



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics and Business Administration

**VIROLAISYRITYKSEN TOIMINTOJEN
LAAJENTAMINEN SUOMEEN -**

Case-tutkimus Zik-Zak Oü

Kati Nissi

Electronic Publications of
Pan-European Institute, 4/2004

<http://www.tukkk.fi/pei>

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2	Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	10
1.3	Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittely.....	10
1.4	Katsaus virolaisyriyten kansainvälistymiseen liittyviin aiempiin tutkimuksiin.....	12
1.5	Katsaus Suomen vaatetusalan markkinoihin.....	13
1.6	Tutkimuksen rakenne	15
2	YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEEN LIITTYVIÄ TEORIOITA	16
2.1	Prosessimallit (stage models).....	16
2.2	Verkostomallit (network models)	18
2.3	Talousteoriaan pohjautuvat mallit (concepts based on economic theory) ...	20
3	YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN DUNNINGIN MALLIEN MUKAAN	23
3.1	Yritysten motiivit toimintojen laajentamiseen ulkomaille	23
3.2	Vaihtoehtoisia entry-tapoja	27
3.2.1	Vienti (export).....	28
3.2.2	Sopimukseen perustuvat entry-tavat (contractual agreements).....	30
3.2.3	Pääomavaltaiset yhteisyritykset (equity joint ventures)	33
3.2.4	Kokonaan omistettu yritys (wholly owned subsidiary)	33
3.3	Yritysten entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä	36
3.3.1	Sisäistämisedut (internalization advantages)	36
3.3.2	Omistukselliset edut (ownership advantages).....	40
3.3.3	Sijainnilliset edut (location advantages)	42
3.4	Teoreettisen osan yhteenveto	44
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
4.1	Kvalitatiivinen case-tutkimus.....	47
4.2	Esimerkkiyrityksen valinta.....	48
4.3	Aineiston hankinta	49
4.4	Aineiston analysointi.....	51
4.5	Aineiston luotettavuus.....	51

5	CASE-YRITYKSEN TOIMINTOJEN LAAJENTAMINEN SUOMEEN.....	53
5.1	Case-yrityksen esittely	53
5.2	Case-yrityksen motiivit toimintojen laajentamiseen Suomeen	55
5.3	Case-yrityksen Suomen entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä.....	57
5.3.1	Sisäistämisedut (internalization advantages)	57
5.3.2	Omistukselliset edut (ownership advantages).....	58
5.3.3	Sijainnilliset edut (location advantages)	59
5.4	Case-yrityksen Suomen entry-tapa	61
5.5	Suomi case-yrityksen toimintaympäristönä	65
5.6	Case-yrityksen tulevaisuuden kansainvälistymissuunnitelmat	67
5.7	Yhteenveto empiirisistä havainnoista	68
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	72
6.1	Aiheita jatkotutkimukselle	78
	LÄHTEET	79
	LIITE 1	KIRJALLISUUSKATSAUS 83
	LIITE 2	HAASTATTELURUNKO 86

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Yritysten kansainvälistyminen prosessimallin mukaan.....	17
Kuvio 2	Yritysten kansainvälistymistilanteet verkostonäkökulmasta.....	19
Kuvio 3	Yrityksen vaihtoehtoiset entry-tavat.....	28
Kuvio 4	Yritysten entry-tapojen ja entry-tapojen valintaan liittyvien ulottuvuuksien vaikutus toisiinsa normatiivisesta ja behavioraalisesta näkökulmasta.....	37
Kuvio 5	Kokemuksen vaikutus yrityksen valvonnan tarpeeseen.....	41
Kuvio 6	Yritysten entry-tavan valintaan vaikuttavat tekijät ja entry-tavan valinta	46
Kuvio 7	Zik-Zak Oü:n myynti maittain vuonna 2002.....	54
Kuvio 8	Zik-Zak Oü:n Suomen entry-tavan valintaan vaikuttaneet tekijät	61

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Virosta tehtyjen ulkomaisten suorien sijoitusten arvo vuoden lopussa, vuosina 1996-2002	6
Taulukko 2	Virosta tehdyt suorat sijoitukset valtioittain ja toimialoittain vuonna 2002	7
Taulukko 3	Viron viennin arvo ja muutos vuosina 1995-2002	8
Taulukko 4	Viron viennin arvo valtioittain vuonna 2002.....	9
Taulukko 5	Yritysten ulkomaisten toimintojen laajentamiseen liittyvät muuttajat	26
Taulukko 6	Vaihtoehtoisin entry-tapoihin liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia...	35
Taulukko 7	Yritysten entry-tapojen ja entry-tapojen valintaan liittyvien ulottuvuuksien vaikutus toisiinsa	39
Taulukko 8	Suomeen toimintojaan laajentaneita virolaisyrityksiä ja niiden toimialoja.....	48
Taulukko 9	Zik-Zak Oü:n historiaan liittyviä tapahtumia	54
Taulukko 10	Zik-Zak Oü:n motiivit laajentaa toimintoja Suomeen.....	57
Taulukko 11	Tutkimuksen päätulokset.....	70
Taulukko 12	Empiirisen tutkimuksen yhtenevät ja eriävät havainnot tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja aiemman kirjallisuuden päähavaintojen kanssa	77

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Virolaisyriyten kansainvälistyminen ulkomaisille markkinoille on toistaiseksi ollut melko vaatimatonta. Taulukosta 1 voi havaita, että vuonna 2002 virolaisyriyten tekemien ulkomaisten suorien investointien arvo vuoden lopussa oli 645,3 miljoonaa euroa (Eesti Pank 2003, 56; UNCTAD 2003, 265). Vaikka Virosta tehtyjen ulkomaisten suorien sijoitusten määrä on jatkuvasti noussut, oli vuoden 2002 lopun arvo esimerkiksi vain noin 1 % suomalaisyriyten tekemien ulkomaisten suorien sijoitusten arvosta.

Taulukko 1 Virosta tehtyjen ulkomaisten suorien sijoitusten arvo vuoden lopussa, vuosina 1996-2002 (Eesti Pank 2003, 56; UNCTAD 2003, 265)

Vuosi	Arvo (EUR milj.)
1996	85,6
1997	197,2
1998	170,0
1999	279,7
2000	278,5
2001	499,5
2002	645,3

(Luvut muutettu 24.3.2004 Euroopan Keskuspankin virallisen noteerauksen mukaan arvostuskurssiin EUR/EEK 15.6466)

Virolaisyriyten tekemistä ulkomaisista suorista investoinneista 75 % suuntautui muihin Baltian maihin, Latviaan 31 % ja Liettuaan 44 % (taulukko 2). Suomeen suorista investoinneista suuntautui ainoastaan 4,63 miljoonaa euroa, joka on vain 0,7 % yriyten tekemistä kaikista ulkomaisista suorista sijoituksista (Eesti Pank 2003, 31). Virolaisyriytkset tekivät ulkomaisista suorista sijoituksista 39 % rahoitusallalla, 21 % kuljetus-, varastointi- ja tietoliikennealoilla ja 19 % kiinteistö-, vuokraus- ja liiketoiminta-aloilla (Eesti Pank 2003, 35).

Taulukko 2 Virosta tehdyt suorat sijoitukset valtioittain ja toimialoittain vuonna 2002 (Eesti Pank 2003, 36)

Valtio	EUR milj.	%	Toimiala	EUR milj.	%
Liettua	282,3	43,7	Rahoitus	249,7	38,7
Latvia	202,1	31,3	Kuljetus, varastointi ja tietoliikenne	137,9	21,4
Kypros	88,4	13,7	Kiinteistö-, vuokraus- ja liiketoiminnat	125,3	19,4
Italia	40,3	6,3	Teollisuus	77,2	12,0
Suomi	4,6	0,7	Tukku- ja jälleenmyynti	39,2	6,1
Muut	27,6	4,3	Muut	16,0	2,4
Yhteensä	645,3	100	Yhteensä	645,3	100

(Luvut muutettu 24.3.2004 Euroopan Keskuspankin virallisen noteerauksen mukaan arvostuskurssiin EUR/EEK 15.6466)

Todellisuudessa iso osa muihin Baltian maihin tehdyistä investoinneista on ruotsalais- tai suomalaisomisteisten yritysten tekemiä, sillä yritykset käyttävät Viroa kauttakulkumaanaan Latvian ja Liettuan markkinoille (Kilvits & Purju 2001, 263). Kilvitsin ja Purjun (2001, 255) mukaan erityisesti ruotsalaisomisteiset virolaispankit, Hansapank ja Ühispank, ovat tehneet ulkomaisia suoria sijoituksia Latviaan ja Liettuaan. Kyseisten pankkien tekemät sijoitukset selittävät ulkomaisten suorien sijoitusten melko korkean arvon rahoitusalaalla.

Virolaisyritysten viennin arvo vuonna 2002 oli hieman alle 4 miljardia euroa (taulukko 3). Viennin arvoa voidaan pitää melko pienenä, sillä esimerkiksi suomalaisyritysten viennin arvo vuonna 2002 oli noin 47 miljardia euroa (ETLA 2003a). Virolaisyritysten viennin määrä vuonna 2002 laski hieman verrattuna edelliseen vuoteen, ja erityisesti mobiilikommunikaatiolaitteiden vienti laski edellisestä vuodesta (Eesti Pank 2003, 20-21).

Taulukko 3 Viron viennin arvo ja muutos vuosina 1995-2002 (Eesti Pank 2003, 21)

Vuosi	Arvo (EUR milj.)	Muutos verrattuna edelliseen vuoteen (%)
1995	1.241,7	22,7
1996	1.395,4	12,4
1997	2.035,4	45,9
1998	2.415,0	18,7
1999	2.364,4	-2,1
2000	3.601,2	52,3
2001	3.749,5	4,1
2002	3.713,2	-1,0

(Luvut muutettu 24.3.2004 Euroopan Keskuspankin virallisen noteerauksen mukaan arvostuskurssiin EUR/EEK 15.6466)

Virolaisyritysten viennistä 68 % suuntautui EU-maihin, 14 % Keski- ja Itä-Euroopan maihin, 5 % IVY-maihin ja 11 % muihin maihin. Lisäksi 2 % tavaroista oli tullivapaalla alueella odottamassa kuljetusta (taulukko 4). Edelliseen vuoteen verrattuna vienti Euroopan Unionin alueelle laski 4 %, mutta nousi vastaavasti Keski- ja Itä-Euroopan maihin ja IVY-maihin. Pääasiassa virolaisyritysten vienti suuntautui edelleen Suomeen, Ruotsiin ja Saksaan. Kyseisten valtioiden osuus oli 74 % Viron Euroopan Unionin alueelle tapahtuvasta viennistä ja 50 % Viron kokonaisviennistä. Vienti Suomeen laski vuodessa 28 %. Lasku johtui pääasiassa mobiilikommunikaatiolaitteiden viennin supistumisesta. Viron vienti Keski- ja Itä-Euroopan maihin suuntautui pääasiassa Latviaan ja Liettuaan. Vienti IVY-maihin puolestaan suuntautui Venäjälle ja Ukrainaan. Vienti muihin maihin käsittää pääasiassa viennin Norjaan ja Yhdysvaltoihin (Eesti Pank 2003, 22-23). Suurimmat vientisektorit vuonna 2002 olivat elektroniikka-, metalli-, puu- ja tekstiiliteollisuus (Eesti Pank 2003, 62; Suomen Pankki 2003).

Taulukko 4 Viron viennin arvo valtioittain vuonna 2002 (Eesti Pank 2003, 23)

Valtio	Arvo (EUR milj.)	Osuus (%)
EU-valtiot	2.468,6	67,9
Keski- ja Itä-Euroopan valtiot	494,2	13,6
IVY-valtiot	184,2	5,1
Muut	405,6	11,2
Tullivapaa-alue	81,7	2,2

(Luvut muutettu 24.3.2004 Euroopan Keskuspankin virallisen noteerauksen mukaan arvostuskurssiin EUR/EEK 15.6466)

Edellä olevista tilastoista voi havaita, että virolaisyriyten kansainvälistyminen Suomeen on ollut melko vähäistä. Joitakin liiketoimintaa harjoittavia virolaisyriyksiä Suomen markkinoilta kuitenkin löytyy. Jotkut yritysistä ovat luultavasti ns. pöytälaatikkoyriyksiä, joiden varsinainen liiketoiminta Suomessa on melko olematonta. Joukossa on muutamia suurempiakin yritysistä, jotka toimivat tai ovat toimineet aktiivisesti Suomen markkinoilla.

Mikä on houkuttanut näitä yritysistä rantautumaan Suomeen, missä yritysvero on yksi Euroopan korkeimpia ja missä yrityksen toiminnasta aiheutuvat kustannukset ovat korkeat? Tämä on kysymys, jota ei ole tutkittu, eikä siitä ole olemassa kattavia tutkimuksia. Virolaisyriyten kansainvälistymisestä yleisesti ulkomaille löytyy joitakin tutkimuksia (ks. liite 1), mutta tutkimuksia toimintojen laajentamisesta nimenomaisesti Suomeen ei löydy.

Useat yritysset ovat erityisesti viime vuosien aikana siirtäneet toimintojaan pois Suomesta alhaisemman kustannustason maihin. Tämä luonnollisesti heikentää Suomen taloudellista tilaa. Tutkimalla yritysten motiiveja sekä tapoja kansainvälistyä Suomeen voidaan Suomesta kenties tehdä houkuttelevampi kansainvälistymiskohde ulkomaisille yritysille. Viron EU-jäsenyys sekä omien markkinoiden pienuus lisäävät todennäköisesti virolaisyriyten halukkuutta laajentaa toimintoja ulkomaille, joten motiivien ja kansainvälistymisstrategioiden tutkimisesta on yritysille varmasti tulevaisuuden päätöksenteossa hyötyä.

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia case-yrityksen avulla virolaisyrittäjien kansainvälistymistä Suomeen. Tutkimuksen case-yritys on virolainen vaatetusalan yritys Zik-Zak Oü. Tavoitteena on tutkia ja selittää tieteellisen kirjallisuuden pohjalta yritysten motiiveja toimintojen laajentamiseen ulkomaille, vaihtoehtoisia entry-tapoja sekä entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen teoreettisen osan lähdeaineistona käytetään yritysten kansainvälistymiseen liittyviä teorioita, pääasiassa kuitenkin John Dunningin yritysten kansainvälistymiseen liittyviä malleja. Teoreettisen osan lähdeaineistoa tutkitaan ja analysoidaan luomalla teoreettinen viitekehys empiirisen tutkimuksen pohjalle. Empiirisessä osassa sovelletaan lähdekirjallisuuden pohjalta rakennettua teoriakehikkoa case-yritykseen ja analysoidaan case-yrityksen päätöstä kansainvälistyä Suomeen. Tutkimuksen osatavoitteita ovat:

- miksi case-yritys kansainvälistyi juuri Suomeen?
- miten kansainvälistyminen Suomeen tapahtui?
- millaisen toimintaympäristön Suomi tarjoaa case-yritykselle?
- millaisia ovat case-yrityksen tulevaisuuden kansainvälistymissuunnitelmat?

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yhden virolaisen vaatetusalan yrityksen kansainvälistymistä Suomeen teoreettisen viitekehysten pohjalta. Tutkimuksessa ei käsitellä yrityksen toimintojen laajentamiseen liittyviä ns. teknisiä asioita, kuten lainsäädäntöä ja rahoitusta. Yrityksen taloudellisen tuloksellisuuden arviointi jätetään myös tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimuksen keskeisten käsitteiden määrittely

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat kansainvälistyminen, motiivit, entry-tapa ja toimintaympäristö. Seuraavaksi keskeiset käsitteet määritellään lyhyesti.

Kansainvälistyminen

Kansainvälistymiselle on olemassa useita erilaisia määritelmiä, ja yritysten kansainvälistymistä voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Termiä kansainvälistyminen on käytetty kuvaamaan yksittäisten yritysten tai suurempien ryhmittymien ulkoisia kansainvälisiä toimintoja (ks. esim. Johanson & Wiedersheim-Paul 1975; Johanson & Vahlne 1977; Luostarinen 1989). Kansainvälistyminen voidaan nähdä myös prosessina, jossa yritys tai yksilö kehittää itselleen valmiuksia toimia erilaisissa, kansallisesti tai kulttuurillisesti rajaamattomissa toimintaympäristöissä (Ahokangas & Pihkala 2002, 7).

"Yritykselle kansainvälistyminen tarkoittaa paitsi kansainvälisen operaatiomuodon valintaa niin uusia vaatimuksia myös tuotteiden ja palveluiden, markkinoiden, organisaation rakenteen, henkilöstön, rahoituksen ja organisaation kyvykkyyden kannalta. Kansainvälistyminen voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi ulkomaisia työntekijöitä yrityksessä, työkielen vaihtoa organisaatiossa, tuontia ulkomailta tai ulkomaisia yhteistyökumppaneita" (Ahokangas ym. 2002, 15). Johansonin ja Wiedersheim-Paulin (1975, 306) mukaan termi kansainvälinen viittaa usein yritysten asenteisiin ulkomaisia toimintoja kohtaan tai todellisiin toimintoihin ulkomaisilla markkinoilla. Asenteet toimivat perustana päätöksissä kansainvälisten toimintojen aloittamisessa, ja kokemukset kansainvälisistä toiminnoista vaikuttavat vastaavasti asenteisiin (Johanson ym. 1975, 306).

Motiivit

Yritysten kansainvälistymiseen liittyvät motiivit selittävät, miksi yritykset päättävät laajentaa toimintoja ulkomaisille markkinoille. Yrityksillä voi olla lukuisia syitä toimintojensa kansainvälistämiseen. Dunning (1998) on jakanut yritysten kansainvälistymiseen liittyvät motiivit neljään eri ryhmään: resurssien etsijöihin, markkinoiden etsijöihin, tehokkuuden etsijöihin ja strategisten etujen etsijöihin. Tässä tutkimuksessa yritysten kansainvälistymiseen liittyviä motiiveja käsitellään kyseisen jaon mukaisesti.

Entry-tapa

Root (1987, 5) määrittelee entry-tavan institutionaalisen järjestelynä, joka mahdollistaa yritysten tuotteiden, teknologian, osaamisen, johdon tai muiden resurssien entryn ulkomaisille markkinoille. Yritykset, jotka laajentavat toimintoja ulkomaisille markkinoille, joutuvat valitsemaan eri entry-tavoista niille sopivimman. Entry-tapoja on lukuisia, ja niitä on jaoteltu lukuisten eri mallien mukaisesti. Tässä tutkimuksessa entry-tavat jaotellaan Panin ja Tsen (2000) hierarkkisen mallin mukaisesti.

Ulkomainen toimintaympäristö

Yritysten, jotka laajentavat toimintoja ulkomaisille markkinoille, on otettava huomioon toiminnassaan kohdevaltion toimintaympäristöön liittyviä eri tekijöitä. Hollensen (2001, 123-186) jakaa yritysten ulkomaisiin toimintaympäristöihin liittyviä tekijöitä poliittisiin/juridisiin, taloudellisiin ja sosiokulttuurisiin tekijöihin. Näin ollen yritysten ulkomaiset toimintaympäristöt muodostuvat poliittisista/juridisista, taloudellisista ja sosiokulttuurisista ympäristöistä. Tässä tutkimuksessa yrityksen ulkomaista toimintaympäristöä ja siihen liittyviä eri tekijöitä ei ole käsitelty yksityiskohtaisemmin, koska tutkijan mielestä ulkomainen toimintaympäristö muodostuu kaikista siihen liittyvistä eri tekijöistä. Eri tekijöiden määrittelyä on siis mahdotonta tehdä kattavasti.

1.4 Katsaus virolaisyritysten kansainvälistymiseen liittyviin aiempiin tutkimuksiin

Virolaisyritysten kansainvälistymistä yleisesti ulkomaille on siis tutkittu aikaisemmin (ks. liite 1). Varblane, Roolaht, Reiljan ja Jüriado (2001) ovat tutkineet virolaisyritysten tekemiä ulkomaisia suoria investointeja. Yritykset aloittivat toimintojen laajentamisen ulkomaille suorien investointien avulla 1990-luvun puolivälissä, ja sen jälkeen niiden määrä on ollut jatkuvassa kasvussa lukuun ottamatta vuotta 1998, jolloin Venäjän kriisi heikensi yleistä talouskehitystä. Varblasen ym. (2001, 51) mukaan virolaisyritysten kansainvälistyminen ulkomaisille markkinoille on ollut enemmän sattumanvaraista toimintaa kuin huolella suunniteltua strategista toimintaa. Yritysten tekemät ulkomaiset suorat investoinnit ovat suuntautuneet pääasiassa Latviaan ja Liettuaan, koska yritykset tuntevat parhaiten niiden toimintaympäristön. Yritysten pääasiallisena motiivina lähteä ulkomaisille markkinoille on ollut uusien markkinoiden etsiminen tuotteille sekä palveluille.

Liuhto ja Jumpponen (2001) ovat tutkineet Baltian maiden sadan suurimman yrityksen kansainvälistymistä ulkomaille REM-mallin avulla. REM-mallin avulla tutkittiin, miksi yritykset kansainvälistyvät (reason), mihin yritykset kansainvälistyvät (environment), ja kuinka yritykset kansainvälistyvät (model). Yleisin syy balttilaisten yritysten toimintojen laajentamiseen ulkomaille oli kotimarkkinoiden pieni koko. Lisäksi kansainvälistymistä pidettiin välttämättömänä, jotta liiketoimintaa voidaan harjoittaa tulevaisuudessakin. Liuhto ym. (2001) havaitsivat, että balttilaisten yritysten toiminnot ulkomaisilla markkinoilla ovat keskittyneet entisiin CMEA-maihin. Enimmäkseen balttilaiset yritykset ovat perustaneet ulkomaisille markkinoille omia edustustoja tai myyntipisteitä.

Varblane (2001) on tutkinut virolaisyritysten kansainvälistymisstrategioita. Varblasen (2001, 305) mukaan yleisin virolaisyritysten käyttämä ulkomainen operaatiomuoto on vienti. Lisäksi suoran viennin osuus oli virolaisyritysten keskuudessa huomattavasti suurempi kuin epäsuoran viennin osuus. Varblane (2001, 306) havaitsi, että yritysten kansainvälistymismuotoja rajoittavat pääasiassa yritysjohtajien tietojen ja kokemuksen puute. Yritysten pääasiallisina motiiveina kansainvälistymiseen ovat Varblasen (2001, 309) mukaan kontaktien luominen ulkomaisiin yrityksiin ja ulkomaisilta markkinoilta saatu tilaus. Tutkimuksissaan Varblane (2001, 311) myös havaitsi, että virolaisyritykset kansainvälistyvät kulttuurisesti ja maantieteellisesti läheisille alueille. Kansainvälisen kokemuksen lisääntyessä yritykset laajentavat toimintoja kulttuurisesti ja maantieteellisesti etäisemmille alueille.

Vissak (2002) on tutkinut verkostonäkökulmasta ulkomaisten yritysten Viroon tekemien suorien sijoitusten vaikutusta virolaisyritysten kansainvälistymiseen. Vissakin

(2002, 278) mukaan erityisesti pienten yritysten on vaikea laajentaa toimintoja ulkomaisille markkinoille, koska niiltä puuttuu usein markkinoilla tarvittavia tietoja sekä muita resursseja. Vissak (2002, 278) havaitsi, että ulkomaisten yritysten Viroon tekemien suorien sijoitusten avulla virolaisyrietykset saavat mahdollisuuden luoda yhteyksiä niiden verkostoihin ja saavuttaa verkostojen avulla ulkomaisilla markkinoilla tarvittavia tietoja sekä resursseja.

1.5 Katsaus Suomen vaatetusalan markkinoihin

Suomi on tutkimusten mukaan vaatekulutuksen Euroopan ehdoton kehitysmaa. Monessa Suomea köyhemmässä Euroopan maassa kuluttajien vaatteisiin käyttämä rahasumma on suurempi kuin Suomessa (Salo 1999). Suomalaiset käyttävät vaatteisiin alle 500 euroa vuodessa, eikä summa ole vuosiin juuri noussut. Suomalaiskuluttajien vaatimaton panostus vaatteisiin on vaikuttanut myös Suomen vaatetusteollisuuteen. Viimeisten vuosien aikana lähes kaikki Suomessa toimivat suuret vaatevalmistajat ovat tehneet isoja rakennejärjestelyjä tai investoineet reippaasti tuotekehitykseen (Holtari 2002).

Työpaikkojen lukumäärä tekstiilipuolella on pudonnut 1960–70-luvulta 70 000:sta nykyiseen noin kymmeneen tuhanteen (Salminen 2004). Tekstiili- ja vaatetusteollisuuden henkilöstö supistui erityisen voimakkaasti 1990-luvun alkuvuosina. Vuonna 1990 henkilöstön määrä oli vielä yli 25 000. Eräs syy henkilöstön voimakkaaseen supistumiseen oli suomalaisyritysten vaatteiden viennin romahtaminen 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa. Lisäksi suomalaisyritykset ovat muiden EU-maiden tapaan vähentäneet tuotantoaan Euroopassa ja lisänneet sitä EU-alueen ulkopuolisissa toimipaikoissa. Suomen osuus tekstiili- ja vaatetustuotannosta EU:ssa on erittäin pieni ja vain Irlanti valmistaa vähemmän alan tuotannosta kuin Suomi. Tärkeimpiä tekstiili- ja vaatetusteollisuuden tuottajamaita Euroopan Unionin alueella ovat Italia, Ranska, Saksa, Iso-Britannia ja Espanja (ETLA 2003b, 45).

Suomen tekstiili-, vaatetus-, nahka- ja kenkäteollisuuden tärkeimpiä tuotteita ovat turkisnahat, lasikuitutuotteet, kuitukankaat sekä sairaala- ja hygieniatekstiilit (ETLA 2004, 95). Toimialan liikevaihto vuonna 2002 oli 1.4 miljardia euroa. Toimialan osuus bruttokansantuotteesta oli 0.5 %. Viennin arvo vuonna 2002 oli 0.7 miljardia euroa, ollen näin alle 2 % Suomen koko tavaraviennin arvosta (ETLA 2003b, 45). Viennistä suuntautui 16 % Hongkongiin, 14 % Viroon ja 10 % Venäjälle sekä Ruotsiin (ETLA 2004, 95).

Suomessa tekstiilien valmistus on noussut huomattavasti suuremmaksi kuin vaatteiden valmistus. Tekstiiliteollisuuden tuotannon kehitys perustuu erityisesti erikoistekstiilien kysyntään. Erikoistekstiilien kysynnän kasvu johtuu pääasiassa teollisuustuotantoon

ja talojen rakentamiseen tarvittavien tekstiilien kysynnän kasvusta. (ETLA 2003b, 46). "Erikoistekstiilejä ovat tekniset tekstiilit, kuitukankaat, lasikuitukudokset, sairaala- ja hygieniatekstiilit, sisustustekstiilit sekä matot ja nauhat" (ETLA 2003b, 46).

Suomalaisten vaatevalmistajien ahdinkoa ovat erityisesti lisänneet ulkomaiset vaateketjut, jotka ovat tulleet Suomen vaatetusmarkkinoille myymään halpamaissa teettämiään mallistoja. Ruotsalaiset Hennes & Mauritz, Kappahl ja Lindex, norjalainen Dressman ja espanjalainen Zara ovat vieneet suomalaisilta vaatevalmistajilta asiakkaita. Lisäksi suomalaisten vaatevalmistajien mallistot eivät miellytä suomalaiskuluttajia (Holtari 2002). Monet pitävät kotimaista vaatetta kalliina, trendittömänä ja naisten vaatteita tanttamaisina. Huolimatta ulkomaisten suurien vaateketjujen rantautumisesta Suomen vaatetusmarkkinoille suomalaiset ovat kuitenkin pysyneet melko uskollisina kotimaisille vaatteille. Suomen vaatekaupasta kotimaisen vaateen markkinaosuus on 18 %. Euroopan maista ainoastaan Italiassa kuluttajat ovat uskollisempia omille vaatemerkeilleen (Salo 1999). Suomalaisten vaatevalmistajien asemaan kotimaisilla markkinoilla vaikuttaa myös Kiinan jäsenyys maailman kauppajärjestö WTO:ssa. Kiinan WTO-jäsenyyden jälkeen Euroopan Unionin täytyy poistaa loput tuontikiintiönsä vuoteen 2005 mennessä. Tämä luonnollisesti tulee lisäämään vaatteiden halpatuontia suomalaisille markkinoille. Suomalaisten vaatevalmistajien erityisenä ongelmana ovat korkeat työkustannukset. Virossa ompeluttamisen kustannukset jäävät kuudesosaan ja Portugalissa neljäsosaan Suomen ompeluttamiskustannuksista. Valmisvaateen kustannuksista ompelun osuus vaihtelee 5–30 prosenttiin. Vaikka vaateen kokonaiskustannuksista yhä suurempi osuus kertyy suunnittelusta ja brandin rakentamisesta, on ompelussa pyrittävä myös kustannussäästöihin (Salo 2004). Työkustannusten takia ovat jo jopa virolaisetkin vaatevalmistajat alkaneet siirtää ompeluttamista halvemman kustannustason maihin (Lotila 2000).

Suomalaisten vaatevalmistajien tuotteiden vienti on laskenut viime vuosina voimakkaasti. "Vielä 1980-luvun lopulla Suomi vei vaatteita saman verran kuin toi. Nyt vienti on enää neljänneksen tuonnista" (Säntti 2003). Suomalaisten vaatevalmistajien vienti suuntautuu pääasiassa Ruotsiin, Saksaan, Iso-Britanniaan ja Venäjälle. Erityisesti vienti Venäjälle on viime vuosien aikana jatkuvasti kasvanut. Venäjälle viedään paljon suomalaiselle kustannustasolle sopivia, suhteellisen kalliita vaatteita (Hallikainen 2002). Saksalaiset, ruotsalaiset, tanskalaiset ja britit peittoavat suomalaiset vaatteiden viejinä. Suomalaisyrittäjien erityisenä ongelmana tuntuvat olevan brandeihin, markkinointiin ja myymälöihin liittyvät asiat. Kyseiset asiat osataan muissa maissa Suomea paremmin (Säntti 2003).

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään luvuissa 2 ja 3. Luvussa 2 luodaan aluksi lyhyt katsaus yritysten kansainvälistymiseen liittyviin eri teorioihin. Yritysten kansainvälistymistä käsittelevät teoriat jaetaan kolmeen eri malliin: prosessimalleihin, verkostomalleihin sekä talousteoriaan pohjautuviin malleihin.

Luvussa 3 käsitellään yritysten toimintojen laajentamista ulkomaisille kohdemarkkinoille Dunningin mallien mukaan. Aluksi luodaan katsaus eri tekijöihin, jotka kannustavat yrityksiä laajentamaan toimintoja ulkomaisille markkinoille. Lähdeaineistona käytetään Dunningin määrittelemiä muuttujia, jotka kannustavat yrityksiä laajentamaan toimintoja ulkomaille. Luvussa 3 tutkitaan myös yritysten vaihtoehtoisia entry-tapoja sekä entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Vaihtoehtoisia entry-tapoja tutkitaan Panin ja Tsen (2000) hierarkkisen mallin mukaisesti. Entry-tavan valintaan vaikuttavien tekijöiden lähdeaineistona käytetään Dunningin OLI-mallia. OLI-mallia käytetään lähdeaineistona, koska sen avulla voidaan kattavasti selittää yritysten entry-tavan valintaa eri tekijöiden pohjalta.

Luvussa 4 käsitellään tutkimuksen empiirisen osan toteuttamiseen liittyviä asioita. Aluksi kuvataan, kuinka tutkimuksen esimerkkiyritys valittiin. Tämän jälkeen kerrotaan, kuinka aineistoa hankittiin tutkimuksen empiiristä osuutta varten. Lisäksi luvussa 4 käsitellään aineiston analysointiin sekä luotettavuuteen liittyviä asioita.

Luvussa 5 esitellään valitun virolaisen case-yrityksen toimintojen laajentamista Suomeen. Aluksi esitellään lyhyesti case-yritys. Tämän jälkeen analysoidaan case-yrityksen motiiveja laajentaa toimintoja juuri Suomeen. Lisäksi luvussa 5 selvitetään case-yrityksen Suomen entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä tekijöiden pohjalta valittua Suomen entry-tapaa. Lopuksi luvussa 5 esitellään, millainen toimintaympäristö Suomi on tutkimuksen virolaiselle case-yritykselle ja mitkä ovat yrityksen tulevaisuuden kansainvälistymissuunnitelmat.

Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitetään lopuksi johtopäätökset.

2 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEEN LIITTYVIÄ TEORIOITA

Yritysten kansainvälistymisen sekä ulkomaisten suorien investointien voimakas tutkiminen alkoi 1960-luvulla. Aluksi yritysten kansainvälistymiseen liittyvä tutkimustyö sai vaikutteita yleisistä markkinointiteorioista. Myöhemmin alettiin käsitellä valintaa ulkomaisen viennin sekä ulkomaisten suorien investointien välillä. Viimeisten 10–15 vuoden aikana ollaan keskitytty voimakkaasti kansainvälistymisen verkostomalleihin, jotka selittävät kansainvälistymistä yritysten erilaisilla suhteilla asiakkaisiin ja muihin ympäristössä oleviin toimijoihin (Hollensen 2001, 45). Nykyisin yritysten toimintojen laajentamista ulkomaille tutkitaan paljon, ja niihin liittyviä teorioita on kehitelty lukuisia.

Tässä luvussa luodaan katsaus yritysten kansainvälistymiseen liittyviin teorioihin jakamalla ne Johansonin ja Vahlne (1990) mukaan kolmeen ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat mallit selittävät yritysten kansainvälistymistä prosessimallien avulla (stage model). Toinen ryhmä käsittelee kansainvälistymisprosessit verkostomallien (network model) mukaisesti. Kolmas ryhmä selittää yritysten kansainvälistymistä talousteoriaan pohjautuvien mallien avulla (concepts based on economic theory).

2.1 Prosessimallit (stage models)

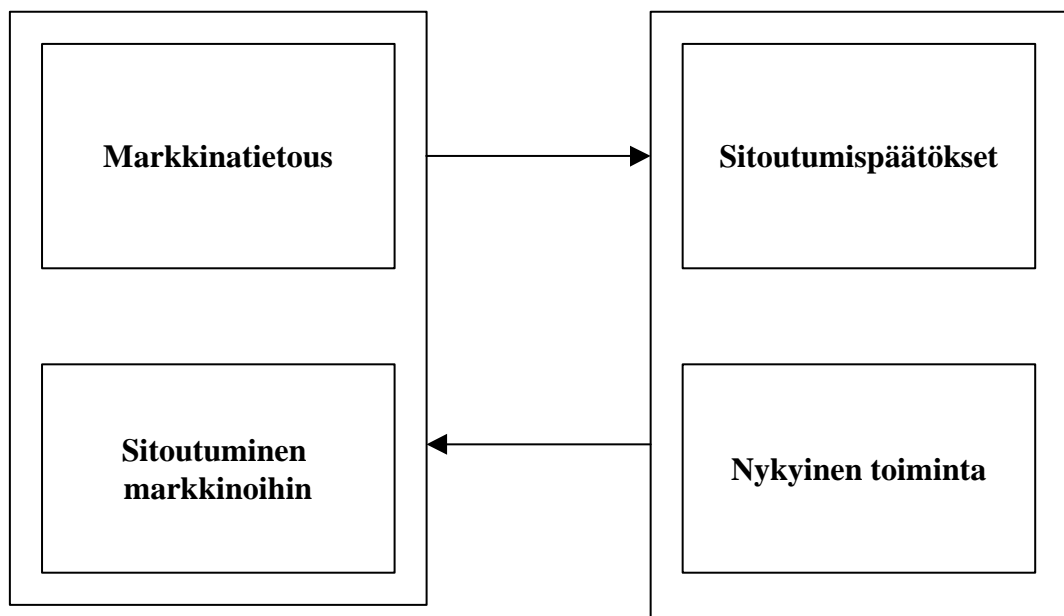
Useat pohjoismaalaiset tutkijat esittivät lähes samanaikaisesti 1970-luvulla ajatuksen yritysten vaiheittaisesta kansainvälistymisestä (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975; Johanson & Vahlne 1977; Luostarinen 1989). Prosessimallit selittävät yritysten kansainvälistymistä prosessina, jossa yritykset vähitellen sekä vaiheittain lisäävät osallistumistaan kansainvälisiin toimiin. Yritysten kansainvälistymisprosessit kehittyvät toisaalta ulkomaisista markkinoista tiedon lisääntymisen myötä sekä toisaalta ulkomaisille markkinoille sitoutettavien lisääntyvien resurssien myötä. Prosessimallin mukaan yritykset kehittävät ja laajentavat toimintoja ensin kotimaisilla markkinoilla ja vasta sen jälkeen lähtevät vaiheittain laajentamaan toimintoja ulkomaisille markkinoille (Johanson ym. 1975; Johanson ym. 1977).

Koska yrityksillä ei ole tarpeeksi tietoa ulkomaisista markkinoista ja niillä on taipumus välttää epävarmuutta yritystoiminnassaan, ne aloittavat vaiheittaisen mallin mukaan ensin viennin naapurivaltioihin, valtioihin, jotka ovat samankaltaisia liiketoimintatavoiltaan tai valtioihin, jotka yritykset tuntevat hyvin. Yritykset myös aloittavat toimintojen laajentamisen ulkomaisille markkinoille ensin vientitoimintoina itsenäisten edustajien kautta, koska se vaatii yrityksiltä vähäisempää resurssien sitouttamista. Yritysten

kansainvälistyminen ulkomaisille markkinoille jaetaan prosessimallin mukaan neljään vaiheeseen (Johanson ym. 1975, 306-307):

- Ei säännöllisiä vientitoimintoja
- Vienti itsenäisten agenttien kautta
- Myyntiliikkeen perustaminen
- Tuotannon aloittaminen.

Selittääkseen yritysten vaiheittaista operaatiomuodon sekä markkina-alueen valintaa Johanson ja Vahlne (1977, 37) muotoilivat mallin, jossa edellisen vaiheen tulokset toimivat lähtökohtana seuraavan vaiheen toiminnalle (kuvio 1).



Kuvio 1 Yritysten kansainvälistyminen prosessimallin mukaan (Johanson & Vahlne 1977, 37)

Mallissa jaotellaan ensin yrityksen tilannetta ja muutosta kuvaavat asiat. Yrityksen kansainvälistymisen tietyn hetken tilannetta mallissa kuvaavat markkinatietous ja markkinoille sidottujen resurssien määrä. Muutosta kuvaavat asiat sisältävät sitoutumispäätökset eli päätökset resurssien sitouttamisesta johonkin markkina-alueeseen sekä näihin päätöksiin liittyvät toimenpiteet. Markkinatietoutta ja markkinoihin sidottujen resurssien määrää kutsutaan tilannetekijöiksi. Ne vaikuttavat päätöksiin resurssien sitomisesta sekä siihen, kuinka päätökset toteutetaan käytännössä. Sitoutumispäätöksiä ja päätöksiin liittyviä toimenpiteitä kutsutaan muutostekijöiksi, jotka taas vuorostaan vaikuttavat markkinatietouteen ja markkinoihin sidottujen resurssien määrään. Näin syntyneellä syklisellä mallilla selitetään yritysten vaiheittaista operaatiomuodon sekä markkina-alueen valintaa (Johanson ym. 1977, 36).

Johansonin ym. (1990, 12) mukaan yritykset laajentavat toimiaan ulkomaille vähitellen sekä vaihteittain joitakin poikkeustapauksia lukuun ottamatta. Ensiksikin suurten yritysten oletetaan ottavan suurempia kansainvälistymisen askeleita kuin pienten ja keskisuurten yritysten. Suuret yritykset voivat esimerkiksi suoraan perustaa ulkomaille tuotantolaitoksia ilman, että ne olisivat ensin harjoittaneet kyseiseen maahan vientiä. Suurilla yrityksillä on paljon erilaisia resursseja, kuten taloudellisia, hallinnollisia sekä henkilöstöresursseja. Näin ollen resurssien sitouttaminen ulkomaisiin toimiin on niille usein helpompaa kuin pienille ja keskisuurille yrityksille. Jos yrityksen valitsemat operaatiomuodot ovat vääriä tai jokin muu yrityksen kansainvälisessä toiminnassa epäonnistuu, eivät taloudelliset seuraamukset välttämättä aina ole kovin vakavia suurille yrityksille. Sen sijaan pienille ja keskisuurille yrityksille kansainvälistymisen epäonnistumisesta johtuvat taloudelliset seuraamukset voivat olla ylitsepääsemättömiä. Kohdevaltion markkinaolosuhteiden ollessa vakaat sekä homogeeniset yritykset saavat olennaista tietoa kohdemarkkinoista muilla tavoin kuin kokemuksen kautta. Kun yrityksillä on kokemusta olosuhteiltaan samankaltaisista markkinoista, niiden on mahdollista yleistää kokemus tiettyyn markkinaan, ja näin ne voivat jättää joitakin vaiheita pois kansainvälistymisprosessistaan (Johanson ym. 1990, 12).

Vaikka prosessimalli on yleisesti hyväksytty ja tunnustettu, sitä kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Turnbullin (1987, 183) mukaan yritykset eivät laajenna toimiaan ulkomaisille markkinoille tiettyjen vaiheiden mukaisesti, vaan käyttävät samanaikaisesti kohdemarkkinoilla useita eri operaatiomuotoja. Yritykset voivat perustaa kohdemarkkinoille esimerkiksi myyntiliikkeen ja harjoittaa kohdemaahan myös samanaikaisesti vientiä itsenäisten agenttien kautta. Andersenin (1993, 219) mukaan prosessimalli ei selitä tarpeeksi, miksi kansainvälistymisprosessi tapahtuu, kuinka kansainvälistymisprosessi tapahtuu, ja kuinka siirtyminen vaiheesta toiseen voidaan ennustaa.

2.2 Verkostomallit (network models)

Verkostomallit selittävät yritysten kansainvälistymistä prosessina, jossa yritykset luovat ja kehittävät ulkomaisissa verkostoissa liikesuhteita vastapuoliinsa. Liikesuhteita voidaan luoda ja kehittää edelleen suhteessa vastapuoliin yritykselle olevissa uusissa kansallisissa verkostoissa (kansainvälinen laajentuminen – international extension). Yritykset voivat myös kehittää liikesuhteita sekä lisätä resurssien sitouttamista niissä ulkomaisissa verkostoissa, joissa yrityksellä on jo ennestään suhteita (syvemmälle tunkeutuminen – penetration). Lisäksi liikesuhteita voidaan luoda ja kehittää yhdistämällä erillisiä kansallisia verkostoja toisiinsa (kansainvälinen integraatio – international integration)

(Johanson & Mattson 1988, 309). "Käytännössä tällainen tarkastelutapa tarkoittaa, että verkostot tulee ymmärtää eräänlaisina liikesuhdekimppuina, joissa suhteita syntyy, kehittyy, kehitetään ja päätetään jatkuvasti, jotta yritys voisi saavuttaa tavoitteensa. Suhteissa tapahtuvan vuorovaikutuksen ja oppimisen kautta yritykset kehittävät kansainvälisillä markkinoilla tarvittavaa osaamista" (Ahokangas ym. 2002, 74).

Johanson ja Mattson (1988) ovat tutkineet yritysten kansainvälistymistä verkostomallien avulla ja määritelleet neljä erilaista yrityksen kansainvälistymistilannetta, joihin vaikuttavat yrityksen kansainvälistymisaste sekä markkinoiden kansainvälistymisaste (kuvio 2).

Markkinoiden kansainvälistymisaste (tuotantoverkko)

		Matala	Korkea
Yrityksen kansainvälistymisaste	Matala	Aikainen aloittaja	Myöhäinen aloittaja
	Korkea	Ainoa kansainvälistyjä	Kansainvälistyjä muiden joukossa

Kuvio 2 Yritysten kansainvälistymistilanteet verkostonäkökulmasta (Johanson & Mattson 1988, 310)

Aikainen aloittaja on yritys, jolla on vähän suhteita ulkomaisiin yrityksiin. Myös markkinoiden muilla yrityksillä on vähän tärkeitä kansainvälisiä liikesuhteita keskenään. Yrityksillä on siis vähän tietoa ulkomaisista markkinoista, eivätkä ne näin ollen voi hankkia tarvitsemiaan tietoja yrityksiensä ulkopuolelta (Johanson ym. 1988, 310). Aikainen aloittaja alkaa kehittää ensimmäisenä toimialansa toimintaverkoston kansainväliseksi. Yrityksen on määriteltävä sekä kehitettävä itse toiminnassa tarvittava osaaminen. Myöhäinen aloittaja on yritys, joka kansainvälistäessään toimintojaan kohtaa jo valmiiksi rakennetun verkoston. Verkostossa liikesuhteet eri osapuolien välillä ovat jo hyvin kehittyneet, ja yritys voi joutua panostamaan huomattavasti resursseja oppiakseen uudessa verkostossa tarvitsemiaan taitoja. Ainoa kansainvälistyjä on yritys, joka ei kohtaa ulkomaisella toiminta-alueella kansainvälistä vaan ainoastaan paikallista kilpailua. Tällöin yritys joutuu itse kehittämään kutakin ulkomaista markkina-alueita varten erilaiset toimintatavat (Ahokangas ym. 2002, 75). Kansainvälistyjä muiden joukossa on yri-

tys, joka on jo voimakkaasti kansainvälistänyt toimintojaan, ja jolla on paljon kansainvälisiä liikesuhteita muihin osapuoliin. Myös yrityksen toimintaympäristö on korkeasti kansainvälistynyt. Tuotantoverkko käsittää niiden yritysten väliset suhteet, jotka yhdessä tuottavat toimintoja jollekin tietylle alueelle. Tuotantoverkko voi olla enemmän tai vähemmän kansainvälistynyt. Tuotantoverkon korkea kansainvälistymisaste merkitsee, että globaalin tuotantoverkon kansallisilla alueilla on keskenään paljon vahvoja suhteita. Kansainvälistymisen alhainen aste kertoo, että kansallisilla verkostoilla on vähemmän keskinäisiä suhteita (Johanson ym. 1988, 314, 309).

Ghaurin ja Holstiuksen (1996, 76) mukaan yritysten kansainvälistymisprosessi sisältää perustamisvaiheen ja siitä seuraavan aseman verkostossa. Perustamisvaihe jakaantuu kolmeen eri vaiheeseen: etsimisvaiheeseen (search phase), projektivaiheeseen (project phase) ja perustamisvaiheeseen (establishment phase). Etsimisvaiheessa yritykset keskittyvät hankkimaan erilaista tietoa kohdemarkkinoista. Saadakseen tarvittavaa tietoa kohdemarkkinoista yritykset luovat suhteita markkinoilla oleviin eri toimijoihin. Projektivaiheessa yritykset muodostavat mielikuvia markkinoista ja analysoivat niiden toimintamahdollisuuksia. Lisäksi yritykset rakentavat projektivaiheessa kontaktiverkostoja sekä kehittävät edelleen suhteita markkinoilla oleviin toimijoihin. Perustamisvaiheessa yritykset ovat luoneet itselleen laajoja kontaktiverkostoja ja ne uskovat, että niillä on tarpeeksi tietoa markkinoista. Näin yritykset ovat saavuttaneet aseman ulkomaisessa verkostossa.

Holmlundin ja Kockin (1998, 48) mukaan verkostomalli on erityisen hyödyllinen kansainvälistyville pienille ja keskisuurille yrityksille. Pienillä sekä keskisuurilla yrityksillä ei ole tarpeeksi kansainvälistymiseen liittyviä resursseja omasta takaa, mutta näin luoduilla liikesuhteilla nämä yritykset pääsevät käsiksi liikkuviin ulkopuolisiin resursseihin.

2.3 Talousteoriaan pohjautuvat mallit (concepts based on economic theory)

Talousteoriaan pohjautuvat mallit selittävät yritysten kansainvälistymistä voimakkaan markkina-aseman, transaktiokustannusten, omistuksellisten etujen ja sijainnillisten etujen avulla. Talousteoriaan pohjautuvat mallit selittävät siten yritysten entry-tavan valintaa pääomavaltaisilla operaatiomuodoilla, kuten ulkomaisilla suorilla sijoituksilla (Johanson ym. 1990, 15-16).

Williamson (1981) kehitti transaktiokustannusteorian huomattuaan talousteorioiden ja yritysten todellisen toiminnan eroavaisuudet. Williamsonin (1981) mukaan yritykset eivät ole kiinnostuneita ainoastaan tuotantoon liittyvistä kustannuksista vaan myös transaktiokustannuksista. Transaktiokustannus syntyy, kun tuote tai palvelu siirtyy yh-

destä tuotannon vaiheesta seuraavaan. Näin ollen transaktiokustannus voi syntyä yrityksen sisällä tai tuotteen siirtyessä yhdestä yrityksestä toiseen. Transaktioiden hallinta (tämä sisältää suunnittelun, implementaation sekä valvonnan) aiheuttaa kustannuksia yritykselle huolimatta siitä valmistaaako yritys tuotteet itse vai ulkoistaako se tuotannon tai joitakin osia tuotannosta. Ratkaisu, joka minimoi yrityksen transaktiokustannukset määrää mitkä toiminnot yritys suorittaa itse ja mitkä se hankkii markkinoilta (Williamson 1981).

Williamsonin (1981) mukaan yritysten transaktiokustannuksiin vaikuttavat epävarmuus (uncertainty), tiedon rajallisuus (bounded rationality) ja opportunisti (opportunism). Transaktiokustannusten saavutettua tietyn tason, yritysten kannattaa sisäistää toimintoja. Perinteisesti transaktiokustannukset ovat korkeita esimerkiksi korkean teknologian tuotteissa. Tällöin yrityksen on järkevää valmistaa tuotteet itse sekä perustaa omia myyntiyksiköitä.

Opportunistilla tarkoitetaan sitä etteivät yritykset aina toimi rehellisesti tai luotettavasti. Oletuksena on, että ne yrittävät ainoastaan maksimoida omia voittojaan. Näin ollen opportunisti on uhka yritykselle, jos markkinoilla on vain vähän samaa tuotetta tai palvelua tarjoavia yrityksiä. Tällöin yritykset joutuvat tekemään paljon kattavia ja monimutkaisia sopimuksia, joka nostaa kaikkien transaktiokustannuksia. Tiedon rajallisuudella Williamson tarkoittaa sitä, että yritysjohdolla on aina käytössään vain rajallinen määrä informaatiota markkinoista. Siten mitä kokemattomampi yritys on kansainvälistymisessä ja mitä kauemmas yritys kansainvälistyy, sitä vähemmän yritys tietää markkinoista. Williamsonin mukaan transaktioihin liittyy aina myös epävarmuustekijöitä. Mitä enemmän epävarmuustekijöitä on, sitä suuremmiksi transaktiokustannukset nousevat. Näiden transaktiokustannuksiin vaikuttavien tekijöiden vuoksi yrityksillä on usein ainoastaan kolme vaihtoehtoa toiminnassaan: ne voivat yrittää yksinkertaistaa tuotteitaan tai palveluitaan, ne voivat käyttää kattavia sopimusmalleja tai ne voivat suorittaa toiminnot itse (Williamson 1975).

Dunning (1980; 1988a; 1988b) on selittänyt yritysten tekemiä ulkomaisia suoria sijoituksia eklektisen mallin avulla. Eklektisen mallin mukaan yritysten tekemiin ulkomaisiin suoriin sijoituksiin vaikuttavat yritysten omistukselliset, sijainnilliset ja sisäistämisedut. Dunning muotoili eklektisen mallin alun perin selittämään suurten, monikansallisten yritysten tekemiä ulkomaisia suoria sijoituksia. Tämän jälkeen Dunning sekä muut yritysten kansainvälistymiseen erikoistuneet tutkijat (ks. Driscoll & Paliwoda 1997; Agarwal & Ramaswami 1992) ovat kuitenkin kehittäneet alkuperäistä eklektistä mallia ja laajentaneet sen koskemaan myös yritysten muiden operaatiomuotojen valintaa. Eklektinen malli ei siis nykyään enää selitä ainoastaan suurten, monikansallisten yritysten ulkomaisten suorien sijoitusten valintaa, vaan sen avulla voidaan myös selittää pienten sekä keskisuurten, kansainvälisesti kokemattomien yritysten muiden operaatiomuotojen, kuten viennin, sopimusperusteisen, yhteisyrittelyn sekä kokonaan omistetta-

van yrityksen valintaa. Koska tämän tutkimuksen case-yritys on pieni, kansainvälisesti melko kokematon yritys, voidaan eklektistä mallia tutkijan mielestä käyttää tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä.

3 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN DUNNINGIN MALLIEN MUKAAN

Edellisessä luvussa käsiteltiin yritysten kansainvälistymiseen liittyviä eri teorioita. Eri teorioiden tutkimuksen pohjalta tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä päätettiin käyttää John Dunningin yritysten kansainvälistymiseen liittyviä malleja. Dunningin yritysten kansainvälistymiseen liittyviä malleja päätettiin käyttää teoreettisena viitekehystenä, koska niiden havaittiin selittävän nykyään myös pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä. Ne eivät siis näin ollen enää selitä ainoastaan suurten ja monikansallisten yritysten kansainvälistymisprosesseja.

Tässä luvussa tarkoituksena on tutkia Dunningin malleja yksityiskohtaisemmin. Aluksi yritysten motiiveja laajentaa toimintojaan ulkomaille tutkitaan hänen määrittelemien muuttujien avulla. Sen jälkeen luodaan katsaus yritysten vaihtoehtoisiin entry-tapoihin ja entry-tavan valintaan vaikuttaviin tekijöihin. Yrityksen ulkomaista entry-tavan valintaprosessia havainnollistetaan hänen eklektisen mallin avulla.

3.1 Yritysten motiivit toimintojen laajentamiseen ulkomaille

Tässä luvussa käsitellään yritysten kansainvälistymiseen liittyviä motiiveja Dunningin määrittelemien muuttujien mukaan. Dunning (1998) on määritellyt muuttujia, jotka kannustavat yrityksiä laajentamaan toimintojaan ulkomaisille markkinoille (taulukko 5). Dunning on keskittynyt tutkimuksissaan lähinnä suuriin ja kypsiin monikansallisiin yrityksiin sekä muuttujiin, jotka vaikuttavat monikansallisten yritysten halukkuuteen tehdä ulkomaille suoria sijoituksia. Tutkijan mielestä useat Dunningin määrittelemät muuttujat ovat kuitenkin sovellettavissa myös pienten sekä keskisuurten yritysten halukkuuteen laajentaa toimintoja ulkomaille jonkin muun operaatiomuodon mukaisesti. Dunning (1998, 53) on jakanut muuttujat neljään eri ryhmään:

- resurssien etsijät (resource seekers)
- markkinoiden etsijät (market seekers)
- tehokkuuden etsijät (efficiency seekers)
- strategisten etujen etsijät (strategic asset seekers).

Resurssien etsijät

Resurssien etsijät kansainvälistyvät ulkomaisille markkinoille saavuttaakseen jonkin tärkeän resurssin, joka on saatavilla kohdemaassa alhaisemmin kustannuksin. Jonkin tietyn luonnonvaran kuten öljyn saatavuus voi olla resurssien etsijöille tärkeä kannustin laajentaa toimintoja ulkomaisille markkinoille. Myös luonnonvarojen hinta ja laatu vai-

kuttavat luonnollisesti yritysten halukkuuteen laajentaa toimintoja kohdemaahan (Dunning 1998, 53). Dunningin (1998, 54) mukaan juuri luonnonvarojen saatavuus sekä hinta ovat olleet tärkeimpiä kannustimia kehittyneiden maiden yritysten tekemiin ulkomaiisiin suoriin sijoituksiin. Toimintojen laajentamiseen ulkomaille vaikuttavat lisäksi hyödynnettävien resurssien ylläpitoon tarvittava infrastruktuuri sekä infrastruktuuri, joka ylläpitää resursseista syntyvien tuotteiden vientiä. Myös sellaisten paikallisten kumppaneiden olemassaolo, joiden kanssa yhdessä edistetään tietämystä ja/tai pääomavaltaisten resurssien hyväksikäyttöä, on tärkeä kannustin resurssien etsijöille (Dunning 1998, 53). Dunningin (1998, 53) mukaan 1990-luvulla tärkeäksi paikalliseksi kannustimeksi kansainvälistyville yrityksille ovat muodostuneet mahdollisuudet ylläpitää erilaisten resurssien, ja tuotteisiin liittyvien prosessien sekä kuljetusten laatua.

Markkinoiden etsijät

Markkinoiden etsijät laajentavat toimintoja ulkomaisille markkinoille löytääkseen enemmän kuluttajia palveluilleen ja/tai tuotteilleen. 1970-luvulla yritykset laajensivat toimintojaan pääasiassa kotimaisilla markkinoilla sekä naapurialueiden markkinoille. 1990-luvulla kotimaisia markkinoita on edelleen kasvatettu, mutta yritykset ovat lisäksi kansainvälistäneet toimintoja suuremmille alueellisille markkinoille, kuten EU-markkinoille. Lisäksi markkinoiden etsijöiden kannustimena kansainvälistää toimintoja on osaavan ja ammattitaitoisen työvoiman tarjonta ja hinta sekä materiaali- ja kuljetuskustannukset (Dunning 1998, 53). Kohdevaltioiden kansallisten ja paikallisten infrastruktuurien laatu ja institutionaalinen osaaminen ovat myös markkinoiden etsijöille tärkeitä kannustimia laajentaa toimintoja ulkomaisille markkinoille. 1990-luvulla tärkeäksi kannustimeksi kansainvälistyville yrityksille ovat muodostuneet myös isäntävaltioiden harjoittamat erilaiset makrotaloudelliset ja makro-organisatoriset linjaukset. Lisäksi 1990-luvulla tietointensiivisillä aloilla lisääntynyt tarve olla lähellä käyttäjiä on osoittautunut tärkeäksi kannustimeksi kansainvälistyville yrityksille (Dunning 1998, 53).

Tehokkuuden etsijät

Tehokkuuden etsijät hakevat ulkomaisilta kohdemarkkinoilta tehokkuutta yritysten toimintaan. Tehokkuutta haetaan pääasiassa tuotantoon, kuten työvoimaan, raaka-aineisiin ja koneistukseen liittyvistä kustannuksista. Tehokkuutta etsiville yrityksille tärkeitä kannustimia laajentaa toimintojaan kohdemarkkinoille ovat erilaiset investointikannustimet, kuten verovapautukset, nopeutetut poistot, erilaiset avustukset ja maa-alueisiin liittyvät tuet. 1990-luvulla valtiot ovat voimakkaasti poistaneet taloudellista aktiviteettia hidastavia esteitä ja helpottaneet yritysten henkilöstön kehittämistä sopivilla koulutusohjelmilla (Dunning 1998, 53). Dunningin (1998, 53) mukaan kyseiset toimet ovat kannustaneet tehokkuutta etsiviä yrityksiä kansainvälistymään ulkomaisille markkinoille.

Lisäksi valtioiden perustamat erityiset tiede- ja teollisuuskylät ovat kannustaneet tehokkuuden etsijöitä laajentamaan toimintoja ulkomaille.

Strategisten etujen etsijät

Strategisten etujen etsijät laajentavat toimintoja ulkomaisille markkinoille saavuttaakseen jonkin strategisesti tärkeän edun verrattuna kilpailijoihin (Dunning 1998, 53). Dunningin (1998, 53) mukaan strategisesti tärkeitä etuja yrityksille ovat: erilaisten tietoon liittyvien etujen saatavuus, mahdollisuus paikallisten julkilausumattomien tietojen ja ideoiden vaihtoon, pääsy erilaiseen kulttuuriin, instituutioihin ja järjestelmiin sekä mahdollisuus tutustua erilaiseen kuluttajien kysyntään ja heidän mieltymyksiinsä.

Edellä mainittujen muuttujien lisäksi yritysten halukkuuteen laajentaa toimintoja ulkomaille vaikuttavat Dunningin (1998, 52) mukaan myös muut kontekstuaaliset muuttujat kuten yrityksen koko, yrityksen kansainvälistymisaste, yrityksen alkuperäinen toimintamaa tai -alue ja teollisuudenala.

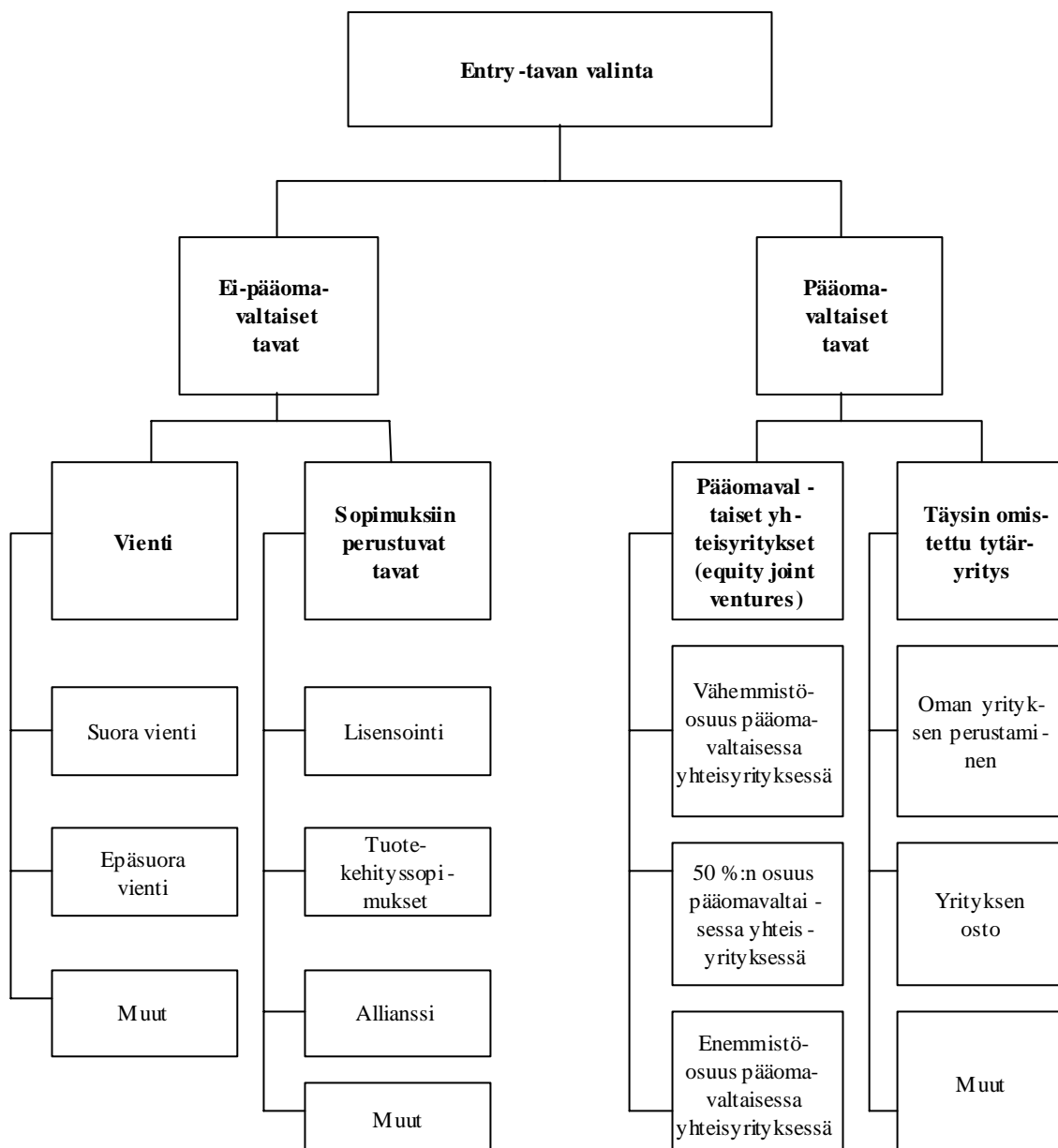
Taulukko 5 Yritysten ulkomaisten toimintojen laajentamiseen liittyvät muuttajat (Dunning 1998, 53)

A. Resurssien etsijät	<p>1970-luvulla</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Luonnonvarojen tarjonta, hinta ja laatu. 2. Infrastrukturi ylläpitämään hyödynnettäviä resursseja ja resursseista syntyvien tuotteiden vientiä. 3. Investointikannustimet kuten väliaikaiset verovapautukset. 	<p>1990-luvulla</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuten 1970-luvulla, mutta yhä tärkeämmäksi paikalliseksi kannustimeksi on tullut mahdollisuus ylläpitää resurssien ja tuotteisiin liittyvien prosessien sekä kuljetusten laatua. 2. Sellaisten paikallisten kumppaneiden olemassaolo, joiden kanssa yhdessä edistetään tietämystä ja/tai pääomavaltaiten resurssien hyväksikäyttöä.
B. Markkinoiden etsijät	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pääasiassa kotimaiset ja toisinaan naapurialueiden markkinat (kuten Euroopassa). 2. Todelliset palkkakustannukset sekä materiaalikustannukset. 3. Kuljetuskustannukset; tulliesteet ja tullien ulkopuoliset kaupan esteet. 4. Kuten A3 mutta myös (silloin, kun relevanttia) etuoikeutettu yhteys tuontilisensseihin. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pääasiassa suuret ja kasvavat kotimarkkinat ja viereiset alueelliset markkinat (kuten NAFTA, EU jne.). 2. Osaavan ja ammattitaitoisen työvoiman tarjonta ja hinta. 3. Vastaavanlaisten yritysten kuten johtavien tavarantoimittajien läsnäolo ja kilpailukyky. 4. Kansallisen ja paikallisen infrastruktuurin laatu ja institutionaalinen osaaminen. 5. Isäntävaltioiden harjoittamat makrotaloudelliset ja makroorganisatoriset linjaukset. 6. Tietointensiivisillä aloilla lisääntynyt tarve olla lähellä käyttäjiä. 7. Alueellisten ja paikallisten kehitystä edistävien järjestöjen mainonnan kasvanut tärkeys.
C. Tehokkuuden etsijät	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enimmäkseen tuotantoon liittyvät kustannukset (kuten työvoima, materiaalit, koneisto jne.). 2. Vapaus sitoutua välituotteiden ja lopullisten tuotteiden kauppaan. 3. Investointikannustimet, esimerkiksi verovapautukset, nopeutetut poistot, avustukset, yhteiskunnan tukemat maa-alueet. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuten 1970-luvulla, mutta painoarvoa on enemmän yllämainituilla kohdilla B2, 3, 4, 6, erityisesti tietointensiivisillä ja integroiduilla monikansallisen yrityksen toiminnoilla kuten tutkimus- ja kehitystyössä ja joissakin toimistotöissä. 2. Valtioiden lisääntynyt rooli poistaa taloudellista aktiiviteettia hidastavia esteitä ja helpottaa henkilöstön kehittämistä sopivilla koulutusohjelmilla. 3. Erityisten tiede- ja teollisuuskyltien sekä palvelua tukevien järjestelmien tarjonta.
D. Strategisten etujen etsijät	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tietoon liittyvien etujen saatavuus. Markkinoiden välttämättömyys suojata tai lisätä investoivien yritysten erityisesti omistajuuteen liittyviä etuja - oikeaan hintaan. 2. Institutionaaliset tai muut muuttajat, jotka vaikuttavat ulkomaisten yritysten edellä mainittujen etujen hankkimisen helppouteen tai vaikeuteen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuten 1970-luvulla, mutta tietoon perustuvien etujen kasvava maantieteellinen laajentuminen ja yritysten tarve valjastaa sellaiset edut ulkomailla, tekee tästä yhä tärkeemmän motiivin ulkomaisiin investointeihin. 2. Ns. synergististen etujen hinta ja saatavuus ulkomaisille sijoittajille. 3. Tarjotut mahdollisuudet paikallisten julkilausumattomien tietojen ja ideoiden vaihtoon. 4. Pääsy erilaiseen kulttuuriin, instituutioihin ja järjestelmiin sekä erilaiseen kuluttajien kysyntään ja mieltymyksiin.

3.2 Vaihtoehtoisia entry-tapoja

Tässä luvussa kuvaillaan pääpiirteittäin yrityksen eri operaatiomuotoja eli entry-tapoja. Lisäksi jokaisesta entry-tavasta tuodaan lyhyesti esille niihin liittyviä etuja sekä haittoja. Yrityksen vaihtoehtoisia entry-tapoja voidaan luokitella useilla eri tavoilla ja eri perustein. Pan ja Tse (2000) ovat tutkineet entry-tapoja hierarkkisen mallin avulla (kuvio 3). Hierarkkisen mallin mukaan yrityksen ulkomaiset entry-tavat jaetaan ensin pääomaa vaativiin (equity-based modes) ja ei-pääomaa vaativiin (non-equity-based modes) tapoihin. Hierarkian seuraavalla tasolla pääomaa vaativat entry-tavat jaetaan kokonaan omistettavaan tytäryritykseen (wholly owned subsidiary) sekä yhteisyritykseen (equity joint venture). Vastaavasti ei-pääomaa vaativat tavat jaetaan sopimuksiin (contractual agreements) perustuviin tapoihin sekä vientiin (export). Dunningin (1980, 1988a) eklektisessä mallissa yrityksen vaihtoehtoiset entry-tavat jaetaan hieman yksinkertaistetummin vientiin, yhteisyrityksiin, kokonaan omistettaviin yrityksiin (sole venture) ja lisensointiin. Nämä entry-tavat sisältyvät siis kuitenkin myös Panin ym. (2000) hierarkkiseen malliin.

Jokaisella entry-tavalla on omat erityispiirteensä, ja jokaiseen operaatiomuotoon liittyy yrityksen kannalta heikkoja sekä vahvoja ominaisuuksia. Yrityksen onkin otettava huomioon entry-tavan valinnassa nämä eri muotojen ominaisuudet. Jokainen entry-tapa sisältää vaihtelevan suuruisen riskin, ja ne vaativat yritykseltä erilaisen määrän sitoutettavia resursseja. Lisäksi yritystä koskevien päätösten valvonta sekä toiminnan joustavuus vaihtelevat eri muodoissa.



Kuvio 3 Yrityksen vaihtoehtoiset entry-tavat (Pan & Tse 2000, 538)

3.2.1 *Vienti (export)*

Vienti on yleisin yritysten valitsema entry-tapa ulkomaisille markkinoille (Hollensen 2001, 244; Luostarinen & Welch 1990, 20). Yritys harjoittaa vientiä, kun se valmistaa tuotteensa kotimaisilla markkinoilla tai jossakin kolmannessa maassa, ja siirtää tuotteet sen jälkeen joko epäsuorasti tai suorasti kohdemaan markkinoille. Vienti voidaan siis jakaa joko epäsuoraan tai suoraan vientiin. Kun tuottava yritys ei itse huolehdi suoraan vientitoiminnoista, harjoittaa tuottava yritys epäsuoraa vientiä. Tällöin jokin toinen kotimainen yritys huolehtii vientitoiminnoista ilman, että tuottava yritys puuttuu niihin

millään tavalla. Kun tuottava yritys huolehtii itse kaikista vientitoiminnoista ja on itse suorassa yhteydessä tuotteita kohdemaassa välittävään yritykseen, harjoittaa tuottava yritys suoraa vientiä. Tällöin yritys yleensä itse huolehtii kaikista vientidokumentaatioon, kuljetukseen sekä hinnoitteluun liittyvistä asioista (Hollensen 2001, 244-246).

Epäsuora vienti (indirect export)

Epäsuorassa viennissä yrityksen myynti muistuttaa kotimaista myyntiä, koska sen ei itse tarvitse huolehtia kansainvälisestä myynnistä tai markkinointityöstä. Ainoastaan silloin, kun yritys käyttää välikätenä agentteja tai komissiomyyjiä, sen täytyy opetella vientiin liittyviä teknisiä asioita kuten kuinka käyttää kohdemaan kieltä etiketeissä, tavaraselosteissa, laskutuksessa jne. (Luostarinen ym. 1990, 22).

Hollensen (2001, 246-251) jakaa epäsuoran viennin entry-tavat viiteen tapaan: ostoagentti (export buying agent), kaupanvälittäjä (broker), yhteistyö vientiyritysten kanssa (export management companies), trading-yritysten hyväksikäyttö (trading companies) ja piggybacking. Ostoagentti on ulkomaisten ostajien edustaja, joka toimii viejäyrityksen kotimaassa. Agentti on ulkomaisten asiakkaiden palkkaama ostoagentti ja toimii ostajilta saamiensa tilausten mukaan. Kaupanvälittäjän tehtävänä on toimia myyjän ja ostajan välissä tuoden nämä yhteen. Kaupanvälittäjä on erikoistunut enemmän sopimuksellisiin asioihin kuin kauppatavaran käsittelyyn. Vientiyritykset ovat yrityksiä, jotka on perustettu toimimaan ikään kuin vientiosastoina useille eri yrityksille. Ne ovat myös erikoistuneet useiden eri tuotteiden vientitoimintaan. Trading-yritykset ovat suuria yrityksiä, jotka harjoittavat tavaroiden vientiä, tuontia sekä jakelua. Piggypacking on yhteistyötä pienen ja suuren yrityksen välillä. Suurempi yritys, joka toimii tietyillä ulkomaisilla markkinoilla, auttaa pienempää yritystä samoilla markkinoilla vientiin liittyvissä asioissa.

Epäsuora vienti vähentää yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä riskejä ja tarjoaa pienelle, kansainvälisesti kokemattomalle yritykselle yksinkertaisen tavan laajentua ulkomaisille markkinoille. Vaikka yrityksen toiminta ulkomaisilla markkinoilla ei olisi kannattavaa, kansainvälistyminen epäsuoran viennin avulla ei vahingoita yrityksen koko liiketoimintaa. Epäsuoran viennin heikkoja puolia ovat kalleus välikäsien lisääntymisen myötä sekä tietojen vaihdon ja valvonnan pienentyminen (Luostarinen ym. 1990, 22-24).

Suora vienti (direct export)

Suoraa vientiä harjoittava yritys huolehtii itse kaikista vientiin liittyvistä toimista ja on itse suorassa yhteydessä ensimmäiseen kohdemaassa olevaan välikäteen. Suora vienti on yritykselle huomattavasti aktiivisempi tapa kansainvälistyä kuin epäsuora vienti, koska suorassa viennissä yritys itse tekee todellista myynti- sekä markkinointityötä (Luostarinen ym. 1990, 25).

Hollensen (2001, 251-253) jakaa suoran viennin entry-tavat kahteen tapaan: jakelijoihin (distributors) ja agentteihin (agents). Jakelijat ovat ainoastaan tiettyjen yritysten tuotteiden edustajia, ja usein he ovat ainoita yrityksen tuotteiden maahantuojia kohdemarkkinoilla. Kuten riippumattomat, yksityiset kauppiat, jakelijat ostavat yritykseltä tuotteita omaan laskuunsa sekä valitsevat itse omat asiakkaansa. Agentit edustavat vientiyritystä ja myyvät vientiyrityksen kohdemaassa tuotteita tukkuliikkeille sekä jälleenmyyjille. Agentit voivat edustaa joko yhtä yritystä tai useampia toistensa kanssa kilpailevia yrityksiä.

Suorassa viennissä yrityksen mahdollisuudet tietojen vaihtoon sekä valvontaan ovat paremmat kuin epäsuorassa viennissä. Yritys saa nopeasti jakelijan tai agentin kautta tietoa sekä palautetta kohdemarkkinoista. Näin ollen yritys voi tarvittaessa kehittää sekä sopeuttaa tuotteitansa ja hinnoittelunsa kohdemarkkinoille sopivammiksi. Suorassa viennissä yritys on myös enemmän välittömässä kontaktissa kohdemarkkinoiden kanssa. Suoran viennin avulla yrityksen on mahdollista valvoa joko osittain tai kokonaan ulkomaista markkinointisuunnitelmaansa, johon usein kuuluvat jakeluun, hinnoitteluun ja mainontaan liittyvät asiat. Lisäksi yrityksen tuotemerkkien, patenttien, liikearvon ja muiden aineettomien omaisuuksien valvonta sekä suojeleminen on suorassa viennissä helpompaa kuin epäsuorassa viennissä. Yrityksen kansainvälistymiseen liittyvät riskit ovat epäsuoran viennin tapaan melko pieniä. Toisaalta suora vienti edellyttää yritykseltä jonkin verran kansainvälisen liiketoiminnan osaamista. Yrityksen on opittava vientiin liittyvät menettelytavat sekä huolehdittava vientiin liittyvästä dokumentoinnista. Lisäksi suora vienti vaatii yritykseltä jonkin verran taloudellisia resursseja (Luostarinen ym. 1990, 25-27; Root 1987, 57).

Kuviossa 3 vientiin liittyvinä entry-tapoina mainitaan suoran ja epäsuoran viennin lisäksi myös kohta *muut tavat*, joka sisältää esimerkiksi yhteistyöhön perustuvan viennin (cooperative export). Yhteistyöhön perustuvaan vientiin kuuluvat erilaiset yhteistyösopimukset muiden vientitoimintaan osallistuvien yritysten kanssa. Näitä yrityksiä ovat esimerkiksi erilaiset markkinointialan yritykset (export marketing groups) (Hollensen 2001, 246).

3.2.2 Sopimukseen perustuvat entry-tavat (contractual agreements)

Sopimukseen perustuvia entry-tapoja käytetään yleensä silloin, kun yritys esimerkiksi resurssien puutteen vuoksi ei itse pysty hyödyntämään omaamaansa kilpailuetuaan, mutta pystyy siirtämään kilpailuedun jollekin toiselle osapuolelle. Tällaiset järjestelyt johtavat usein pitkäaikaisiin suhteisiin yhteistyöyritysten kanssa. Ne on tyypillisesti suunniteltu välillisten hyödykkeiden, kuten tietojen ja taitojen siirtoon eri maissa sijaitsevien yritysten välillä (Driscoll ym. 1997, 62; Hollensen 2001, 264). Sopimukseen pe-

rustuvat entry-tavat sisältävät lukuisia erilaisia järjestelyitä kuten lisensointi, franchising, johtamis- ja turnkey-sopimukset, ei-pääomaa vaativat yhteisyritykset sekä tekniset, tieto- tai yhteistuotantosopimukset (Driscoll ym. 1997, 62). Kuviossa 3 sopimukseen perustuvat entry-tavat sisältävät lisensoinnin, muut yhteistyösopimukset, allianssin sekä muut tavat, joista tässä luvussa käsitellään franchising.

Lisensointi

Lisensointisopimukset ovat sopimuksia, joissa lisenssinantajayritykset (licensors) antavat maksua tai suoritusta vastaan lisenssinsaajayrityksille (licensee) jonkin liiketoiminnassa arvokkaan asian. Lisenssinantajayritys voi antaa lisenssinsaajayritykselle oikeuden käyttää esimerkiksi jotakin seuraavista asioista: oikeuden patentin käyttöön, mikä suojelee tuotetta tai prosessia, tuotantoon liittyvää tietoa, teknistä neuvoa ja apua, markkinointineuvoa ja -apua tai käyttöoikeuden tavaramerkkiin (Hollensen 2001, 265).

Lisensoinnin käyttöön ulkomaisena entry-tapana on lukuisia syitä. Käyttämällä lisensointia entry-tapana ulkomaisille markkinoille, yritys voi halutessaan keskittyä sen ydinosaamisalueisiin ja ulkoistaa muun toiminnan lisenssinsaajayrityksille. Lisenssoinnin avulla yritys voi myös kansainvälistää toimintojaan, vaikka kohdevaltiossa rajoitetaan jollakin tavalla maahan tapahtuvaa vientiä tai maahan tehtäviä suoria sijoituksia. Lisenssinantajayrityksellä voi olla myös liian vähän esimerkiksi taloudellisia resursseja ulkomaiseen investointiin. Taloudelliset riskit lisensoinnissa ovat melko pieniä, ja jos lisensointi epäonnistuu, häviö on yleensä yritykselle melko pieni. Lisenssointi on myös melko edullinen tapa aloittaa toimien laajentaminen ulkomaille, ja vaikka lisensseistä maksettavat palkkiot eivät ole yleensä korkeita, lisenssinantajayritykselle ne voivat kuitenkin olla houkuttelevia. (Hollensen 2001, 266-267; Luostarinen ym. 1990, 31-65).

Lisensoinninantajayritykselle lisensoinnin heikkous on, että lisensointisopimuksen loputtua lisenssinsaajayrityksestä saattaa tulla varteenotettava kilpailija sen antajalle. Lisenssinsaajayritys saattaa olla myös vähemmän pätevä tekemään markkinointiin sekä hallintoon liittyviä tehtäviä, ja siitä johtuen lisensoinnin kulut saattavat nousta korkeammiksi kuin tuotot. Vaikka lisenssinsaajayritys saavuttaisi sovitun minimiliikevaihdon, voi markkinoille jäädä vielä tilaa kilpailijoiden toiminnalle (Hollensen 2001, 284).

Franchising

Franchising on yrityksen toimintamuoto, jossa liikeidea myydään usein pienelle itsenäiselle sijoittajalle, jolla on toimintaan liittyvää pääomaa, mutta vähän tai ei ollenkaan kokemusta liiketoiminnan harjoittamisesta. Kansainvälisessä liiketoiminnassa franchising on entry-tapa, jossa franchisingantajayritys (franchisor) siirtää sopimuksella lii-

keideansa ulkomaisen kohdemaan franchisingotajayritykselle (franchisee). Franchisingia verrataan joskus lisensointiin, mutta samanlaisia toimintamuotoja ne eivät ole. Franchisingissa franchisee sitoutuu tarjoamaan asiakkaille melko standardisoitua markkinointikonseptia, kun taas lisensoinnissa licenseen huolehdittavaksi jää usein markkinointitoimiin liittyvä valvonta sekä neuvonta (Hollensen 2001, 268-269; Luostarinen ym. 1990, 73).

Franchisor tarjoaa tyypillisesti franchiseelle kaikki tarvittavat elementit, joita liiketoiminnan harjoittaminen kohdemaassa vaatii. Tarvittavat elementit voivat olla esimerkiksi tietotaito, laitteisto, materiaalit, tavaramerkki, patentti ja erilaiset palvelut. Franchisee maksaa vastavuoroisesti franchisorille korvauksen saamistaan elementeistä. Lisäksi franchisee suorittaa jatkuvasti franchisorille palkkiota tekemästään myynnistä (Luostarinen ym. 1990, 74).

Franchising on franchisorille melko helppo tapa laajentaa toimintaa ulkomaisille markkinoille. Franchisingilla on kansainvälisesti korkea profiili yrityksen entry-tapana, ja lukuisat yritykset ovatkin onnistuneet kansainvälistämään toimiaan menestyksekkäästi sen avulla. Franchiseen tekemän rahallisen panostuksen vuoksi franchising on houkutteleva tapa kansainvälistyä erityisesti yrityksille, joilta puuttuu tarvittava rahoitus oman toiminnan aloittamiseen ulkomailla. Franchisingin avulla yritykset, joilta puuttuu kohdemarkkinoiden asiantuntemus sekä kohdemarkkinoilla tarvittava osaaminen, saavat myös arvokasta kokemusta markkinoista. Lisäksi franchiseen avulla yritykset saavat luotua kohdemaahan hyvän jakeluverkoston omille tuotteilleen (Luostarinen ym. 1990, 80-83).

Franchisingin heikkoutena on kansainvälistyvän yrityksen menettämä valvonta kohdemarkkinoiden toiminnasta sekä riippuvuus franchiseen sitoutumisesta sekä suorituksesta. Ammattitaitoisen, hyvän franchiseen löytäminen voi olla franchisorille vaikeaa, jos sillä ei ole tarpeeksi tuntemusta ulkomaisista kohdemarkkinoista. Lisäksi kulttuuriset erot sekä kohdevaltioiden erilaiset säännökset ja määräykset saattavat vaikeuttaa yrityksen franchising -toimintaa (Luostarinen ym. 1990, 83-87).

Allianssi

Allianssi on kahden tai useamman osapuolen muodostama yhtiökumppanuus. Kansainvälisessä allianssissa osapuolet toimivat eri maissa. Allianssi eroaa yhteisyrityksestä (joint venture) siten, että osapuolet eivät sido lainkaan pääomaa allianssiin. Allianssi on yritykselle sopiva tapa kansainvälistyä silloin, kun se ei halua sitoa resursseja ulkomaiseen toimintaa (Hollensen 2001, 273).

Muut sopimusperusteiset entry-tavat

Muut sopimusperusteiset entry-tavat sisältävät esimerkiksi erilaisia johtamis- ja turn-key-sopimuksia tai myös teknisiä sekä tieto- ja yhteistuotantosopimuksia. Nämä entry-

tavat sopivat yrityksille, joilla on kilpailuedut, mutta jotka eivät halua sitouttaa resursseja ulkomaiseen toimintaan (Driscoll ym. 1997, 62).

3.2.3 Pääomavaltaiset yhteisyritykset (*equity joint ventures*)

Kogutin ja Singhin (ks. Driscoll ym. 1997, 62) mukaan yhteisyritys on kahden tai useamman yrityksen yhdessä omistama yritys, johon sijoitettujen yhteisten, eri organisaatioissa sijaitsevien pääomien käyttöä ja tuottoa omistajayritykset valvovat. Pääomavaltaiset yhteisyritykset voivat olla vähemmistöomisteisia, 50-prosenttisesti omisteisia tai enemmistöomisteisia. Omistusaste vaikuttaa pääsääntöisesti omistavien yritysten mahdollisuuteen valvoa yhteisyrityksen liiketoimintaa. Luonnollisesti yrityksillä, jotka omistavat enemmistöosuuden yhteisyrityksestä, on paremmat mahdollisuudet valvontaan.

Kansainvälistyvän yrityksen entry-tapana pääomavaltaisella yhteisyrityksellä on lukuisia hyviä puolia. Sijoittamalla varoja ulkomaiseen yhteisyritykseen yritys säilyttää oikeuden toimien valvontaan ja saa kuitenkin samalla yhteyden esimerkiksi kohdemarkkinoiden tietotaitoihin, kokemuksiin, jakeluverkostoihin ja resursseihin. Jos yhteisyrityksessä on useita omistajia, yritys saa yhteyden eri omistajien erityisosaamiseen sekä resursseihin. Lisäksi jokainen yhteisyrityksen osapuoli voi keskittyä rauhassa siihen liiketoiminnan osa-alueeseen, jossa sillä on kilpailuetu. Yhteisyrityksessä yritys voi jakaa muiden osapuolien kanssa vieraassa maassa toimimiseen liittyviä poliittisia riskejä sekä markkina- ja liiketoimintariskejä. Yhteisyrityksen avulla yritys voi myös välttää mahdollisia paikallisia tulli- ja tullien ulkopuolisia esteitä (Hollensen 2001, 285; Luostarinen ym. 1990, 158-160).

Ongelmaksi yhteistyöyrityksessä saattaa muodostua omistajien erilaiset tavoitteet ja odotukset liiketoiminnan suhteen. Esimerkiksi odotukset voittojen suhteen saattavat vaihdella eri osapuolien kesken. Jos jokin yritys on sijoittanut suuria rahallisia, teknisiä ja hallinnollisia resursseja yhteisyritykseen, se saattaa kokea oman valvonnan liiketoimintaan olevan liian vähäistä. Liiketoimintaan liittyvät riskit kasvavat sen mukaan mitä enemmän yritys on sijoittanut erilaisia resursseja yhteisyritykseen.

3.2.4 Kokonaan omistettu yritys (*wholly owned subsidiary*)

Oman yrityksen perustaminen (Greenfield)

Greenfield-investoinnissa yritys laajentaa toimia ulkomaisille markkinoille perustamalla sinne kokonaan uuden tuotantoyksikön (Luostarinen ym. 1990, 156). Oman yrityksen avulla yritys voi itse valvoa sen kaikkia kohdemaassa olevia toimintoja. Greenfield-

investointi on sopiva tapa kansainvälistyä, jos yrityksen tuotteet vaativat huolellista ja räätälöityä valmistusta asiakkaiden yksityiskohtaisiin tarpeisiin. Tällöin jo kohdemarkkinoilla toimivilta yrityksiltä ei välttämättä löydy valmistukseen tarvittavaa erikoisosaamista. Yrityksen tuotantoprosessiin liittyvä teknologia voi olla yrityksen erityinen vahvuus, eikä sitä ole helppo siirtää toiseen yritykseen. Tällöin oman yrityksen perustaminen kohdemarkkinoille saattaa olla kannattavaa. Lisäksi yrityksen tarvitsemat raaka-ainelähteet voivat sijaita sellaisessa paikassa, jonka lähistöllä ei ole toimivia yrityksiä, jolloin yrityksen on kannattavaa perustaa alueelle kokonaan uusi tuotantolaitos (Luostarinen ym. 1990, 165-166). Paikallinen tuotanto kohdemaassa oman yrityksen avulla voi olla yritykselle myös kannattavaa, koska sen ei tarvitse maksaa vientiin liittyviä kustannuksia. Tuotannon harjoittaminen kohdemaassa oman yrityksen avulla voi olla yritykselle myös kannattavaa, jos tuotannon harjoittamiseen liittyvät erilaiset kustannukset, kuten työvoimakustannukset ja raaka-ainekustannukset, ovat kohdemaassa pienempiä kuin esimerkiksi yrityksen kotimaassa (Root 1987, 124).

Greenfield-investointiin liittyvä yksi heikkous ovat korkeat investointikustannukset. Oman yrityksen perustaminen vaatii yritykseltä pääomaa, hallinnollista osaamista ja muita resursseja. Voimakas resurssien sitouttaminen puolestaan lisää yrityksen kohdevaltion liiketoimintaan liittyviä riskejä. Erityisesti strategisen suunnittelun osuus liiketoiminnassa korostuu resurssien sitouttamisen ja lisääntyvien riskien myötä. Greenfield-investointi on yritykselle usein myös paljon aikaa vievä prosessi, koska yritystoiminta kohdevaltiossa on rakennettava alusta alkaen kokonaan itse. Oman yrityksen perustamisen jälkeen kohdevaltion operaatiomuotoa on myöhemmin vaikea vaihtaa toiseen operaatiomuotoon, ja siten greenfield-investoinnin eräs heikkous on joustamattomuus. Tiedon merkitys oman yrityksen perustamisessa korostuu, koska investointipäätöksen tekeminen vaatii oikeanlaisen tiedon saamista kohdevaltiossa ja sen toimintaympäristöstä (Root 1987, 124-125).

Yrityksen osto

Kogutin ja Singhin (ks. Driscoll ym. 1997, 62) mukaan yrityksen osto viittaa jo olemassa olevan yrityksen sellaisen riittävän osakemäärän ostamiseen, jolla yritys saavuttaa kontrollin. Ostamalla yrityksen ulkomailta yritys pääsee nopeasti kansainvälisille markkinoille ja sen ei tarvitse itse käyttää aikaa uuden yrityksen perustamiseen. Kohdevaltiossa osaavan henkilökunnan rekrytoiminen voi olla yritykselle vaikea sekä aikaa vievä prosessi. Ostamalla ulkomaisen yrityksen yritys saa suoraan käyttöönsä osaavaa työvoimaa. Yrityksen oston avulla ostajayritys saa myös yhteyden jo olemassa oleviin jakeluverkostoihin sekä muihin kansainvälisiin verkostoihin. Lisäksi ostajayritys saa oston avulla kohdemaassa jo olemassa olevan valmiin asiakaskunnan sekä markkinaosuuden (Luostarinen ym. 1990, 164-165).

Mahdollisten ostettavien yritysten kartoittaminen voi olla yritykselle aikaa vievä ja vaikea prosessi. Kohdemaasta voi olla vaikeata löytää juuri ostajayrityksen tarpeisiin sopivaa yritystä. Yrityksen ostoon liittyvät riskit ovat luonnollisesti korkeita, koska yrityksen osto vaatii ostajayritykseltä huomattavia rahallisia resursseja. Lisäksi ostajayrityksen ja ostetun yrityksen erilaisten organisaatorakenteiden yhdenmukaistaminen voi olla hankalaa. Ostajayrityksen sekä ostettavan yrityksen tietojen vaihtoon ja kommunikointiin saattaa myös liittyä ongelmia. Yrityksen osto on ostajayritykselle joustamaton operaatiomuoto, koska myöhemmin operaatiomuotoa on hankala vaihtaa toiseen operaatiomuotoon (Luostarinen ym. 1990, 165; Root 1987, 144).

Edellä käsiteltiin pääpiirteittäin yritysten vaihtoehtoisia entry-tapoja ja niihin liittyviä vahvuuksia sekä heikkouksia. Eri entry-tapoihin liittyviä ominaisuuksia on vielä selvyyden vuoksi koottu seuraavaan taulukkoon (taulukko 6).

Taulukko 6 Vaihtoehtoisiin entry-tapoihin liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia

	Vahvuudet	Heikkoudet
Vienti	<ul style="list-style-type: none"> • Riskit melko pieniä • Ei resurssien sitouttamista • Kansainvälisesti kokemattomalle yritykselle helppo tapa laajentaa toimintoja ulkomaille 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalleus välikäsien lisääntymisen myötä • Vähäinen valvonnan taso • Vähäinen tietojen vaihto
Sopimuksiin perustuvat entry-tavat	<ul style="list-style-type: none"> • Riskit melko pieniä • Kansainvälisesti kokemattomalle yritykselle helppo tapa laajentaa toimintoja ulkomaille 	<ul style="list-style-type: none"> • Sopimuskumppanista kilpailija • Vähäinen valvonnan taso • Riippuvuus sopimuskumppanista • Hyvän sopimuskumppanin löytäminen voi olla vaikeaa
Pääomavaltaiset yhteisyritykset (equity joint ventures)	<ul style="list-style-type: none"> • Melko korkea valvonnan taso • Korkea tietojen vaihto • Yhteys muiden omistajien erityisosaamiseen sekä resursseihin • Riskien jakaminen muiden omistajien kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Omistajien erilaiset tavoitteet ja odotukset • Riskien lisääntyminen sijoitettujen resurssien myötä
Kokonaan omistettu yritys (wholly owned subsidiary)	<ul style="list-style-type: none"> • Korkea valvonnan taso • Korkea tietojen vaihto • Suora yhteys ulkomaisiin markkinoihin sekä asiakkaisiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Riskit suuria • Korkea resurssien sitouttaminen

3.3 Yritysten entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä

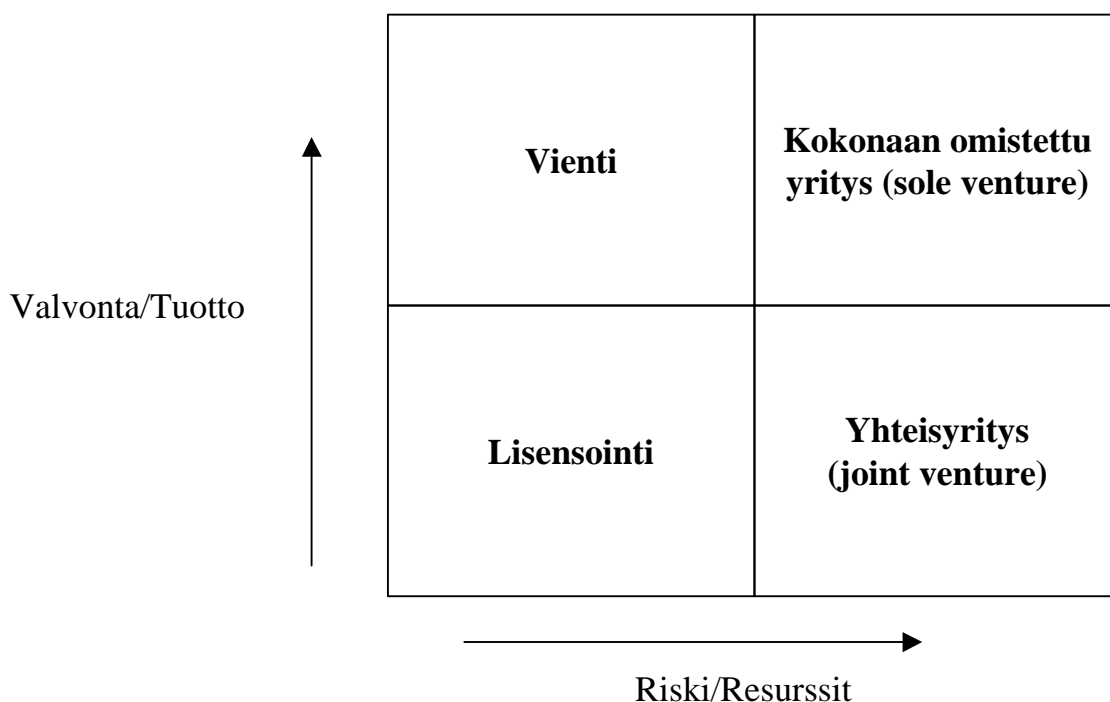
Ennen kuin yritys päättää aloittaa toiminnan laajentamisen ulkomaille, se joutuu pohtimaan sitä, mikä tapa toimia olisi sopivin ulkomaisilla markkinoilla. Oikean entry-tavan valinta on tärkeä strateginen päätös yrityksen kansainvälistymisprosessissa, ja väärällä entry-tavan valinnalla voidaan vahingoittaa yrityksen koko liiketoimintaa. Lisäksi jo valittua ulkomaista entry-tapaa on usein vaikea muuttaa myöhemmin ilman huomattavaa rahan ja ajan menetystä. Oikean entry-tavan valintaan vaikuttavat lukuisat tekijät. Niinpä yritysten kansainvälistymiseen liittyvässä kirjallisuudessa onkin tutkittu paljon eri tekijöiden vaikutusta entry-tavan valintaan.

Tässä luvussa käsitellään entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä Dunningin eklektisen mallin mukaan. Dunningin mallia kutsutaan eklektiseksi, koska sen pyrkimyksenä on selittää yritysten kansainvälistymistä useiden eri talousteorioiden pohjalta (Dunning 1988a, 1). Dunning on jakanut entry-tavan valintaan vaikuttavat tekijät omistuksellisiin etuihin (ownership advantages), sijainnillisiin etuihin (location advantages), sisäistämisetuihin (internalization advantages) sekä entry-tavan eri ulottuvuuksiin (dimensions). Omistuksellisia etuja ovat yrityksen koko, kansainvälinen kokemus, kyky tuottaa differoituja tuotteita sekä tiedon luonne (tacit knowhow). Sijainnillisia etuja ovat kohdevaltioiden hallitusten harjoittamat erilaiset toimet (government intervention), markkinapotentiaali (market potential), sosiokulttuurinen etäisyys (socio-cultural distance) ja maariski (country risk). Sisäistämisetuja ovat erilaiset ulottuvuudet, jotka yrityksen on huomioitava entry-tavan valinnassa (Dunning 1980; 1988a; 1988b). Dunningin lisäksi myös lukuisat muut tutkijat ovat painottaneet eri ulottuvuuksien vaikutusta entry-tavan valintaan. He ovat jakaneet ulottuvuudet valvontaan (control), leviämiskäyttöön (dissemination risk), resurssien sitouttamiseen (resource commitment) ja joustavuuteen (flexibility) (Anderson & Gatignon 1986; Root 1987; Dunning 1988b; Douglas & Craig 1989; Hill ym. 1990; Agarwal & Ramaswami 1992; Erramilli & Rao 1993, Driscollin ym. 1997, 63 mukaan).

3.3.1 Sisäistämisedut (*internalization advantages*)

Normatiivisen päätösteorian mukaan ulkomaisen entry-tavan valinnan pitäisi perustua riskien ja voittojen väliseen keskinäiseen punnitsemiseen. Yrityksen oletetaan valitsevan entry-tavaksi sen, joka tarjoaa yritykselle korkeimman sijoitetun pääoman tuoton riskiin suhteutettuna. Behavioraalinen näkökulma indikoi, että yrityksen entry-tavan valintaan vaikuttavat myös resurssien olemassaolo ja yrityksen tarve valvontaan (Agarwal ym. 1992, 3). Kuviossa 4 on pyritty havainnollistamaan normatiivisesta ja behavioraali-

sesta näkökulmasta eri entry-tapojen ja entry-tavan valintaan liittyvien ulottuvuuksien vaikutusta toisiinsa.



Kuvio 4 Yritysten entry-tapojen ja entry-tapojen valintaan liittyvien ulottuvuuksien vaikutus toisiinsa normatiivisesta ja behavioraalisesta näkökulmasta

Seuraavaksi käydään lävitse entry-tavan valintaan liittyviä eri ulottuvuuksia Dunningin (1988b) mukaan. Normatiivisesta ja behavioraalisesta näkökulmasta poiketen ulottuvuuksissa tuoton tilalle on otettu joustavuus.

Valvonta (control)

Andersonin ja Gatignonin (1986, 3) mukaan valvonta on kykyä vaikuttaa eri järjestelmiin, tapoihin ja päätöksiin. Ilman valvontaa yrityksen on vaikea koordinoita toimiaan, toteuttaa ja muuttaa strategioitaan sekä ratkoa kiistoja, joita syntyy, kun sopimuksen osapuolet ajavat omia etujaan (Davidson 1982, Andersonin ym. 1986, 3 mukaan). Lisäksi valvonnan avulla yritys varmistaa tuotannon toimimisen ja lopputuotteiden laadun sekä vaikuttaa tuotteiden logistiikka- ja markkinointitoimiin kohdemaassa. Valvonnan avulla yritys voi myös seurata tarkemmin asiakkaidensa tarpeita sekä suunnitella sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka tyydyttävät paremmin tarpeet. Valvomalla toimintaansa yritys voi myös paremmin ennakoida kilpailijoiden toimia sekä vastata niihin (Anderson ym. 1986, 3).

Yrityksen mahdollisuudet valvontaan eri entry-tavoissa vaihtelevat. Eri entry-tapojen valvonnan määrää ei ole kuitenkaan pystytty empiirisesti mittaamaan. Anderson ja Ga-

tignon (ks. Driscoll ym. 1997, 64) havaitsivat tutkimuksissaan, että on olemassa joitakin muuttujia, joilla voidaan selittää eroavaisuuksia korkean valvonnan omaavien ja alhaisen valvonnan omaavien entry-tapojen välillä.

Andersonin ym. (1986) mukaan yritys valitsee entry-tavaksi sen tavan, joka tarjoaa yritykselle korkeimman sijoitetun pääoman tuoton riskiin suhteutettuna. Valvonta on ratkaiseva tekijä entry-tavan valinnassa, koska se on tärkein tekijä, joka vaikuttaa yrityksen riskiin ja tuottoon. Entry-tavat, jotka mahdollistavat korkean valvonnan, voivat lisätä tuottoa sekä riskiä. Entry-tavat kuten lisensointi ja muut sopimuksiin perustuvat tavat, mahdollistavat alhaisen valvonnan ja minimoivat resurssien sitouttamisen (riskin), mutta tekevät sen usein tuottojen kustannuksella.

Leviämisriski (dissemination risk)

Leviämisriskillä viitataan yrityksen havaitsemaan riskiin menettää sen kilpailuetuun liittyvät tiedot ja taidot kilpailijayrityksille (Hill ym. 1990, Driscollin ym. 1997, 66 mukaan). Yrityksen tietojen ja taitojen leviäminen ulkopuolisille tahoille voi muodostaa uhan yrityksen koko olemassaololle, ja siksi yrityksen onkin kansainvälisille markkinoille lähtiessään otettava entry-tavan valinnassa huomioon mahdollinen leviämisriski (Driscoll ym. 1997, 66).

Hill ja Kim (ks. Driscoll ym. 1997, 66) ovat havainneet, että mitä suurempi yrityksen tietojen ja taitojen leviämisriski on, sitä suurempi on mahdollisuus, että yritys kansainvälistyy ulkomaisille markkinoille investointien, esimerkiksi kokonaan omistetun yrityksen avulla. Investointijärjestelyillä leviämisriski on alhaisimmillaan, koska silloin tiedot ja taidot pysyvät pääasiassa yrityksen työntekijöiden hallussa. Lisensoinnissa leviämisriski vastaavasti kasvaa, koska lisensoinnin tarkoituksena on tietojen ja taitojen vaihtaminen eri yritysten kesken.

Agarwal ja Ramaswami (1992) ovat tutkineet sopimuksiin liittyvien riskien vaikutusta yrityksen entry-tavan valintaan. He havaitsivat, että sopimuksiin liittyvien riskien ollessa suuria, yritykset valitsevat entry-tavaksi mieluummin viennin kuin yhteisyrityksen tai kokonaan omistetun yrityksen. Hillin ja Kimin (ks. Driscoll ym. 1997, 66) sekä Agarwalin ja Ramaswamin tutkimusten valossa voidaankin ajatella, että yritykset preferoivat investointeja vaativia entry-tapoja, kun leviämisriski on suuri, mutta karttavat investointijärjestelyjä kun sopimuksiin liittyvät riskit ovat suuret.

Resurssien sitouttaminen (resource commitment)

Resurssien sitouttamisella viitataan rahallisiin, aineellisiin ja henkilöstöresursseihin, joita yrityksen on sitoutettava ulkomaiseen toimintaan. Resurssien sitouttaminen ulkomaiseen toimintaan lisää yrityksen alttiutta erilaisille riskeille, kuten omaisuuden pakko-lunastukseen tai valuuttakurssien muutoksista johtuviin tappioihin (Driscoll ym. 1997, 67). Yrityksen kansainvälistymisen prosessimallin mukaan yritykset kansainvälistyvät

ulkomaisille markkinoille sitouttamalla resursseja vaiheittain ulkomaisiin toimiin (Johanson ym. 1975; Johanson ym. 1977; Luostarinen 1989). Prosessimalleja on käsitelty yksityiskohtaisemmin luvussa 2.1.

Pääomavaltaiset entry-tavat vaativat yritykseltä enemmän resurssien sitouttamista kuin ei-pääomavaltaiset entry-tavat. Luonnollisesti esimerkiksi oman yrityksen perustaminen ulkomaisille markkinoille vaatii suurempaa resurssien sitouttamista kuin esimerkiksi viennin aloittaminen.

Joustavuus

Joustavuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä muuttaa entry-tapaa nopeasti ja alhaisin kustannuksin. Yritykselle on tärkeää ottaa entry-tavan valinnassa huomioon joustavuus. Erityisen tärkeää se on silloin, kun yritys laajentaa toimintoja sellaisille ulkomaisille markkinoille, joista sillä ei ole tietoa. Tällöin on mahdollista, että yritys haluaa myöhemmin muuttaa entry-tapaa toimittuaan ensin jonkin aikaa ulkomaisilla markkinoilla ja opittuaan tuntemaan ne (Anderson ym. 1986, 3-4). Ylläpitämällä joustavuutta, usein kevyemmällä organisaatorakenteilla sekä pienemmällä resurssien sitouttamisella, yritykset voivat paremmin mukautua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Klein 1989; Klein ym. 1990, Driscollin ym. 1997, 68 mukaan). Vientiä on pidetty joustavimpana tapana kansainvälistyä ulkomaisille markkinoille, ja pääomavaltaisia tapoja on vastaavasti pidetty joustamattomimpina entry-tapoina. Empiirisillä tutkimuksilla ei ole kuitenkaan voitu mitata eri entry-tapojen joustavuuden määrää.

Yritysten entry-tapojen ja entry-tapojen valintaan liittyvien ulottuvuuksien vaikutusta toisiinsa on havainnollistettu seuraavassa taulukossa (taulukko 7).

Entry-tapa	Valvonta	Leviämisriski	Resurssien sitouttaminen	Joustavuus
Investoinnit	Korkea	Matala	Korkea	Matala
Sopimukset	Keskinkertainen	Keskinkertainen	Keskinkertainen	Keskinkertainen
Vienti	Matala	- Korkea Matala	Matala	Korkea

Taulukko 7 Yritysten entry-tapojen ja entry-tapojen valintaan liittyvien ulottuvuuksien vaikutus toisiinsa (Driscoll ym. 1997, 60)

3.3.2 *Omistukselliset edut (ownership advantages)*

Yrityksen omistuksellisilla eduilla viitataan yrityksen omistamiin etuihin verrattuna sen kilpailijoihin. Jotta yritys kykenee kilpailemaan ulkomaisilla markkinoilla paikallisten yritysten kanssa, sen on omattava etuja sekä osaamista, jotka tuottavat tarpeeksi kattamaan ulkomaisilla markkinoilla toimimisesta syntyvät kustannukset (Dunning 1980, 9; 1988b, 20). Dunningin (1988b, 20) mukaan omistukselliset edut ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, ja niillä tarkoitetaan yrityksen kokoon, kansainväliseen kokemukseen, kykyyn tuottaa differoituja tuotteita sekä tiedon luonteeseen liittyviä etuja.

Yrityksen koko

Yrityksen koolla on havaittu olevan vaikutusta entry-tavan valintaan, ja sen on lisäksi havaittu vaikuttavan positiivisesti kansainvälistymiseen ulkomaisille markkinoille. Toimintojen laajentaminen kotimarkkinoiden ulkopuolelle vaatii yritykseltä resursseja markkinointi- ja sopimuskustannusten peittämiseen sekä suurtuotannon etujen hankkimiseen. Suurilta yrityksiltä kyseisiä resursseja löytyy enemmän kuin pieniltä yrityksiltä. Koska pääomaperusteiset entry-tavat vaativat yritykseltä enemmän resursseja kuin ei-pääomaperusteiset entry-tavat, on suurilla yrityksillä enemmän valinnanmahdollisuuksia entry-tapojen suhteen kuin pienillä yrityksillä (Agarwal ym. 1992, 4). Agarwalin ym. (1992) mukaan suuret sekä monikansalliset yritykset kansainvälistyvät markkinoille ja preferoivat entry-tavaksi kokonaan omistettavaa yritystä (sole venture) enemmän kuin yhteisyritystä (joint venture).

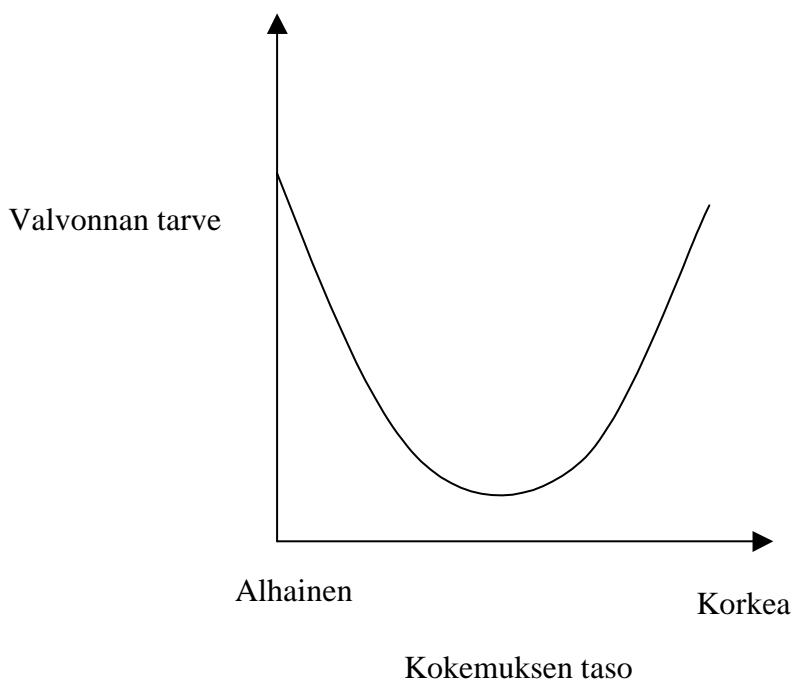
Kansainvälinen kokemus

Yrityksen kansainvälinen kokemus sisältää sen, missä määrin ja missä laajuudessa yritys on osallistunut kansainväliseen toimintaan, ja kuinka yritys on omaksunut tiettyä markkina-alueelta tai kansainvälisestä ympäristöstä saamansa kokemuksen. Yrityksen kansainvälisen kokemuksen on havaittu vaikuttavan yrityksen entry-tavan sekä ulkomaisen kohdemaan valintaan (Erramilli, 1991).

Vähän kansainvälistä kokemusta omaavien yritysten on havaittu laajentavan toimia sellaisille ulkomaisille markkinoille, jotka ovat samankaltaisia yritysten kotimarkkinoiden kanssa (Erramilli 1991, 496). Davidsonin (ks. Erramilli 1991, 480) mukaan yritykset kansainvälistyvät samankaltaisille markkinoille, koska niiden on helppo siirtää sinne teknologiaan sekä johtamiseen liittyviä resursseja. Lisäksi markkinoilla on jo kysyntää yrityksen tuotteista, ja näin markkinoiden samankaltaisuus vähentää yrityksen toimintaan kohdistuvaa epävarmuutta. Kun yrityksellä on vähän kokemusta erilaisten markkinoiden kustannuksiin, kysyntään, kilpailuun sekä ympäristöön liittyvistä olosuhteista, se voi minimoida epävarmuutta valitsemalla kohdemarkkinoita, joista sillä on kattavimmin tietoa. Erramillin (1991, 496) mukaan yritysten kokemuksen lisääntyessä ja monipuolis-

tuessa, yritykset alkavat voimakkaammin etsiä kohdemarkkinoita, jotka ovat maantieteellisesti sekä kulttuurisesti etäämmällä kotimarkkinoista. Davidsonin (ks. Erramilli 1991, 481) mukaan kokemuksen lisääntyessä yritykset saavat itsevarmuutta arvioidakseen asiakkaiden tarpeita, kuluja sekä tuottoja ja ulkomaisen toiminnan todellista taloudellista arvoa.

Valvonnan määrän todettiin jo aikaisemmin vaikuttavan yrityksen entry-tavan valintaan. Entry-tavan valinnalla yritys voi vaikuttaa ulkomaisten toimintojen valvonnan tasoon. Yrityksen kansainvälisellä kokemuksella taas on tutkittu olevan vaikutusta valvonnan määrään (kuvio 5). Kansainvälisesti kokemattomat yritykset ovat epävarmoja toimissaan, ja niinpä niillä onkin suuri tarve valvoa ulkomaisia toimintoja. Siten kansainvälisesti kokemattomat yritykset valitsevat entry-tavaksi tavan, joka mahdollistaa niille toimien tarkan valvonnan. Kokemuksen karttuessa ulkomaisista markkinoista, yritys saa itsevarmuutta, ja valvonnan määrä laskee. Kansainvälisen kokemuksen myötä yritys usein laajentaa toimia ulkomaisille markkinoille aggressiivisemmin ja aloittaa siellä itsenäisen toiminnan. Tämän jälkeen valvonnan määrä taas nousee. Erramillin (1991) mukaan yrityksen kokemuksen vaikutus valvonnan tarpeeseen on U-muotoinen.



Kuvio 5 Kokemuksen vaikutus yrityksen valvonnan tarpeeseen (Erramilli 1991, 486)

Kyky tuottaa differoituja tuotteita

Tuotteet tai palvelut ovat differoituja silloin, kun jokin merkittävä ominaisuus erottaa ne muiden yritysten tuotteista tai palveluista. Merkittävän ominaisuuden on oltava niin tär-

keä, että asiakas nimenomaisesti valitsee tuotteen kyseisen ominaisuuden vuoksi (Chamberlin 1933, Driscollin ym. 1997, 70 mukaan). Voimakkaasti differoidut tuotteet, joilla on selvä etu kilpailijoiden tuotteisiin nähden, antavat myyjälle huomattavan vapauden hinnoittelun suhteen. Hinnoittelun avulla yritys voi säilyttää ulkomaisilla markkinoilla kilpailukykyänsä huolimatta esimerkiksi kuljetuskustannuksista ja tuontimaksuista, joita sille syntyy siellä toimimisesta. Vastaavasti, jos yrityksen tuotteet ovat heikosti differoituja, yritykset joutuvat kilpailukykyänsä säilyttämiseksi hinnoittelemaan ne lähelle kohdemarkkinoiden kilpailijoiden hintoja. Tällainen tuotteiden hinnoittelu voi olla mahdollista ainoastaan paikallisen tuotannon kautta. Siten yritykset, joiden tuotteet ovat voimakkaasti differoituja, valitsevat ulkomaiseksi entry-tavaksi viennin, kun taas yritykset, joiden tuotteet ovat heikosti differoituja, valitsevat entry-tavaksi paikallisen tuotannon (Root 1987, 13).

Agarwalin ym. (1992) mukaan yritykset, joiden tuotteet ovat voimakkaasti differoituja, voivat vähentää tuottojen menetyksestä johtuvaa riskiä ulkomaisilla markkinoilla jakamalla differointiin liittyvän osaamisensa kohdevaltion yritysten kanssa. Mikäli yritykset eivät jaa osaamistaan kohdevaltion yritysten kanssa, voivat paikalliset yritykset, omaksuttuaan ensin differointiin liittyvän osaamisen, aloittaa vastaavanlaisten tuotteiden oman tuotannon. Agarwalin ym. (1992) mukaan tuotteitaan voimakkaasti differoiva yritys voi valita ulkomaiseksi entry-tavaksi operaatiomuodon, joka mahdollistaa tehokkaan toimien valvonnan, ja näin ehkäistä kohdevaltion yritysten differointiin liittyvää osaamisen omaksumista.

Tiedon luonne (tacit knowledge)

Dunning (ks. Driscoll ym. 1997, 70) on painottanut yrityksen tietoon liittyvien etujen tärkeyttä verrattaessa yrityksen kilpailuetuja kohdevaltioiden yritysten kanssa. Kun tuotteiden tuottamiseen liittyvä tieto on luonteeltaan "hiljaista tietoa" eli on vaikeasti ilmaistavissa ja siirrettävissä, on todennäköisempää, että yritys siirtää tietoa yrityksen sisällä kuin ulkopuolisille osapuolille (Dunning 1988; Hill ym. 1990; Kim ym. 1992; Kogut ym. 1993, Driscollin ym. 1997, 70 mukaan). "Hiljaisen tiedon" siirtoon kohdistuvat vaikeudet ja kustannukset kannustavat yrityksiä valitsemaan ulkomaiseksi entry-tavaksi pääomaa vaativan operaatiomuodon (Driscoll ym. 1997, 71).

3.3.3 Sijainnilliset edut (location advantages)

Dunningin (1980; 1988a; 1988b) eklektisen mallin mukaan sijainnillisilla eduilla selittää sitä, mihin yritys tekee ulkomaisia suoria sijoituksia. Yritykset aloittavat sitoutumisen ulkomaisiin suoriin sijoituksiin, kun ne haluavat hyödyntää jollekin toiselle maalle kuuluvia etuja. Etuihin liittyy voimakkaasti taloudellinen näkökulma, kuten työvoiman,

raaka-aineiden, energian sekä aineellisten resurssien hinta. Tärkeitä paikallisia kannustimia tai rajoituksia yritysten ulkomaisille suorille sijoituksille ovat kohdevaltion hallituksen harjoittamat toimet, kohdemarkkinoiden kysynnän sekä kilpailutilanteen houkuttelevuus, kohdemaan poliittinen sekä taloudellinen ympäristö ja kulttuuriset eroavaisuudet (Dunning 1988 Driscollin ym. 1997, 72 mukaan). Dunningin (1988b, 20) mukaan yrityksen sijainnilliset edut ovat yrityksen ulkoisia tekijöitä.

Hallituksen harjoittamat toimet

Hallitusten toimilla tarkoitetaan toimia, joita kohdevaltioiden hallitukset harjoittavat rajoittaakseen tai kannustaakseen ulkomaisten yritysten toimintaa kohdevaltiossa. Rootin (1987, 10) mukaan kohdevaltion hallitusten harjoittamilla menettelyillä ja säännöksillä on erittäin ratkaiseva vaikutus yrityksen entry-tavan valintaan. Rajoittavat tuontimääräykset, kuten korkeat tullimaksut, tiukat kiintiöt sekä muut kaupan esteet kannustavat yrityksiä valitsemaan entry-tavaksi jonkin muun operaatiomuodon kuin viennin. Vastaavasti suoria sijoituksia koskevat rajoitukset kannustavat yrityksiä valitsemaan jonkin muun operaatiomuodon kuin investoinnin.

Markkinapotentiaali

Kohdevaltion markkinapotentiaaliin vaikuttavat markkinoiden koko, kilpailutilanne sekä markkinoinnin infrastruktuuri. Jos kohdevaltion markkinoiden koko on pieni, ja kysynnän odotetaan olevan pientä, yritykset suosivat operaatiomuodoksi entry-tapaa, joka ei vaadi paljon resurssien sitouttamista. Jos markkinoilta uskotaan löytyvän paljon potentiaalisia kuluttajia, yritykset ovat valmiita valitsemaan entry-tavan, joka vaatii voimakasta resurssien sitouttamista. Kilpailutilanne kohdemarkkinoilla voi vaihdella atomistisesta tilanteesta oligopolistiseen ja monopolistiseen tilanteeseen. Atomistisessa kilpailutilanteessa markkinoilla on useita toistensa kanssa kilpailevia yrityksiä, joista kenelläkään ei ole hallitsevaa asemaa markkinoilla. Oligopolistisessa kilpailutilanteessa markkinoilla on muutamia hallitsevia yrityksiä, ja monopolistisessa tilanteessa markkinoilla toimii ainoastaan yksi yritys. Atomistisilla markkinoilla yritykset suosivat usein entry-tavaksi vientiä. Oligopolistisilla ja monopolistisilla markkinoilla yritykset käyttävät usein pääomaa vaativia operaatiomuotoja, koska ne mahdollistavat paremmin kilpailun muutamien voimakkaiden markkinoilla toimivien yritysten kanssa. Markkinoinnin infrastruktuurilla tarkoitetaan markkinointitoimien saatavuutta sekä laatua kohdemaassa. Jos hyvät paikalliset agentit ja jakelijat ovat sitoutuneet markkinoilla toimiviin muihin yrityksiin, ulkomainen yritys saattaa havaita saavuttavansa aseman markkinoilla paremmin oman yrityksen kautta (Root 1987, 8-9).

Sosio-kulttuurinen etäisyys

Kohdevaltion sosio-kulttuurinen ympäristö vaikuttaa yrityksen entry-tavan valintaan. Sosio-kulttuurisilla tekijöillä tarkoitetaan kohdevaltion kulttuuriin liittyviä arvoja, kieltä, sosiaalista rakennetta sekä elämäntapaa. Jos yrityksen kotimaisen ympäristön ja kohdevaltion ympäristön välillä on voimakkaita eroja, sanotaan sosio-kulttuurisen etäisyyden näiden maiden välillä olevan suuri. Etäisyys maiden välillä on pieni, kun sosio-kulttuuriset tekijät ovat samankaltaisia. Jos sosio-kulttuuriset tekijät ovat hyvin erilaisia maiden välillä, yritykset karttavat toimintojen laajentamista kohdevaltioon eivätkä uskalla sitouttaa resursseja. Lisäksi suuri kulttuurinen etäisyys tekee liiketoimintaan tarvittavien tietojen keruusta kallista. Siten sosio-kulttuurisen etäisyyden ollessa suuri, yritykset valitsevat ei-pääomaa vaativan entry-tavan. Kulttuurinen etäisyys vaikuttaa myös yrityksen kohdevaltion valintaan. Yritykset kansainvälistyvät usein ensin markkinoille, jotka ovat sosio-kulttuurisesti samankaltaisia niiden kotimarkkinoiden kanssa (Root 1987, 11).

Maariski

Maariskillä tarkoitetaan kohdevaltion poliittiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen ympäristöön liittyviä riskejä (Root 1987, 10). Poliittisen, taloudellisen ja sosiaalisen ympäristön epävakaisuus lisää yritykseen kohdistuvia riskejä sekä luo epävarmuutta yrityksen toimintaan. Epävarmuus luonnollisesti ehkäisee myös yrityksen halukkuutta tehdä investointeja ympäristöön (Driscoll ym. 1997, 74). Dunningin (1988a; 1988b) mukaan sosiaalinen ja poliittinen epävakaisuus laskee ulkomaisten suorien sijoitusten määrää, koska riski yritysten omaisuuden pakkolunastukseen kasvaa.

3.4 Teoreettisen osan yhteenveto

Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkasteltiin aluksi pääpiirteittäin yritysten kansainvälistymiseen liittyviä eri teorioita. Teoriat jaettiin prosessimalleihin, verkostomalleihin ja talousteoriaan pohjautuviin malleihin. Talousteoriaan pohjautuvana mallina mainittiin Dunningin eklektinen malli, jonka Dunning kehitti alun perin selittämään suurten ja monikansallisten yritysten tekemiä ulkomaisia suoria sijoituksia. Lukuisat tutkijat ovat kuitenkin myöhemmin kehittäneet alkuperäistä mallia, ja sen avulla on aloitettu myös pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisen tutkiminen. Näin ollen myös tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä päätettiin käyttää Dunningin eklektistä mallia.

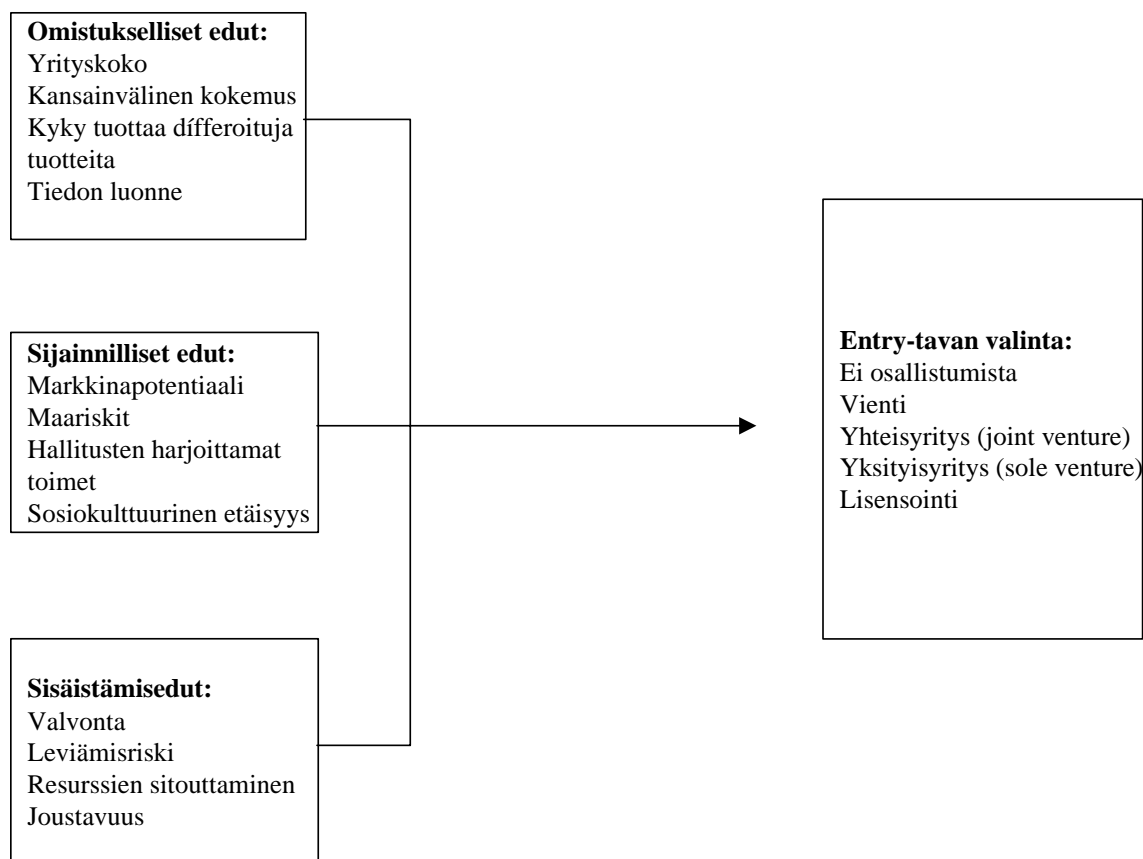
Luvussa 3.1 käsiteltiin yritysten kansainvälistymiseen liittyviä motiiveja Dunningin (1998) määrittelemien muuttujien mukaan. Erilaiset muuttujat kannustavat yrityksiä laajentamaan toimintoja ulkomaisille markkinoille. Yritykset on jaettu muuttujien mukaisesti resurssien etsijöihin, markkinoiden etsijöihin, tehokkuuden etsijöihin ja strategis-

ten etujen etsijöihin. Resurssien etsijät kansainvälistyvät ulkomaisille markkinoille saavuttaakseen jonkin tärkeän resurssin, joka on saatavilla kohdemaassa alhaisemmin kustannuksin. Markkinoiden etsijät laajentavat toimintoja ulkomaisille markkinoille löytääkseen enemmän kuluttajia tuotteilleen ja/tai palveluilleen. Tehokkuuden etsijät hakevat ulkomaisilta kohdemarkkinoilta tehokkuutta yritysten toimintaan. Säästöä haetaan pääasiassa tuotantoon liittyvistä kustannuksista kuten työvoimaan, raaka-aineisiin ja koneistukseen liittyvistä kustannuksista. Strategisten etujen etsijät laajentavat toimintoja ulkomaisille markkinoille saavuttaakseen jonkin strategisesti tärkeän edun verrattuna kilpailijoihin. Jokaista ryhmää ja niihin liittyviä muuttujia käsiteltiin lyhyesti luvussa 3.1.

Luvussa 3.2 tarkasteltiin yritysten eri operaatiomuotoja eli entry-tapoja. Vaihtoehtoiset entry-tavat jaettiin ensin pääomaa vaativiin ja ei-pääomaa vaativiin tapoihin. Tämän jälkeen entry-tavat jaettiin neljään eri operaatiomuotoon: vientiin, sopimukseen perustuviin tapoihin, yhteisyritykseen ja kokonaan omistettavaan yritykseen. Jokaisesta operaatiomuodosta tuotiin lisäksi esille niihin liittyviä vahvuuksia sekä heikkouksia. Kansainvälistyvien yritysten olisikin pyrittävä ottamaan huomioon entry-tavan valinnassa nämä eri muotoihin liittyvät ominaisuudet. Eri operaatiomuotoihin liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia tarkasteltaessa havaittiin, että jokainen entry-tapa sisältää vaihtelevan suuruisen riskin, ja ne vaativat yritykseltä erilaisen määrän sitoutettavia resursseja. Viennin ja sopimukseen perustuvien tapojen esimerkiksi havaittiin sisältävän pienen riskin, eikä niiden havaittu vaativan yritykseltä voimakasta resurssien sitouttamista. Viennin ja sopimukseen perustuvien tapojen huomattiin lisäksi olevan kansainvälisesti kokemattomalle yritykselle melko helppoja tapoja laajentaa toimintoja ulkomaille. Yhteisyritystä ja kokonaan omistettavaa yritystä tarkasteltaessa niiden huomattiin sisältävän suuren riskin ja vaativan yritykseltä voimakasta resurssien sitouttamista. Lisäksi yhteisyritystä ja kokonaan omistettavaa yritystä pidettiin hyvinä entry-tapoina yritykselle, joka jo omaa jonkin verran kansainvälistä kokemusta. Yritystä koskevan valvonnan määrän sekä toiminnan joustavuuden havaittiin myös vaihtelevan eri operaatiomuodoissa. Luvun 3.2 loppuun eri operaatiomuotoihin liittyviä heikkouksia ja vahvuuksia koottiin selvyuden vuoksi vielä erilliseen kuvioon.

Luvussa 3.3 entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä selitettiin Dunningin eklektisen mallin (Dunning 1980; 1988a; 1988b) avulla. Eklektisessä mallissa Dunning on jakanut yrityksen entry-tavan valintaan vaikuttavat tekijät omistuksellisiin, sijainnillisiin ja sisäistämiseen liittyviin etuihin. Omistuksellisia etuja ovat yrityksen koko, kansainvälinen kokemus, kyky tuottaa differoituja tuotteita sekä tiedon luonne. Sijainnillisia etuja ovat kohdevaltioiden hallitusten harjoittamat erilaiset toimet, markkinapotentiaali, sosiokulttuurinen etäisyys ja maariski. Sisäistämisetuja ovat erilaiset ulottuvuudet, jotka yrityksen on huomioitava entry-tavan valinnassa. Entry-tavan ulottuvuudet ovat valvon-

ta, leviämiskriisi, resurssien sitouttaminen ja joustavuus. Valintaa eri entry-tapojen välillä voidaan selittää viitekehysten avulla, johon on lisätty eri ulottuvuuksiin (valvonta, riski, resurssit, joustavuus) vaikuttavat omistukselliset sekä sijainnilliset tekijät (kuviokuva 6). Oikean entry-tavan valinta on tärkeä strateginen päätös yrityksen kansainvälistymisprosessissa, ja väärällä entry-tavan valinnalla voidaan vahingoittaa yrityksen koko liiketoimintaa. Yrityksen entry-tavan valinnan pitäisikin perustua eri entry-tapojen valintaan vaikuttavien tekijöiden pohjalta tehtyyn päätökseen.



Kuvio 6 Yritysten entry-tavan valintaan vaikuttavat tekijät ja entry-tavan valinta (Agarwal & Ramaswami 1992, 5)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kvalitatiivinen case-tutkimus

Kvalitatiivisella yhden yrityksen case-tutkimuksella pyritään saamaan tarkempaa tietoa virolaisyhtyrityksen kansainvälistymisestä Suomeen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miksi case-yritys kansainvälistyi juuri Suomeen, miten case-yrityksen kansainvälistyminen Suomeen tapahtui, millainen toimintaympäristö Suomi on case-yritykselle ja millaisia ovat case-yrityksen tulevaisuuden kansainvälistymissuunnitelmat.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän ja tutkimuskohteen kokonaisvaltainen kuvaaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161). Strauss ja Corbin (ks. Ghauri & Grønhaug 2002, 87) ovat lisäksi maininneet, että kvalitatiivinen tutkimus on sopiva tutkimustapa tutkittaessa organisaatioita, ryhmiä ja yksilöitä. Virolaisyhtyrityksen toimintojen laajentamista Suomeen tutkitaan kvalitatiivisesti, koska tarkoituksena on kuvata kokonaisvaltaisesti yrityksen kansainvälistymisprosessia. Lisäksi toimintojen laajentamiseen liittyvät motiivit ja entry-tavan valintaan vaikuttavat tekijät sisältävät tietoa, jota voi olla hankala eritellä.

Kauppätieteissä case-tutkimus on erityisen käyttökelpoinen, kun tutkittavaa ilmiötä on vaikeata tutkia sen luonnollisen ympäristön ulkopuolelta, ja tutkittavat konseptit sekä muuttuvat tekijät ovat vaikeasti laskettavissa (Ghauri ym. 2002, 171). Yin (ks. Eskola ym. 1998, 65) määrittelee case-tutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa sen omassa ympäristössä. Case-tutkimuksessa kaiken lähtökohtana on yksittäisen tai muutaman kohteen luonteen, merkityksen ja toiminnan tms. syvällinen ymmärtäminen, sekä tämän ymmärryksen huolellinen ja uskottava raportointi (Lukka & Kasanen 1993, 370). Case-tutkimus valittiin tutkimusmetodiksi, koska tarkoituksena on yhden virolaisyhtyrityksen kansainvälistymisprosessin syvällinen ymmärtäminen. Tutkimuksen tarkoituksena on case-tutkimuksen avulla saada yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä yrityksestä. Lisäksi tutkija ei voi hallita tapahtumia, ja huomio on kohdistettu tosielämän tämänhetkiseen ilmiöön (Ghauri ym. 2002, 172).

4.2 Esimerkkiyrityksen valinta

Esimerkkiyrityksen valinnassa lähdettiin ensin liikkeelle tutkimalla, millaisia virolaisyrityksiä Suomessa toimii. Tutkijan tavoitteena oli löytää virolaisyrityksiä, jotka toimivat Suomen markkinoilla aktiivisesti eivätkä näin ollen ole ainoastaan Suomeen rekisteröityjä ns. pöytälaatikkoyrityksiä. Tutkimuksessa käytettiin avuksi Internetiä, taloutta käsitteleviä lehtiä sekä Viroa käsitteleviä tutkimuksia. Tutkimuksen perusteella tutkija arvelee Suomessa toimivien virolaisyritysten määrän olevan joitakin satoja. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin virolaisyritysten laajentaneen toimintojaan Suomeen pääasiassa jonkin muun operaatiomuodon kuin suoran sijoituksen avulla. Seuraavaan taulukkoon on koottu joitakin melko aktiivisesti Suomeen toimintojaan laajentaneita virolaisyrityksiä (taulukko 8).

Taulukko 8 Suomeen toimintojaan laajentaneita virolaisyrityksiä ja niiden toimialoja (Kotisivut: Baltika Grupp As, Kalev As, Liviko As, Sangar Valga Vabrik As, Tallink Grupp As, Zik-Zak Oü; Estonian Chamber of Commerce and Industry 2001)

Suomeen toimintojaan laajentanut virolaisyritys	Suomeen toimintojaan laajentaneen virolaisyrityksen työntekijämäärä	Suomeen toimintojaan laajentaneen virolaisyrityksen toimiala
Baltika Grupp As	1 500	Tekstiili- ja vaatetusala
Kalev As	600	Makeisteollisuus
Liviko As	-	Juomateollisuus
Sangar Valga Vabrik As	740	Tekstiili- ja vaatetusala
Tallink Grupp As	2 040	Matkailuala
Zik-Zak Oü	32	Tekstiili- ja vaatetusala

Huomattavaa on, että useat virolaisyritykset, esimerkiksi tekstiili- ja vaatetusalan yritykset toimivat sopimusvalmistajina suomalaisille yrityksille. Esimerkiksi As Sangar Valga Vabrik ompelee suomalaisille vaatevalmistajille vaatteita Virossa (Kotisivut Sangar Valga Vabrik As).

Tutkijan oma kiinnostus vaatetusteollisuutta sekä designtuotteita kohtaan vaikutti lopullisen esimerkkiyrityksen valintaan. Esimerkkiyrityksen valintaan vaikutti myös yrityksen voimakas sitoutuminen kansainvälistymiseen sekä panostus Suomen markkinoihin. Internetin pohjatietojen avulla tutkija soitti esimerkkiyritykseen ja keskusteli yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Valittu yritys sekä toimitusjohtaja suostuivat mielellään haastatteluun, joten tutkimuksen case-yritykseksi valittiin virolainen vaatetusalan yritys

Zik-Zak Oü. Yrityksen toimitusjohtaja valittiin haastateltavaksi, koska hän arvioi tietävänsä eniten yrityksen kansainvälisistä toiminnoista.

4.3 Aineiston hankinta

Yin (2003, 85) määrittelee case-tutkimuksen kuusi yleisimmin käytettyä aineiston keruutapaa. Näitä ovat dokumentit, arkistot, haastattelut, suorat havainnoinnit, osallistuvat havainnoinnit sekä artefaktit. Yinin (2003, 89) mukaan yksi tärkeimmistä case-tutkimuksen tietolähteistä on haastattelu.

Tässä tutkimuksessa haastattelua päätettiin käyttää aineiston keruutapana, koska sen avulla saataisiin selville case-yrityksen todelliset motiivit kansainvälistyä Suomeen sekä todelliset Suomen entry-tavan valintaan vaikuttavat tekijät. Haastattelun avulla saataisiin myös selville, millainen toimintaympäristö Suomi on ollut case-yritykselle, sekä mitkä ovat case-yrityksen tulevaisuuden kansainvälistymissuunnitelmat. Lisäksi voitiin olettaa, että yrityksen kansainvälisiä toimintoja koskevat päätökset kuuluisivat todennäköisesti vain yrityksen tiettyjen työntekijöiden työtehtäviin. Haastattelun avulla varmistettaisiin myös, että haastateltava ja haastattelija ymmärtävät kaikki asiat samalla tavalla. Haastattelun avulla tutkija olisi myös suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa yrityksen toimitusjohtajan kanssa, ja haastattelutilanteessa olisi mahdollista selvittää saatavia vastauksia sekä syventää saatavia tietoja (Hirsjärvi ym. 1997, 200-201).

Tietojen kerääminen tutkimuksen aihealueesta aloitettiin syksyllä 2003. Aluksi perehdyttiin yritysten kansainvälistymistä koskeviin tutkimuksiin, lehtiartikkeleihin sekä kirjoihin. Case-yritys valittiin lokakuussa, jolloin tutustuttiin sen toimintaan yrityksen Internet-sivuilla sekä otettiin yritykseen yhteyttä ja sovittiin haastattelupäivämäärä. Haastattelu suoritettiin marraskuussa yrityksen toimipaikassa Tallinnassa, Virossa. Haastateltava oli yrityksen virolainen toimitusjohtaja, ja ennen haastattelua hänelle toimitettiin pääpiirteinen haastattelurunko (ks. liite 2). Haastattelu sekä haastattelurunko olivat englanninkielisiä, koska haastattelija arveli viron kielen taitonsa riittämättömäksi haastattelun tekemiseen viroksi, ja vastaavasti haastateltava arveli englannin kielen taitonsa paremmaksi kuin suomen kielen taitonsa.

Eskola ja Suoranta (1998, 87) jakavat haastattelut neljään eri haastattelutyyppiin: strukturoituihin haastatteluihin, puolistrukturoituihin haastatteluihin, teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin. Erityyppiset haastattelut tavoittavat erilaista tietoa, joten haastattelutyyppi kannattaa valita tutkimusongelman perusteella. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta niissä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin (Eskola ym. 1998, 89).

Tämän tutkimuksen haastattelu kesti noin puolitoista tuntia ja se tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Puolistrukturoitua teemahaastattelua päätettiin käyttää tutkimuksen haastattelutyypinä, koska yrityksen kansainvälistymisprosessin ymmärtämiseksi on tärkeää, että prosessin eri vaiheet ja siihen vaikuttavat tekijät käydään kattavasti läpi haastateltavan kanssa.

Haastattelurunko jaettiin seitsemään eri teemaan. Ensimmäinen teema sisälsi kysymyksiä liittyen yleisesti yritykseen ja sen toimintaan. Toisessa teemassa kysyttiin yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä kysymyksiä ja kolmannessa teemassa kysyttiin yrityksen motiiveja toimintojen laajentamiseen nimenomaisesti Suomeen. Motiiveja ei määritelty haastattelurunkoon täsmällisemmin, koska tarkoituksena oli saada tietää yrityksen todelliset motiivit laajentaa toimintoja Suomeen. Näin haastateltavaa ei haluttu johdatella mihinkään erityiseen suuntaan. Haastattelutilanteen aikana haastattelija kuitenkin pyrki tekemään haastateltavalle täsmentäviä kysymyksiä tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Haastattelurungon neljäs teema sisälsi kysymyksiä yrityksen Suomen kansainvälistymisprosessista. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään mahdollisimman laaja-alaisesti yrityksen Suomen kansainvälistymisprosessia ja siihen vaikuttavia eri tekijöitä. Viidennen teeman kysymyksillä haluttiin selvittää, millainen toimintojen kohdema Suomi on ollut virolaiselle case-yritykselle. Tähänkään teemaan kohdemaan toimintaympäristöön liittyviä eri tekijöitä ei haluttu määrittellä tarkemmin, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattavasti selville, miten yrityksessä on koettu Suomi yrityksen toimintojen kohdemaana. Kuudennessa teemassa kysymyksillä oli tarkoitus selvittää yrityksen tulevaisuuden kansainvälistymissuunnitelmia. Lopuksi, viimeisen teeman kysymyksillä, haluttiin vielä yleisesti saada selville yrityksen kokemuksia Suomesta.

Ennen haastattelua haastateltavalle selitettiin tutkimuksen tarkoitus ja haastattelun kulku sekä kysyttiin lupaa haastateltavan ja yrityksen nimen mainitsemiseen tutkimuksessa. Lisäksi haastateltavalta pyydettiin lupaa haastattelun nauhoittamiseen. Nauhoituksen lisäksi haastattelija pyrki tekemään muistiinpanoja haastattelun aikana. Nauhoitus purettiin välittömästi haastattelun jälkeen, kun asiat olivat vielä haastattelijan tuoreessa muistissa.

Maaliskuussa 2004 case-yrityksen toimitusjohtajalle tehtiin vielä selvyuden vuoksi joitakin täsmentäviä kysymyksiä. Täsmäntävistä kysymyksistä keskusteltiin ensin puhelimitse case-yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Kysymysten laadun vuoksi toimitusjohtajan kanssa sovittiin, että kysymykset lähetetään toimitusjohtajalle sähköpostitse ja hän myös vastaa niihin sähköpostitse. Tässä vaiheessa sähköpostia päätettiin käyttää avuksi tietojenkeruuvälineenä, koska kysymykset olivat luonteeltaan täsmentäviä ja niihin vastaaminen oli mahdollista tehdä sähköpostitse.

4.4 Aineiston analysointi

"Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia" (Hirsjärvi ym. 1997, 217). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole olemassa joukkoa erityisiä sääntöjä haastattelutulosten analysointiin. Erilaisissa tutkimuksissa on kuitenkin tunnistettavissa yhteisiä analysointimetodien piirteitä, ja joitakin ohjeita analysoinnin tekemiseen on olemassa. (King 1994, 24). Pääperiaatteena on valita sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään (Hirsjärvi ym. 1997, 219). "Yleisohjeeksi tutkimuksissa sopii seuraava: Aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen tai kenttävaiheen jälkeen" (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 208-209).

Teema-analysoinnissa perusajatuksena on koota tieto niin perusteellisesti ja systemaattisesti kuin mahdollista teemojen mukaiseksi (Hart 1991, 198). Teema-analysoinnin avulla aineistosta pyrittiin nostamaan tutkimusongelmaa valaisevia teemoja.

Tätä tutkimusta varten tutkija luki huolella useampaan otteeseen haastattelusta auki kirjoitetun tekstin. Tämän jälkeen haastattelun analysointi tehtiin ryhmittelemällä aineisto haastattelurungon teemojen mukaisesti. Lopuksi tutkija pohti analyysin tuloksia ja teki niistä omia johtopäätöksiä.

4.5 Aineiston luotettavuus

Tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus tulisi olla tavoitteena jokaisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 1980, 142). "Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja" (Hirsjärvi ym. 2002, 213). Empiirisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi validiteetin sekä reliabiliteetin avulla.

Tutkimuksen validiteettia mitataan sisäisellä ja ulkoisella validiteetilla (Eskola & Suoranta 2001, 213). "Sisäisellä validiteetilla (pätevyydellä) viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja tieteenalansa hallinnan voimakkuutta" (Eskola ym. 2001, 213). Tässä tutkimuksessa teoreettiseen validiteettiin on pyritty tutustumalla laajasti yritysten kansainvälistymiseen liittyviin eri tietolähteisiin. Sen pohjalta on laadittu haastattelukysymykset. Haastateltava oli kokenut liiketoiminnan asiantuntija, ja haastattelussa käytetyt käsitteet olivat hänelle tuttuja.

"Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä" (Eskola ym. 2001, 213). Grönforsin (ks. Eskola ym. 2001,

213) mukaan tietyn tutkimushavainnon sanotaan olevan ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena kuin se on.

Reliabiliteetin tavoitteena on virheiden sekä ristiriitaisuuksien minimoiminen tutkimuksessa. Reliabiliteetin tarkoituksena on varmistaa, että toistettaessa tutkimus päädytään uudelleen samoihin lopputuloksiin (Yin 2003). Tässä tutkimuksessa virheitä pyrittiin välttämään selkeillä haastattelukysymyksillä ja myöhemmin haastateltavalle tehtävillä täsmentävillä kysymyksillä. Lisäksi haastateltavaksi valittiin henkilö, jolla oli eniten tietämystä tutkimuksen aihealueesta. Haastattelu myös nauhoitettiin ja purettiin sanatarkasti.

"Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita." (Hirsjärvi ym. 2002, 214). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty kohentamaan kertomalla tarkasti haastatteluolosuhteista sekä haastattelupaikasta. Lisäksi on kerrottu haastatteluihin käytetty aika sekä mahdolliset häiriötekijät. Tutkimuksessa on myös kerrottu, kuinka tutkimusaineistoa on analysoitu. Tutkimustulosten tulkinnassa on pyritty kertomaan, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja sekä mihin hän päätelmänsä perustaa.

5 CASE-YRITYKSEN TOIMINTOJEN LAAJENTAMINEN SUOMEEN

Tässä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tutkimustuloksia havainnollistetaan taulukoiden sekä haastateltavan henkilön lausumien avulla. Luvun lopussa esitetään selvyyden vuoksi vielä yhteenveto empiirisen tutkimuksen päätuloksista.

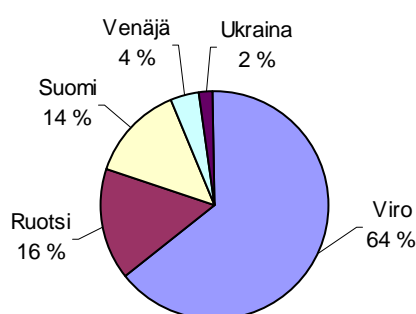
5.1 Case-yrityksen esittely

Virolainen vaatesuunnittelija Ivo Nikkolo perusti nimeään kantavan vaatebrandin vuonna 1994. Aluksi Ivo Nikkolo suunnitteli itse kaikki vaatteet. Vaatteiden myynti oli tuolloin vielä hyvin pientä ja niitä myytiin Virossa kahdessa liikkeessä, jotka sijaitsivat Tallinnassa ja Tartossa. Vuonna 1995, vuosi vaatemerkin perustamisen jälkeen, Ivo Nikkolo osallistui virolaisille vaatetusalan messuille, jossa suomalaiset yrittäjät ehdottivat Ivo Nikkolo -vaatteiden myynnin aloittamista Suomessa. Myynti Suomen vaatetusmarkkinoilla aloitettiin jo vuonna 1996, varsin pian siis brandinimen perustamisen jälkeen. Tämän jälkeen vaatteiden myyntimäärien kasvaessa, päätettiin perustaa yritys huolehtimaan vaatteiden suunnitteluun, myyntiin ja markkinointiin liittyvistä toiminnoista. Zik-Zak Oü perustettiin vuonna 1997 huolehtimaan kyseisistä toiminnoista.

Zik-Zak Oü:n liikeideana on suunnitella, tuottaa ja myydä Ivo Nikkolo -vaatteita. Yrityksen tarkoituksena on suunnitella, tuottaa ja myydä muodikkaita, trendikkäitä sekä laadukkaita naisten- ja miestenvaatteita. Suunnittelu-, myynti- sekä markkinointityön yritys tekee itse, mutta suunnittelemistaan vaatteista se valmistaa ainoastaan mallikappaleet. Varsinaisen vaatteiden valmistuksen yritys on ulkoistanut virolaisille ompelualan yrityksille. Ivo Nikkolo osallistuu edelleen vaatteiden suunnittelutyöhön, mutta yrityksessä työskentelee nykyisin hänen lisäksi myös muita vaatesuunnittelijoita. Ivo Nikkolo on erittäin arvostettu vaatesuunnittelija Virossa ja vuonna 1997 hänet valittiinkin Viron parhaimmaksi vaatesuunnittelijaksi.

Zik-Zak Oü:lla on Virossa 32 työntekijää ja viisi Ivo Nikkolo -nimeä kantavaa liikettä. Omien liikkeiden lisäksi vaatteita myydään Viron suurimmissa tavarataloissa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2002 oli 1,47 miljoonaa euroa (23 miljoonaa Viron kruunua). Viennin osuus vuoden 2002 liikevaihdosta oli 447 000 euroa (7 miljoonaa Viron kruunua). Yrityksen tavoitteena on saavuttaa 2,80 miljoonan euron (44 miljoonan Viron kruunun) liikevaihto vuonna 2006. Lisäksi tavoitteena on, että vuonna 2006 viennin osuus liikevaihdosta on yli 50 %.

Zik-Zak Oü on ainoa virolainen yritys, joka vie Ivo Nikkolo -vaatemerkkiä ulkomaille. Yritys arvioi vuoden 2003 myynnistä 40 % tulevan ulkomaisilta markkinoilta. Ruotsissa, Venäjällä ja Ukrainassa vaatteita on myyty vuodesta 1999. Vuodesta 2004 alkaen vaatteita on myyty myös Norjassa sekä Tanskassa. Vuoden 2002 myynnistä 14 % tuli Suomesta (kuvio 7). Suomessa vaatteita myydään Helsingissä sijaitsevan Ivo Nikkolo -liikkeen lisäksi viidessätoista liikkeessä ympäri Suomea. Liikkeet ovat pieniä yksityisomistuksessa olevia liikkeitä, jotka myyvät Ivo Nikkolo -vaatteiden lisäksi myös muita vaatemerkkejä.



Kuvio 7 Zik-Zak Oü:n myynti maittain vuonna 2002

Taulukossa 9 esitetään vielä lyhyesti case-yrityksen historiaan liittyviä tapahtumia.

Taulukko 9 Zik-Zak Oü:n historiaan liittyviä tapahtumia

Vuosi	Tapahtuma
1994	<ul style="list-style-type: none"> Ivo Nikkolo perustaa nimeään kantavan vaatebrandin. Vaatteita myydään Virossa kahdessa liikkeessä, Tallinnassa ja Tartossa.
1995	<ul style="list-style-type: none"> Ivo Nikkolo osallistuu virolaisille vaatetusalan messuille ja saa suomalaisilta yrittäjiltä ehdotuksen aloittaa vaatteiden myynti Suomessa.
1996	<ul style="list-style-type: none"> Ivo Nikkolo -vaatteiden myynti aloitetaan Suomessa.
1997	<ul style="list-style-type: none"> Zik-Zak Oü perustetaan huolehtimaan Ivo Nikkolo -vaatteiden suunnittelusta, myynnistä ja markkinoinnista. Ivo Nikkolo valitaan Viron parhaimmaksi vaatesuunnittelijaksi.
1999	<ul style="list-style-type: none"> Ivo Nikkolo -vaatteiden myynti aloitetaan Ruotsissa, Venäjällä ja Ukrainassa.
2004	<ul style="list-style-type: none"> Ivo Nikkolo -vaatteiden myynti aloitetaan Norjassa ja Tanskassa.

5.2 Case-yrityksen motiivit toimintojen laajentamiseen Suomeen

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen virolaisen case-yrityksen motiiveja laajentaa toimintoja Suomeen. Kuten aikaisemmin mainittiin, aloite Ivo Nikkolo -vaatteiden myynnin aloittamisesta Suomessa tuli alun perin suomalaisilta yrittäjiltä. Yrittäjät ilmaisivat virolaisilla vaatetusalan messuilla kiinnostuksensa aloittaa vaatteiden myynti Suomessa. Yrittäjien kiinnostuksella aloittaa vaatteiden myynti Suomessa oli luonnollisesti vaikutusta siihen, että case-yrityksen omistajat päättivät laajentaa toimintoja Suomeen. Suomalaisyrittäjien ehdotuksesta huolimatta omistajilla oli olemassa myös muita motiiveja kansainvälistää toimintojaan Suomeen.

Zik-Zak Oü:n omistajien motiivina lähteä suomalaisille markkinoille on ollut uusien kuluttajien etsiminen sen tuotteille. Yrityksen kotimaisten markkinoiden pienuus on ajanut yritystä laajentamaan toimintoja ulkomaisille markkinoille. Tutkimuksen case-yrityksen toimitusjohtajan mukaan suomalaisille markkinoille lähtö on edellyttänyt yritykseltä kuitenkin ensisijaisesti sellaisen tuotteen olemassaoloa, jolla on Suomessa kilpailuetu kilpailijoihin nähden.

Luulen, että meillä on kilpailuetu ja se on mielestäni ainoa syy, miksi yrityksen pitäisi lähteä ulos (yrityksen toimitusjohtaja).

Toimitusjohtajan mukaan yrityksen tuotteet ovat laadukkaita, ja niiden hintalaatusuhde on sopiva. Vaatteiden kohderyhmä ovat muotitietoiset, trendejä seuraavat kuluttajat, jotka arvostavat vaatteiden korkeaa laatua. Lisäksi yrityksen suunnittelemat ja valmistamat vaatteet ovat tyyliään omaperäisiä ja erilaisia verrattuna markkinoilla olevien muiden vaatevalmistajien vaatteisiin. Pohtiessaan lähtöä suomalaisille markkinoille, omistajat arvelivat pystyvänsä tarjoamaan suomalaisille kuluttajille uuden sekä yksilöllisen vaatemalliston.

Uusien kuluttajien etsimiseen nimenomaan Suomesta on vaikuttanut myös pienen yrityksen mahdollisuus myydä ulkomaisilla markkinoilla lähes samankaltaisia tuotteita kuin kotimaisilla markkinoilla. Yritys suunnittelee ja valmistaa vaatemallistot pääasiallisesti virolaisille kuluttajille. Samoja vaatemallistoja on ollut mahdollista myydä ainostaan pienin muutoksin myös yrityksen suomalaisille asiakkaille. Pienelle yritykselle mahdollisuus myydä lähes samoja vaatemallistoja on ollut erityisen tärkeätä, koska yrityksen resurssit suunnitella ja valmistaa hyvin differoituja tuotteita ovat rajalliset. Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan kasvun tavoitteluun nimenomaisesti Suomesta vaikutti ns. skandinaavinen maku. Kuluttajilla Virossa sekä Suomessa on toimitusjohtajan mukaan hyvin samankaltainen maku vaatteiden suhteen toisin kuin esimerkiksi kuluttajilla Virossa ja Puolassa. Lisäksi asiakkaiden vartalon muodot ovat melko samankaltaisia, joten yrityksen ei ole sen takia tarvinnut valmistaa erilaisia tuotteita Viron ja Suo-

men markkinoille. Lisäksi vaatemallistojen suunnittelussa voidaan myös ottaa huomioon maiden samankaltaiset vuodenajat.

Uusien markkinoiden etsiminen Suomesta on ollut Zik-Zak Oü:lle luontevaa Viron ja Suomen maantieteellisen läheisyyden vuoksi. Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan yritys tuntee Suomen markkinatilanteen, toimintaympäristön sekä kulttuurin paremmin kuin esimerkiksi Italian, ja näin ollen laajentuminen Suomeen on ollut helpompaa. Lisäksi yrityksessä on tiedetty, että Suomesta löytyy osaavaa sekä ammattitaitoista työvoimaa.

Zik-Zak Oü:lle tehokkuuden etsiminen Suomesta esimerkiksi erilaisten tuotantoon liittyvien kustannusten avulla ei ole ollut Suomeen laajenemisen syy. Case-yrityksellä ei ole ollut tarvetta hakea Suomesta tehokkuutta yrityksen toimintaan esimerkiksi työvoimaan, materiaaleihin tai koneisiin liittyvien kustannusten avulla. Viron vielä alhaisesta hintatasosta sekä työvoimakustannuksista johtuen yritykselle on järkevämpää tuottaa tuotteet Virossa. Zik-Zak Oü:lla ei ole omaa tuotantoa, vaan kaikki vaatteiden tuotanto on ulkoistettu pienemmille ompelualan yrityksille. Toimitusjohtajan mukaan tuotannon pitäminen Virossa johtuu myös hyvin lyhyistä vaatteiden valmistusajoista. Vaatteiden ompeluun voidaan käytännössä käyttää aikaa ainoastaan neljä viikkoa, joten yrityksen toiminnan kannalta tehokkainta vielä ainakin toistaiseksi on valmistaa vaatteet maassa, jossa niitä myös eniten ostetaan. Toimitusjohtajan mukaan tulevaisuudessa Zik-Zak Oü tosin saattaa joutua harkitsemaan tuotannon siirtämistä ulkomaille, koska yrityksen myynnin kasvaessa virolaisten ompelualan yritysten kapasiteetti ei ehkä riitä tuottamaan kaikkia vaatteita.

Zik-Zak Oü:lle tietojen ja ideoiden vaihtoihin liittyvät edut eivät ole varsinaisesti motivoineet yritystä laajentamaan toimintoja Suomeen, mutta yritys pitää strategisesti tärkeänä etuna pääsyä uuteen erilaiseen kulttuuriin sekä toimintaympäristöön ja hieman erilaiseen kuluttajien kysyntään sekä mieltymyksiin. Uusien resurssien kuten erilaisten luonnonvarojen etsiminen tai erilaisten investointikannustimien hyväksikäyttö eivät myöskään ole olleet case-yritykselle motiiveja laajentaa toimintoja Suomeen. Yrityksen tarvitsemat resurssit löytyvät Virossa.

Edellä käsiteltiin case-yrityksen motiiveja laajentaa toimintoja Suomeen. Lopuksi case-yrityksen motiiveja laajentaa toimintoja Suomeen on selvyuden vuoksi koottu seuraavaan taulukkoon (taulukko 10).

Taulukko 10 Zik-Zak Oü:n motiivit laajentaa toimintoja Suomeen (motiivit eivät ole tärkeysjärjestyksessä)

- Kotimaiset markkinat pienet, uusien kuluttajien etsiminen Suomen markkinoilta.
- Sellaisen tuotteen olemassaolo, jolla on Suomen markkinoilla kilpailuetu.
- Mahdollisuus myydä Suomen markkinoilla lähes samankaltaisia tuotteita kuin kotimaisilla markkinoilla. Virolaisilla ja suomalaisilla kuluttajilla samankaltainen maku vaatteiden suhteen, samankaltaiset vartalonmuodot ja samankaltaiset vuodenajat.
- Viron ja Suomen maantieteellinen läheisyys.
- Yritys tuntee Suomen markkinatilannetta, toimintaympäristöä ja kulttuuria.
- Osaavan sekä ammattitaitoisen työvoiman löytyminen.
- Pääsy uuteen, erilaiseen kulttuuriin sekä toimintaympäristöön ja hieman erilaiseen kuluttajien kysyntään sekä mieltymyksiin.

5.3 Case-yrityksen Suomen entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen virolaisen case-yrityksen Suomen entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Selvyyden vuoksi luvun empiirisen tutkimuksen tulokset on jaoteltu edellä esitetyn Dunningin eklektisen mallin mukaan. Samaa jaottelua käytetään myös myöhemmin johtopäätöksiä yhteydessä kappaleessa 6.

5.3.1 Sisäistämisedut (*internalization advantages*)

Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan mahdollisuus harjoittaa Suomen toimintojen tehokasta valvontaa on ollut Suomen entry-tavan valinnassa tärkeä tekijä yritykselle. Mahdollisuutta ulkomaisten toimintojen tehokkaaseen valvontaan on pidetty myös yrityksen muiden ulkomaisten kohdevaltioiden entry-tavan valinnassa tärkeänä tekijänä. Zik-Zak Oü:lle on ollut tärkeätä valvonnan avulla päästä seuraamaan suomalaisasiakkaiden tarpeita sekä suunnitella sellaisia tuotteita, jotka tyydyttävät paremmin kuluttajien tarpeet. Case-yritykselle on ollut myös tärkeätä olla jatkuvasti tietoinen siitä, kuinka Ivo Nikkolo -brandia Suomessa kohdellaan. Toimitusjohtajan mukaan yrityksessä on

jopa harkittu Suomen operaatiomuodon vaihtoa operaatiomuodoksi, joka mahdollistaisi nykyistä korkeamman valvonnan tason yrityksen Suomen toiminnoissa. Suomessa toimintaa harjoitetaan maahantuojan avulla, kun taas case-yrityksen muissa kohdevaltioissa toimintaa harjoitetaan agenttien avulla. Toimitusjohtajan mukaan toiminta agenttien avulla mahdollistaa yritykselle korkeamman valvonnan tason kuin toiminta maahantuojan avulla. Valvontaa case-yrityksessä toteutetaan keskustelemalla ja jakamalla tietoa mahdollisimman paljon agenttien ja maahantuojien kanssa.

Zik-Zak Oü:lle yrityksen tietojen ja taitojen leviäminen ulkopuolisille tahoille ei ole muodostanut uhkaa, eikä sen ole tarvinnut erityisemmin huomioida leviämiskäsitteitä ulkomaisen entry-tavan valinnassa. Vaatteiden suunnittelu ja valmistus eivät sisällä sellaisia monimutkaisia tietoja tai taitoja, joiden päätyminen kilpailijayrityksille vahingoittaisi yrityksen toimintaa. Vaatteiden valmistusprosessit ovat kaikkialla samankaltaisia, joten niihin harvoin liittyy sellaista osaamista, jonka menettäminen muodostaisi yrityksen toiminnalle uhkaa. Ainoastaan vaatteiden suunnitteluprosesseissa mallien leviäminen kilpailijayrityksille ennen niiden markkinoille tuloa saattaa muodostua riskitekijäksi yrityksen toiminnalle.

Case-yrityksen Suomen entry-tavan valinnassa resurssien sitouttaminen on ollut erittäin tärkeä vaikuttava tekijä. Yritys ei ole halunnut sitoa voimakkaasti resursseja Suomen toimintaan ja näin ollen yritys on halunnut välttää suomalaisilla markkinoilla alttiutta erilaisille riskeille. Toisaalta Zik-Zak Oü:llä ei edes ole ollut kovin suuria rahallisia, aineellisia tai henkilöstöresursseja, joita se olisi voinut sitouttaa ulkomaisiin toimintoihinsa.

Koska case-yrityksellä ei ollut aikaisempaa kokemusta ulkomaisilla markkinoilla toimimisesta, sen oli varauduttava siihen, että toiminta ulkomaisilla markkinoilla epäonnistuu. Näin ollen joustavuudella on ollut Suomen operaatiomuodon valinnassa tärkeä merkitys. Yrityksen on pitänyt valita entry-tavaksi operaatiomuoto, joka mahdollistaisi Suomen toimintojen nopean lakkauttamisen ilman suuria taloudellisia menetyksiä. Lisäksi Zik-Zak Oü:n oli huomioitava mahdollisuus myöhemmin muuttaa entry-tapaa toimittuaan ensin jonkin aikaa ulkomaisilla markkinoilla ja opittuaan tuntemaan ne. Näin ollen yrityksen oli valittava Suomen entry-tavaksi operaatiomuoto, jota tarvittaessa voitaisiin myöhemmin joustavasti muuttaa.

5.3.2 Omistukselliset edut (ownership advantages)

Yrityksen pienellä koolla on ollut huomattava merkitys case-yrityksen entry-tavan valintaan. Zik-Zak Oü on pieni yritys, ja sen mahdollisuudet sitouttaa resursseja kansainväliseen toimintaan ovat rajalliset. Case-yrityksessä on luonnollisesti tiedostettu, että pääomavaltaiset entry-tavat, kuten yrityksen osto tai oman yrityksen perustaminen, vaa-

tisivat siltä huomattavia rahallisia, aineellisia ja henkilöstöresursseja. Näin ollen yrityksen valinnanmahdollisuudet eri entry-tapojen suhteen ovat olleet melko pienet.

Zik-Zak Oü:lle Suomi on ollut sen ensimmäinen ulkomainen kohdevaltio. Kansainvälisen liiketoiminnan kokemuksen puuttuminen on vaikuttanut yrityksen entry-tavan valintaan. Kuten aikaisemmin mainittiin laajentuminen Suomen vaatetusmarkkinoille tapahtui melko nopeasti Ivo Nikkolo -brandin perustamisen jälkeen. Ivo Nikkolo -brandi oli perustettu vuonna 1994, ja laajentuminen Suomen vaatetusalan markkinoille tapahtui jo vuonna 1996. Vaikka case-yrityksen omistajat tunsivat etukäteen hieman Suomen toimintaympäristöä, kulttuuria ja vaatetusmarkkinoita, he eivät halunneet kansainvälisen kokemuksen puuttuessa suoraan perustaa Suomeen esimerkiksi omaa Ivo Nikkolo -liikettä. Omistajat tiedostivat, että entry-tavaksi olisi valittava operaatiomuoto, jonka avulla he saisivat Suomesta valmiin kontaktiverkoston.

Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan yritykselle on ollut mahdollista myydä lähes samankaltaisia vaatteita suomalaisilla markkinoilla kuin virolaisilla markkinoilla. Yrityksen ei siis ole tarvinnut lähteä differoimaan tuotteitaan voimakkaasti, ja tämä on otettu huomioon entry-tavan valinnassa. Case-yrityksellä ei ole ollut tarvetta valita Suomen operaatiomuodoksi entry-tapaa, jonka avulla differentointiin liittyvää osaamista olisi mahdollista jakaa kohdevaltiossa toimivien muiden yritysten kanssa.

Vaatteiden suunnittelu- ja valmistusprosesseihin sekä myyntiin ei liity monimutkaisia tietoja tai taitoja, joiden siirtäminen ulkopuolisille osapuolille olisi erityisen vaikeaa tai mahdotonta, joten Zik-Zak Oü:lla ei ole ollut tarvetta ottaa huomioon tiedon luonnetta Suomen entry-tavan valinnassa.

5.3.3 Sijainnilliset edut (location advantages)

Case-yrityksen Suomen operaatiomuodon valintaan hallituksen harjoittamilla erilaisilla toimilla, kuten rajoittavilla tuontimääräyksillä tai korkeilla tullimaksuilla, ei ole ollut suurta vaikutusta. Yrityksessä on oltu tietoisia ettei Suomen hallitus ole asettanut virolaisille yrityksille mitään rajoittavia tuontimääräyksiä eikä omistuksellisia rajoituksia. Näin ollen Zik-Zak Oü on katsonut olevansa vapaa valitsemaan minkä tahansa entry-muodon markkinoille.

Suomen houkuttelevuus vaatetusmarkkinoiden kysynnän sekä alan kilpailutilanteen kannalta on vaikuttanut huomattavasti Zik-Zak Oü:n entry-tavan valintaan. Yrityksessä on havaittu Suomen vaatetusmarkkinoiden olevan pienet (vaikkakin suuremmat kuin yrityksen kotimarkkinat) ja erityisesti muodikkaitten sekä laadukkaitten vaatteiden kysynnän on havaittu olevan kansainvälisesti verrattuna melko vähäistä. Mielenkiintoista yrityksen kannalta on se, että suomalaisilla vaatetusmarkkinoilla toimii lukuisia, toisten-

sa kanssa kilpailevia yrityksiä, joista kenelläkään ei ole hallitsevaa asemaa markkinoilla. Tästä johtuen Zik-Zak Oü on uskonut voivansa löytää Suomesta kysyntää myös omille tuotteilleen. Koska vaatetusmarkkinoiden koko Suomessa on kuitenkin pieni, ja vaatteiden kysyntä on melko vähäistä, Zik-Zak Oü ei ole valinnut Suomen entry-tavaksi operaatiomuotoa, joka vaatisi voimakasta resurssien sitouttamista. Suomen operaatiomuodon valinnassa on otettu lisäksi huomioon, että yrityksen suunnittelemat sekä valmistamat vaatteet ovat yksilöllisiä ja hinta-laatusuhteeltaan sellaisia, että niistä ei ole massatuotteiksi.

Viron ja Suomen sosio-kulttuuristen tekijöiden Zik-Zak Oü on olettanut olevan melko samankaltaisia, joten maiden välinen sosio-kulttuurinen etäisyys on nähty pienenä. Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan sosio-kulttuuriset tekijät ovat vaikuttaneet yrityksen valintaan laajentaa toimintoja Suomeen. Sen sijaan yrityksen Suomen entry-tavan valintaan sosio-kulttuurisilla tekijöillä ei ole ollut juurikaan vaikutusta.

Suomen poliittiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen ympäristöön ei yrityksen mielestä ole liittynyt voimakkaita riskejä, ja Suomen on katsottu tarjoavan vakaan toimintaympäristön. Case-yritys ei ole erityisesti edes huomionnut maariskiä Suomen entry-tavan valinnassa, koska se pitää Suomen poliittisia, taloudellisia ja sosiaalisia oloja vakaina ja tavallaan itsestään selvänä asiana.

Edellä käsiteltiin entry-tavan valintaan vaikuttavien eri tekijöiden vaikutusta Zik-Zak Oü:n Suomen entry-tavan valintaan. Tutkimuksessa havaittiin, että joitakin entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä, kuten valvontaa ja joustavuutta, case-yritys on tarkastellut Suomen operaatiomuodon valinnassa hyvinkin voimakkaasti. Toisaalta joitakin tekijöitä, kuten leviämiskä ja tiedon luonnetta, case-yritys ei ole ottanut kovin voimakkaasti huomioon Suomen operaatiomuodon valinnassa. Kyseisten tekijöiden huomiotta jättäminen entry-tavan valinnassa ei kuitenkaan tarkoita, että tekijöitä ei olisi yrityksessä tiedostettu. Tekijät on tiedostettu ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaan on kansainvälistymispäätöksen yhteydessä mietitty. Yrityksen Suomen operaatiomuodon valintaan ne eivät kuitenkaan varsinaisesti kovin voimakkaasti ole vaikuttaneet. Lopuksi entry-tavan valintaan vaikuttavien eri tekijöiden vaikutusta Zik-Zak Oü:n Suomen entry-tavan valintaan on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (kuvio 8).

Omistukselliset edut:	
Yrityskoko	on vaikuttanut
Kansainvälinen kokemus	on vaikuttanut
Kyky tuottaa differoituja tuotteita	neutraali
Tiedon luonne	neutraali

Sijainnilliset edut:	
Markkinapotentiaali	on vaikuttanut
Maariski	neutraali
Hallitusten harjoittamat toimet	neutraali
Sosiokulttuurinen etäisyys	neutraali

Sisäistämisedut:	
Valvonta	on vaikuttanut
Leviämisriski	neutraali
Resurssien sitouttaminen	on vaikuttanut
Joustavuus	on vaikuttanut

Kuvio 8 Zik-Zak Oü:n Suomen entry-tavan valintaan vaikuttaneet tekijät

5.4 Case-yrityksen Suomen entry-tapa

Luvussa 5.3 käsiteltiin tutkimuksen virolaisen case-yrityksen Suomen entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Tässä luvussa kuvaillaan case-yrityksen entry-tavan valintaan vaikuttavien tekijöiden pohjalta valittua Suomen entry-tapaa. Kuvio 3 (s.24) havainnollistaa yrityksen vaihtoehtoisia entry-tapoja Panin ym. (2000, 538) hierarkkisen mallin mukaan.

Ivo Nikkolo -vaatteiden myynti aloitettiin Suomessa 1996. Varsinainen päätös toimintojen kansainvälistämisestä Suomeen tehtiin vuonna 1995, kun kaksi suomalaista yrittäjää ilmaisi case-yrityksen omistajille haluavansa aloittaa Ivo Nikkolo -vaatteiden myynnin Suomessa. Suomalaisten yrittäjien yhteydenotot tapahtuivat virolaisilla vaatetusalan messuilla, joilla Ivo Nikkolo -vaatteet olivat edustettuna. Ennen toimintojen laajentamista Suomeen vaatteita myytiin Virossa kahdessa liikkeessä, Tal-

linnassa ja Tartossa. Case-yrityksen omistajille suomalaisten yrittäjien tarjoukset tulivat yllättäen, sillä he eivät olleet suunnitelleet laajentavansa toimintojaan ulkomaisille markkinoille niin nopeasti Ivo Nikkolo -brandin perustamisen jälkeen. Tarjoukset olivat kuitenkin omistajille houkuttelevia, ja he päättivät kokeilla vaatteiden myymistä suomalaisilla markkinoilla. Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajankaan mukaan yrityksen päämääränä ei ollut toimintojen laajentaminen Suomen vaatetusmarkkinoille niin nopeasti tuotenimen perustamisen jälkeen. Laajentuminen tapahtui näin ollen sattumanvaraisesti.

Ehkä Suomi tuli aikaisemmin kuin odotimme, koska olimme vasta aloittaneet vuonna 1994 ja se oli enemmän...ehdotus meille, että haluaisimme myydä ideaanne ja sitten me sanoimme, että miksi ei, miksi emme yrittäisi (yrityksen toimitusjohtaja).

Päätettyään aloittaa vaatteiden myynnin Suomessa, omistajat pohtivat vaihtoehtoisia entry-tapoja Suomen kohdemarkkinoille. Pääasiassa suomalaisten yrittäjien tekemien ehdotusten perusteella omistajat kuitenkin valitsivat Suomen entry-tavaksi suoran viennin jakelijan avulla. Suorassa viennissä jakelijat ovat ainoastaan tiettyjen yritysten tuotteiden edustajia kohdemarkkinoilla. Jakelijat ostavat yritykseltä tuotteita omaan laskuunsa sekä valitsevat itse omat asiakkaansa.

Meillä ei ole agenttia Suomessa, meillä on yritys, jolle me myymme, joten he ovat maahantuoja. Heillä on siis yritys ja sitten he ostavat ja sitten myyvät (yrityksen toimitusjohtaja).

Koska Ivo Nikkolo -brandi oli perustettu vasta noin vuosi ennen kansainvälistymispäätöstä Suomeen, omistajat eivät halunneet valita entry-tapaa, jossa liiketoimintaan liittyvät riskit ovat suuria. Suorassa viennissä yrityksen kansainvälistymiseen liittyvät riskit ovat melko pieniä. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, omistajilla ei ollut kokemusta ulkomaisilla markkinoilla toimimisesta, ja siten heille oli tärkeää suoran viennin avulla saada yhteys paikallisiin markkinoihin sekä paikalliseen kokemukseen. Suoran viennin avulla omistajat saivat luotua yhteyksiä myös kohdemarkkinoiden potentiaalsiin asiakkaisiin. Suomalaisella kumppanilla oli kokemusta Suomen vaatetusalan markkinoista sekä yhteyksiä potentiaalsiin asiakkaisiin. Ivo Nikkolo -brandin omistajille myös suoran viennin avulla saavutettu mahdollisuus tietojen vaihtoon sekä kohdemarkkinoiden toimintojen valvontaan oli tärkeitä. Lisäksi suora vienti ei vaatinut omistajilta huomattavia taloudellisia resursseja.

Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan yrityksessä on harkittu myös muita vaihtoehtoisia operaatiomuotoja Suomen toimintatavaksi. On esimerkiksi harkittu

Suomen operaatiomuodoksi suoraa investointia, mutta toistaiseksi sitä on pidetty vielä liian suurena riskinä. Käytännössä suora investointi tarkoittaisi oman vaatemyymälän perustamista Suomeen.

Me olemme ajatelleet myös suoraa investointia, mutta siinä on liikaa riskejä. Me olemme hyvin pieni maa ja yritys, ja siksi on vain muutamia vaihtoehtoja, joko vienti...maahantuojan avulla tai agentin avulla (yrityksen toimitusjohtaja).

Vaikka suoraan investointiin liittyy suuria riskejä, case-yrityksen toimitusjohtajan mukaan suora investointi antaisi kuitenkin yritykselle enemmän joustavuutta päättää kohdemaan toimintaan liittyvistä asioista. Lisäksi suoran viennin avulla yrityksen Suomen toimintojen valvonta tehostuisi. Yrityksessä on harkittu Suomen operaatiomuodon vaihtoa myös sopimuksiin perustuviin tapoihin. Yhtenä vaihtoehtona on ajateltu esimerkiksi franchisingia. Sopimukseen perustuvat tavat eivät sisältäisi niin suurta riskiä kuin suora investointi, mutta toisaalta sopimukseen perustuvat tavat eivät antaisi yritykselle myöskään joustavuutta päättää Suomen toimintaan liittyvistä asioista.

Toinen vaihtoehto on, jos on joku, joka haluaa toimia franchiseena ja perustaa liikkeen. Tässä on pienempi riski kuin perustaa oma liike (yrityksen toimitusjohtaja).

Ennen kansainvälistymistä Suomeen koskevan lopullisen päätöksen tekemistä, omistajat tutustuivat ensin hieman Suomen vaatetusalan markkinoihin. Omistajat selvittivät, millaisia olivat Suomen vaatetusmarkkinoilla myytävät vaatteet, ketkä olivat Suomessa toimivia mahdollisia kilpailijoita ja millainen oli vaatteiden hintataso. Kun päätös toimintojen laajentamisesta Suomeen oli tehty, omistajat aloittivat Suomen liiketoimintoja koskevan suunnitelman (business plan) valmistelun. Lisäksi omistajat valmistelivat vientisuunnitelman (export plan).

Koska case-yrityksen omistajat olivat saaneet kahdelta eri yrittäjältä ehdotuksen aloittaa vaatteiden maahantuonti Suomessa, heidän oli valittava maahantuojista sopivin ja ammattitaitoisin. Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan oikeanlaisen ulkomaisen yhteistyökumppanin löytäminen on yritykselle erittäin vaikeaa ja haastavaa. Ensiksikin yritykselle on aina erittäin tärkeää löytää kohdemarkkinoilta yhteistyökumppani, jolla on paljon yhteyksiä kohdemarkkinoilla oleviin eri toimijoihin. Lisäksi Zik-Zak Oü:lle on ollut tärkeää löytää ulkomaisilta markkinoilta sellainen yhteistyökumppani, joka jo harjoittaa jonkin vaatemalliston maahantuontia, koska Zik-Zak Oü:n oma vaatemallisto ei ole niin suuri, että maahantuojan kannattaisi myydä ainoastaan sitä. Case-yritys etsii

ulkomaisiksi yhteistyökumppaneikseen myös aina yrityksiä, joiden maahantuomat muut vaatemallistot eivät kilpaile Zik-Zak Oü:n vaatekokoelman kanssa. Maahantuojiin eri vaatekokoelmien pitää täydentää toisiaan, jotta samoja asiakaskontakteja voidaan käyttää eri vaatemallistojen myyntiin. Esimerkiksi Ruotsissa ja Tanskassa Zik-Zak Oü:n agentit myyvät Ivo Nikkolo -vaatteiden lisäksi saksalaisen farkkuja valmistavan yrityksen tuotteita. Toimitusjohtajan mukaan kyseiset vaatemallistot täydentävät hyvin toisiaan, ja agentit voivat hyödyntää vaatteiden myynnissä samoja asiakaskontakteja. Kohdemarkkinoiden yhteistyökumppanin pitää olla myös erittäin motivoitunut tekemään myyntityötä, koska kukaan omistajayrityksestä ei ole valvomassa paikan päällä yhteistyökumppanin toimintaa. Lisäksi omistajayrityksen ja yhteistyökumppanin kommunikoinnin sekä tiedon kulun pitää olla hyvin joustavaa, koska ainoastaan siten omistajayritys saa sille arvokasta tietoa kohdevaltion markkinoista ja kuluttajien mieltymyksistä. Laajentaessaan toimintoja Suomen jälkeen muihin maihin, Zik-Zak Oü on löytänyt sopivan, uuden yhteistyökumppanin jo olemassa olevien yhteistyökumppaneiden avulla. Esimerkiksi yrityksen vaatteiden myyntitoimintaa Norjassa harjoittavan agentin Zik-Zak Oü löysi suomalaisen maahantuojan avulla.

Haastateltuaan tarjouksen tehneitä yrittäjiä omistajat valitsivat Ivo Nikkolo -vaatteiden Suomen maahantuojaksi yrityksen, joka oli heidän mielestään tehtävään sopivin sekä ammattitaitoisin. Tämän jälkeen luonnollisesti sovittiin kaikki sopimukselliset asiat ja valmisteltiin sekä allekirjoitettiin kaikki tarvittavat sopimukset.

Vaikka tutkimuksen case-yrityksen omistajat tutustuivat Suomen vaatetusmarkkinoihin ennen toimintojen laajentamista Suomeen, kohtasi Zik-Zak Oü kohdemarkkinoilla kuitenkin joitakin ongelmia. Case-yrityksellä ei ollut aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä toiminnasta, joten yrityksessä ei tunnettu kaikkia tavaroiden vientiin liittyviä tullimuodollisuuksia. Koska Viron itsenäistymisestä oli kulunut vasta vähän aikaa, tavaroiden vientiin liittyvät tullimuodollisuudet olivat vielä varsin monimutkaisia. Suomalaisen yrittäjän perustama Ivo Nikkolo -liike sijaitsi hyvällä ja keskeisellä paikalla Helsingin ydinkeskustassa, mutta liikehuoneisto oli liian suuri ja siitä peritty vuokra erittäin korkea. Case-yrityksellä oli myös ongelmia vaatteiden toimitusten kanssa. Niinpä vaatteiden toimitukset Suomeen saattoivat joskus myöhästellä. Lisäksi Helsingissä sijaitsevassa liikkeessä myytiin miesten ja naisten vaatekokoelmia, mutta erityisesti miesten vaatteiden myynti Suomessa oli kannattamatonta. Ongelmia aiheuttivat myös suomalaisen kumppanin tekemät virheelliset laskelmat, jotka koskivat vaatteiden tilaus- sekä myyntimääriä. Myytäviä vaatteita ei ollut aina tarpeeksi tarjolla tyydyttämään asiakkaiden kysyntää. Lukuisten ongelmien takia suomalainen yrittäjä myi liiketoiminnan uudelle omistajalle. Uuden maahantuojan avulla Zik-Zak Oü pääsi rakentamaan Suomeen kokonaan uuden kontaktiverkoston. Omistuksen vaihduttua Ivo Nikkolo -liikkeen sijaintipaikkaa muutettiin ja liiketilaksi vuokrattiin pinta-alaltaan aikaisempaa pienempi liikehuoneisto.

Lisäksi uuden omistajan kanssa miesten vaatekokoelman myynti Suomessa päätettiin lopettaa, ja Ivo Nikkolo -vaatteiden Suomen kohderyhmäksi valittiin ainoastaan naiset. Zik-Zak Oü:n saavuttaman kansainvälisen kokemuksen sekä Viron tullimuodollisuuksien kehittymisen myötä myös monimutkaisten tullimuodollisuuksien aiheuttamat ongelmat loppuivat.

5.5 Suomi case-yrityksen toimintaympäristönä

Tässä luvussa tarkastellaan, millainen toimintaympäristö Suomi on tutkimuksen virolaiselle case-yritykselle. Aikaisemmin jo mainittiin, että yritysten ulkomainen toimintaympäristö voidaan jakaa poliittiseen/juridiseen ympäristöön, taloudelliseen ympäristöön ja sosio-kulttuuriseen ympäristöön. Tässä tutkimuksessa yrityksen ulkomaiseen toimintaympäristöön liittyviä eri tekijöitä ei ole määritelty tarkemmin, koska tutkimuksen tekijän mielestä yrityksen ulkomainen toimintaympäristö muodostuu kaikista yrityksen ulkomaiseen toimintaan liittyvistä tekijöistä.

Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan Suomi on yrityksen ulkomaisena toimintaympäristönä vakaa maa, jossa ulkomaisen yrityksen on turvallista harjoittaa liiketoimintaa. Zik-Zak Oü:n valitsemasta Suomen operaatiomuodosta johtuen yrityksen ei ole tarvinnut itse huolehtia Suomen toimintoihin liittyvistä juridisista seikoista. Tältä osin suoran viennin harjoittaminen Suomen markkinoilla on ollut yritykselle helppoa.

Suomen toimintaympäristön vaikeudet liittyvät case-yrityksen toimitusjohtajan mukaan pääasiassa taloudellisiin tekijöihin, kuten korkeaan kustannustasoon ja vaatetusmarkkinoilla vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Kuljetuskustannuksista sekä korkeammista toimintakustannuksista johtuen Zik-Zak Oü:n valmistamat vaatteet ovat Suomessa hinnaltaan kalliimpia kuin Virossa. Tämän seikan ovat havainneet myös lukuisat Virossa matkaavat suomalaiskuluttajat. Suomalaiskuluttajat ostavatkin yhä useammin Ivo Nikkolo -vaatteensa enemmän Virosta kuin Suomesta. Tämä luonnollisesti heikentää Suomen myyntiä ja tekee vaatteiden myynnistä Suomessa erittäin haastavaa. Toimitusjohtajan mukaan suomalaiset eivät välttämättä edes aina tiedä, että Ivo Nikkolo -vaatteita myydään myös Suomessa. Toisaalta hänen mielestään Ivo Nikkolo -brandin tunnettavuus Suomessa on melko korkea. Tosin kuluttajat eivät aina miellä brandiä virolaiseksi vaan kuvittelevat sen olevan italialaisen tai suomalaisen.

Zik-Zak Oü:ssa yrityksen kilpailijoina Suomen markkinoilla pidetään pääasiassa kaikkia vaatetusalan yrityksiä.

Olen sitä mieltä, että kun henkilö astuu ulos liikkeestämme ja menee ostamaan hameen seuraavasta liikkeestä, niin tämä seuraava liike on jo kilpailijamme (yrityksen toimitusjohtaja).

Suomen vaatetusalan markkinoilla on kuitenkin case-yrityksen toimitusjohtajan mukaan tuotenimiä, joita yritys pitää pahimpina kilpakumppaneinaan. Tällaisia vaatemerkkejä ovat muun muassa Sand, Marimekko ja MaxMara. Toimitusjohtajan mukaan kyseisten merkkituotteiden kilpailuetu Suomen vaatetusmarkkinoilla on korkea tunnettavuus. Liikkeet, joissa Ivo Nikkolo -vaatteita myydään, myyvät usein kolmesta seitsemään eri vaatebrandiä ja usein vaatebrandit eri liikkeissä ovat samoja brandejä. Koska liikkeet ovat valmiita myymään vain tietyn määrän brandejä, Zik-Zak Oü joutuu kilpailemaan kyseisten merkkien kanssa samoista myyntitiloista.

Case-yrityksen toimitusjohtajan mukaan Suomen kulttuuriympäristöön liittyvät tekijät, kuten asenne pukeutumista ja trendikkäitä merkkiwaatteita kohtaan, vaikeuttavat yrityksen toimintaa Suomen markkinoilla. Toimitusjohtajan mukaan suomalaiset kuluttavat vaatteisiin keskimäärin vähemmän rahaa kuin esimerkiksi Zik-Zak Oü:n asiakkaat muissa vientimaissa. Yritys ei pidäkään Suomea ensisijaisena markkina-alueenaan. Varsinaisen markkinapotentiaalinn ennustetaan löytyvän yrityksen muista kansainvälistymisen kohdemaista kuten Ruotsista, Norjasta sekä Tanskasta. Suomen myynnin osuus vuonna 2002 oli yrityksen kokonaisliikevaihdosta 14 %, eikä sen odoteta siitä enää kovin paljon nousevan. Toimitusjohtajan mukaan esimerkiksi miesten malliston myynti Suomessa ei ole kannattavaa, koska miesten vaatteille ei ole riittävästi kysyntää. Toimitusjohtajan mukaan suomalaiskuluttajat arvostavat myös enemmän klassisia, yksinkertaisia vaatteita kuin viimeisimmän trendin mukaisia design -vaatteita. Lisäksi suomalaiset eivät juuri arvosta brandejä. Zik-Zak Oü:n vientimaissa tanskalaiset kuluttajat ovat ehdottomasti voimakkaimmin muotitietoisia ja suomalaiset heikoimmin muotitietoisia.

Suomalaiskuluttajien asenne virolaisyrittystä ja sen tuotteita kohtaan vaikeuttaa case-yrityksen toimintaa Suomen markkinoilla jonkin verran. Toimitusjohtaja arvelee, että osa suomalaiskuluttajista yhä edelleen näkee yrityksen sekä sen tuotteet itäeurooppalaisina ja siitä johtuen pitää yrityksen tuotteita huonolaatuisina. Vaikka kuluttajien asenne ja suhtautuminen virolaisia tuotteita kohtaan on koko ajan vuosien varrella muuttunutkin positiivisemmaksi, yrityksessä ei toistaiseksi pidetä "Made in Estonia" -merkintää vaatteissa varsinaisena myyntivalttina ja kilpailuetuna Suomen markkinoilla. Yrityksessä toivotaan tilanteen kuitenkin muuttuvan Euroopan Unionin jäsenyyden myötä.

Tällä hetkellä "Made in Estonia" ei ole kilpailuetu, se ei ole edes myyntivaltti, joten me mielellämme pidämme salaisuutena sen, että se on virolainen brändi. Haluamme ensin näyttää tuotteen, jotta he (asiakkaat) saavat mielikuvan siitä eikä niin, että se tulee idästä, mikä tarkoittaa, että se ei ole hyvälaatuinen (yrityksen toimitusjohtaja).

5.6 Case-yrityksen tulevaisuuden kansainvälistymissuunnitelmat

Tässä luvussa luodaan katsaus virolaisen case-yrityksen tulevaisuuden kansainvälistymissuunnitelmiin. Kuten aikaisemmin mainittiin, Zik-Zak Oü on kansainvälistänyt toimintonsa kuuteen maahan: Suomeen, Ruotsiin, Venäjälle, Ukrainaan, Norjaan ja Tanskaan. Kansainvälistyminen kyseisiin maihin on tapahtunut vähitellen sekä vaiheittain. Yritys ei ole halunnut laajentaa toimintonsa ulkomaisille markkinoille liian nopeasti, koska pienelle yritykselle toimintonsa laajentaminen uuteen maahan on aina työlästä ja kallista.

Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan yrityksessä ei toistaiseksi suunnitella toimintonsa laajentamista uusiin kohteisiin. Case-yritys aloitti vasta vuoden 2004 alussa toimintonsa Norjan ja Tanskan vaatetusmarkkinoilla, ja toistaiseksi niiden käynnistäminen vaatii runsaasti resursseja. Tämänhetkisenä tavoitteena on keskittyä kasvattamaan myyntiä jo olemassa olevilla markkinoilla. Lisäksi tarkoituksena on kehittää miesten vaatekokoelmaa monipuolisemmaksi, ja aloittaa miesten vaatekokoelman vienti myös ulkomaisille markkinoille.

Me emme halua laajentaa toimintonsa muihin maihin, mutta haluamme kehittyä niissä maissa, joissa olemme ja kehittää miesten vaatekokoelman (yrityksen toimitusjohtaja).

Kansainvälistymistä uusiin kohdevaltioihin ei ole kuitenkaan kokonaan suljettu pois yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista. Laajentumista esimerkiksi Saksan vaatetusalan markkinoille pidetään mahdollisena vaihtoehtona tulevaisuudessa.

Zik-Zak Oü on ulkoistanut vaatteiden valmistuksen virolaisille ompelualan yrityksille, ja toistaiseksi yritys on ollut kyseiseen järjestelyyn tyytyväinen. Vaatteiden valmistus Virossa on maan nykyisestä kustannustasosta johtuen kannattavaa, ja yritys luottaa virolaisten ompelualan yritysten laadukkaaseen työhön. Vaatteiden valmistusajat ovat myös erittäin lyhyitä, ja siten yritykselle on kannattavaa pitää tuotanto siinä maassa, jossa vaatteita myös eniten ostetaan. Lisäksi vaatteiden toimitusmatkat ja -ajat Virossa yrityksen ulkomaisiin kohdevaltioihin ovat lyhyitä.

Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan yrityksessä on kuitenkin monien muiden yritysten tapaan pohdittu vaatteiden tuotannon siirtämistä kustannustasoltaan halvempiin maihin, esimerkiksi Turkkiin. Viron EU-jäsenyyden myötä kustannustaso Virossa tulee nousemaan, ja tuotannon siirtäminen kustannustasoltaan halvempiin maihin voi jossakin vaiheessa tulla yritykselle kannattavaksi. Myynnin nousun myötä myös tuotantomäärät kasvavat, ja siten virolaisten ompelualan yritysten kapasiteetti ei välttämättä riitä tuottamaan tarvittavia vaatemääriä.

Tällä hetkellä on edullisinta ja tehokkainta tuottaa vaatteet Virossa, mutta tuotannossa on ollut viivästyksiä, ja ehkä virolaisyrityksillä ei ole riittävästi kapasiteettia vaatteiden tekemiseen (yrityksen toimitusjohtaja).

Case-yrityksen toimitusjohtaja näkee kuitenkin vaatteiden tuotannon siirtämisessä kustannustasoltaan halvempiin maihin ongelmia. Zik-Zak Oü:n liikeideana on myydä laadukkaita naisten- sekä miestenvaatteita, ja siksi yritykselle laadun ylläpitäminen on erittäin tärkeää. Jos yritys siirtäisi tuotantoa kustannustasoltaan halvempiin maihin, joutuisi se todennäköisesti tinkimään vaatteiden laadussa. Viron EU-jäsenyyden myötä tuotannon siirtäminen Euroopan Unionin ulkopuoliseen maahan aiheuttaisi yritykselle myös ylimääräisiä veroseuraamuksia. Ylimääräisiä veroseuraamuksia aiheutuisi lähinnä vaatteiden myynnistä Norjaan, joka ei kuulu Euroopan Unionin jäsenvaltioihin. Kyseisessä tilanteessa yritys valmistuttaisi vaatteita Euroopan Unionin ulkopuolisessa maassa ja myisi Euroopan Unionin jäsenmaan kautta vaatteita Euroopan Unionin ulkopuoliseen maahan.

Edellä mainituista ongelmista johtuen tuotannon siirtäminen esimerkiksi Venäjälle olisi Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan kannattavaa ainoastaan siinä tapauksessa, että yrityksen myynti suuntautuisi pääasiassa venäläisille markkinoille. Venäjän markkinat eivät kuitenkaan ole yrityksen päämarkkina-alue. Zik-Zak Oü:n suunnittelemat ja valmistamat vaatteet ovat tyyliltään sellaisia, että toimitusjohtaja ei usko venäläiskuluttajien osuuden kasvavan enää kovin voimakkaasti. Toisaalta tuotannon siirtämisestä esimerkiksi Kiinaan, case-yrityksen toimitusjohtaja pitää tällä hetkellä kannattamattomana, koska yrityksen valmistuttamat vaatemäärät ovat melko pieniä. Vaikka kiinalaisten ompelualan yritysten työn laatu olisikin hyvää ja kustannustaso matala, eivät Zik-Zak Oü:n suunnittelemat vaatteet ole massatuotantoon soveltuvia.

5.7 Yhteenveto empiirisistä havainnoista

Zik-Zak Oü:n eräänä motiivina laajentaa toimintojaan Suomeen on ollut uusien markkinoiden etsiminen sen tuotteille. Yrityksen kotimaiset markkinat ovat pienet, ja uusia asiakkaita on lähdetty hakemaan ulkomaisilta markkinoilta. Huomattava kuitenkin on, että tutkimuksen case-yrityksen toimitusjohtajan mukaan toimintojen laajentaminen Suomen vaatetusmarkkinoille on edellyttänyt yritykseltä ennen kaikkea sellaisen tuotteen olemassaoloa, jolla on kilpailuetu Suomen markkinoilla muihin vaatetusalan yrityksiin nähden. Lähtiessään Suomen vaatetusmarkkinoille yrityksen omistajat uskoivat tarjoavansa yksilöllisiä tuotteita, joilla on hyvä hinta-laatusuhde. Pienelle virolaiselle vaatetusalan yritykselle motiivina uusien markkinoiden etsimiseen

nimenomaan Suomesta, on ollut mahdollisuus myydä lähes samankaltaisia tuotteita Suomen markkinoilla kuin kotimaisilla markkinoilla. Pienellä yrityksellä ei ole ollut tarpeeksi resursseja lähteä voimakkaasti differoimaan tuotteitaan. Case-yrityksessä on katsottu sen vaatteiden olevan tyyliältään sekä hinta-laatusuhteeltaan Pohjoismaisten kuluttajien maun mukaisia. Zik-Zak Oü:n kynnystä lähteä Suomeen on madaltanut myös Suomen läheinen maantieteellinen sijainti Viroon nähden ja Suomen ja Viron samankaltainen kieli sekä kulttuuri. Lisäksi yrityksen omistajat tunsivat etukäteen hieman Suomen vaatetusmarkkinoita, toimintaympäristöä ja kulttuuria. Zik-Zak Oü:ssa on pidetty myös strategisesti tärkeänä etuna pääsyä uuteen ja erilaiseen toimintaympäristöön sekä hieman erilaiseen kuluttajien kysyntään ja mieltymyksiin.

Aloite Ivo Nikkolo -vaatteiden myynnin aloittamisesta Suomessa tuli suomalaisen yrittäjän taholta. Yrittäjän tekemä ehdotus vaatteiden myynnin aloittamisesta Suomessa vaikutti luonnollisesti Suomen entry-tavan valintaan. Ehdotuksen pohjalta case-yrityksen omistajien oli melko helppo valita Suomen entry-tavaksi suora vienti. Suomalaisyrittäjän tekemästä ehdotuksesta huolimatta, omistajat pohtivat myös muita vaihtoehtoisia entry-tapoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Senhetkisten resurssien puitteissa suora vienti oli entry-tavoista yritykselle kuitenkin sopivin. Yritys on painottanut entry-tavan valintaan vaikuttavina tekijöinä riskien minimoimista resurssien sitouttamisen avulla, mahdollisuutta toimintojen tehokkaaseen valvontaan, joustavuutta, yrityksen aiempaa kansainvälistä kokemusta, yrityksen kokoa sekä markkinapotentiaalia. Erityisen tärkeänä case-yrityksessä on pidetty suoran viennin mahdollistamaa vähäistä resurssien sitouttamista toimintaan sekä joustavuutta. Vaikka case-yrityksessä on oltu suoraan vientiin Suomen operaatiomuotona melko tyytyväisiä, on yrityksessä harkittu Suomen operaatiomuodon vaihtoa toiseen operaatiomuotoon kuten suoraan investointiin tai franchisingiin. Toistaiseksi suoraan investointiin ja franchisingiin on katsottu kuitenkin liittyvän liian suuria riskejä.

Case-yrityksen Suomen toimintaympäristössä kohtaamat ongelmat ovat liittyneet pääasiassa Suomen taloudelliseen ja kulttuuriseen toimintaympäristöön. Kuljetuskustannuksista ja korkeammista toimintakustannuksista johtuen yrityksen vaatteet ovat Suomessa kalliimpia kuin Virossa. Siksi osa suomalaiskuluttajista ostaakin Ivo Nikkolo -vaatteensa useammin Virossa kuin Suomesta. Kilpailutilanne Suomen vaatetusmarkkinoilla on haastava. Pahimpina kilpakumppaneina Zik-Zak Oü:ssa pidetään brandejä kuten Sand, Marimekko ja MaxMara, joiden tunnettavuus Suomessa on korkea. Erityisen haastavaksi Suomen toimintaympäristön tekee suomalaiskuluttajien asenne pukeutumista ja vaatteita kohtaan. Suomalaiskuluttajat käyttävät rahaa vaatteisiin keskimäärin hyvin vähän ja brandien sekä trendivaatteiden arvostus ei ole kovin korkeaa. Toistaiseksi osa suomalaiskuluttajista pitää myös yrityksen tuotteita vielä itäeurooppalaisina ja siten huonolaatuisina.

Case-yrityksellä ei ole ollut toistaiseksi suunnitelmissa laajentaa toimintoja uusiin kohdevaltioihin. Yrityksen tavoitteena on kehittää toimintoja ja kasvattaa markkinaosuuksia nykyisissä kohteissa. Kansainvälistymistä tulevaisuudessa uusiin kohdemaihin ei ole kuitenkaan kokonaan suljettu pois, ja toimintojen laajentamista esimerkiksi Saksan vaatetusmarkkinoille pidetään mahdollisena tulevaisuudessa. Vaatteiden valmistustoiminnan siirtämistä kustannustasoltaan Viroa edullisempiin valtioihin yrityksessä on pohdittu, ja sen siirtämistä tulevaisuudessa johonkin muualle pidetään hyvin todennäköisenä. Toistaiseksi valmistustoimintaa harjoitetaan Virossa, koska vaatteiden valmistukseen käytettävä aika on erittäin lyhyt, ja yritykselle on kannattavaa pitää tuotanto siinä maassa, jossa vaatteita myös eniten ostetaan. Lisäksi vaatteiden toimitusmatkat ja -ajat Virosta yrityksen ulkomaisiin kohdevaltioihin ovat lyhyitä. Eräänä vaihtoehtona case-yrityksessä pidetään valmistuksen aloittamista tulevaisuudessa esimerkiksi Turkissa. Tärkeänä valmistuksen siirtämisessä pidetään kuitenkin mahdollisuutta säilyttää vaatteiden korkea laatu.

Taulukkoon 11 on vielä lopuksi tiivistetty tutkimuksen empiirisen osuuden päätulokset.

Taulukko 11 Tutkimuksen päätulokset

Osatavoite	Tutkimustulos
Case-yrityksen motiivit laajentaa toimintoja Suomeen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uusien markkinoiden etsiminen tuotteille ▪ Kilpailukykyinen tuote, jolla on Suomen markkinoilla kilpailuetu ▪ Mahdollisuus myydä lähes samoja tuotteita Suomessa kuin Virossa ▪ Suomi maantieteellisesti lähellä Viroa ▪ Etukäteistietoa Suomen vaatetusmarkkinoista ▪ Strategisesti tärkeän edun saavuttaminen
Case-yrityksen Suomen entry-tapa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suora vienti jakelijan avulla
Suomi case-yrityksen toimintaympäristönä	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vakaa ▪ Toimintaympäristöön liittyvät ongelmat pääasiassa taloudelliseen ja kulttuuriseen toimintaympäristöön liittyviä (kustannustaso, asenne pukeutumista kohtaan)
Case-yrityksen tulevaisuuden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toistaiseksi keskitytään toimintojen

kansainvälistymissuunnitelmat	kehittämiseen nykyisissä kohdevaltioissa ▪ Mahdollisesti tulevaisuudessa toimintojen laajentaminen uusiin kohdevaltioihin ▪ Valmistustoiminnan siirtäminen pois Virosta hyvin mahdollista
-------------------------------	---

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsiteltiin yritysten kansainvälistymistä pääasiassa John Dunningin mallien mukaan. Yritysten motiiveja laajentaa toimintoja ulkomaille tutkittiin hänen määrittelemien neljän eri muuttujan avulla. Lisäksi yritysten vaihtoehtoisia entry-tapoja ja entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin Dunningin eklektisen eli OLI-mallin avulla. Empiiristen tutkimustulosten valossa teoriat soveltuivat case-yrityksen kansainvälistymisen tutkimiseen, vaikka yrityksen kansainvälistymistä Suomeen ohjasikin pitkälti myös sattuma. Vaikka toimintojen laajentaminen Suomeen on ollut yritykselle enemmän sattumanvaraista kuin huolella suunniteltua strategista toimintaa, ovat motiivit laajentaa toimintoja Suomeen kuitenkin olleet olemassa. Lisäksi kansainvälistymispäätöksen yhteydessä on pohdittu erilaisia vaihtoehtoisia Suomen entry-tapoja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Myös virolaisyritysten kansainvälistymistä koskevissa aiemmissä tutkimuksissa yritysten toimintojen laajentamisen ulkomaille havaittiin useimmiten olevan enemmän sattumanvaraista kuin huolella suunniteltua strategista toimintaa (ks. Varblane ym. 2001).

Dunning (1998) on jakanut yritysten kansainvälistymiseen liittyvät muuttujat neljään eri ryhmään:

- resurssien etsijöihin (resource seekers)
- markkinoiden etsijöihin (market seekers)
- tehokkuuden etsijöihin (efficiency seekers)
- strategisten etujen etsijöihin (strategic asset seekers).

Markkinoiden etsijöiden päämääränä on laajentaa yritysten toimintoja ulkomaisille markkinoille saadakseen enemmän kuluttajia tuotteilleen (Dunning 1998, 53). Empiria osoitti, että case-yritys on ollut markkinoiden etsijä -yritys, jonka päämääränä on ollut laajentaa toimintoja Suomen vaatetusmarkkinoille löytääkseen enemmän kuluttajia tuotteilleen. Virolaisyritysten kansainvälistymistä koskevissa aikaisemmissä tutkimuksissa on myös havaittu uusien markkinoiden etsimisen olleen yritysten motiivi laajentaa toimintoja ulkomaisille markkinoille. Esimerkiksi Liuhdon ym. (2001, 285) tutkimusten mukaan virolaisyritysten kotimaisten markkinoiden pienuus on ollut yleisin syy yritysten kansainvälistymiseen. Varblane ym. (2001, 18) havaitsivat virolaisyritysten ulkomaisten suorien sijoitusten motiivina olleen pääasiassa kasvun tavoittelun ulkomaisilla markkinoilla. Motiivi on hyvin ymmärrettävä, koska virolaiset markkinat ovat pienet. Kasvua on haettava kotimaisten markkinoiden ulkopuolelta.

Virolaisyritysten kansainvälistymistä koskevissa aiemmissä tutkimuksissa yritysten havaittiin hakevan kasvua pääasiassa muista Baltian maista ja IVY-maista. Dunning

(1998, 53) mainitsee myös lähialueiden markkinat tärkeänä tekijänä uusien kuluttajien etsimisessä. Tämän tutkimuksen case-yritys on laajentanut toimintojaan ensin Suomeen ja sen jälkeen muihin Pohjoismaihin. Suomalaisen yhteistyökumppanin aloite madalsi yrityksen omistajien kynnystä aloittaa vaatteiden myynti Suomessa, mutta omistajat myös katsoivat Ivo Nikkolo -vaatteiden olevan ns. skandinaavisen maun mukaisia. Tämä osoittaa, että virolaisyritysten joukosta löytyy myös yrityksiä, jotka pitävät tuotteitaan sopivampina pohjoismaisille markkinoille kuin balttilaisille markkinoille.

Resurssien etsijät laajentavat toimintoja ulkomaille saavuttaakseen jonkin tietyn resurssin, joka on saatavilla kyseisessä maassa alhaisemmin kustannuksin (Dunning 1998, 53). Esimerkkeinä Dunning mainitsee jonkin tietyn luonnonvaran tarjonnan, hinnan sekä laadun. Lisäksi hän mainitsee investointikannustimet, kuten väliaikaiset verovapautukset, resurssien etsijöiden motivoijana ulkomaisille toiminnoille. Uusien resurssien kuten erilaisten luonnonvarojen etsiminen ei ole ollut case-yritykselle motiivi laajentaa toimintoja Suomeen. Yrityksen tarvitsemat resurssit löytyvät Virossa.

Tehokkuuden etsijät lähtevät ulkomaisille markkinoille saavuttaakseen tehokkuutta yrityksen toimintaan (Dunning 1998, 53). Tehokkuutta yrityksen toimintaan tuovat esimerkiksi tuotantoon liittyvien kustannusten pieneneminen. Tuotantoon liittyviä kustannuksia ovat esimerkiksi työvoimaan, materiaaleihin sekä koneisiin liittyvät kustannukset. Zik-Zak Oü:lle tehokkuuden etsiminen Suomesta esimerkiksi erilaisten tuotantoon liittyvien kustannusten avulla ei ole ollut Suomeen laajenemisen syy. Case-yrityksellä ei ole ollut tarvetta hakea Suomesta tehokkuutta yrityksen toimintaan esimerkiksi työvoimaan, materiaaleihin tai koneisiin liittyvien kustannusten avulla.

Strategisten etujen etsijät laajentavat toimintoja ulkomaille saavuttaakseen jonkin strategisesti tärkeän edun verrattuna kilpailijoihin (Dunning 1998, 53). Dunning mainitsee erityisesti tietoihin ja ideoihin liittyvät edut strategisesti tärkeinä etuina yrityksille. Tutkimuksen empiria osoitti, että case-yritys on ollut strategisten etujen etsijä -yritys, jonka motiivina laajentaa toimintoja Suomeen on ollut pääsy erilaiseen kulttuuriin ja hieman erilaiseen kuluttajien mieltymyksiin sekä tapoihin. Virolaisyritysten kansainvälistymistä koskevissa aiemmissä tutkimuksissa on havaittu myös strategisten etujen olevan tärkeä motiivi virolaisyritysten toimintojen laajentamiseen ulkomaille. Esimerkiksi Lihudon ym. (2001, 285) tutkimuksissa yli 50 % yrityksistä indikoi kansainvälistymisen olevan välttämätöntä, jotta tulevaisuuden kaupankäynnissä pysytään mukana.

Yritysten ulkomaisen entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä käsiteltiin Dunningin eklektisen eli OLI-mallin avulla. Eklektistä mallia on käsitelty tässä tutkimuksessa tarkemmin luvussa 3.3. OLI-mallissa entry-tavan valintaan vaikuttavat tekijät jaetaan omistuksellisiin etuihin, sijainnillisiin etuihin sekä entry-tavan eri ulottuvuuksiin, joita Dunning nimittää myös sisäistämiseduiksi.

Entry-tavan valintaan liittyviä eri ulottuvuuksia ovat valvonta, leviämiskriisi, resurssien sitouttaminen ja joustavuus (Dunning 1980; 1988a; 1988b). Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan mahdollisuus harjoittaa Suomen toimintojen tehokasta valvontaa on ollut Suomen entry-tavan valinnassa tärkeä tekijä yritykselle. Zik-Zak Oü:lle on ollut tärkeitä valvonnan avulla päästä seuraamaan suomalaisasiakkaiden tarpeita sekä suunnitella sellaisia tuotteita, jotka tyydyttävät paremmin kuluttajien tarpeet. Zik-Zak Oü:lle yrityksen tietojen ja taitojen leviäminen ulkopuolisille tahoille ei ole muodostanut uhkaa, eikä sen ole tarvinnut erityisemmin huomioida leviämiskriisiä ulkomaisen entry-tavan valinnassa. Vaatteiden suunnittelu ja valmistus eivät sisällä sellaisia monimutkaisia tietoja tai taitoja, joiden päätyminen kilpailijayrityksille vahingoittaisi yrityksen toimintaa. Entry-tavan valintaan liittyvistä ulottuvuuksista resurssien sitouttamisella viitataan rahallisiin, aineellisiin ja henkilöstöresursseihin, joita yrityksen on sijoitettava ulkomaiseen toimintaan. Mitä enemmän yritys sijoittaa ulkomaiseen toimintaan, sitä alttiimpi se on erilaisille riskeille (Driscoll ym. 1997, 67). Resurssien sitouttaminen on ollut erittäin tärkeä vaikuttava tekijä virolaisen case-yrityksen Suomen entry-tavan valinnassa. Yritys ei ole halunnut sitoa voimakkaasti resursseja Suomen toimintaan ja näin ollen yritys on halunnut välttää suomalaisilla markkinoilla alttiutta erilaisille riskeille. OLI-mallin tekijöistä tärkeimpänä entry-tavan valintaan vaikuttavana tekijänä on pidetty joustavuutta. Valitun entry-tavan pitäisi mahdollistaa operaatiomuodon nopean vaihdon, jos toiminta Suomessa epäonnistuisi.

Dunningin (1980; 1988a; 1988b) mukaan yrityksen entry-tavan valintaan vaikuttavia omistuksellisia etuja ovat yrityksen koko, kansainvälinen kokemus, kyky tuottaa differoituja tuotteita sekä tiedon luonne. Omistuksellisia etuja kutsutaan myös yrityksen sisäisiksi tekijöiksi (Dunning 1988b, 20).

Yrityksen koko vaikuttaa tutkimusten mukaan ulkomaisen entry-tavan valintaan ja positiivisesti kansainvälistymiseen. Zik-Zak Oü on pieni yritys, ja sen mahdollisuudet sitouttaa resursseja kansainväliseen toimintaan ovat rajalliset. Yritys ei omista huomattavia rahallisia, aineellisia tai henkilöstöresursseja, joten rajalliset resurssit luonnollisesti ovat rajoittaneet Zik-Zak Oü:n valinnanmahdollisuuksia Suomen entry-tavan valinnassa. Virolaisilla case-yrityksen omistajilla ei ollut ennen Suomeen laajentumistaan lainkaan kokemusta kansainvälisestä kaupasta. Näin ollen yrityksen on pitänyt ottaa huomioon entry-tavan valinnassa kansainvälisen kokemuksen puuttuminen. Kykyä tuottaa differoituja tuotteita pidetään omistuksellisena etuna, joka vaikuttaa yrityksen ulkomaisen entry-tavan valintaan. Yritykset, joiden tuotteet ovat voimakkaasti differoituja, voivat vähentää tuottojen menetyksestä johtuvaa riskiä ulkomaisilla markkinoilla jakamalla differointiin liittyvän osaamisensa kohdevaltion yritysten kanssa (Agarwal ym.1992). Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan yritykselle on ollut mahdollista myydä lähes samankaltaisia vaatteita suomalaisilla markkinoilla kuin virolaisilla markkinoilla. Yrityksen ei siis ole tarvinnut lähteä differoimaan

tuotteitaan voimakkaasti, ja se on voinut ottaa huomioon kyseisen seikan Suomen entry-tavan valinnassa. Näin ollen case-yrityksellä ei ole ollut tarvetta valita Suomen operaatiomuodoksi entry-tapaa, jonka avulla differointiin liittyvää osaamista on mahdollista jakaa kohdevaltion yritysten kanssa. Tiedon luonteella viitataan yrityksen ns. "hiljaiseen tietoon", joka on vaikeasti ilmaistavissa tai siirrettävissä yrityksen ulkopuolisille osapuolille. "Hiljaisen tiedon" siirtoon kohdistuvat vaikeudet ja kustannukset kannustavat yrityksiä valitsemaan ulkomaiseksi entry-tavaksi pääasiassa pääomaa vaativia operaatiomuotoja (Driscoll ym. 1997, 70-71). Vaatteiden suunnittelu- ja valmistusprosesseihin sekä myyntiin ei liity monimutkaisia tietoja tai taitoja, joiden siirtäminen ulkopuolisille osapuolille olisi erityisen vaikeaa tai mahdotonta, joten Zik-Zak Oü:lla ei ole ollut tarvetta huomioida tiedon luonnetta Suomen entry-tavan valinnassa.

Dunningin (1980; 1988a; 1988b) mukaan yrityksen sijainnillisia etuja ovat kohdevaltion hallituksen harjoittamat toimet, kohdemarkkinoiden kysynnän ja kilpailutilanteen houkuttelevuus, kohdemaan poliittinen sekä taloudellinen ympäristö ja kulttuuriset eroavaisuudet. Sijainnillisia etuja kutsutaan myös yrityksen ulkoisiksi tekijöiksi (Dunning 1988b, 20).

Hallituksen harjoittamilla toimilla tarkoitetaan toimia, joilla kohdevaltion hallitus rajoittaa tai kannustaa ulkomaisten yritysten toimintoja kohdevaltiossa. Tutkimuksen virolaisen case-yrityksen Suomen operaatiomuodon valintaan hallituksen harjoittamilla toimilla ei ole ollut erityistä vaikutusta. Kohdemarkkinoiden kysyntää sekä kilpailutilanteen houkuttelevuutta pidetään sijainnillisina etuina, jotka vaikuttavat yrityksen entry-tavan valintaan. Suomen vaatetusmarkkinoiden kysyntä sekä Suomen vaatetusalan kilpailutilanteen houkuttelevuus ovat vaikuttaneet virolaisen case-yrityksen Suomen entry-tavan valintaan. Suomalaiset vaatetusmarkkinat ovat pienet ja erityisesti muodikkaitten sekä laadukkaitten vaatteiden kysyntä on kansainväliseen kysyntään verrattuna melko vähäistä. Koska vaatetusmarkkinoiden koko Suomessa on pieni ja vaatteiden kysyntä on vähäistä, Zik-Zak Oü ei ole valinnut Suomen entry-tavaksi operaatiomuotoa, joka vaatisi voimakasta resurssien sitouttamista. Suomen operaatiomuodon valinnassa on huomioitu lisäksi, että yrityksen suunnittelemat sekä valmistamat vaatteet ovat yksilöllisiä ja hinta-laatusuhteeltaan sellaisia, että niistä ei ole massatuotteiksi. Sosio-kulttuurisilla tekijöillä tarkoitetaan kohdevaltion kulttuuriin liittyviä arvoja, kieltä, sosiaalista rakennetta sekä elämäntapaa. Jos yrityksen kotimaisen ympäristön ja kohdevaltion ympäristön välillä on voimakkaita eroja, sanotaan sosio-kulttuurisen etäisyyden näiden maiden välillä olevan suuri. Sosio-kulttuurinen etäisyys maiden välillä on pieni, kun tekijät ovat samankaltaisia (Root 1987, 11). Suomen ja Viron sosio-kulttuuristen tekijöiden voidaan olettaa olevan melko samankaltaisia, joten maiden välinen sosio-kulttuurinen etäisyys on pieni. Zik-Zak Oü:n toimitusjohtajan mukaan sosio-kulttuuriset tekijät ovat vaikuttaneet yrityksen valintaan laajentaa

toimintoja Suomeen. Sen sijaan yrityksen Suomen entry-tavan valintaan sosio-kulttuurisilla tekijöillä ei ole ollut vaikutusta. Sijainnillisista eduista maariski voi vaikuttaa yrityksen entry-tavan valintaan. Maariskillä tarkoitetaan kohdevaltion poliittiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen ympäristöön liittyviä riskejä (Root 1987, 10). Suomen poliittiseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen ympäristöön ei liity voimakkaita riskejä, ja Suomessa toimivilla yrityksillä on ympärillään vakaa toimintaympäristö. Zik-Zak Oü ei ole erityisesti huomionnut maariskiä Suomen entry-tavan valinnassa, koska yritys pitää Suomen poliittisia, taloudellisia ja sosiaalisia oloja vakaina.

Case-yrityksen omistajat valitsivat Suomen toimintatavaksi suoran viennin maahantuojan avulla. Viennin on havaittu myös aiemmissä tutkimuksissa olevan yleisin virolaisyriyten käyttämä operaatiomuoto ulkomaisilla markkinoilla (ks. esim. Liuhto ym. 2001, 281; Varblane 2001, 305). Tämä valinta on ymmärrettävä, koska tutkimus osoitti, että yrityksellä ei ollut ennen toimintojen laajentamista Suomeen kokemusta kansainvälisestä kaupasta. Lisäksi pienen yrityksen mahdollisuudet sitouttaa resursseja Suomen toimintaan ovat olleet vähäiset. Vaikka entry-tavan valintaa ja entry-tavan valintaan vaikuttavia tekijöitä ohjasi suomalaisen yhteistyökumppanin ehdotus aloittaa vaatteiden myynti Suomessa, pohtivat yrityksen omistajat myös muita vaihtoehtoisia entry-tapoja ja niiden valintaan vaikuttavia tekijöitä. Vaikka case-yritys on valittuun Suomen operaatiomuotoon melko tyytyväinen, operaatiomuodon vaihtoa toiseen operaatiomuotoon on pohdittu. Vaihtoehtoisina Suomen toimintatapoina pidetään esimerkiksi toimintaa agentin avulla, suoraa sijoitusta ja sopimuksiin perustuvia tapoja kuten franchisingia. Tämä osoittaa sen, että kansainvälisen kokemuksen lisääntyessä ja toiminnan kasvaessa yritykset alkavat pohtia ulkomaisten operaatiomuotojen vaihtoa. Tutkimuksen case-yrityksessä suoraa sijoitusta ja franchisingia pidetään kuitenkin vielä toistaiseksi liian suurena riskinä.

Empiria osoitti, että case-yrityksen Suomen toimintaympäristön haasteet ovat liittyneet pääasiassa suomalaiskuluttajien asenteisiin pukeutumista ja vaatteita kohtaan. Tämä on ymmärrettävää, koska suomalaiset kuluttavat vaatteisiin keskimäärin hyvin vähän rahaa ja laadukkaitten design -vaatteiden arvostus on pientä. Suomen vaatetusmarkkinoilla toimii lukuisia vaateketjuja, jotka myyvät kuluttajille halpamaissa teettämiään vaatteita. Niiden voidaankin olettaa vievän asiakkaita yrityksiltä, jotka panostavat vaatteiden laatuun. Toisaalta Suomen vaatetusmarkkinoilta voidaan olettaa löytyvän aina kuluttajia, jotka ovat valmiita maksamaan Ivo Nikkolo -vaatteiden kaltaisista korkealaatuisista design -vaatteista. Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin, että Suomesta löytyy edelleen kuluttajia, jotka suhtautuvat virolaiseen yritykseen kuin itä-eurooppalaiseen yritykseen ja pitävät siten tuotteita huonolaatuisina. Tämä on hieman yllättävää, koska Viron itsenäistymisestä on kuitenkin kulunut jo yli kymmenen vuotta aikaa. Lisäksi lukuisat suomalaiskuluttajat ovat varmasti Virossa käydessään

havainneet maan olevan moderni valtio, jossa markkinatalouden mekanismit toimivat kuten missä tahansa länsimaisessa valtiossa.

Case-yrityksessä on pohdittu toimintojen laajentamista tulevaisuudessa uusiin kohdevaltioihin. Toistaiseksi yritys kuitenkin keskittyy kehittämään toimintojaan nykyisissä kohdevaltioissa. Tämä on ymmärrettävää, koska pienelle yritykselle toimintojen kansainvälistäminen on aina vaativa prosessi. Case-yrityksessä on myös pohdittu muiden virolaisyritysten tapaan vaatteiden valmistustoiminnan siirtämistä Viroa kustannustasoltaan edullisempiin maihin. Viron EU-jäsenyyden myötä kustannustaso Virossa tulee varmasti nousemaan, ja siten yritysten voi olla kannattavampaa siirtää sieltä tuotantoa pois. Viron lähistöltä löytyy lukuisia valtioita, joissa kustannustaso on vielä Viroa edullisempi. Empiria osoitti, että Virosta löytyy kuitenkin varmasti yrityksiä, jotka pitävät tärkeänä tekijänä tuotannon siirtämisessä korkean laadun ylläpitämistä. Case-yrityksessä tuotannon siirtämistä esimerkiksi Venäjälle pidettiin kannattamattomana, koska tuotannon siirron uskottiin vaikuttavan vaatteiden laatuun.

Lopuksi tutkimuksen empiiristen tulosten, teoreettisen viitekehyksen ja aiemman kirjallisuuden päähavainnot on selvytyden vuoksi koottu seuraavaan taulukkoon (taulukko 12).

Taulukko 12 Empiirisen tutkimuksen yhtenevät ja eriävät havainnot tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja aiemman kirjallisuuden päähavaintojen kanssa

	Yhtenevät havainnot	Eriävät havainnot
Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yritys on ollut markkinoiden -etsijä yritys. ▪ Yritys on ollut strategisten etujen -etsijä yritys. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yritys ei ole ollut tehokkuuden -etsijä yritys. ▪ Yritys ei ole ollut resurssien -etsijä yritys.
Aiemman kirjallisuuden päähavainnot	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Virolaisyritykset ovat pääasiassa markkinoiden -etsijä yrityksiä. ▪ Virolaisyritykset ovat pääasiassa strategisten etujen -etsijä yrityksiä. ▪ Virolaisyritysten pääasiallinen entry-tapa on vienti. ▪ Virolaisyritysten kansainvälistyminen on ollut enemmän 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tutkimuksen case-yritys on laajentanut toimintoja pääasiassa Pohjoismaihin. Aiemmassa kirjallisuudessa virolaisyritysten havaittiin laajentavan toimintoja pääasiassa Baltian maihin.



sattumanvaraista kuin
huolella suunniteltua
strategista toimintaa.

6.1 Aiheita jatkotutkimukselle

Tutkimuksen teoreettisen osan, aiemman kirjallisuuden päähavaintojen ja empiirisen tutkimuksen perusteella havaittiin joitakin aiheita, joiden jatkotutkiminen tulevaisuudessa voisi olla perusteltua ja hyödyllistä. Tärkeitä jatkotutkimuksessa olisi keskittyä johonkin virolaisyriyten tai muiden balttiyriyten kansainvälistymiseen liittyvään hyvin rajattuun aihealueeseen. Jatkotutkimuksen kannalta hyödyllisiä aihealueita olisivat esimerkiksi seuraavat aiheet:

- Tämän tutkimuksen ja aiemman kirjallisuuden perusteella virolaisyriytykset ovat olleet pääasiassa Dunningin määrittelemien muuttujien mukaisesti markkinoiden sekä strategisten etujen -etsijä yrityksiä. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin selvittää löytyykö Suomesta balttiyriytyksiä, jotka ovat laajentaneet toimintojaan Suomeen etsiäkseen yrityksen toimintaan tehokkuutta tai resursseja.
- Tämän tutkimuksen case-yriyty on kansainvälistänyt toimintojaan pääasiassa Pohjoismaihin. Aiemmassa kirjallisuudessa virolaisyriytyten on havaittu laajentavan toimintoja pääasiassa Baltian maihin. Jatkotutkimuksen avulla voitaisiin selvittää löytyykö balttiyriytyksiä, jotka ovat laajentaneet toimintojaan sekä Pohjoismaihin että Baltian maihin. Vertailemalla balttiyriytyten toimintojen laajentamista Suomeen ja Baltian maihin voitaisiin saada tarkempaa tietoa maiden toimintaympäristöjen eroavaisuuksista.
- Suomeen toimintojaan laajentaneiden balttiyriytyten joukosta löytyy luultavasti yrityksiä, joiden toiminta Suomessa on jostakin syystä epäonnistunut. Vertailemalla kahden yrityksen, kansainvälistymisessä onnistuneen ja epäonnistuneen, toimintojen laajentamista Suomeen voitaisiin saada selville löytyykö Suomesta tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti balttiyriytyten toimintaan Suomessa. Lisäksi voitaisiin saada selville voiko yriyty omalla toiminnallaan vaikuttaa tekijöihin niin, että toiminta Suomessa onnistuu tai epäonnistuu. Esimerkkiyriytyksenä tutkimuksessa voitaisiin käyttää toimintansa Suomessa lopettanutta Kaubamajaa.
- Vertailemalla balttiyriytyten toimintojen laajentamista Suomeen ja johonkin muuhun maahan voitaisiin saada tarkempaa tietoa Suomen erityispiirteistä.

Tutkimuksen avulla selvitetäisiin esimerkiksi ovatko balttiyritysten kohtaamat ongelmat muissa maissa samankaltaisia kuin Suomessa.

- Tutkimalla balttiyritysten toimintojen laajentamista ulkomaisille markkinoille verkostomallien mukaisesti voitaisiin saada selville, mikä on balttiyritysten kansainvälistymistilanne Suomessa verkostonäkökulmasta. Tutkimuksen avulla voitaisiin saada selville, millainen rooli erilaisilla verkostoilla on balttiyritysten Suomen kansainvälistymisprosesseissa.

LÄHTEET

Agarwal, Sanjeev – Ramaswami, Sridhar N. (1992) Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors. *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 1-27.

Ahokangas, Petri – Pihkala, Timo (2002) *Kansainvälistyvä yritys*. Edita Prima Oy: Helsinki.

Andersen, Otto (1993) On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No: 2, 209-231.

Anderson, Erin – Gatignon, Hubert (1986) Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, Fall, 1-26.

Baltika Grupp As. <<http://www.baltika.ee>>, vierailtu useita kertoja.

Driscoll, Angie M. – Paliwoda, Stanley J. (1997) Dimensionalizing international market entry mode choice. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No: 1-3, 57-87.

Dunning, John H. (1980) Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No: 1, 9-25.

Dunning, John H. (1988a) The eclectic paradigm of international production: A re-statement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Spring, 1-31.

Dunning, John H. (1988b) *Explaining international production*. Unwin Hyman Ltd: London.

Dunning, John H. (1998) Location and the multinational enterprise: A neglected factor. *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No: 1, 45-66.

Eesti Pank (2003) *Estonian balance of payments yearbook 2002*. Tallinn.

ETLA (2003a) *Suhdannekatsaus 1/2003*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos: Helsinki.

ETLA (2003b) *Suhdannekatsaus 4/2003*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos: Helsinki.

- ETLA (2004) *Suhdannekatsaus 1/2004*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos: Helsinki.
- Erramilli, Krishna M. (1991) The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, 479-501.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Estonian Chamber of Commerce and Industry (2001) *Estonian export directory 2001*. Tallinn.
- Ghauri, Pervez – Grønhaug, Kjell (2002) *Research methods in business studies: A practical guide*. Prentice Hall Europe: Dorchester, Great-Britain.
- Ghauri, Pervez N. – Holstius, Karin (1996) The role of matching in the foreign market entry process in the Baltic States. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No: 2, 75-88.
- Hart, Susan J. (1991) A first-time user's guide to the collection and analysis of interview data from senior managers. Teoksessa: *The Management Research Handbook*, toim. Smith, N.C. – Dainty, P., 190-203. Routledge: London.
- Hallikainen, Raija (2002) Teva ennakoi kaikkien aikojen vuotta. *Tekniikka & Talous* 21.2.2002.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1980) *Teemahaastattelu*. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2002) *Tutki ja kirjoita*. Tumma-vuoren Kirjapaino Oy: Vantaa.
- Hollensen, Svend (2001) *Global marketing: A market-responsive approach*. 2. p. Prentice Hall Europe: England.
- Holmlund, Maria – Kock, Sören (1998) Relationships and the internationalisation of Finnish small and medium-sized companies. *International Small Business Journal*, Vol.16, No: 4, 46-63.
- Holtari, Seija (2002) Omat mokat kaatavat vaatevalmistajia. *Talouselämä* 3.5.2002.
- Johanson, Jan – Wiedersheim-Paul, Finn (1975) The internationalization of the firm - four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, October, 302-322.

- Johanson, Jan – Vahlne, Jan-Erik (1977) The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Teoksessa: *Internationalization of the Firm: A Reader*, toim. Buckley J. Peter – Ghauri Pervez, 32-44. The Dryden Press: London.
- Johanson, Jan – Mattson, Lars-Gunnar (1988) Internationalization in industrial system - a network approach. Teoksessa: *Internationalization of the Firm: A Reader*, toim. Buckley J. Peter – Ghauri Pervez, 301-321. The Dryden Press: London.
- Johanson, Jan – Vahlne, Jan-Erik (1990) The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, Vol. 7, No: 4, 11-24.
- Kalev As. <<http://kalev.ee>>, vierailtu useita kertoja.
- King, Nigel (1994) The qualitative research interview. Teoksessa: *Qualitative Methods in Organizational Research*, toim. Cassell, Catherine – Symon, Gillian, 14-36. Sage Publishers: London.
- Kilvits, Kaarel – Purju, Alari (2001) Estonian direct investments abroad-sources, targets and adjustment to conditions. Teoksessa: *East Goes West - The Internationalization of Eastern Enterprises*, toim. Liuhto Kari, 233-264. Lappeenranta University of Technology: studies in industrial engineering and management No: 14: Lappeenranta.
- Liuhto, Kari – Jumpponen, Jari (2001) The internationalization of the largest Baltic corporations. Teoksessa: *East Goes West - The Internationalization of Eastern Enterprises*, toim. Liuhto Kari, 265-297. Lappeenranta University of Technology: studies in industrial engineering and management No: 14: Lappeenranta.
- Liviko As. <<http://liviko.ee>>, vierailtu useita kertoja.
- Lotila, Sami (2000) Viron tekstiili- ja vaatetusala hukkuu töihin. *Tekniikka & Talous* 23.11.2000.
- Lukka, Kari – Kasanen, Eero (1993) Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No: 4, 348-381.
- Luostarinen, Reijo (1989) *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*. 3. uud. p. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu sarja A:30: Helsinki.
- Luostarinen, Reijo – Welch, Lawrence (1990) *International Business Operations*. Kyrriiri Oy: Suomi.
- Pan, Yigang – Tse, David K. (2000) The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No: 4, 535-554.
- Root, Franklin R. (1987) *Entry strategies for international markets*. Uud. Lexington Books: Massachusetts.

- Salminen, Merina (2004) Me tulemme taas. *Kauppalehti Optio* 18.3.2004.
- Salo, Irmeli (1999) Vaatetusteollisuus. *Talouselämä* 11.6.1999.
- Salo, Irmeli (2004) Vaatetusteollisuus irtisanoo vieläkin. *Talouselämä* 30.1.2004.
- Sangar Valga Vabrik As. <<http://www.sangar.ee>>, vierailtu useita kertoja.
- Suomen Pankki (2003) Baltic Economies Bimonthly Review No: 2, 11.3.2003. <<http://www.bof.fi/bofit/fin/5baec/ypdf/ba2003.pdf>>, haettu 19.3.2004.
- Säntti, Hanna (2003) Taitava valmistuttaja peittoaa valmistajat. *Talouselämä* 30.5.2003.
- Tallink Grupp As. <<http://www.tallink.fi>>, vierailtu useita kertoja.
- Turnbull, W. P. (1987) A challenge to the stages theory of the internationalization process. Teoksessa: *Internationalization of the Firm: A Reader*, toim. Buckley J. Peter – Ghauri Pervez, 172-185. The Dryden Press: London.
- UNCTAD (2003) *World investment report 2003*. United Nations: New York.
- Varblane, Urmas (2001) Internationalisation strategies of Estonian firms. Teoksessa: *East Goes West - The Internationalization of Eastern Enterprises*, toim. Liuhto Kari, 298-314. Lappeenranta University of Technology: studies in industrial engineering and management No: 14: Lappeenranta.
- Varblane, Urmas – Roolaht, Tõnu – Reiljan, Ele – Jüriado, Rein (2001) *Estonian outward foreign direct investments*. The University of Tartu: The Faculty of Economics and Business Administration. Working Paper Series: Tartu.
- Vissak, Tiia (2002) The role of FDI in outward internationalization of Estonian firms: A network perspective. Teoksessa: *Entry and Marketing Strategies into and from Central and Eastern Europe*, toim. Larimo Jorma, 266-284. Vaasan yliopiston julkaisu: selvityksiä ja raportteja 87: Vaasa.
- Volmer, Aave, toimitusjohtaja, Zik-Zak Oü. Haastattelu 7.11.2003.
- Williamson, O. (1975) *Markets and hierarchie*. The Free Press: New York.
- Williamson, O.E. (1981) The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No: 3, 548-577.
- Yin, Robert K. (2003) *Case study research design and methods*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Zik-Zak Oü. <<http://ivonikkolo.com> >, vierailtu useita kertoja.

LIITE 1 KIRJALLISUUSKATSAUS

Yritysten kansainvälistymiseen liittyvä kirjallisuus: Euroopan ex-suunnitelmataloudet

Tutkija/t, tutkimusaihe ja julkaisuvuosi	Tutkimustulokset lyhyesti
Alimiene, Monika – Kuvykaite, Rita (2002) Research on marketing planning and globalisation of activities of Lithuanian companies	Liettualaisten case-yritysten vienti suuntautui pääasiassa IVY-maihin ja EU-maihin. Case-yritykset harjoittivat toimintoja kyseisissä maissa keskimäärin kolmesta viiteen vuotta. Case-yritysten viennin osuus niiden liikevaihdosta oli 20-40 %. Enemmistö tutkittavista yrityksistä ilmoitti harjoittavansa kansainvälisiä markkinointitoimia ja toivoi markkinointipanostusten auttavan laajenemisessa uusiin maihin.
Illes, Katalin – Pataki, Béla (2001) Hungarian enterprises in the global market	Unkarilaisten kansainvälisesti toimivien yritysten määrä on pieni. Unkarilaisten yritysten tuotteet eivät ole tarpeeksi kilpailukykyisiä, ja valtio ei ole kannustanut tarpeeksi unkarilaisia yrityksiä kansainvälistymään. Unkarilaiset yritykset ovat menestyneet maailmanlaajuisesti lähinnä teknologisten innovaatioiden avulla.
Jaklic, Andreja – Svetlicic, Marjan (2003) Enhanced transition through outward internationalisation: Outward FDI by Slovenian firms	Slovenialaisten yritysten ulkomaisten suorien sijoitusten osuus on kansainvälisin standardein mitattuna vaatimatonta, vaikka suorien sijoitusten määrä onkin viime vuosina kasvanut jatkuvasti. Yritykset laajentavat toimintoja kansainvälisille markkinoille ensin viennin avulla ja myöhemmin ulkomaisien suorien sijoitusten avulla. Slovenialaisten yritysten ulkomaiset suorat sijoitukset ovat keskittyneet maantieteellisesti läheisille alueille. Yritykset ovat tietoisia, että lisääntyneen kansainvälisen kilpailun myötä niiden on kansainvälistyttävä säilyttääkseen kilpailukykynsä.
Liuhto, Kari – Jumpponen, Jari (2003) The Russian eagle has landed abroad: Evidence concerning the foreign operations of Russia's 100 biggest exporters and banks	Venäläisyritysten tavat kansainvälistyä eivät poikkea huomattavasti länsimaissa kehitetyistä teorioista. Joitakin erikoispiirteitä venäläisyritysten kansainvälistymisessä on kuitenkin huomioitava. Huomioitavia erityispiirteitä ovat esimerkiksi huomattava hintojen eroavaisuus Venäjän ja maailman markkinoiden välillä, ulkomaisten suorien sijoitusten liittyminen veronkiertoon, rahanpesu ja tiettyjen johtajien henkilökohtaiset tavoitteet. Erityinen asema on myös venäläisyritysten kansainvälisien toimien taustalla olevalla kansainvälisellä politiikalla. Joskus poliittiset motiivit auttavat toimien laajentamista ulkomaille ja joskus ne taas vaikeuttavat toimien laajentamista ulkomaille. Entiset sosialistiset valtiot ovat esimerkiksi haluttomia päästämään venäläisiä strategisille liiketoiminnan alueille, koska ne pelkäävät venäläisyritysten toteuttavan imperialistista menneisyyden politiikkaa.

Yritysten kansainvälistymiseen liittyvä kirjallisuus: Viro

Tutkija/t, tutkimusaihe ja julkaisuvuosi	Tutkimustulokset lyhyesti
Kilvits, Kaarel – Purju, Alari (2001) Estonian direct investment abroad - sources, targets and adjustment to conditions	Virolaisyritysten ulkomaisista suorista sijoituksista 81.4 % tehtiin muihin Baltian maihin. Suorista sijoituksista tehtiin Latviaan 51.2 % ja Liettuaan 30.2 %. Iso osa ulkomaisista suorista sijoituksista tehtiin rahoitusallalla. Ulkomaisia suoria sijoituksia tekivät pääasiassa kaksi pankkia, Hansapank ja Ühispank. Iso osa virolaisyritysten tekemistä ulkomaisista suorista sijoituksista on länsimaalaisomistuksessa olevien yritysten tekemiä, sillä yritykset käyttävät Viroa kauttakulkumaanaan Latvian ja Liettuan markkinoille.
Liuhto, Kari – Jumpponen, Jari (2001) The internationalisation of the largest Baltic corporations	Baltian maiden sadan suurimman yrityksen kansainvälistymistä ulkomaille tutkittiin REM-mallin avulla. REM-mallin avulla tutkittiin, miksi yritykset kansainvälistyvät (reason), mihin yritykset kansainvälistyvät (environment), ja kuinka yritykset kansainvälistyvät (model). Yleisin syy balttilaisten yritysten toimintojen laajentamiseen ulkomaille oli kotimarkkinoiden pieni koko. Lisäksi kansainvälistymistä pidettiin välttämättömänä, jotta liiketoimintaa voidaan harjoittaa tulevaisuudessakin. Balttilaisten yritysten toiminnot ulkomaisilla markkinoilla ovat keskittyneet entisiin CMEA-maihin. Enimmäkseen balttilaiset yritykset ovat perustaneet ulkomaisille markkinoille omia edustustoja tai myyntipisteitä.
Reiljan, Ele (2003) Internationalisation of Estonian enterprises: The market dimension	Virolaisyritykset kansainvälistyvät pääasiassa Latviaan ja Liettuaan. Virolaisyritysten ja ulkomaisessa omistuksessa olevien virolaisyritysten kansainvälistymisprosesseissa ei havaittu eroavaisuuksia.
Roolaht, Tõnu (2002) The internationalization of Estonian companies: An exploratory study of relationship aspects	Virolaisyritykset ovat melko aikaisessa kansainvälistymisvaiheessa. Virolaisyritysten kansainvälistymiseen vaikuttavat yritysten sisäiset tekijät kuten omistajuus, henkilöstöresurssit ja asiakaskeksinen tuotekehitys.
Varblane, Urmas (2001) Internationalisation strategies of Estonian firms	Virolaisyritysten yleisin käyttämä ulkomainen operatiivimuoto on vienti. Suoran viennin osuus oli virolaisyritysten keskuudessa huomattavasti suurempi kuin epäsuoran viennin osuus. Yritysten kansainvälistymismuotoja rajoittavat pääasiassa yritysjohtajien tietojen ja kokemuksen puute. Yritysten pääasiallisina motiiveina kansainvälistymiseen ovat kontaktien luominen ulkomaisiin yrityksiin ja ulkomaisilta markkinoilta saatu tilaus. Virolaisyritykset kansainvälistyvät kulttuurisesti ja maantieteellisesti läheisille alueille. Kansainvälisen kokemuksen lisääntyessä yritykset laajentavat toimintoja kulttuurisesti ja maantieteellisesti etäisemmille alueille.
Varblane, Urmas – Roolaht, Tõnu – Reiljan, Ele – Jürjado, Rein (2001) Estonian outward foreign direct investments	Virolaisyritykset aloittivat toimintojen laajentamisen ulkomaille suorien investointien avulla 1990-luvun puolivälissä, ja sen jälkeen niiden määrä on ollut jatkuvassa kasvussa lukuun ottamatta vuotta 1998, jolloin Venäjän kriisi heikensi yleistä talouskehitystä. Virolaisyritysten kansainvälistyminen ulkomaisille markkinoille on ollut enemmän sattumanvaraista toimintaa kuin huolella suunniteltua strategista toimintaa. Yritysten tekemät ulkomaiset suorat investoinnit ovat suuntautuneet pääasiassa Latviaan ja Liettuaan, koska yritykset tuntevat parhaiten niiden toimintaympäristön. Yritysten pääasiallisena motiivina lähteä ulkomaisille markkinoille on ollut uusien markkinoiden etsiminen tuotteille sekä palveluille.

<p>Vissak, Tiia (2002) The role of FDI in outward internationalization of Estonian firms: A network perspective</p>	<p>Pienten virolaisyriyten on vaikea laajentaa toimintoja ulkomaisille markkinoille, koska niiltä puuttuu usein markkinoilla tarvittavia tietoja sekä muita resursseja. Ulkomaisten yriyten Viroon tekemien suorien sijoitusten avulla virolaisyriyket saavat mahdollisuuden luoda yhteyksiä niiden verkostoihin ja saavuttaa verkostojen avulla ulkomaisilla markkinoilla tarvittavia tietoja sekä resursseja.</p>
---	---

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

YRITYS

1. Mikä on yrityksenne toimiala?
2. Mikä on yrityksenne yritysmuoto?
3. Kuinka paljon on yrityksenne liikevaihto?
4. Kuinka paljon yrityksessänne on työntekijöitä?
5. Missä yrityksenne toimipaikat sijaitsevat Virossa?
6. Kuinka kauan yrityksenne on toiminut Virossa, historia?

YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

7. Kuinka kauan yrityksellänne on ollut ulkomaisia toimintoja?
8. Missä maissa yrityksellänne on toimintaa?
 - Miksi lähditte laajentamaan toimintoja ulkomaille?
 - Mistä maasta lähditte liikkeelle (miten kansainvälistyminen on edennyt maantieteellisesti)?
 - Miksi yrityksellänne on toimintaa juuri näissä maissa? Mikä sai teidät valitsemaan juuri nämä kyseiset maat?

YRITYKSEN MOTIIVIT KANSAINVÄLISTYÄ SUOMEEN

9. Mitkä tekijät saivat yrityksenne valitsemaan kansainvälistymisen kohdemaaksi juuri Suomen?

YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISPROSESSI SUOMEEN

10. Kuinka kauan yrityksenne on toiminut Suomessa?
11. Missä yrityksenne toimipaikat sijaitsevat Suomessa?
12. Kuinka paljon Suomen osuus on yrityksenne liikevaihdosta?
13. Mistä lähti aloite yrityksenne kansainvälistymisestä Suomeen?
14. Miten löysitte yhteyshenkilön/ensimmäiset kontaktit Suomesta?
15. Missä muodossa yrityksenne toimii Suomessa?
 - Miksi yrityksenne valitsi käytetyn tavan/käytetyt tavat?
16. Onko kyseinen tapa/tavat toimineet hyvin?
 - Jos eivät ole, miksi eivät ole?
17. Onko yrityksenne toiminut Suomessa koko ajan samalla tavalla?
 - Onko yrityksenne harkinnut siirtymistä johonkin muuhun tapaan toimia Suomessa?

18. Hoitiko yrityksenne laajentumisen Suomeen itse vai oliko joku yrityksenne apuna laajentuessanne Suomeen?

- Jos ei ollut apuna, miksi ei ollut, olisiko ollut hyvä jos apuna olisi ollut joku?

19. Mitkä olivat yrityksenne virallisia tavoitteita laajentuessanne Suomeen?

- Saavuttiko yrityksenne kyseiset tavoitteet?
- Jos ei saavuttanut, miksi ei saavuttanut?

SUOMI YRITYKSEN TOIMINTOJEN KOHDEMAANA

20. Mitä yrityksenne tiesi/tiesitte Suomesta ennen kuin yrityksenne aloitti toimimisen Suomessa? Oliko yrityksellänne/teillä kaikki tarvittavat tiedot Suomesta aloittaessanne toimimisen Suomessa vai olisiko yrityksenne/teidän pitänyt tietää jotakin enemmän etukäteen?

21. Onko yrityksellänne ollut ongelmia, jotka ovat nimenomaan liittyneet Suomessa toimimiseen?

- Jos on, millaisia ongelmia ja miksi näitä ongelmia on syntynyt?

YRITYKSEN TULEVAISUUDENSUUNNITELMAT

22. Millaiset ovat yrityksenne tulevaisuudensuunnitelmat kansainvälistymisen suhteen, laajennatteko yrityksenne toimintoja?

- Jos laajennatte, mihin laajennatte yrityksenne toimintoja?
- Miksi laajennatte yrityksenne toimintoja kyseiseen maahan/kyseisiin maihin?
- Mitä toimintotapaa yrityksenne käyttää kyseisessä maassa/kyseisissä maissa?

23. Millä tekijöillä on mielestänne tärkein vaikutus tulevaisuudessa yrityksenne kansainvälisiin toimiin?

LOPUKSI

24. Laajentaisiko yrityksenne toimintoja kaiken kokemanne jälkeen uudelleen Suomeen?

- Jos laajentaisi, mitä yrityksenne tekisi toisella tavalla?
- Jos ei laajentaisi, miksi ei?