiston pohjalta ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia. Tällä tavalla menetelleen teoria kehittyy induktiivisesti tutkimuksen kuluessa ja aineisto toimii teoreettisen ajattelun lähtökohtana. Vastaavasti jälkimmäisessä, deduktiivisessa lähestymistavassa, aineistoa tulkitaan ja analysoidaan jonkin olemassa olevan teorian perusteella. Esimerkiksi teemahaastattelun teemat on hyvä esimerkki deduktiivisesta analysointitavasta. (Järvenpää 2006)

3.1 Empiria-aineiston keräys

Empiirinen tutkimus koostuu tiiviistä katsauksesta Venäjän taloutta ja sen ulkomaankauppaa kuvaaviin avainlukuihin sekä neljän Venäjällä toimivan suomalaisen yrityksen benchmarkkaustutkimuksesta. Voidakseen ymmärtääkseen paremmin Venäjän taloutta, talouden rakennetta ja ulkomaankauppaa, on sitä havainnollistettu tilastojen avulla. Pääpaino on Venäjän talouden rakenteessa sekä Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa. Tiedot ovat kerätty Venäjän tilastolaitokselta, Suomen tilastokeskuksesta, Suomen tullilta, pankkien julkaisemista tilastoista ja Yhdysvaltain keskustiedustelupalvelu CIA:n julkaisemista raporteista.

Benchmarkkauksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastateltavina olivat valittujen yritysten Venäjä-toiminnoista vastaavat avainhenkilöt. Haastateltavana oli kaksi toimitusjohtaja, yksi vientipäällikkö ja yksi hallituksen puheenjohtaja. Teemahaastattelusta ja benchmarkkauksesta tutkimusmenetelmänä kerrotaan tarkemmin kappaleessa 3.1.1 ja kappaleessa 3.1.2.

3.1.1 Teemahaastattelu

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Puolistrukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi samankaltaisissa tilanteissa kuin strukturoimatonkin haastattelu eli kun halutaan kartoittaa laajempaa aihepiiriä. Haastattelutyypille on ominaista, että haastattelun aihepiiri, teema-alueet, ovat tiedossa. Kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys voivat vaihdella. Haastattelu onkin eksaktien kysymysten ja vastausten sijaan keskustelua ennalta sovitusta teemoista (Hirsjärvi & Hurme 1988, ss. 35-36) ja sen tehtävänä on usein asioiden selventäminen ja syventäminen (Ojasalo et al. 2009, s. 106).

Teemahaastattelun avulla pyritään keräämään sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä ilmiötä koskevia päätelmiä. Tämän takia suunnitteluvaiheessa on tiedostettava, millaisia päätelmiä aineistosta on tarkoitus tehdä. Varsinainen haastattelu etenee vapaamuotoisesti ennalta suunnitellun haastattelurungon mukaan. Haastattelurunko toimii haastattelijan muistilistana ja sisältää kysymyksiä ohjaavan teemaluettelon. Teema-alueiden pohjalta haastattelijä voi jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset ja kiinnostukset sallivat. (Hirsjärvi & Hurme 1988, ss. 41-42)

Teema-alueiden suunnittelussa käytetään yleisesti kolmenlaisia menetelmiä. Menetelmät ovat luova ideointi, kirjallisuuteen perustuvat teemat sekä teoriasta johtaminen. Kattavan haastattelurungon muodostamiseksi on löydettävä kaikki aiheen kannalta relevantit teemat. Tätä varten suositellaankin käytettävän kaikkia edellä mainittuja keinoja rinnakkain; ideointia, kirjallisuutta ja teoriaa. Teemoja pohtiessa on tärkeää pitää tutkimusongelma mielessä, jotta teoreettiset käsitteet voidaan muuttaa tutkittavan ongelman kannalta relevanteiksi teemoiksi. Varsinainen haastattelurunko kannattaa rakentaa kolmitasoiseksi siten, että ylimmällä tasolla on laajat teemat ja keskitasolla pääteemoja tarkentavat apukysymykset. Alimmalla tasolla ovat yksityiskohtaiset ja suorat kysymykset siltä varalta, että aikaisemmat tasot eivät ole tuottaneet vastauksia. (Aaltola & Valli 2010, ss. 35-37)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun teemat johdetaan työn teoriakatsauksessa esille nousseista tekijöistä. Teorian yhteenvetokappaleessa 2.8 on poimittu neljä aiheen kannalta keskeisintä tekijää. Nämä neljä edellä mainittua keskeisintä tekijää ovat Venäjän kulttuuri, suhdepääoma ja verkostot, sisäiset tekijät sekä ulkoiset tekijät. Haastattelussa pyritään muodostamaan kokonaiskuvan haastateltavan yrityksen kansainvälistymisen alkutilanteesta, nykytilanteesta ja ennen kaikkea siitä, millä keinoin ja kuinka paljon yritys on onnistunut laajentamaan osaamista keskeisillä, viitekehyksen osoittamilla kriittisillä alueilla sen Venäjällä toimimisen aikana.

Teemahaastattelua ohjaava runko on laadittu niin, että ensin keskustellaan yrityksen taustatiedoista ja sen hallussa olleista Venäjällä toiminnan aloittamisen kannalta keskeisistä tekijöistä. Haastateltavilta kysytään Venäjän markkinoiden tuntemisesta, yrityksen henkisestä pääomasta ja suhdepääomasta ennen varsinaista kansainvälistymishanketta.

Alkutilanteen kartoituksen jälkeen keskustelun painopiste siirretään keinoihin, joilla yritys on kasvattanut osaamista viitekehyksen keskeisiksi korostamalla osa-alueilla. Tavoitteena on selvittää, kuinka yritys on toiminut esimerkiksi markkinoiden kartoittamisessa, verkostoitumisessa, omien sisäisten kyvykkyyksien kehittämiseksi sekä myyntiprosessien sopeuttamiseksi paikalliseen liiketoimintakulttuuriin.

Teemahaastattelulle ominaisesti haastattelu toteutetaan vapaamuotoisena keskusteluna. Haastattelussa sallitaan poikkeamat alkuperäisestä suunnitelmasta voidakseen syventyä

paremmin haastateltavan tärkeiksi kokemuksiensa aiheisiin. Haastattelussa käsiteltiin myös muita tärkeitä ja ajankohtaisia teemoja, jotka eivät suoraan liity tämän tutkimuksen kysymyksiin, mutta jotka ovat ajankohtaisuutensa vuoksi vaikeasti sivutettavissa. Haastattelun pohjana toimiva kysymysrunko on esitetty liitteessä 1.

3.1.2 Benchmarkkaus

Benchmarkkauksen eli vertailevan analyysin perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Benchmarkkingissa tutkitaan menestyviä organisaatioita, pyritään oppimaan heidän menestyksensä syitä sekä implementoimaan hyviksi havaittuja tapoja omaan liiketoimintaan. Vertailukohteena voivat olla kilpailijat, oman yrityksen muut osastot tai esimerkiksi toisen toimialan organisaatiot. (Ojasalo et al. 2009, s. 186)

Benchmarkingissa tiedon kerääminen tapahtuu järjestelmällisesti ja päämäärähakuisesti. Esimerkiksi tavalliseen yritysvierailun verrattuna on benchmarking-vierailu perusteellisemmin valmisteltu, vierailua varten suunnitellaan etukäteen lista vierailun aikana havainnoitavista ja kysyttävistä asioista. Benchmarkingin jälkeen tuloksia tulkitaan kriittisesti ja arvioidaan soveltuvuutta omaan organisaatioon. Osa opituista asioista voi olla suoraan sovellettavissa, osa taas vaatia omaan toimintaan sopivan ratkaisun kehittämistä. Kaikki vertailukohteen hyvät puolet eivät kuitenkaan aina ole sovellettavissa omaan toimintaan, vaan esteenä voi olla esimerkiksi erilainen yrityskulttuuri. Benchmarkkaamalla yritys voi edistää omaa kilpailuasemaa monella tapaa, yritys selvittää oman tason suhteessa kilpailijoihin ja vauhdittaa kehitystä toisten oivalluksilla. Myös kilpailijoiden olemassaolon tiedostaminen kiihdyttää omaa kehittämishalukkuutta. (Ojasalo et al. 2009, s. 186)

3.2 Benchmarkattavien yritysten valinta

Benchmarkattavia yrityksiä kartoittaessa tavoitteena oli löytää hiljattain Venäjän markkinoille toimintansa laajentaneita yrityksiä. Koska Venäjän toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana, tutkittavaksi haluttiin saada suhteellisen tuoreita kokemuksia yritysten kansainvälistymisestä. Tavoiteltavien yritysten oli myös kokonsa puolesta kuuluttava Nometin tavoin pk-sektoriin. Benchmarkattavien yritysten toimialaa ei sen sijaan rajoitettu pelkästään alihankintaan, sillä hyviä käytäntöjä haluttiin oppia myös muilta aloilta. Toisaalta olisi hankala löytää riittävä määrä sopivia, pelkästään alihankintaa harjoittavia ja Venäjällä menestyviä yrityksiä.

Potentiaalisia benchmarkattavia yrityksiä etsittiin muun muassa Finnpron konsulttien verkostojen kautta. Kartoittaessa tutkimukseen mukaan pyydettyjä yrityksiä sopivia ehdokkaita löytyi erityisesti koneenrakennusteollisuuden parista. Tyypillisesti tällaisten yritysten liikevaihto on noin 10 milj. euroa ja ne työllistävät noin 50 henkilöä. Puhtaasti metallituotteiden alihankkijana toimivia yrityksiä löydettiin ainoastaan yksi. Etsinnästä huoli-

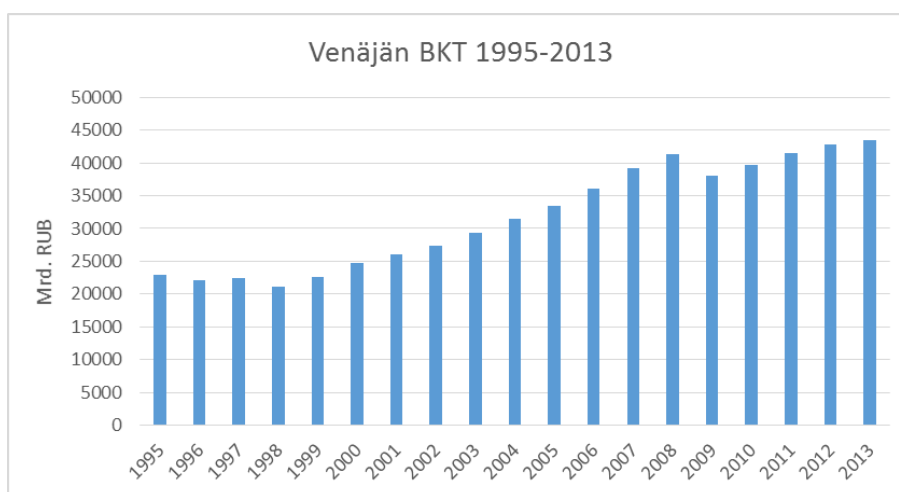
matta muita alan alihankintayrityksiä ei onnistuttu löytämään. Potentiaalisia benchmarktuvia alan yrityksiä pyrittiin löytämään muun muassa lähestymällä venäläisille alihankintamessuille osallistuneita suomalaisia yrityksiä. Tutkimukseen ei kuitenkaan saatu mukaan muita alihankintaan keskittyvää yritystä, sillä tavoitetut yritykset eivät olleet tehneet kauppaa Venäjälle tai tehneet ainoastaan muutamia, arvoltaan vähäisiä toimituksia.

4 TULOKSET

4.1 Venäjä

4.1.1 Venäjän talous

Venäjän talous on kokenut viimeisen kahden vuosikymmenen aikana kaksi isoa taloudellista kriisiä. Vuonna 1998 ruplan arvon äkillinen romahdus sekä maailmanlaajuinen taantumien 2008 vaikuttivat voimakkaasti Venäjän talouteen jättäen jälkeensä maan taloudellisen kehitykseen. Talous on kuitenkin toipunut nopeasti taantumista ja ollut yleisesti noususuhdanteista. Vuonna 2013 ostovoimakorjattu bruttokansantuote oli ollut 2 553 mrd. USA:n dollaria, mikä tarkoittaa Venäjän olevan maailman kuudenneksi suurin talous bruttokansantuotteella mitattuna (Central Intelligence Agency 2014). Alla oleva kuva esittää ruplamääräisen bruttokansantuotteen kehityksen vuosina 1995–2013 vuoden 2008 hinnoin mitattuna.

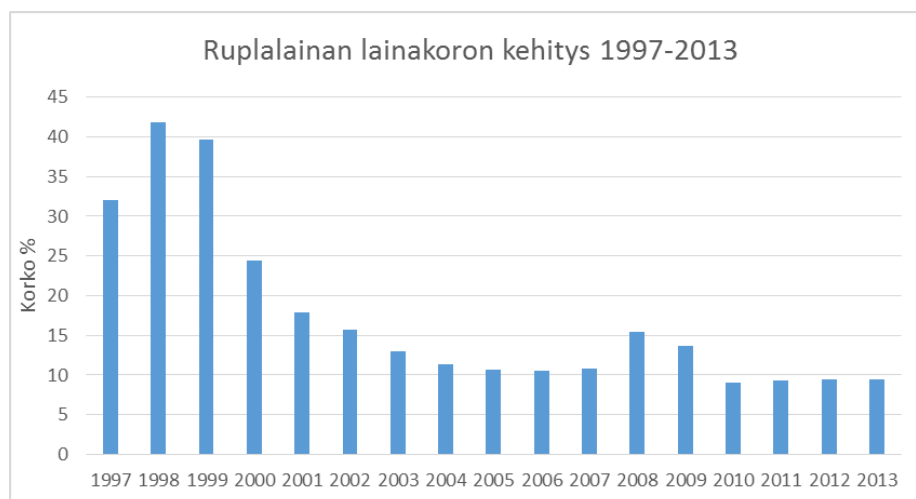


Kuva 10. Venäjän bruttokansantuote vuosina 1995-2013 viitevuoden 2008 hinnoin. (Федеральная служба государственной статистики 2014)

Venäjän talous on toipunut ripeästi viimeisimmästä, vuonna 2008 alkaneesta maailmanlaajuisesta taantumassa. Taantumaa edeltävä, vuoden 2008 taso saavutettiin ja ohitettiin jo vuonna 2011. Vertailun vuoksi Suomen talous bruttokansantuotteella mitattuna ei ole edelleenkään saavuttanut vuoden 2008 tasoa. Viitevuoden 2000 hinnoin mitattuna Suomen bruttokansantuote oli vuonna 2008 166 mrd. euroa ja vastaavasti 2013 edelleen vain 158 mrd. euroa (Tilastokeskus 2014).

Venäjän talouden kehittymiseen ovat vaikuttaneet myös rahan tarjonta ja sen hinta. Korot ovat pitkään olleet korkeat, mutta ovat viime vuosina asettuneet hieman kohtuullisemmalle tasolle, kymmenen prosentin alapuolelle. Esimerkiksi ennen vuoden

2008 lamaa ja siitä aiheutunutta korkojen nousua, ruplalainojen korot olivat suurystysten lainoille noin 12 % luokkaa ja pk-yrityksille noin 15–19 %. Dollari- tai euromääräisille lainoille korkotaso oli 3–4 prosenttiyksikköä matalampi. Todelliset vuosikorot lainahoitokuluineen vakuuksista riippuen olivat esimerkiksi pk-yrityksille 20–24 prosentin tasolla. (Heininen et al. 2009, s. 45) Kuva 11 esittää korkotason kehityksen ruplamääräisille lainoille vuosina 1997–2013.



Kuva 11. *Ruplalainan korko vuosina 1997–2013. (Федеральная служба государственной статистики 2014)*

Ruplamääräisten lainojen lainakorko on pysytellyt viime vuosina hieman alle 10 prosentissa. Vaikka korkotaso on matalampi kuin edeltävinä vuosina, on nykyiselläkin korkotasolla negatiivinen vaikutus Venäjällä toimivien yritysten toimintaedellytyksiin. Vertailun vuoksi Suomessa yritysten maksama korko yli vuoden lainalle oli vuonna 2013 keskimäärin 3,71 prosenttia (Suomen Pankki 2014). Lainojen korkoero Venäjän ja matalan korkotason maiden välillä on merkittävä, mikä tarjoaa vientiä matalan korkotason maista Venäjälle harjoittaville yrityksille kilpailuetua Venäjällä toimiviin yrityksiin nähden. Halvan korkotason maissa toimivat yritykset pystyvät hankkimaan edullisempaa lainaa investoinneille sekä esimerkiksi rahoittamaan käyttöpääomaa edullisemmin.

Toinen Venäjän talouteen ja ennen kaikkea Venäjän ulkomaiden kanssa käytävään kauppaan vaikuttava tekijä on ruplan kehitys suhteessa ulkomaanvaluuttoihin. Ruplan heikkeneminen nostaa venäläisten yritysten ulkomaanhankintojen kustannuksia ja siten supistaa kaupankäyntiä ulkomailta Venäjälle. Vastaavasti heikko rupla tekee venäläisten yritysten tuotteen houkutteleviksi ulkomaalaisille, ulkomaanvaluutassa kauppaa käyville yrityksille. Venäjän koko kansantalouden kannalta heikko rupla lisää kotimaisten yritysten vientiä ulkomaille kuitenkin vain rajoitetusti. Tämä johtuu pitkälti Venäjän viennin rakenteesta. Venäjän viennistä ison osan muodostaa energia ja erilaiset raaka-aineet. Energian hintajousto on puolestaan erittäin pieni (Cooper 2003). Näin olleen energian

halpeneminen ei juuri lisää energian kysyntää. Toisaalta Venäjän pyrkimyksistä huolimatta Venäjä käy öljykauppaa edelleen dollareissa (Al Jazeera America 2014). Näin ollen muutokset ruplan arvossa eivät vaikuta Venäjän ulkomailta saataviin öljytuloihin. Seuraava kuva esittää ruplan arvon kehityksen euroissa vuosina 2005–2013.

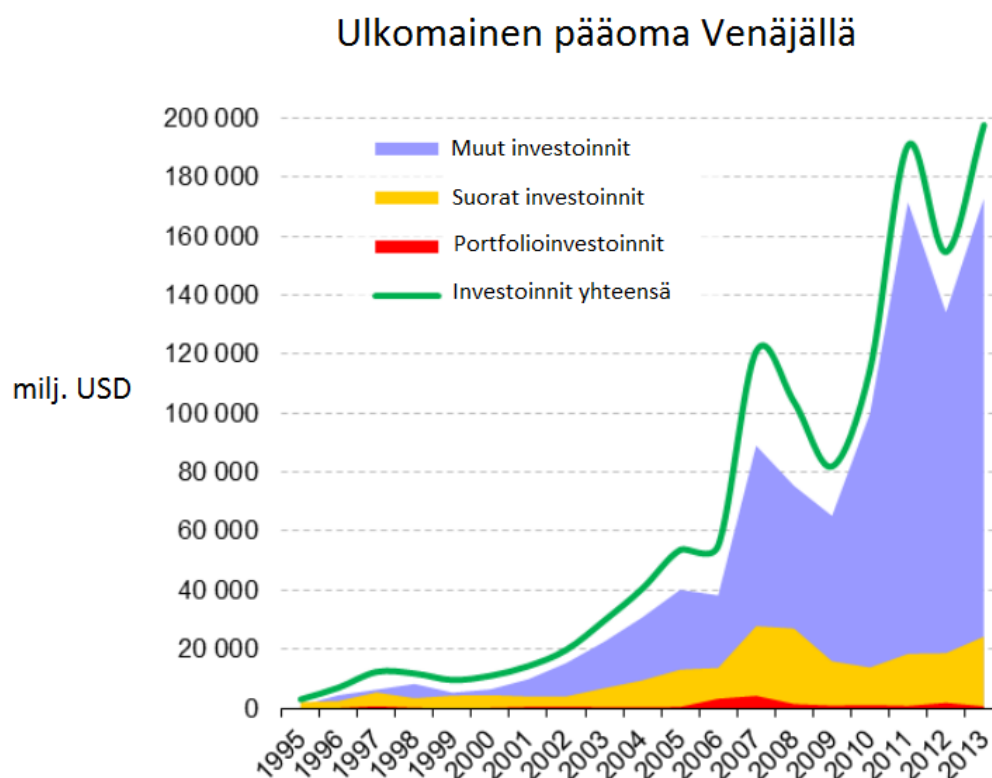
Ruplan arvo euroissa



Kuva 12. Ruplan euromääräinen kehitys vuosina 2005–2013. (Suomen Pankki 2014)

Kuvaajassa on esitetty ruplan arvon kehitys euroissa. Totutusta EUR/RUB esitysmuodosta poiketen, edellä olevassa kuvaajassa kehitys on esitetty RUB/EUR suhteena. Tämä havainnollistaa tilanteen venäläisen yrityksen näkökulmasta nähtynä. Ruplan heikkeneminen nostaa venäläisten yritysten hintoja niiden ostaessa ulkomaan valuutassa. Myös rajut vaihtelut kahden valuutan arvojen välillä nostavat yritysten taloudellisia riskejä ja vaikeuttavat ennakkointia. Valuuttariskin vuoksi yritys voi joko luopua ulkomaankaupan aikeista, hyväksyä valuuttariskin tai suojautua riskiltä, mikä toisaalta synnyttää lisäkustannuksia.

Nykyvenäjän alue on ollut hyvin suljettu talous aina Neuvostoliiton hajoamisen saakka, minkä vuoksi maassa kaikki teollinen toiminta on ollut valtioyritysten hallussa. Hieman ennen Neuvostoliiton hajoamista, vuonna 1987, alettiin rajoitetusti sallia ulkomaalaisten ja venäläisten toimijoiden yhteistyössä perustettavat yhteisyritykset. (Karhunen et al. 2008, s. 45) Paremminkin markkina avautui Neuvostoliiton romahdettua, jolloin ulkomaisia yrityksiä alkoi virrata maahan 1990-luvun alussa. Kehittymätön talous tarjosi yrityksille runsaasti kasvumahdollisuuksia ja ulkomaisten investoijien kiinnostus markkinoita kohtaan kasvoi. Kuva 13 esittää ulkomaisen pääoman virran Venäjän markkinoille vuosina 1995–2013.



Kuva 13. *Ulkomainen pääoma Venäjällä 1995–2013. (Федеральная служба государственной статистики 2014)*

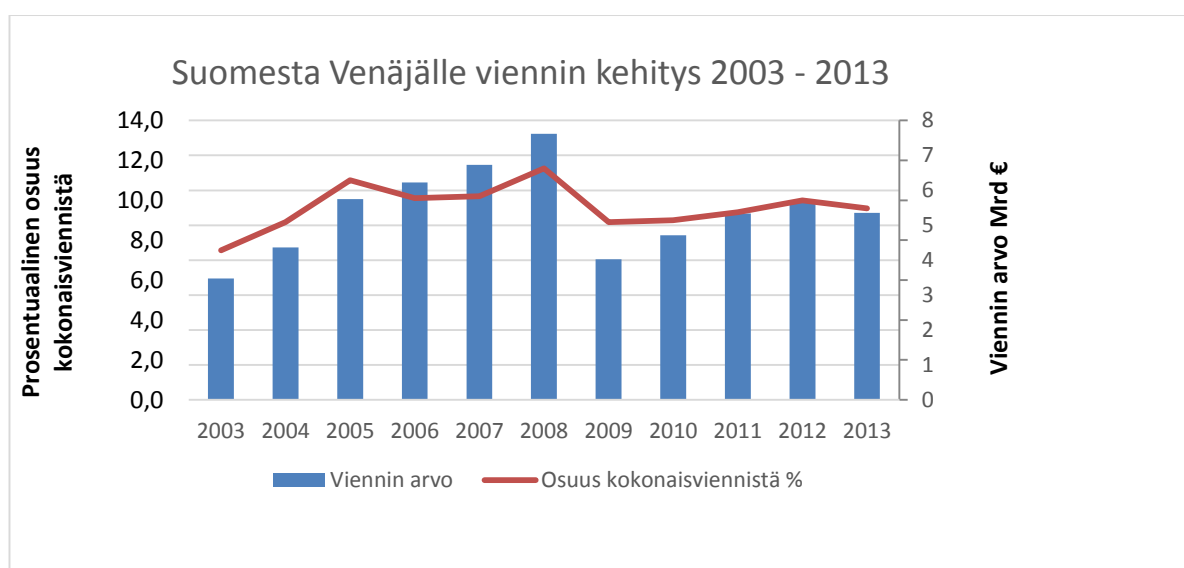
Ulkomaisten yritysten kiinnostus Venäjän markkinoita kohtaan on näkynyt voimakkaasti kehittyvänä pääomien virtana Venäjän markkinoille. Toisaalta tuotto-odotusten kanssa käsi kädessä kulkevat myös riskit ja suhdannevaihtelut heijastuvat voimakkaasti sijoitushalukkuuteen. Edellä olevassa kuvaajassa on mukana myös ulkomailta Venäjälle tulevat osakesijoitukset, mikä lisää osaltaan sijoitusvirran volatiliteettia. Kuvaajan lukuja todennäköisesti jossain määrin vääristää venäläisperäinen, mutta ulkomailta Venäjälle virtaava raha. Veroparatiisin luonteiset maat, kuten esimerkiksi Kypros, toimii usein venäläisen rahan turvasatamana. Tarkasteltaessa esimerkiksi vuoden 2013 aikana ulkomailta Venäjälle virrannutta pääoma ovat kärjessä sellaiset maat, kuten Alankomaat (18,0 % kaikista ulkomaalaisista investoinnista), Kypros (17,4 %) ja Luxemburg (12,9 %). On mahdollista, että merkittävä osa tästä pääomasta on alkuperältään venäläisperäistä. Vertailun vuoksi esimerkiksi neljänneksi eniten investointeja virtasi Kiinasta (8,7 %).

Venäjän talouskehitysministeriö on puolestaan kartoittanut maan investointiolosuhteita. Raportissa on analysoitu ulkopuolisten tahojen, muun muassa World Economic Forumin, World Justice Projectin, The Heritage Foundationin, The Wall Street Journalin ja Bloombergin raportteja. Suurimmalla osalla mittareista tarkasteltuna Venäjän sijoitus on ollut listojen häntäpäässä. Isoimmat poikkeukset ovat olleet valtion rahoituksen kestävyys ja

ulkomaiset investoinnit maahan, joissa Venäjä on sijoittunut erinomaisesti. Esimerkiksi investointikohteena Venäjän houkuttelevuus on ollut BRIC-maiden paras. (Министерства экономического развития Российской Федерации 2013a)

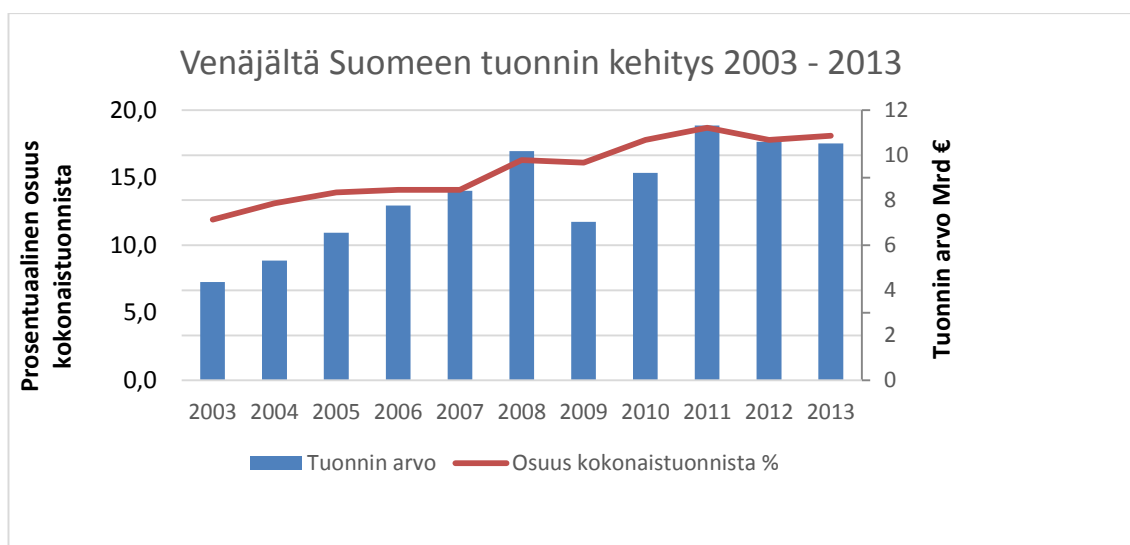
4.1.2 Suomen ja Venäjän kauppa lukuina

Venäjä on aina ollut merkittävä kauppakumppani Suomelle. Seuraavaksi käydään läpi tuonnin ja viennin kehitys viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Kuva 14 esittää viennin kehityksen Suomesta Venäjälle vuosina 2003–2013.



Kuva 14. Euromääräinen ja prosentuaalinen viennin kehitys Suomesta Venäjälle vuosina 2003–2013. (Suomen tullit 2014)

Viennin arvolla mitattuna Venäjä on pysytellyt kolmen isoimman vientimaan joukossa. Viime vuosina sen osuus Suomen kokonaisviennistä on pysytellyt vajaassa 10 %:ssa. Vastaavasti viennin arvo on pysytellyt 5 mrd ja 6 mrd euron välillä. (Suomen tullit 2014) Kuva 15 esittää vastaavasti tuonnin kehityksen Venäjältä Suomeen vuosina 2003–2013.



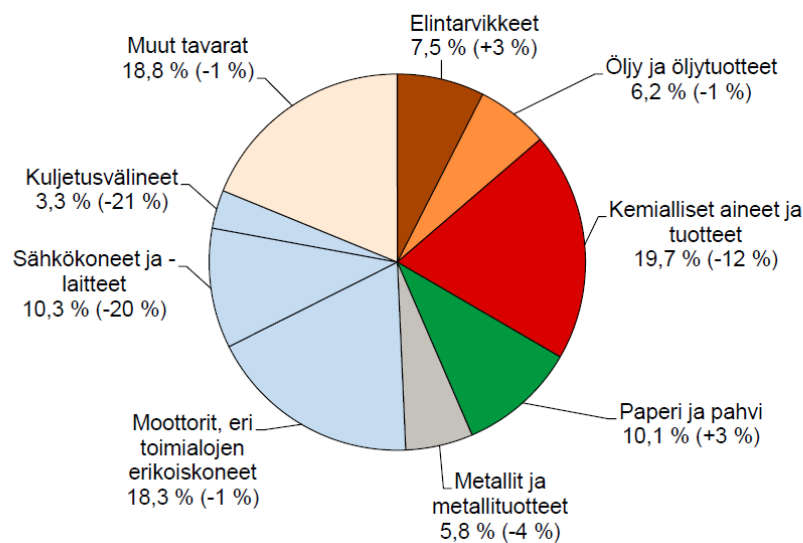
Kuva 15. *Euromääräinen ja prosentuaalinen tuonnin kehitys Venäjältä Suomeen vuosina 2003–2013. (Suomen tullit 2014)*

Edellä esitetyistä kuvaajista nähdään, että Venäjältä Suomeen tuotujen hyödykkeiden arvo on ollut suunnilleen kaksinkertainen verrattuna Suomesta Venäjälle vietyjen hyödykkeiden arvoon. Prosentuaalisesti tuonnin osuus Suomen koko tuonnista on vuonna 2013 ollut 18,7 %. Venäjä on ollut sekä hyödykkeiden euromääräisellä arvolla että hyödykkeiden painolla tarkasteltuna isoin tuoja. Tuonnin suurta arvoa selittää Venäjältä Suomeen tuotava energia, etupäässä öljy ja kaasu. (Suomen tullit 2014) Samoin vuosittaiset vaihtelut tuonnin arvossa eivät niinkään johdu tuonnin määrän vaihtelusta vaan energian hinnan muutoksista.

Vuoden 2014 alun aikana Suomen ja Venäjän välinen kauppa on osoittanut hiljenemisen merkkejä. Tuonnin arvo tammi-maaliskuussa jäi 2,3 mrd. euroon, joten tiputusta vuoden takaisesta kertyi 18 %. Venäjä säilyi tärkeimpänä tuontimaana; tuonnin arvo Suomen kokonaistuonnista oli vuoden ensimmäisellä neljänneksellä 16,7 %. Vastaavasti tammi-maaliskuussa viennin arvo Suomesta Venäjälle laski 16 % jääden 1,1 mrd. euroon. Tämä merkitsi 8 % osuutta Suomen kokonaisviennistä ja kolmatta sijaa Ruotsin ja Saksan jälkeen. (Suomen tullit 2014)

Seuraavaksi tarkastellaan viennin ja tuonnin rakennetta Suomen ja Venäjän välisessä kaupassa. Viennille ominaista on vietävän tavaran korkea jalostusaste, kun taas Venäjältä Suomeen tuodaan tyypillisesti matalan jalostusasteen hyödykkeitä. Kuva 16 esittää viennin rakennetta tuoteryhmittäin vuonna 2013. Suluissa oleva prosenttilukema ilmaisee arvon muutoksen verrattuna vuoteen 2012.

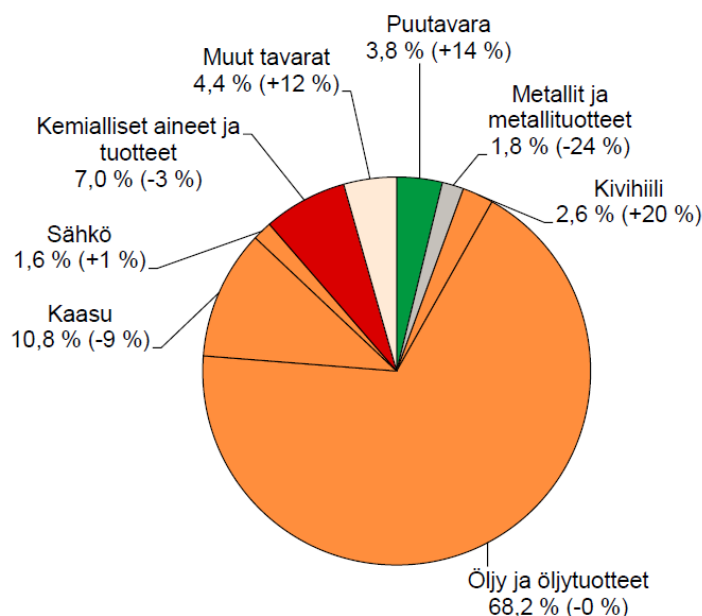
Vienti Suomesta Venäjälle tavararyhmittäin 2013



Kuva 16. Vienti Venäjälle tavararyhmittäin 2013. (Suomen tullit 2014)

Vuoden 2013 viennin arvo Venäjälle oli 5,4 mrd. euroa. Lasku edelliseen vuoteen kertyi 6 %. Kuvaajasta nähdään, että eniten laskivat sähkökoneiden ja laitteiden vienti sekä kuljetusvälineiden vienti. Viennin hiipussa laskivat myös kaikki muutkin tavararyhmät elintarvikkeita sekä paperia ja pahvia lukuun ottamatta. Metallien ja metallituotteiden osuus viennistä 2013 oli 5,8 % ja laskua edelliseen vuoteen kertyi 4 %. Kokonaisuudessaan metallien ja metallituotteiden viennin arvo Venäjälle oli 313 milj. euroa. Vastaavasti tuonnin rakenne on esitetty kuvassa 17.

Tuonti Venäjältä Suomeen tavararyhmittäin 2013



Kuva 17. Tuonti Venäjältä tavararyhmittäin 2013. (Suomen tullit 2014)

Tuonnin arvo Venäjältä Suomeen oli vuonna 2013 yhteensä 10,5 mrd. euroa. Muutosta edellisestä vuoteen -1 %. Tuontia hallitsevat ylivoimaisesti energiahyödykkeet, joiden osuus kokonaistuonnista oli 83,2 %. Metallien ja metallituotteiden tuonti laski vuoden aikana 24 % tuoteryhmän arvossa jäädessä 189 milj. euroon.

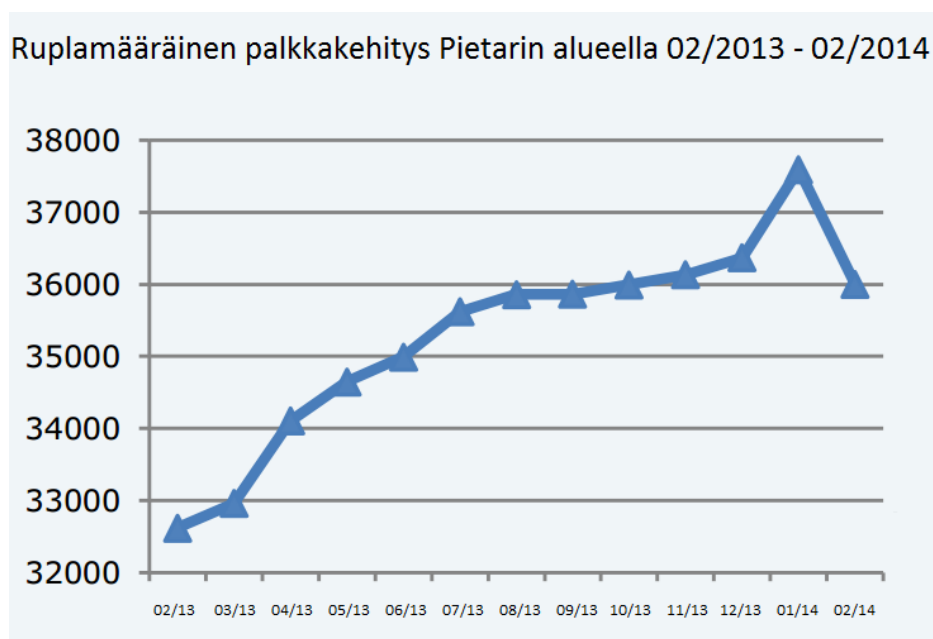
Vaikka Venäjä on Suomelle erittäin tärkeä kauppakumppani, Venäjälle Suomi on luonnollisestikin huomattavasti pienempi tekijä. Esimerkiksi viimeisten kolmen vuoden aikana Suomen osuus venäjän ulkomaankaupasta on pysytellyt 2,0 % ja 2,3 % välillä. Vuonna 2013 Suomen osuus Venäjän ulkomaankaupan arvosta oli 2,2 %, mikä merkitsi Suomen olevan suurusjärjestyksessä 14:sta suurin kauppakumppani Venäjälle. (Федеральная таможенная служба 2014)

4.1.3 Pietarin talousalue

Pietarin asukasluku on 5,131 miljoona ja Pietaria ympäröivällä Leningradin alueella asuu 1,763 miljoona ihmistä. (Wikipedia 2014) Pietarin kaupungin ympärille levittäytyvällä, Suomea lähellä olevalla Leningradin alueella on runsaasti teollista toimintaa. Alueella toimii runsaasti koneenrakennusteollisuutta, metalliteollisuutta sekä kemian ja petrokemian teollisuutta. Merkittävässä roolissa ovat myös öljynjalostusteollisuus sekä metsäteollisuus. Teollisuuteen on virrannut myös ulkomaisia investointeja ja alueelle on syntynyt uutta ulkomaalaistaustaista autoteollisuutta, rakennustarviketeollisuutta, elintarviketeollisuutta ja asunnonrakennusteollisuutta. (Tiri 2007, s. 41)

Alueella käydään myös vilkasta kaupallista toimintaa ulkomaiden kanssa. Vuonna 2013 Pietarin alueen kansainvälisen kaupan arvo oli 54 mrd. USA:n dollaria. Kansainvälinen kauppa tosin supistui hieman edellisen vuoteen verrattuna jääden 95,5 %:iin vuoden 2012 tasosta. Ulkomaankaupan arvosta viennin osuus oli 35,4 % ja tuonnin vastaavasti 64,6 %. Pietarin tärkeimmät kauppakumppanit olivat Kiina (14,2 % kokonaisulkomaankaupan arvosta), Saksa (8,3 %), Suomi (6,6 %), Alankomaat (5,2 %) ja Japani (4,9 %). Pietarin alueen ulkomaantuonnin arvo oli 34,4 mrd. USA:n dollaria. Tuonnista 46 % muodostui autoista, laitteista ja kuljetuskalustosta, 22 % elintarvikkeista, 11 % kemianteollisuuden tuotteista, 7 % metalleista ja metallivalmisteista, 6 % mineraalituotteista ja 8 % muista tuotteista. (Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга 2014)

Venäjällä viime vuosina nähty, suhteellisen hyvä talouskasvu on nostanut myös paikallista palkkatasoa. Vaikka palkat ovat nousseet ripeästi, ovat ne edelleen esimerkiksi Suomen palkkatason verrattuna matalat. Vuosina 2011, 2012 ja 2013 bruttokansantuotteen kasvu on ollut samassa järjestyksessä 4,3 %, 3,4 % ja 1,3 % (Central Intelligence Agency 2014). Sen sijaan virallinen, verottajan kautta maksettu keskipalkka on Pietarissa ollut helmikuussa 2014 keskimäärin 36000 ruplaa, mikä vastaa EUR/RUB 48 kurssilla 750 euroa kuukaudessa. Vertailun vuoksi koko Venäjän virallinen keskipalkka oli 29680 ruplaa eli noin 618 euroa. Kuva 18 esittää viimeisen vuoden ajalta ruplamääräisen palkkakehityksen Pietarin alueella. Vuoden aikana ruplamääräiset palkat ovat nousseet 11,8 %, kuitenkin reaalipalkkoina tarkasteltuna kasvua on kertynyt 5,1 %. (Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга 2014)

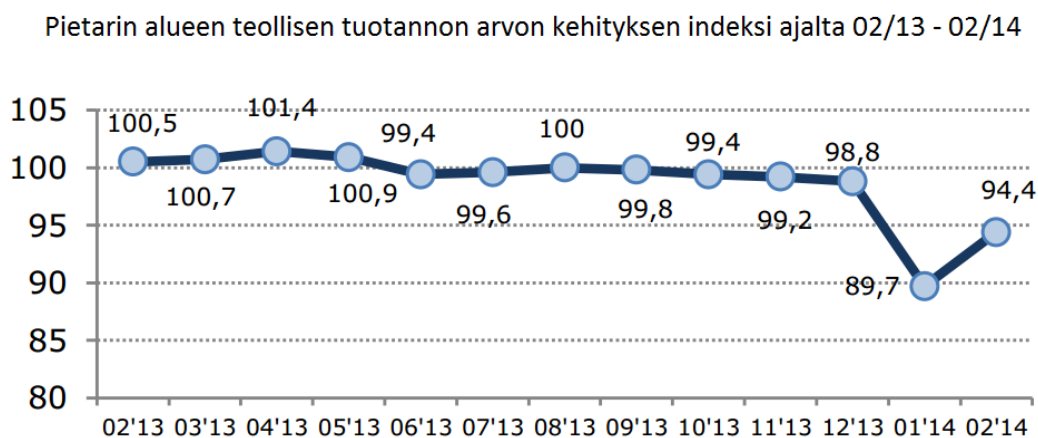


Kuva 18. Kuluneen vuoden ruplamääräinen palkkakehitys Pietarin alueella. (Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга 2014)

Kilpaillessa Pietarin markkina-alueella asettaa alueen matala palkkataso korkeita vaatimuksia suomalaisen yrityksen toiminnan tehokkuudelle. Suomessa toimivan yrityksen on menestyäkseen kyettävä kilpailemaan paikallisella markkinalla siellä toimivien yritysten kanssa. Palkkatilastojen valossa, Nometin kilpailuetu ei voi perustua kustannusjohtajuuteen. Esimerkiksi vuonna 2013 Nometin työntekijöille maksettava keskipalkka oli 3061 euroa. Suhteutettuna liikevaihtoon ovat Nometin henkilöstökulut 28 % yrityksen liikevaihdosta. (Nometin tilinpäätös 2013) Työvoimakustannusten ero maiden välillä näyttää vieläkin suuremmalta, mikäli tarkastellaan pelkästään teollisuuden työn hintaa. Vuonna 2010 työn hinta teollisuudessa kustansi Suomessa 31 euroa tunnilta ja Venäjällä vain 4 euroa tunnilta (Teknologiateollisuus 2013b, s. 59).

Edellä esitetyt palkat eivät ole keskenään täysin vertailukelpoisia, sillä työnantajalle koitui todellisiin työvoimakuluihin vaikuttaa myös maiden erilaiset eläke- ja palkkasivukulut. Yleisesti ottaen Venäjällä palkat myös vaihtelevat erityisen suuresti isojen kaupunkien ja muun alueen välillä (Tiri 2007, s. 124). Toisaalta valuuttakurssi voi vaikuttaa merkittävästi euroiksi muutettuihin työvoimakustannuksiin, vahva euro saa ruplissa maksetut palkat näyttämään pienimmiltä euroissa mitattaessa. On myös syytä huomioida tilastojen ulkopuolelle jäävien, mahdollisesti pimeästi maksettavien palkkojen vaikutus. Tästä huolimatta Nometin palkkakulut ovat tuntuvasti suuremmat kuin Pietarin alueella toimivien yritysten maksamat palkat keskimäärin. Nometin palkkakulujen ollessa 28 % sen liikevaihdosta, voidaan puhua yritykselle merkittävästä kuluerästä, mikä vaikuttaa väistämättä sen kilpailukykyyn.

Tarkasteltaessa Pietarin alueella toimivan teollisuuden tuotannon arvon kehitystä on havaittavissa notkahdus 2014 vuoden alussa. Seuraavaksi kuvassa 19 on esitetty alueella toimivan teollisen tuotannon arvon kehitys kuluneen vuoden ajalta.

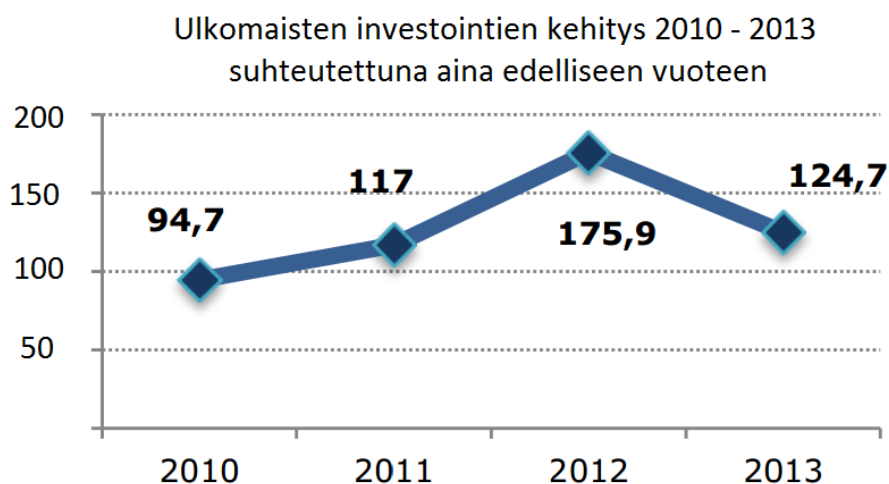


Kuva 19. Pietarin alueen teollisen tuotannon arvon kehitys. (Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга 2014)

Teollisen tuotannon arvon notkahdusta alkuvuonna 2014 selittää ennen kaikkea elektroniikkateollisuuden supistuminen. Suurimmillaan lasku on ollut televisio- ja radiovastaanottimien tuotannossa (indeksin painuessa 34,3:een), samoin lasku on syntynyt myös yleiselektroniikkateollisuudessa (81,2) sekä elektroniikkakomponenttien valmistuksessa (59,5). Myös optisten laitteiden valmistus hiipui (81,2). Samanaikaisesti erittäin merkittävää kasvua on ollut sähkömoottoreiden, generaattoreiden ja taajuusmuuntajien valmistuksessa, joiden arvo on 2,1 kertaistunut vuoden aikana. Vielä enemmän on kasvanut kaapeleiden ja eristettyjen sähköjohtojen tuotannon arvo, joka on 3,6 kertainen vuoden takaisen verrattuna. Kone- ja rakennusteollisuudessa merkittävä kasvu on ollut prosessiteollisuuslaitteiden ja koneiden valmistuksessa, joka on kasvanut 2,6-kertaiseksi. 2,0-kertaiseksi kasvoi myös kaivosteollisuuskoneiden tuotannon arvo, kuten myös hissivalmistuksen arvo 1,6-kertaiseksi. Nometin osaamisportfolion kannalta lupaava segmentti, raskas ajoneuvoteollisuus, on säilyttänyt asemansa haastavassa markkinatilanteessa kasvattaen tuotannon arvoa 2,9 %:lla. Kokonaisuudessa metalliteollisuus kuitenkin supistui sen indeksin jäädessä 96,2:een. Teräksien valmistus supistui 49,0 % ja valsattujen valmistusten 20,9 %. Kasvu puolestaan syntyi levynvalmistuksessa 16,7 % ja muissa valmiissa metallituotteissa 16,7 %. (Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга 2014)

Sähkömoottoreiden ja generaattoreiden lupaava kehitys on Nometin kannalta kiinnostava segmentti. Näiden tuotteiden valmistuksessa tarvittavien komponenttien, kuten runkojen ja akseleiden vaatima koneistus voi tulevaisuudessa tarjota varteenotettavan markkinan yrityksen palveluille. Sama tilanne on kone- ja rakennussegmentissä, jonka nopea kasvu voi tarjota mahdollisuuden niin kapasiteetin tarjoamiselle asiakkaalle, asiakkaan investointitarpeen eliminoimiseen kuin vaativan koneistuksen edellyttämän erikoisosaamisen hyödyntämiseen.

Tarkasteltaessa Pietarin alueen houkuttelevuutta ulkomaisen toimittajan näkökulmasta voidaan ottaa tarkasteluun viime vuosina toteutuneita ulkomaisia investointeja alueelle. Kuvassa 20 on esitetty tilasto ulkomaisten investointien kehityksestä suhteutettuna aina sitä vuotta edeltävään vuoteen. Kuvaaja kertoo prosenttimääräisenä kunkin vuoden investoinnit suhteessa edeltävään vuoteen. Vuonna 2013 ulkomaiset investoinnit Pietarin alueella kasvoivat kuvaajan mukaisesti 24,7 % verrattuna vuoteen 2012. Kokonaisuudessa niiden arvo kohosi 13,4 mrd. USA:n dollariin. Tilastoista on jätetty pois finanssisektorin investoinnit.



Kuva 20. *Ulkomaisten investointien kehitys 2010 – 2013 suhteutettuna aina edelliseen vuoteen. (Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга 2014)*

Vuonna 2013 Pietarin alueelle suuntautuvista ulkomaisista investoinneista 89,8 % kohdistui teolliseen valmistustoimintaan. Loput olivat muun muassa kiinteistö-, liikennesekä kaupan alalle sijoitettavia investointeja. (Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга 2014) Vuoden 2010 poikkeusta lukuun ottamatta jokaisena vuotena lisääntyvät ulkomaiset investoinnit voidaan nähdä merkinä ulkomaisten yritysten kasvavasta mielenkiinnosta Pietarin aluetta kohtaan. Siirtämällä toimintojaan Venäjälle ulkomaiset yritykset tavoittelevat (Laakkonen et al. 2005) tutkimuksen mukaan ennen kaikkea Venäjän markkinapotentiaalia. Markkinapotentiaalin hyödyntäminen nousi merkittävämmäksi Venäjälle laajentumisen syyksi kaiken kokoisissa yrityksissä riippumatta niiden toimialasta tai kansainvälistymismuodosta. Kustannusedut eivät olleet tärkeä kriteeri, vaikkakin edulliset raaka-aineet ja työvoimakustannukset myötävaikuttivatkin yritysten investointipäätöksiin. (Laakkonen et al. 2005, ss. 28 - 29)

Ulkomaisten yritysten lisääntyvät investoinnit alueelle eivät automaattisesti kerro alueen ihanteellisuudesta ulkomaisten yritysten toimintaympäristöksi ja investointipäätösten taustalla saattaakin olla hyvin monenlaisia syitä. Tästä huolimatta viime vuosina havaittava trendi investointien lisääntymisestä on mielenkiintoinen signaali alueen taloudellisesta kehityksestä.

Nometin kannalta Pietarin alueelle etabloituneet ulkomaalaistaustaiset yritykset voidaan nähdä yhtenä potentiaalisena asiakassegmenttinä. Esimerkiksi länsimaalaistaustaiset yritykset ovat todennäköisesti tottuneet alihankinta-ajatteluun ja ovat saattaneet alusta asti rakentaa tuotannon alihankintaketjun varaan. Toisaalta alueelle etabloituneilla yrityksillä on voinut olla etabloitumispäätöksen taustalla pyrkimys kustannusten pienentä-

miseksi verrattuna kotimaan hintatasoon, joka saavutetaan käyttämällä paikallisia toimittajia. Toimivan paikallisen toimitusketjun rakentamiseen on kuitenkin yritykselle pitkä ja aikaa vievä prosessi. Oikeanlaisten ja haluttuun laatuun yltävien toimittajien löytämisessä voi mennä pitkäkin aika. Nometin kannalta myös kustannusetua hakevat, ulkomaistaustaiset yritykset ovat potentiaalinen segmentti erityisesti tuotannon ylösajovaiheessa. Tällöin tälle segmentille suunnattavan tarjoaman arvo muodostuu Nometin osaamisesta ja laaduntuottokyvystä.

4.2 Benchmarkkaus

Benchmarkkaus toteutettiin teemahaastatteluin neljälle yritykselle. Kaikki haastattelut tehtiin syyskuussa 2014. Haastatteluista kolme suoritettiin benchmarkattavan yrityksen tiloissa ja yksi Tampereen Alihankinta 2014 -messujen yhteydessä. Teemahaastattelussa keskusteltiin liitteessä 1 olevan haastattelurungon teemoista ja muista haastattelun aikana pinnalle nousseista aiheista. Seuraavissa neljässä alakappaleessa on esitetty neljän benchmarkkaushaastattelun tulokset.

4.2.1 Yritys A

Yritys A on pitkän historian omaava investointihyödykkeitä valmistava metallikonepaja. Yrityksen historia juontaa juurensa viime vuosisadan alkupuolelle, jolloin kyseisessä konepajassa valmistettiin erilaisia metalliosia, esimerkiksi rautakankia. 60-luvulla yritys aloitti osatoimitukset eräälle teollisuuslaitteistoja valmistavalle yritykselle. Myöhemmin toimitukset laajenivat koskemaan yhä laajempia osakokonaisuuksia, kunnes 80-luvulla jo suurin osa päähankkijan tuotteen valmistuksesta tapahtui yrityksen A toimesta. Lopulta yritys A osti itselleen kaikki oikeudet kyseiseen tuotemerkkiin. Myöhemmin tuotemerkin nimi otettiin käyttöön myös yrityksen nimenä sitoakseen sen tiiviimmin sitä valmistavaan yritykseen. Tällä hetkellä yritys työllistää noin 50 henkilöä liikevaihdon ollessa noin 15 milj. euroa.

Ensimmäisen kerran tuotteita vietiin Neuvostoliittoon jo 70–80-luvulla. Tarkemmin ottaen, kyseessä oli muutama yksittäinen toimitus, jotka suoritettiin vielä edellisen valmistajan toimesta. Varsinaiset ponnistelut Venäjän markkinoilla alkoivat vuonna 2005. Tuolloin yritys haki provisiopalkkiolla toimivaa paikallista agenttia. Agenttiyhteistyö ei tuottanut tulosta, eikä agentti nähnyt yrityksen tuotteille mahdollisuuksia Venäjän markkinoilla pidemmälläkään tähtäimellä. Kieltäytyttyään markkinoimasta yrityksen A tuotteita agentti kuitenkin luovutti yritykselle listan mahdollisista ostajaehdokkaista. Yrityksen A palkkaama venäjänkielentaitoinen henkilö otti yhteyttä listalla olleisiin yrityksiin ja järjesti tapaamisia. Tapaamisista huolimatta yhtään kauppaa ei kuitenkaan solmittu.

Yritys A on osallistunut Suomalais-Venäläisen kauppakamarin (SVKK:n) ja Finpron järjestämille vienninedistämismatkoille. Yrityksen mukaan matkat ovat hyödyllisiä vain,

mikäli matka on suunnattu alueelle, jossa yrityksellä on jo vireillä jotakin toimintaa. Yritys A ei ole onnistunut vienninedistämismatkoilla luomaan kaupankäyntiin johtavia kontakteja. Vienninedistämismatkat ovat sen sijaan hyödyllisiä pk-yritykselle uskottavan yrityskuvan rakentamiseksi. Esiintyminen arvovaltaisten edustajien seurassa jo tutuksi tulleille potentiaalisille asiakkaille välittää viestin, että yritys on varteenotettava tekijä Suomessa.

Toiminnan alkuvaiheessa yritys on hakenut ja saanut julkista tukea. ELY-keskukselta on saatu tukea markkinaselvityksien konsulttipalkkioihin sekä henkilöstön matkustamiskuluihin. Finnveralta on puolestaan saatu tukea etabloitumistoimenpiteisiin.

Viiden vuoden myyntiponnisteluilla ja yhteistyöllä useiden agenttien kanssa Venäjälle saatiin muutamia onnistuneita toimituksia. Koska asiakas halusi käydä kauppaa ruplissa ja saada tilauksensa valmiiksi tullattuna, oli tarpeellista perustaa venäläinen tytäryhtiö. Tytäryhtiö oli tärkeä myös uskottavuussyistä, sillä se kertoi potentiaalisille ostajille yrityksen olevan tosissaan Venäjän markkinoilla.

Venäläinen tytäryhtiö perustettiin vuoden 2012 alussa. Tytäryhtiöön palkattiin kaksi paikallista englanninkielentaitoista työntekijää. Venäläisen tytäryhtiön työntekijöiden vastuulla on ennen kaikkea kauppaa edeltävä pohjatyö, johon kuuluu potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen. Yritys A määrittelee yksityiskohtaisesti venäläisen tytäryhtiön henkilökunnalle, millaisia tietoja se tarvitsee asiakkaista. Henkilökunnan tehtäväkuvaan kuuluu asiakkaiden ja heidän tarpeiden kartoittaminen, mikä tehdään esimerkiksi kyselemällä asiasta tietäviltä ja soittamalla suoraan asiakkaalle. Usein selvitystyö edellyttää myös matkustamista asiakkaan osoitteeseen todetakseen yrityksen olemassaolon, sen kokuokan ja toiminnan aktiivisuuden. Kun potentiaalinen asiakas on kartoitettu ja selvitetty hankinnoista päättävät henkilöt, kauppaneuvotteluihin tulee mukaan suomalaisen yhtiön johto. Suomalaisen emoyhtiön toimitusjohtajan soitto ja vierailupyyntö koetaan arvovaltaiseksi osoitukseksi, jolloin tapaamisen järjestäminen vastapuolen päättävän tason kanssa onnistuu helpommin. Yrityksen A:n toimittamien investointihyödykkeiden hankinnasta vastaa venäläisessä yhtiössä tyypillisesti yhtiön konsernin johto. Siksi kauppaa koskevat neuvottelut käydään suomalaisen yrityksen ylimmän johdon ja asiakkaan ylimmän johdon, tyypillisesti konsernin johdon, välillä.

Vuonna 2013 venäläinen yhtiö, joka oli aikaisemmin toiminut yhtenä yrityksen A agentista, osti yritys A:n omistukseensa. Samaan aikaan liikevaihdosta jo 70 % tuli Venäjän markkinoilta.

Yritys A:n mukaan Venäjän markkinoille lähtiessä on tiedostettava omat vahvuudet ja kyettävä kommunikoimaan ne asiakkaalle. Yrityksen täytyy myös selkeästi tiedostaa ne keinot, joilla se tulee kilpailemaan asiakkaista paikallisia sekä ulkomaisia kilpailijoita vastaan. Tuotteen tai palvelun asiakkaalle tarjoama lisäarvo täytyy myös osata viestittää

tehokkaasti mahdolliselle asiakaskunnalle. Venäjän markkinoille ei kannata lähteä, ellei yritys ole kilpailukykyinen Suomessa ja hallitse toimialallaan järkevän kokoista markkinaosuutta.

4.2.2 Yritys B

Yritys B on perustettu 1970-luvulla, ja alkuvuosina yritys keskittyi alihankintana valmistettaviin osiin sekä sahateollisuuden tuotteiden valmistukseen. 80-luvulla tuotanto alkoi fokuoitua automaattisiin materiaalinkäsittelymenetelmiin. 90-luvun alussa enää 35 % liikevaihdosta tuli alihankintapalveluista. Vuonna 1995 yritys aloitti myös robottien maahantuonnin. Tällä hetkellä yrityksen liikevaihto on yli 10 milj. euroa ja se työllistää noin 85 henkilöä.

Yrityksen suuntautuminen Venäjälle alkoi vuonna 2010, jolloin Finproilta tilattiin markkinaselvitys ja yrityksen vientipäällikkö osallistui SVKK:n vienninedistämismatkalle. Matka suuntautui Pietarissa toimiviin, yrityksen asiakassegmenttiin kuuluviin yrityksiin. Sen tavoitteena oli kartoittaa mahdollista kysyntää yrityksen tuotteille ja etsiä mahdollista agenttia edustamaan yritystä paikallisilla markkinoilla. Matkan jälkeen yrityksessä tehtiin päätös aloittaa laajentuminen Venäjän markkinoille. Päätöksen implementoinnin ensimmäisessä vaiheessa yritys osallistui Lappeenrannan teknillisen yliopiston kansainvälistymisprojektiin. Projektin puitteissa yritys osallistui Moskovassa järjestettävälle kansainvälisille alan messuille. Messuilla oli mukana yrityksen tuote demonstroimassa suorituskykyään. Messuilta tuli yli 100 yhteydenottoa, jotka myöhemmin myös johtivat ensimmäisiin kauppoihin.

Yrityksen arvioidessa keinoja aloittaa pysyvämpää toimintaa Venäjällä agentin käytöstä luovuttiin. Ratkaisuun päädyttiin, koska agentin myyntitehon arveltiin olevan matala. Yrityksen tuotteet ovat pitkälti räätälöityjä, ja aikajänne ensimmäisestä tapaamisesta toimitukseen on noin yksi vuosi. Agentti olisi todennäköisesti motivoituneempi myymään muiden edustamiensa merkkien nopeasti ja helposti myytäviä yksinkertaisempia tuotteita. Tämän takia päädyttiin palkkaamaan oma myyntiedustaja, joka keskittyisi myymään ainoastaan emoyhtiönsä tuotteita.

Työntekijä rekrytoitiin vuokratyöyrityksen kautta 2011. Vuoden työskentelyn jälkeen työsuhde katkesi työntekijän sairastuttua. Samalla yritys menetti osan vireillä olevista kaupoista, sillä kontakteja ei onnistuttu siirtämään hoidettavaksi suomalaisille myyjille. Uusi työntekijä rekrytoitiin myös vuokratyöyrityksen kautta vuonna 2012. Rekrytoinneissa tärkeimpiä kriteereitä oli haettavan henkilön työhistoria asiakassegmentin yrityksissä. Tavoite oli löytää henkilöitä, joilla on jo valmiiksi laaja kontaktiverkosto potentiaalisiin asiakkaisiin.

Vuonna 2013 perustettiin venäläinen tytäryhtiö, johon aikaisemmin vuokrasuhteessa ollut venäläinen työntekijä siirrettiin. Hänen päätehtävänsä on asiakkaiden kartoittaminen ja

kauppojen valmistelu. Suomen yhtiössä vientipäällikkönä toimiva henkilö vastaa myös venäläisen tytäryhtiön toimitusjohtajan tehtävästä. Toimitusjohtajana hänellä on nimenkirjoitusoikeus Venäjällä solmittaviin sopimuksiin. Venäläisen tytäryhtiön perustaminen on yrityksen B mukaan tärkeä uskottavuussyiden lisäksi myös silloin, kun yritys aikoo palkata omia venäläisiä työntekijöitä ja tehdä hankintoja Venäjällä. Tytäryhtiön myötä Venäjällä tehdyistä hankinnoista voi saada arvonlisäveron palautusta, mikä muussa tapauksessa jäisi hyödyntämättä. Venäläisen tytäryhtiön myötä asiakkaille on myös tarjottu mahdollisuus maksaa laitteiston asennuksen osuus ruplissa.

Ensimmäiset kaupat Venäjällä solmittiin vuonna 2012. Kauppaa käydään euroissa, ja asiakas maksaa koko hinnan ennen laitteiden lopullista toimitusta. Toimituksista sovelletaan pääasiassa EXW Intercomsin toimitusehtoja ja joskus myös FCA ja DAP toimitusehtoja.

Yritys B on tehnyt yhteistyösopimuksen kahden paikallisen asennuspalveluja tarjoavan yrityksen kanssa pystyäkseen tarjoamaan myydyille laitteille asennuspalveluja sekä myöhemmin huolto- ja korjauspalveluja. Asennuspalveluja tarjoavat yritykset löydettiin Finpron avustamana. Venäjälle myytävien laitteiden asennuksen hoitaa aina jompikumpi paikallinen asennusyritys, mutta asennuksen valvonnasta vastaa toistaiseksi aina yrityksen B edustaja.

Yritys osallistuu aktiivisesti messuille, ja messujen merkitys onkin yrityksen mukaan erilainen kuin Suomessa. Vaikka Moskovassa järjestettävät messut ovat kalliita, saa niistä runsaasti konkreettisia kontakteja. Isoin ero suomalaisiin messuihin on venäläisillä messuilla tapahtuva uusasiakashankinnan määrä. Siinä missä suomalaisilla messuilla tervehditään tuttuja ja vanhoja asiakkaita, on venäläisillä messuilla liikkeellä runsaasti ostajia etsimässä toimittajaa todellisiin tarpeisiin.

4.2.3 Yritys C

Yritys C on alihankintavalmistusta harjoittava yritys, joka on keskittynyt neljään eri valmistusteknologiaan. Yrityksen tuotekategoriat jakaantuvat sovellettavan teknologian mukaan neljään ryhmään, jotka ovat meistettävät tuotteet, syvävetotuotteet, jouset ja kokoonpanot. Yrityksen tuotanto on sijoittunut osin Suomeen, osin ulkomaille. Asiakkaat toimivat pääasiassa kappaletavarateollisuudessa, eikä yrityksellä ole omaa tuotetta. Liikevaihto on 40 milj. euroa, joista noin puolet tulee ulkomailta. Yritys työllistää yhteensä yli 200 henkilöä.

Yritys valmistaa pääasiassa asiakkaan piirustusten mukaisia tuotteita, mutta myös joitakin standardituotteita. Parhaimmillaan yhteistyö etenee tasolle, jossa asiakas määrittelee vaatimukset tarvitsemalleen tuotteelle ja yritys C hoitaa tuotteen suunnittelun ja valmistuksen. Suunnittelu, mukaan lukien valmistettavuuden simulointi, on tärkeä osa asiakkaan kanssa yhteistyössä tehtävää alihankintaprosessia.

Yritys C:n kokemusten mukaan venäläiset asiakkaat ymmärtävät länsimaista alihankintafilosofiaa, mutta suurimmalle osalle yrityksistä tällainen tapa toimia on vieras. Venäjän kehittämätön alihankintakulttuuri edellyttää siksi isoja ponnisteluja ja pitkäjänteisyyttä suomalaiselta alihankintapalveluja myyvältä yritykseltä. Esimerkiksi toimittajan uuden aikaisen konekannan etujen hyödyntäminen edellyttää muutoksia myös asiakkaan tuotesuunnittelussa. Prosessi on aikaa vievä ja työläs, mutta yritys C on onnistunut saavuttamaan toimivia yhteistyösuhteita myös venäläisten asiakkaiden kanssa. Neuvottelut yhteistyön aloittamiseksi voivat kestää asiakkaasta riippuen jopa puolitoista vuotta. Usein yritys C on venäläisen asiakkaan ensimmäinen varsinainen alihankkija. Kun toimintamalli on hiottu asiakkaan kanssa kuntoon, yllättäviin ongelmiin on saatettu törmätä myös esimerkiksi venäläisen verottajan kanssa. Toimintamalli, jossa asiakasta laskutetaan suunnittelutyöstä tai valmistukseen käytetyistä työkaluista, joita ei lähetetä asiakkaalle, on vierasta venäläiselle verottajalle. Tämä on synnyttänyt asiakkaalle ylimääräistä työtä venäläisen byrokratian viidakossa.

Yrityksen liikevaihdosta noin 5 % tulee Venäjältä. Päämarkkina-alue Venäjällä on Moskovan, Mustanmeren ja Uralin rajaamalla alueella, jonne sijoittuu runsaasti raskasajoneuvojen valmistusta. Yrityksen historia Venäjällä ulottuu 90-luvulle. Yhteistyömahdollisuuksia selviteltiin jo 90-luvun alussa, ja vuosikymmenen lopussa tavoiteltiin yhteistuoannon perustamista Venäjälle. Ponnisteluista huolimatta tuotannon perustaminen ei toteutunut, mutta kaupankäynti kuitenkin jatkui edelleen, kunnes hiipui 2000-luvun alussa. Vuonna 2007 yrityksessä tehtiin päätös panostaa uudelleen Venäjän markkinoihin. Tällöin palkattiin venäjänkielentaitoinen työntekijä ja osallistuttiin Moskovassa järjestettävälle messuille. Kauppaa alkoi syntyä verrattain nopeasti, ja Venäjän myynti muodosti jo merkittävän siivun liikevaihdosta, kunnes vuonna 2008 alkanut lama romahdutti ruplan kurssin ja hiljensi hetkeksi kaupankäynnin. Paikallista tuotantoa yritettiin jälleen kerran aloittaa toisen paikallisen yhteistyöyrityksen kanssa, mutta yhteistyön kariuduttua päätettiin perustamaan ainoastaan paikallinen myyntiyhtiö. Yrityksen C nimissä toimiva venäläinen myyntiyhtiö aloitti toimintansa vuonna 2011.

Yksi tärkeimmistä myyntiyhtiön perustamista puoltavista syistä oli tavararan rajanylitysten sujuvoittaminen ja siten tavaratoimitusten nopeuttaminen sekä hankintaprosessin yksinkertaistaminen yrityksen asiakkaille. Aikaisemmin hankaluutena oli muun muassa tullin mielivaltainen toiminta ja tavararan jumiutuminen tulliin. Siirtämällä maahantuonti Venäjälle perustetun tytäryhtiön vastuulle pyrittiin parantamaan toimitusketjun hallittavuutta. Yritys C myös koulutti oman tullibrokerin ymmärtääkseen paremmin tullin menettelyä, vaikkakin itse tullausprosessi hankittiin edelleen siihen erikoistuneelta ulkopuoliselta toimijalta.

Yrityksen C venäläisen myyntiyhtiön vastuulla on etupäässä yrityksen standardituotteiden myynti paikallisilla markkinoilla ja venäläisten avainasiakassuhteiden hoito. Monille

asiakkaille osatoimituksia tehdään kuitenkin edelleen suoraan suomalaisesta emoyhtiöstä. Räättälöityjen tuotteiden kohdalla asiakkaalta laskutetaan vaihtelevan suuruinen etumaksu ja loput kauppasummasta tavaran toimituksen yhteydessä. Laskulla myydessä ongelmana on rahojen hidas kotiutuminen, ja myynnin työpanoksesta jopa 30 – 40 % menee maksumuistutuksiin sekä maksuajoista neuvotteluun. Venäjän myynnistä standardituotteet muodostavat 20 % ja räätälöidyt tuotteet vastaavasti 80 %. Usein yhteistyö venäläisen asiakkaan kanssa alkaa yksinkertaisten standardiosien toimituksilla. Kun asiakas on saatu vakuuttuman yrityksen toimitusvarmuudesta ja tuotteiden laadusta, suhde johtaa joskus syvempään yhteistyöhön. Standardituotteet toimivat ikään kuin sisäänheittotuotteina ennen siirtymistä räätälöityjen tuotteiden toimituksiin ja varsinaiseen alihankintasuhteeseen.

Tietoa Venäjän markkinoista yritys C on hankkinut tilaamalla kattavia selvityksiä hyväksi havaitulta konsulttiyritykseltä. Yritys on analysoinut myös kilpailijoiden toimia Venäjällä muun muassa Venäjän tullista ostettavilla tilastoilla. Tullin tilastojen avulla, kilpailijoiden hintoja analysoimalla, yritys C on voinut tehdä päätöksiä esimerkiksi tarjouskilpailuihin osallistumisesta.

Yritys C korostaa erityisesti asiakkaan päätöksentekoprosessien ymmärtämisen tärkeyttä. Hierarkkinen organisaatiokulttuuri Venäjällä toimii erilailla kuin Suomessa. Tämä on huomioitava esimerkiksi myynnin viestinnässä. Koska jokaisen organisaatiotason on kyettävä perustelemaan päätöksensä aina ylemmälle tasolle, on myynnin viestin oltava helpposti kommunikoitavissa eteenpäin. Jopa tuhansien työntekijöiden kokoisissa organisaatioissa, alihankintayhteistyöstä päättää yleensä toimipaikan ylin johto. Uuden tapakulttuurin ymmärtäminen ja omien toimintatapojen hiominen yhteensopivaksi asiakkaan tapojen kanssa vie aikansa. Myös venäjänkielen osaamisen yritys C kokee ehdottoman tärkeäksi. Englantia kyllä osataan venäläisissäkin yhtiöissä, mutta teknologiayhteistyön kannalta englanninkielentaitoiset henkilöt työskentelevät yleensä yrityksissä muissa tehtävissä. Myös pitkäjänteinen toiminta on avainasemassa Venäjällä toimiessa. Yritys C:n mukaan kahdessa vuodessa ei pysty luotettavasti testaamaan yrityksen edellytyksiä, vaan aikajänteen on oltava viidestä kymmenen vuoteen.

4.2.4 Yritys D

Yritys D on noin 20 vuotta vanha, prosessiteollisuudelle suunnattujen ratkaisujen toimitaja. Yritys työllistää noin 15 henkilöä liikevaihdon ollessa tyypillisesti 7 milj. euron molemmin puolin. Yrityksen valmistus on Suomessa, mutta asiakaskunta on alusta asti ollut kansainvälistä. Liikevaihdosta noin 60–80 % tulee ulkomailta.

Päätös pyrkiä Venäjän markkinoille tehtiin vuonna 2010. Markkinaselvityksiä on tehty kahden eri konsultin kanssa. Myös ELY-keskuksen järjestämiin kansainvälistymistapahumiin osallistuttiin. Venäjää äidinkielenään puhuva henkilö palkattiin yritykseen 2012.

Venäjänkielisen myyntihenkilön toimesta myös yrityksen esitteet ja internetsivut päivitettiin venäjänkielisiksi. Alkuvaiheessa yrityksellä ei ollut merkittäviä kontakteja Venäläisiin yrityksiin.

Myyntityö aloitettiin soittamalla potentiaalisiksi asiakkaiksi koetuille yrityksille ja sopimalla tapaamisia. Soittokierroksen tulos oli kuitenkin laiha. Hankalaksi koettiin erityisesti oikeiden henkilöiden tavoittaminen ja tapaamisten järjestäminen heidän kanssaan. Tavoittaakseen paremmin kohdeasiakkaitaan yritys turvautui Finpron palveluihin. Tätä varten yritys D oli määrittänyt Finprolle ne yritykset, joita se haluaa tavata. Halutut yritykset oli määritelty hyvin tarkasti aina tapaamiseen toivottuja henkilöitä myöten. Tällä tavalla kiinnostavien yritysten puheille pyrittiin pääsemään käyttäen hyväksi Finpron arvovaltaa. Tapaamiset sovittiin kahteentoista yritykseen ja ne toteutettiin kolmella matkalla. Vierailuilla yritystä D on aina ollut edustamassa myös yrityksen toimitusjohtaja tai hallituksen puheenjohtaja. Tämä on ollut tärkeää mahdollistaakseen keskustelun avaamisen vastapuolen päättävän tason kanssa. Yritys D oli kokenut Finpron kautta tehdyt matkat onnistuneiksi.

Yrityksen tarjoama muodostuu sekä fyysisestä tuotteesta, että siihen liittyvästä osaamisesta. Voidakseen tuottaa asiakkaan tarpeita parhaiten palveleva ratkaisu, yrityksen on tunnettava hyvin tarkasti asiakkaan prosessit. Tämän takia yrityksen on avattava vuoropuhelu ensin asiakkaan teknologiapäällikön kanssa ja vasta sen jälkeen ostopäällikön kanssa. Tilauksen suunnitteluvaiheessa on tärkeä saada yksityiskohtaista tietoa asiakkaan prosessista. Asiakkaan antamien tietojen pohjalta yritys suunnittelee asiakkaan tarpeita parhaiten palvelevan tuotteen. Asiakkaan prosessia koskevan tiedon saanti ei ole mainittu erityiseksi ongelmaksi venäläisten yritysten kohdalla.

Myyntiponnistelujen alettua yritys on saanut yhteydenottoja myös sellaisilta yrityksiltä, joita se ei ole itse lähestynyt. Tällaiset asiakkaan suunnalta tulleet yhteydenotot ovat edenneet nopeasti kaupantekovaiheeseen. Toimittuaan muutaman vuoden Venäjän markkinoilla tilauksia on tullut myös jo kerran aikaisemminkin tilanneilta asiakkailta.

Venäläisten asiakkaiden kanssa yritys on käynyt kauppaa euroissa. Tilauksen kokonaisarvosta asiakkailta on veloitettu vaihtelevan suuruinen etumaksu. Joissakin tapauksissa tuote on toimitettu asiakkaalle ennen kauppasumman loppuosan laskuttamista. Maksusaatavia ei ole vakuutettu eikä faktoroitu. Yrityksellä ei ole ollut ongelmia maksuliikenteen kanssa. Asiakkaat ovat tyypillisesti Venäjällä toimivia isoja kansainvälisiä yrityksiä.

Tällä hetkellä yrityksen liikevaihdoista noin 15 % tulee Venäjältä. Yrityksellä ei ole paikallista myyntiyhtiötä eikä edustusta kolmannen osapuolen kautta, vaan kauppa tehdään suorana vientinä Suomesta. Tuotteiden tullauksen hoitaa aina ostajayritys. Myös tuotteen asennuksen ja käyttöönnoton asiakas hoitaa itse. Yrityksen näkemyksen mukaan sen kil-

pailukeinoja Venäjän markkinoilla ovat palvelukyky ja laatu. Tämä konkretisoituu asiakkaalle esimerkiksi nopeilla vasteajoilla asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Tärkeimmäksi kilpailuvaltiksi yritys mainitsee myös hallitsemansa teknologian ja osaamisen oikeanlaisien tuotteiden suunnitteluun.

4.3 Benchmarkkauksen yhteenveto

Diplomityön empiirinen tutkimus toteutettiin benchmarkkaamalla suomalaisia Venäjällä toimivia yrityksiä. Teemahaastatteluin toteutettu benchmarkkaus oli strukturoitu teoria-aineiston pohjalta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, kuinka yritykset ovat käynnistäneet toimintansa Venäjällä. Haastattelussa erityistä huomioarvoa saivat yritysten lähestymistavat asiakassuhteiden muodostamiseen ja niiden ylläpitoon. Tutkimus sekä vahvisti teorian tarjoaman käsityksen Venäjän markkinoiden luonteesta, että laajensi ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksessa huomio keskitettiin Venäjän markkinoilla toimiviin benchmarkattavien yritysten kokemuksiin paikallisesta liiketoimintakulttuurista, suhdetoiminnasta ja yrityksen sisäisistä sekä ulkoista tekijöistä. Venäjän markkinoilla toimiessa yritykset joutuvat huomioimaan markkinoilla vallitsevat tilannetekijät ja toimimaan markkinoiden ehdoilla. Seuraavaksi ovat esitetty benchmarkkauksessa esille nousseita tekijöitä.

Yhteistä kaikille yrityksille oli, että toiminnan alkuvaiheessa yrityksillä oli hyvin vähäisestään hallussaan kansainvälistä toimintaa mahdollistavia sisäisiä tai ulkoisiakaan tekijöitä. Mikään tutkituista yrityksistä ei lähtenyt liikkeelle Venäjältä saapuvan kysynnän vuoksi, vaan markkinoille lähdettiin ennen kaikkea yrityksen sisäisistä, markkinoille työntävistä syistä. Yritykset eivät myöskään entuudestaan juuri tunteneet Venäjän markkinoita, vaan potentiaalia lähdettiin selvittämään muun maussa konsulttiselvitysten, vienninedistämismatkojen ja messujen avulla. Yrityksen sisäisten tekijöiden kohdalla tilanne oli alkuhetkellä usein parempi. Haastateltavilla yrityksillä oli aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta muissa maissa ja yritykset olivat pitkäjänteisesti sitoutuneita sekä motivoituneita vientiponnisteluihin. Sen sijaan paikallistuntemusta tai venäjänkielentaitoista henkilöstöä ei entuudestaan ollut, mutta sellaista hankittiin usein heti alkumetreillä.

Tutkituissa yrityksissä korostui vahvasti asiakassuhteiden muodostaminen ja niiden ylläpito. Tavallisesti myyntiedustustoiminta jäi väliaikaiseksi ratkaisuksi yritysten pyrkiessä tiivistämään suorat ja pitkäjänteiset välit loppuasiakkaaseen. Tällöin tytäryhtiön perustaminen tuli ajankohtaiseksi. Ratkaisuun päätyivät kaikki kolme aluksi myyntiedustusta käyttäneet yritykset. Myös myyntiprosessit poikkesivat kotimarkkinoilla totutuista. Myynnille ominaista oli johdon aktiivinen osallistuminen niin suhteiden muodostamiseen kuin myyntihankkeiden läpiviemiseen. Seuraavassa kappaleessa analysoidaan tarkemmin yritysten organisatorista toimintaa Venäjän toimintaympäristössä.

4.4 Alihankintayrityksen menestysedellytykset Venäjällä

Teoriakatsauksessa yksi neljästä esille nousseista menestykseen vaikuttavista tekijöistä oli Venäjän kulttuuri. Haastateltavissa yrityksissä tämä nousi selkeästi keskeisimpään asemaan. Käytännössä tämä konkretisoitui esimerkiksi eroavuuksissa venäläisten organisaatioiden dynamiikassa ja henkilösuhteiden merkityksissä. Seuraavaksi kuvataan venäläistä organisaatiokulttuuria sekä alihankintapalveluja tarjoavan yrityksen mahdollisia tapoja sopeuttaa toimintansa venäläisten yritysten organisatorisiin prosesseihin.

1. Hierarkia

Hierarkkinen organisaatorakenne on yleinen venäläisissä yhtiöissä. Erityisesti isoissa yrityksissä saattaa olla monia väliportaita, mikä usein aiheuttaa päätösten etenemisen pysähtymisen. Sellaiset päätökset, joita länsimaisissa yrityksissä tehdään operatiivisella tasolla, saattavatkin venäläisessä yrityksessä vaatia aina ylemmän tason hyväksyntää. Alihankintapalveluja myyvän yrityksen täytyy siksi toiminnassaan huomioida asiakkaansa hierarkkinen päätöksentekoprosessi. Toimittajan voi olla esimerkiksi pakko hyväksyä päätösten hidaskäynnitys. On myös ymmärrettävä asiakkaan todellinen päättävä taso. Yhteistyöneuvotteluissa on huomioitava, että alihankinnasta ei usein päättä yksin hankintaosasto, vaan se usein vaatii organisaation ylimmän tason.

2. Prosessien erilaisuus

Alihankintapalveluja myydessä ulkomaalaisen toimittajan on huomioitava, että se on todennäköisesti asiakkaansa ensimmäinen varsinainen alihankkija. Asiakkaan prosessit saattavat periytyä vuosikymmenten takaa ja toimia täysin omavaraisen valmistuksen ehtoilla. Tuotannon uudistaminen omaa valmistusta harjoittavasta tehtaasta alihankintafilosofiaa sovellettavaksi nykyaikaiseksi tuotantolaitokseksi on asiakkaalle iso harppaus. Muutos voi olla asiakkaalle ongelmallinen esimerkiksi henkilöstöpolitiikan kannalta.

Yhteistyösuhdetta rakentaessa riskinä on, että asiakas tekee vain satunnaisia ostoja toimittajaltaan, eikä luovu omasta tuotannosta. Vähäisen alihankintakokemuksen ja kehittämättömän alihankintakulttuurin aiheuttaman luottamuspuolan takia asiakas ei halua jäädä toimittajan armoille, eikä siksi luovu omasta tuotannostaan. Asiakkaan omat kustannukset eivät siksi häviä ja alihankintafilosofian todellinen implementointi jää silloin heikoksi.

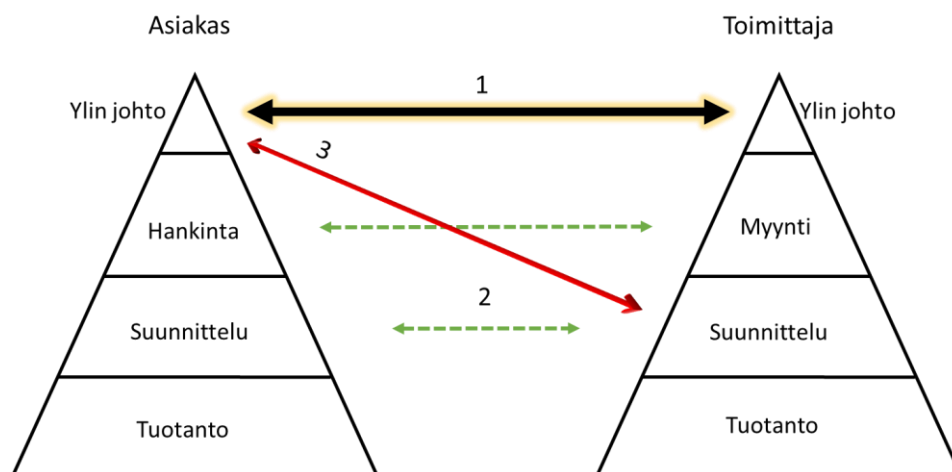
3. Organisatoriset eroavaisuudet

Alihankinnalla tavoiteltujen etujen saavuttaminen vaatii alihankintafilosofian aitoa soveltamista molempien alihankintasuhteissa olevien osapuolten liiketoimintatavoissa. Tämä edellyttää, että alihankintafilosofia ymmärretään ja myös hyväksytään molemmissa organisaatioissa organisaatioiden kaikilla tasoilla. Tällöin on mahdollista saavuttaa kehittynyt

alihankintasuhde, mikä tarkoittaa tiivistä yhteistyötä ja avointa kommunikointia organisaatioiden välillä.

Venäläisissä yrityksissä tyypillinen organisaatorakenne vaatii kuitenkin isoja muutoksia saavuttaakseen alihankintayhteistyösuhteelle suotuisan muodon. Merkittävimpiä perustavanlaatuisia haasteita alihankintasuhteen kehittymiselle ovat muun muassa kulttuurisidonnaiset tekijät. Työyhteisön voimakas yhteisöllinen henki vähentää erillään toimivien yritysten avoimuutta ja luottamuksen kehittymistä. Toisaalta venäläisen työelämäkulttuurille on tyypillistä hierarkiatasojen välinen kuilu. Käytännössä asiakas halua kommunikoida vähintään samantasoisen vastapuolen kanssa. Siksi eri tasot eivät tehokkaasti kommunikoi keskenään. Toisaalta organisaatioiden välinen kommunikaatio organisaatioiden eri tasoilla on ongelmallinen myös siksi, että englanninkielentaito ei tyypillisesti ole riittävä venäläisten organisaatioiden alemmissa portaissa.

Edellä on kuvattu kolme asiakassuhteen luonnin kannalta keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat siihen, millaisia asiakassuhteita muodostuu suomalaisen toimittajan ja venäläisen asiakkaan välille. Tilanne on havainnollistettu kuvassa 20. Kuvan nuolet numerosta yksi numeroon kolme osoittavat yritysten välistä kommunikaatiota organisaatioiden eri tasoilla. Nuolella kolme on esitetty tilanne, jossa kommunikointi tapahtuu osapuolten kesken eri tasojen välillä, erityisesti alemmalta tasolta ylempään, on ristiriidassa venäläisen liiketoimintakulttuurin kanssa. Toisaalta alihankintasuhteelle ominainen, nuolella kaksi esitetty tilanne, on usein vieras tyypilliselle venäläiselle organisaatorakenteelle. Varauksellinen suhtautuminen avoimeen tiedonvaihtoon, hierarkkisesta organisaatorakenteesta johtuva hidas päätösten eteneminen alemmilla tasoilla ja puutteellinen englanninkielentaito haittaavat tilanteessa kaksi esitetyn suhteen kehittymistä. Sen sijaan tilanteessa yksi esitetylle yritysten väliselle vuorovaikutustavalle on suotuisimmat olosuhteet Venäläisessä toimintaympäristössä. Alihankinnasta ja muista rutiineista enemmän poikkeavista asioista on päättävänä tasona yleensä venäläisessä yrityksessä sen ylempi johto. Voidakseen keskustella tehokkaasti asiakkaan päättävän tason kanssa, kommunikaation on oltava ”Top to Top” tasoista, eli toimittajan on osallistuttava vuoropuheluun asiakkaan päättävää tasoa omalla vastaavalla tasolla.



Kuva 21. Asiakkaan ja toimittajan väliset kommunikointitasot alihankintayhteistyössä.

Tehokkaasti toimiva alihankintasuhde edellyttää kaikkia kuvassa 20 esitettyjä kommunikointikanavia. Ulkomaisen toimittajan ja venäläisen asiakkaan kontekstissa tilanne kaksi ja kolme ovat kuitenkin ongelmallisia. Venäjän markkinoilla toimiessa ulkomaalaisen yritykset on huomioitava toiminnassaan venäläiset liiketoimintatavat. Tämän tutkimuksen puitteissa kansainvälisen asiakassuhteen luonnissa toimittajalla on kolme vaihtoehtoista lähestymistapaa.

1. Tarjoama on lähtökohtaisesti soveltuva Top to Top -toimintamallille.
2. Toimittaja kehittää prosesseja soveltuvaksi Top to Top -toimintamallille.
3. Toimittaja auttaa asiakasta kehittymään sopivaksi alihankintayhteistyölle.

Venäläisessä liiketoimintakulttuurissa kauppa tapahtuu usein Top to Top tasolla. Parhaiten menestyvillä toimittajilla on kokemusta tämän tapaisesta kaupanteosta ja heidän tarjoama on siihen soveltuva. Toimittajalla, jonka tarjoama ei sovellu parhaalla mahdollisella tavalla Top to Top toiminnalle, on vaihtoehtona kehittää prosessinsa paremmin Top to Top mallille soveltuvaksi. Käytännössä tarjoamaa sopeuttaminen voisi tarkoittaa esimerkiksi vahvempaa tuotteistamista ja standardointia, jolloin kauppaneuvottelujen painopistettä voitaisiin siirtää alemmilta tasoilta kohti organisaation ylempää tasoa. Alihankintafilosofian pohjalta toimivan yrityksen prosessit ovat asiakkaalle arvoa luovia kuitenkin vain, mikäli niitä käytetään alihankintafilosofian mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että toimittajan on kyettävä osoittamaan asiakkaallensa alihankinnalla saavutettavissa olevia etuja ja tuettava asiakasta muuttaman toimintaprosessinsa toimimaan alihankintafilosofian ehdoilla.

Puhtaasti alihankintaliiketoimintaa harjoittavalle toimittajalle loogisin on vaihtoehto kolme eli auttaa asiakasta kehittymään alihankintayhteistyölle sopivaksi. Vain tällä ta-

valla alihankintafilosofian implementointi ja siitä saatavien etujen realisointi on mahdollista. Prosessi on kuitenkin vaativa ja aikaa sekä resursseja sitova, eikä takeita prosessissa onnistumisessa ole.

Luonnollisesti helpoin vaihtoehto alihankintapalveluja tarjoavalle yritykselle olisi lähestyä sellaisia Venäjällä toimivia yrityksiä, jotka jo valmiiksi toimivat alihankintafilosofian mukaisesti. Tällaisia yrityksiä on kuitenkin varsin rajallisesti ja usein kyse on länsimaisista, Venäjälle tehtaansa perustaneista OEM-brändeistä. Venäjälle tehtaansa siirtävät länsimaiset yritykset törmäävät haasteisiin löytää heidän vaatimuksia täyttäviä toimittajia. Siksi nämä yritykset perustavatkin tuotantonsa usein samoihin, vanhoihin länsimaisiin toimittajiin, joita käyttivät jo entuudestaan länsimaissa sijaitsevien tahtaiden toimintuksiin. Ellei alihankintapalvelua tarjoava toimittaja ole sattunut pääsemän edellä kuvatun OEM:n imussa Venäjän markkinoille, ainut perustavaa laatua oleva kilpailuetu kilpailla OEM:n nykyisiä länsimaisia toimijoita vastaan on siirtää tuotantonsa Venäjään. Näin saavutetaan etuja tullaus- ja logistiikkakuluissa sekä parannetaan OEM:n venäläisen tuotannon ”kotimaisuusastetta”.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä, arvioidaan tutkimuksen toteutus ja johdetaan jatkotutkimuskysymykset. Johtopäätöksissä esitellään työn myötä jalostunut käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Liikkeenjohdollisissa johtopäätöksissä esitellään työn tulokset tilaajayrityksen kannalta ja teoreettisissa johtopäätöksissä keskustellaan tulosten merkityksestä suhteessa käytettyyn teoriaan.

5.1 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on luotu kuva Venäjän markkinoista tilaajayrityksen näkökulmasta. Teorian sekä empiirisen tutkimuksen avulla voidaan tilanne Venäjän alihankintamarkkinoilla tiivistää kolmeen pääkohtaan seuraavasti:

- Asiakassuhteen luonti on erilaista kuin Suomessa
- Alihankintamarkkinat ovat vasta kehittymässä
- Korkean jalostusasteen viejät menestyvät

Asiakassuhteen luominen Venäjällä on haastava prosessi, joka vaatii toimittajalta panostuksia ja pitkäjänteisyyttä. Nometin lähestymistavassa Venäjän markkinoille on pääasiassa kaksi vaihtoehtoa, sopeuttaa tarjoamansa esimerkiksi tuotteistuksen kautta tai tehdä pitkäjänteistä yhteistyötä asiakkaan prosessien kehittämiseksi. Yksinomaan markkinointivetoisesti ei Venäjällä voi toimia. Tuotteen on myös oltava kohdallaan. Yrityksen on löydettävä se kilpailuvaltti, jolla se luo asiakkaalle arvoa sen omaa tuotantoa ja kilpailijoitaan paremmin. Yrityksen on lisäksi kyettävä myös kommunikoidaan se uskottavasti potentiaaliselle asiakaskunnalle. Tämä vaatii pitkäjänteistä työtä ja edellyttää erilaista myynnillistä lähestymistapaa kotimaan myyntiprosesseihin verrattuna.

Alihankintapalveluille on Venäjällä vielä suhteellisen vähän kysyntää. Sen sijaan mahdollisuuksia on valtavasti, mikäli venäläiset yritykset omaksuvat alihankintaketjuihin perustuvan tuotantofilosofian. Tällä hetkellä matka länsimaissa käytettyihin alihankintaliiketoimintamalleihin on vielä pitkä. Tapahtuuko tämä liiketoimintakulttuurinen muutos, ja jos tapahtuu niin milloin ja millä vauhdilla, on vaikea ennustaa. Maassa toimivat länsimaiset yritykset soveltavat alihankintaa ja saattavat esimerkiksi vauhdittaa alihankintakulttuurin kehittymistä.

Mikäli odotetaan liiketoimintakulttuurin muuttumista ja markkinoiden kehittymistä lähelle länsimaista tasoa, ollaan auttamatta myöhässä. Mikäli markkinoille lähdetään vasta

niiden kehittyttyä, ehtivät jo muut toimijat poimia helpoimmin poimittavissa olevat hedelmät. Tällöin alihankintamarkkinat tulevat olemaan jo muiden toimijoiden hallussa ja kilpailua joudutaan käymään jo olemassa olevista asiakassuhteista.

Koska tällä hetkellä on vaikea ennustaa Venäjän alihankintamarkkinoiden kehitystä, vaikuttaa kansainvälistymispäätöksen toimeenpanoon ennen kaikkea yrityksen riskinottohalukkuus sekä riskin ottamista edellyttävät käytettävissä olevat taloudelliset resurssit. Toisaalta sitä ennen on ensin arvioitava perustavaa laatua olevat toimintaedellytykset. Sellaisia ovat ennen kaikkea markkinoiden kiinnostus tämän kaltaisista palveluista sekä yrityksen tarjoamien palvelujen hintakilpailukyky.

Toisaalta tilastojen valossa viennissä parhaiten menestyvät yritykset vievät Venäjälle etupäässä korkean jalostusasteet tuotteita. Kyseisten tuotteiden markkinapotentiaali syntyy, mikäli Venäjän markkinoilta puuttuvat vastaavat kotimaiset tuotteet tai kotimaiset tuotteet kilpailevat alemmalla laatutasolla. Tällöin kilpailu Venäjän markkinoista käydään ennen kaikkea muiden ulkomaalaisten kilpailijoiden välillä. Suhteellisen matalan jalostusasteen tuotteiden vienti ei näytä tarjoa edellytyksiä systemaattiselle ja kannattavalle viennille.

Mikäli Nomet kykenee hyödyntämään hallussaan olevaa osaamista oman tuotteen kehittämiseksi, sen asema saattaa kohota. Tarjoamalla asiakkaalle ratkaisua, josta syntyy merkittävää arvoa asiakkaan liiketoiminnalle, voidaan hinnoittelu perustaa asiakasarvoon. Tällöin on mahdollista parantaa kannattavuutta, kun hinnoittelu perustuisikin valmistuskustannusten sijaan luotuun asiakasarvoon.

Valmiin tuotteen tai ratkaisun tarjoamista yksittäisten komponenttien sijasta poistaisi myös tarpeen valmistaa tuote asiakkaan standardien mukaan. Asiakkaan tilatessa osakomponentteja hänen tuotekokonaisuuteen, vaatimuksena usein on, että kaikki komponentit ovat linjassa sovellettavien standardien kanssa. Tällöin komponenttivalmistuksessa saatetaan joutua soveltamaan esimerkiksi raaka-aineiden osalta asiakkaan vaatimastandardia. Hankaluudet syntyvät, mikäli esimerkiksi GOST-standardin mukaista raaka-ainetta ei ole Suomessa saatavilla, eikä asiakas ole valmis joustamaan vaatimuksesta, vaikka erilaista, mutta ominaisuuksiltaan vastaava raaka-ainetta olisikin saatavilla.

Siirryttäessä Venäjän markkinoille on varmistuttava yrityksen sisäisestä tehokkuudesta. Venäjän markkinoilla vastassa on sekä paikallisia että kansainvälisiä kilpailijoita muun muassa Saksasta ja Kiinasta. Vientikaupan rasitteena ovat myös tuontitullit sekä siihen liittyvät sivukulut. Tämän lisäksi paikalliset, mutta myös kansainväliset kilpailijat nauttivat matalimmista työvoimakustannuksista kuin Nomet.

Diplomityön kirjoittamisen aikana, vuoden 2014 ensimmäisellä puoliskolla Venäjän markkinat ovat olleet kovassa muutoksessa ja pitkään taka-alalla olleet poliittiset riskit

ovat osittain realisoituneet. Tämän takia on tärkeä seurata Venäjän markkinoiden tapahtumia, pyrittävä ennakoimaan muutoksia ja oltava valmiina toimiin, mikäli sopivia mahdollisuuksia aukeaa. Toisaalta ennusteista ei kannata pitää liian lujasti kiinni, vaan historiaan keskittymisen sijaan katse on fokusoitava tulevaisuuteen. Myös tarkkojen tavoitteiden ja strategian laatiminen on Venäjällä liiketoimintaa harjoitettaessa ongelmallista. Olosuhteet ja tilanteet muuttuvat radikaalisesti hyvin lyhyessäkin ajassa, jolloin laaditun strategian noudattaminen on hankalaa. Yritykselle olisikin tärkeämpää toimia joustavasti ja olla valmis mukauttamaan toimintansa tilanteen niin vaatiessa.

5.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tässä diplomityössä tutkittiin alihankintayrityksen kansainvälistymistä, toimintaedellytyksiä ja asiakassuhteiden luontia venäläisessä toimintaympäristössä. Työn teoreettinen viitekehys johdettiin laaja-alaisesta kirjallisuudesta, joka etupäässä käsitteli kansainvälistymistä, alihankintaa sekä Venäjän liiketoimintaympäristöä. Työssä selvitettiin tutkimusten valossa, millaisia vaiheita pk-yritysten käyvät läpi aloittaessa kansainvälisen toiminnan. Venäjän liiketoimintaympäristöä käsittävän katsauksen myötä pyrittiin lisäämään ymmärrystä Venäjän markkinoista ja sen liiketoimintakulttuurista. Tämä oli tärkeää voidakseen suunnata empiirisen tutkimuksen fokus Venäjän liiketoimintaympäristössä toimimisen kannalta oikeisiin asioihin.

Teemahaastattelulla toteutetussa tutkimuksessa huomio kiinnitettiin erityisesti neljään teoriasta nousseeseen tekijään, jotka ovat Venäjän kulttuuri, suhdetähtäminen ja verkostot, sisäiset tekijät sekä ulkoiset tekijät. Edellä luettelut tekijät ovat teorian mukaan keskeisempiä menestykseen vaikuttavia asioita ja siksi benchmarkattavia yrityksiä tarkasteltiin erityisesti näiden osa-alueiden kannalta.

Kansainvälistymisen alkumetreillä haastatelluilla yrityksillä ei ollut merkittävää osaamista Venäjän markkinoista. Markkinoiden kiinnostuksesta sen enempää kuin tuotteiden sopivuudestakaan markkinoille ei yrityksillä ollut tietoa. Kaikki tutkittavat yritykset ovat onnistuneet löytämään tuotteilleen kysyntää Venäjän markkinoilta ja hankkimaan muita tärkeitä toimintaedellytyksiä. Erilaisen liiketoimintakulttuurin vuoksi Venäjälle tähyävät yritykset eivät voi hoitaa tehokkaasti toimintaa kotimaastaan käsin tai kopioida nykyiset käytännöt Venäjälle sellaisenaan. Uuden kulttuurin ymmärtäminen ja toimintamallien sopeuttaminen ovat kriittisimpiä ja eniten panostuksia vaativat osa-alueet yritysten kansainvälistymisissä.

Empiiristen tutkimuksien tulokset olivat yhdenmukaisia tutkimuksen perustana käytetyn teorian kanssa. Venäjän liiketoimintakulttuuri poikkeaa vahvasti länsimaalaisesta. Ratkaisevat erot olivat erityisesti henkilösuhteiden sekä alihankintakulttuurin osalta. Tulokset tukivat työssä käytettyä teoriaa ja siten vahvistivat teorian pohjalta luotua käsitystä tutkittavasta ilmiöstä.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuskysymykset

Tutkimuksen laatua, sen luotettavuutta ja uskottavuutta arvioidaan kahden näkökulman, validiteetin ja reliabiliteetin kannalta. Arviointi on syytä jakaa lisäksi tutkimusmenetelmien ja johtopäätösten arviointiin. Oikein ja hyvin tehty tutkimus edellyttää, että tutkimusmenetelmät ovat tutkittavan kysymyksen kannalta tarkoituksenmukaisia, ja että tutkimuksen tulokset on mitattu luotettavasti. Kyse on siis tutkimusmenetelmien validiteetista ja reliabiliteetista. Vastaavasti on arvioitava erikseen myös tuloksista johdettuja päätelmiä. Validiteetilla arvioidaan tutkimuksen tai väitteen pätevyyttä, eli oikeuttaako käytetty aineisto, tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset esitettyyn väitteeseen. Koko tutkimuksen kannalta reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta eli sitä, onko tutkimustuloksessa kyse sattumasta vai kyetäänkö tulokset riippumattomasti toistamaan. (Hiltunen 2009)

Tämän tutkimuksen perustana toimi laaja-alainen teoria-aineisto, jonka pohjalta laadittu teoreettinen viitekehys ohjasi sopivien tutkimusmenetelmien valintaa. Viitekehysten perustana toimiva teoria käsitteli tutkittavan ilmiön kannalta eri aihealueita mahdollisimman monipuolisesti. Tällä tavalla pyrittiin varmistamaan tutkimuksen fokuksen kiinnittämistä oikeisiin asioihin. Oikeiden johtopäätösten tueksi vaaditaan luotettava teoreettinen perusta. Tämä pyrittiin varmistamaan käyttämällä luotettavaksi tunnettuja lähteitä, hyviä arvosteluja saaneita artikkeleita ja useita samaa aihetta käsitteleviä, mutta eri tutkijoiden tekemiä tutkimuksia. Käytetyt tutkimukset olivat sekä venäläisten että ulkomaisten toimijoiden tekemiä ja olivat pääpiirteissään keskenään yhdenmukaisia. Kvantitatiivisten tutkimusten osalta epävarmuus oli suurempi, sillä esimerkiksi Venäjän tilastoja kuvaavat arvot olivat lähteestä riippuen usein ristiriitaisia. Tällaisissa tapauksissa pyrittiin löytämään mahdollisimman totuudenmukainen arvo käyttäen eri lähteitä ja mikäli mahdollista, pyrittiin turvautumaan puolueettomien toimijoiden lähteisiin.

Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan läpinäkyvillä ja läpi tutkimuksen etenevillä inkrementaalisilla vaiheilla teorian johtamisesta, viitekehysten muodostamisen kautta haastatteluteemoihin sekä edelleen johtopäätöksiin. Tulosten reliabiliteetin varmistamiseksi kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa haastattelupohjaa, joka on esitetty liitteessä 1. Kaikissa haastatteluissa tehtiin muistiinpanoja haastateltavan korostamista asioista. Haastattelut myös nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin.

Haastateltavia yrityksiä oli neljä kappaletta. Pieni otos nostaa reliabiliteettiriskiä, sillä sattuman merkitys korostuu pienissä otoksissa. Toisaalta kaikkien haastateltavien yritysten kokemukset olivat keskenään varsin yhdenmukaisia. Puhtaasti alihankintaa harjoittavien yrityksiä oli tutkimukseen saatu vain yksi kappale, mikä toisaalta vahvistaa teoriasta nousseita haasteita alihankintaliiketoiminnan mahdollisuuksista Venäjällä. Mikäli tutkimuksen olisi saatu enemmän alihankintaa harjoittavia yrityksiä, olisi tutkimuksen tulosten reliabiliteetti alihankintakysymysten osalta voinut olla parempi.

Tutkimus osoitti, että Venäjän alihankintakulttuuri on tällä hetkellä varhaisessa kehitysvaiheessa. Maassa toimii kuitenkin jo tälläkin hetkellä nykyaikaisia yrityksiä, joiden arvonluonti perustuu alihankintaketjuihin. Ovatko nämä, usein länsimaalaistaustaiset valmistajat uuden alihankintatrendin suunnannäyttäjiä ja tapahtuuko muutos venäläisessä alihankintakulttuurissa? Jos tapahtuu, niin milloin ja miten? Nämä kysymykset muodostavat tämän tutkimuksen jatkotutkimuskysymyksen.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus Jyväskylä.
- Adler, P.S. 2003. Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review* 45, 1, pp. 53.
- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Edita.
- Al Jazeera America, 2. Russia, China sign deal to bypass U.S. dollar, [viitattu 03.06.2014] Saatavissa: <http://america.aljazeera.com/articles/2014/5/20/russia-china-bankdeal.html>.
- Arola, M. & Larimo, J. 1998. Pk-yritysten vienti ja kansainvälistyminen: kirjallisuusyhteenveto aihealueen tutkimuksista. Kauppa- ja teollisuusministeriö, yrityskehitysosasto.
- Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY .
- Brandes, H. 1994. Strategic changes in purchasing: two main tracks. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 1, 2, pp. 77-87.
- Buckley, P.J. & Casson, M. 1976. The future of the multinational enterprise. Macmillan London.
- Campbell, N.C. 1985. An interaction approach to organizational buying behavior. *Journal of Business Research* 13, 1, pp. 35-48.
- Cavusgil, S.T. & Knight, G. 2009. Born global firms: A new international enterprise. Business Expert Press.
- Central Intelligence Agency The World Factbook. [viitattu 13.06.2014] Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2001.htm>.
- Central Intelligence Agency The World Factbook. [viitattu 19.05.2014] Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>.
- Chalos, P. 1995. Costing, control, and strategic analysis in outsourcing decisions. *Journal of Cost Management* 8, 4, pp. 31-37.
- Cooper, J.C. 2003. Price elasticity of demand for crude oil: estimates for 23 countries. *OPEC review* 27, 1, pp. 1-8.
- Cox, A. 1996. Relational competence and strategic procurement management: Towards an entrepreneurial and contractual theory of the firm. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 2, 1, pp. 57-70.
- Cuervo-Cazurra, A. 2008. Better the devil you don't know: Types of corruption and FDI in transition economies. *Journal of International Management* 14, 1, pp. 12-27.
- Cunningham, M.T. & Homse, E. 1986. Controlling the marketing-purchasing interface: resource development and organisational implications". *Understanding Business Marketing and Purchasing* 1, 2, pp. 261-277.
- Domberger, S. 1998. The contracting organization: A strategic guide to outsourcing.
- Dunning, J. 1988. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* 19, 1, pp. 1-31.
- Dunning, J.H. 2003. Some antecedents of internalization theory. *Journal of International Business Studies* 34, 2, pp. 108-115.

- Finnvera 2014. Pk-yritysten kasvuhakuisuus nousussa, Lehdistö tiedote. [julkaistu 10.02.2014].
- Ford, D. 1980. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European journal of marketing* 14, 5/6, pp. 339-353.
- Gaddy, C.G. & Ickes, B.W. 2002. *Russia's virtual economy*. Brookings Institution Press.
- Gjellerup, P. 2000. SME support services in the face of globalisation, concerted action seminar, Opening address. Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, pp. 16-28.
- Gorodnichenko, Y. & Roland, G. 2011. Which dimensions of culture matter for long-run growth? *The American Economic Review* 101, 3, pp. 492-498.
- Größler, A., Laugen, B.T., Arkader, R. & Fleury, A. 2013. Differences in outsourcing strategies between firms in emerging and in developed markets. *International Journal of Operations & Production Management* 33, 3, pp. 296-321.
- Heininen, P., Mikkola, O., Karhunen, P. & Kosonen, R. 2009. Yritysrahoitusmarkkinoiden kehitys Venäjällä: pk-yritysten tilanne Pietarissa.
- Hillmer, F.G. & Quinn, J.B. 1995. Strategic outsourcing. *The McKinsey Quarterly* 1, pp. 48-70.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Yliopistopaino.
- Holm, D.B., Eriksson, K. & Johanson, J. 1999. Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic Management Journal* 20, 5, pp. 467.
- Holmlund, M., Kock, S. & Vanyushyn, V. 2007. Small and medium-sized enterprises' internationalization and the influence of importing on exporting. *International Small Business Journal* 25, 5, pp. 459-477.
- Humphrey, J. & Memedovic, O. 2003. The global automotive industry value chain: What prospects for upgrading by developing countries. UNIDO Sectorial Studies Series Working Paper .
- ITAR-TASS News Agency Bank of America raises Russia's GDP growth forecast for 2015 after gas deal with China, [viitattu 01.07.2014]. 28.05.2014. Saatavissa: <http://en.itar-tass.com/economy/733655>.
- Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises 2011. ClusterStar December 12, pp. 1-8.
- Johanson, J. & Vahlne, J. 2003. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of international entrepreneurship* 1, 1, pp. 83-101.
- Johanson, J. & Mattsson, L. 1988. Internationalization in industrial systems-a network approach. *Strategies* pp. 287-314.
- Johanson, J. & Vahlne, J. 1977. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 1, pp. 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. 1990. The mechanism of internationalisation. *International marketing review* 7, 4, .
- Johansson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management studies* 12, 3, pp. 305-322.

- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Tuotantotalouden opisto. Helsingin yliopisto [verkkolehti]. Saatavissa: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. 2002. Trends in Outsourcing:: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal* 20, 2, pp. 189-198.
- Karhunen, P. & Kosonen, R. 2013a. Institutional constraints for outsourcing services in Russia. *Journal of Business & Industrial Marketing* 28, 3, pp. 201-209.
- Karhunen, P., Kosonen, R., Logrén, J. & Ovaska, K. 2008. Suomalaisyriyten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Helsinki: Helsingin kauppa-korkeakoulu.
- Karhunen, P. & Kosonen, R. 2013b. Strategic responses of foreign subsidiaries to host country corruption: The case of Finnish firms in Russia. *critical perspectives on international business* 9, 1, pp. 88-105.
- Karhunen, P. & Kosonen, R. 2013c. Institutional constraints for outsourcing services in Russia. *Journal of Business & Industrial Marketing* 28, 3, pp. 201-209.
- Karjalainen, J., Maijala, M., Lindgren, M. 1999. Tuotannollinen ulkoistaminen. Metalliteollisuuden Kustannus Oy, 11, .
- Kauppalehti 2014. Maailmanparantaja pettyi Venäjään. 28.07.2014, .
- Laakkonen, V., Tiusanen, T. & Jumpponen, J. 2005. Venäjälle-mutta minne?: suomalaisyritysten investoinnin sijaintipaikan valintaan vaikuttavat ulkoiset tekijät. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Larjovuori, R., Laiho, M. & Talonen, H. 2004. Kansainvälistyvän PK-yrityksen liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet. Kauppa- ja teollisuusministeriö, elinkeinosasto.
- Laukkanen, T. 2010. Venäjän kauppa nousuun. *Venäjän aika* 2, pp. 2010.
- Lehtinen, U. 1991. Alihankintajärjestelmä 1990-luvulla. Sitra .
- Los Angeles Research Group 2014 Economic Statistics [viitattu 24.06.2014] Saatavissa: <http://www.laresearchgroup.com/brazil-russia-india-china-bric-nations-gdp.html>.
- Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. International business operations. Helsinki School of Economics.
- Luostarinen, R. 1979. Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making. Helsinki School of Economics Helsinki.
- Mol, M.J., Van Tulder, R.J. & Beije, P.R. 2005. Antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review* 14, 5, pp. 599-617.
- Nomet tilinpäätös 2013 .
- Nummela, N. & Pukkinen, T. 2004. Nopeammin, tehokkaammin ja kauemmas. Vientirenkaat kansainvälistymisen tukena. *KTM* 1, pp. 2004.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy .
- Paija, L. 1998. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit-taloustieteen näkökulma. Teoksessa Ollus, Martin, Ranta, Jukka & Ylä-Anttila, Pekka (toim.): Verkostojen valankumous. Miten johtaa verkostoyritystä .
- Pajarinen, M. 2001. Ulkoistaa vai ei - Outsourcing teollisuudessa. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, ETLA .
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Kenelle arvoketju hymyilee. Kone-teollisuus globaalissa kilpailussa, Helsinki, Finland: Taloustieto Oy (Sitra 297) .

- Phillips McDougall, P., Shane, S. & Oviatt, B.M. 1994. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing* 9, 6, pp. 469-487.
- Russia Profile 2014 Life After the WTO - World Bank Report Paints a Rosy Picture of a Post-WTO Russian Economy, [viitattu 01.07.2014] [julkaistu 29.03.2012] Saatavissa: <http://russiaprofile.org/business/56657.html>.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. & Antoncic, B. 2006. SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development* 13, 4, pp. 476-497.
- Schewe, C.J. 2013. Russia in the WTO: The Bear on a Leash? Russia in International Trade Disputes and the Added Value of a WTO Membership. *Journal of World Trade* 47, 6, pp. 1171-1201.
- Semlinger, K. 1993. Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms. *The Embedded Firm*, Routledge, London pp. 161-178.
- Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. WSOY.
- Siuruainen, E. 2010. Barentsin alueen uusiutuvat rakenteet. Suomalaisen yritysten toimintamahdollisuuksista Luoteis-Venäjällä. Oulu .
- Smith, P., Vozikis, G.S. & Varaksina, L. 2006. Outsourcing human resource management: a comparison of Russian and US practices. *Journal of Labor Research* 27, 3, pp. 305-321.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY.
- Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. Red. Tee asiakkuudesta kokemus. Helsinki: Wsoy .
- Suomen Pankki Talletusten ja lainojen korot Suomessa [viitattu 16.06.2013] Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tase_ja_korko/pages/tilastot_rahalaistosten_lainat_talletukset_ja_korot_lainat_talletusten_ja_lainojen_korot_fi.aspx.
- Suomen tulli Saatavissa: http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/.
- Sutela, P. 2012. Ruplan maa: Kuinka Venäjältä tuli normaali talous.
- Tekniikka&Talous 2014. Miten pk-yritys menestyisi Suomessa? - Teknoliateollisuus paljastaa viisasten kiven. [julkaistu 03.04.2014].
- Teknoliateollisuus Teknoliateollisuuden tilanne ja näkymät; [viitattu 29.07.2014]. Teknoliateollisuus ry. 2013b Saatavissa: www.teknoliateollisuus.fi/file/16969/Taloustilastot_12_2013.pdf.html.
- Teknoliateollisuus Teknoliateollisuuden tilastollinen vuosikirja 2013; [viitattu 29.07.2014]. Teknoliateollisuus ry. 2013a Saatavissa: <http://www.teknoliateollisuus.fi/fi/palvelut/tilastollinen-vuosikirja.html>.
- Tilastokeskus Kansantalous [viitattu 17.06.2014] Saatavissa: https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html.
- Tiri, M. 2007. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Suomalais-venäläinen kaupapakamari .
- Transparency International, 2. Corruption perceptions index 2013, [viitattu 27.06.2014] Saatavissa: <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>.
- Welch, L.S. & Luostarinen, R.K. 1993. Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing* pp. 44-56.
- Wikipedia 2014 Ленинградская область [Luotu 29.04.2014] [Viitattu 16.05.2014] ru.wikipedia.org/wiki/Saatavilla_Ленинградская_область.
- Williamson, B.,E. 1986. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism. The Rand journal of economics 17, 2, pp. 279-286.

- Williamson, O.E. 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology* 87, 3, pp. 548-577.
- Артёмова, О 2013. Экономические тренды: что осложняет движение экономики по намеченной траектории? Материалы XXX международной научно-практической конференции, pp. 6.
- Басыров, Б 2013. Аутсорсинг в России. Редакционная коллегия pp. 97.
- Ивантер, В, В, Порфирьев, Б, Н & Широ, А, А Экономический рост и экономическая политика в России, [viitattu 17.7.2014]. Институт народнохозяйственного прогнозирования. 2014 Saatavissa: <http://www.macroforecast.ru/doc/shi-gov2014.pdf>.
- Комитет по экономической политике и стратегическому планированию Санкт-Петербурга Итоги социально-экономического развития Санкт-Петербурга за январь-февраль 2014 года. [viitattu 19.06.2014] Saatavissa: http://www.cedipt.spb.ru/desktop_app/yanuary_february_2014.pdf.
- Кузьминова, ЯИ 2013. Стратегия-2020: Новая модель роста — новая социальная политика. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 год. Книга 1 ed. Москва, Издательский дом «Дело». 428 p.
- Министерства экономического развития Российской Федерации Основные меры по улучшению инвестиционного климата в Российской Федерации, [viitattu 16.07.2014]. 2012 Saatavissa: http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/71b051004bd6c3698ef89e77bb90350d/spravka_invest_klimat_may_2012.doc?MOD=AJPERES.
- Министерства экономического развития Российской Федерации Справка об инвестициях, [viitattu 16.07.2014]. 2013a Saatavissa: http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/6bfc5c004f0b220490489a1d72320abd/spravka_ob_investiciyah_270313.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6bfc5c004f0b220490489a1d72320abd.
- Портанский, А 2013. Россия–ВТО: время подводить итоги еще не пришло. Деньги и кредит 8, pp. 5-7.
- Сидоренко, С 2011. Проблемы развития аутсорсинга на российском рынке. ББК У9 (2) 0л0 Э40 pp. 305.
- Третьякова, А 2014. Аутсорсинг в России: проблемы и перспективы. Соціально-економічні реформи в контексті глобалізації та євроінтеграції: матеріали pp. 102.
- Федеральная таможенная служба 2014 Внешняя торговля Российской Федерации по основным странам за январь-декабрь 2013 г. [Luotu 12.02.2014] [Viitattu 06.06.2014] http://www.customs.ru/index2.php?option=com_content&view=article&id=18871&Itemid=1976.

Liite 1: Teemahaastattelun kysymysrunko.

1. Taustatiedot
 - Yrityksen taustatiedot.
 - Haastateltavan tausta.
2. Kansainvälistymisen alkuvaiheet
 - Kansainvälistymisen alkuhetki. Historia. Sattuman merkitys.
 - Motiivit Venäjälle suuntautuvaan liiketoiminnan käynnistämiseksi.
 - Venäjäliiketoiminnan alkumetreit.
3. Venäjäliiketoiminnan kehitys
 - Alkuvaiheista tähän hetkeen. Kuinka on edetty, konkreettiset valinnat / toimenpiteet.
 - Mitkä ovat olleet kriittiset valinnat/menestystekijät Venäjäliiketoiminnassa?
4. Asiakassuhteen luonti
 - Toimenpiteet ennen ensimmäistä yhteydenottoa.
 - Ensimmäisestä yhteydenotosta toimitukseen.
5. Verkostot ja suhdepääoma
 - Henkilökohtaiset kontaktit.
 - Vientirenkaat.
6. Venäjän markkinat
 - Tieto markkinoista. Mistä saatte tietoa Venäjän markkinoista? Olemassa olevista ja aukeavista mahdollisuuksista?
 - Byrokratia.
 - Lainsäädäntö.
 - Tulli. WTO. WTO:n vaikutukset.
 - Valuuttariskit.
7. Julkinen tuki.
 - Finnvera.
 - TEM
 - muut...
8. Ukrainan tilanne.
 - Vaikutukset teidän liiketoimintaan.
 - Kuinka on reagoitu?
9. Suositeltava tapa käynnistää Venäjälle suuntautuva liiketoiminta.