

Jyväskylän yliopisto

**LISÄARVOPALVELUJA TARJOAVA
LIIKETOIMINTAKESKUS PERINTEISTEN ENTRY-
MUOTOJEN TÄYDENTÄJÄNÄ**

**Case: Suomi lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena
uudessa Pohjois-Euroopassa**

Laatija: Petri Vuorio
Ohjaaja: KTT Tapio Pento
Jyväskylän yliopisto
Taloustieteiden tiedekunta
Yrityksen taloustieteet
Markkinoinnin pro gradu
-tutkielma
8.12.1999

LISÄARVOPALVELUJA TARJOAVA LIKETOIMINTAKESKUS PERINTEISTEN ENTRY-MUOTOJEN TÄYDENTÄJÄNÄ

Case: Suomi lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena uudessa Pohjois-Euroopassa

Tutkimuksen tarkoitus

Erilaisten lähialueillamme tapahtuneiden taloudellisten, yhteiskunnallisten yms. olosuhde-muutosten johdosta on ajankohtaista tutkia Suomen ns. gateway-asemaa Venäjälle / Baltian maihin uusista näkökulmista. Tutkimus keskittyykin tällöin gatewayn kehittyneempiin muotoihin. Sen tavoitteena on selvittää miten perinteisiä entry-muotoja täydentävä lisäarvopalveluja tarjoava liiketoimintakeskus palvelee ulkomaisia yrityksiä niiden pyrkiessä uusille markkina-alueille. Lisäksi tarkoituksena on selvittää miten ja miksi monikansalliset yritykset käyttävät Suomea lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena. Tarkoituksena on selvittää myös miten ja mihin tekijöihin perustuen suomalaisyritykset toimivat ulkomaisten yritysten ns. lisäarvoa tuottavana linkkinä, niiden toteuttaessa Venäjän / Baltian liiketoimiaan.

Tutkimusaineisto

Tutkimuksen teoriaosuus perustuu yritysten ulkomaisia toimintamuotoja sekä markkinoillemeno- ja toimintamuotopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä koskevaan kansainvälisen liiketoiminnan kirjallisuuteen. Teoreettisen kehyksen rakentamiseksi tämä aineisto on yhdistetty gatewayta käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu teemahaastatteluin Suomea Venäjän ja / tai Baltian liiketoimintojensa tukikohtana käyttävien viiden monikansallisen yrityksen keskuudessa. Lisäksi ns. lisäarvopalvelujen osalta täydentävänä tutkimuskohteena on ollut 44 Suomessa toimivan, Venäjän / Baltian liiketoimintaan tukipalveluja tuottavan, ns. lisäarvopalveluverkoston jäsenyritystä. Tämä tutkimusosuus on toteutettu puhelinhaastatteluin.

Aineiston käsittely

'Miten' ja 'miksi' -tutkimuskysymysten luonteesta johtuen tutkimusstrategiaksi on valittu laadullinen, ns. kartoittava tapaustutkimus. Kaikki toteutetut haastattelut on analysoitu yksitellen, jonka jälkeen ne on tuloksissa liitetty kahdeksi erilliseksi kokonaisuudeksi, monikansallisten liiketoimintakeskusyritysten ja lisäarvopalveluverkoston osalta. Tutkimuksen johtopäätöksissä nämä kaksi osa-alueita liitetään jälleen kokonaisilmioiksi, eli kuvaamaan lisäarvopalveluja tarjoavaa liiketoimintakeskusta.

Tutkimustulokset

Tutkimus osoittaa, että lisäarvopalveluja tarjoavaa liiketoimintakeskusta hyväksikäyttämällä uusille ulkomaisille kohdemarkkinoille pyrkivä yritys voi kohdemarkkinoiden luonteesta riippuen vaikuttaa yritysten kansainvälistymisteoriassa esitettyjen osatekijöiden hallintaan. Näitä osatekijöitä ovat mm. kohdemarkkinoilla vallitseva riskitaso sekä toimintaympäristöerot yritysten koti- ja kohdemarkkinoiden välillä. Jotta näihin osatekijöihin ja niiden hallintaan pystyttäisiin vaikuttamaan, tulee liiketoimintakeskuksen ja lisäarvopalvelujen tarjoajien perusedellytykset olla kuitenkin riittävällä tasolla. Suomen kohdalla liiketoimintakeskus- ja lisäarvopalvelujen tarjoaja-asema korostuvat yritysten kansainvälistymisteorian näkökulmasta erityisesti toimittaessa Venäjän (ja IVY-alueen) kohdemarkkinoilla. Baltian maissa motiivit Suomen käytölle liiketoimintakeskuksena ovat toisenlaisia, kuten esimerkiksi markkinoiden pienuus.

Avainsanat

Gateway, liiketoimintakeskus, lisäarvopalvelut, Suomi, Venäjä, Baltian maat

SISÄLLYS:

1. JOHDANTO	1
1.1. YLEISTÄ	1
1.2. KESKEISET TUTKIMUSMOTIIVIT	4
1.3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA RAJAUKSET	6
1.4. KATSAUS KIRJALLISUUTEEN JA AIKAISEMPAAN TUTKIMUKSEEN: KANSAINVÄLISTYMISESTÄ GATEWAYHYYN	8
2. YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN	8
2.1. MUUTTUVA MAAILMANTALOUS YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN EDISTÄJÄNÄ	8
2.2. ENTRY-MUODOT	10
2.2.1. Entry-muodon valinta yrityksen strategisena päätöksenä	10
2.2.2. Tavallisimmat entry-muodot	10
2.2.3. Valitun entry-muodon vaikutuksia	16
2.3. KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAAN JA ENTRY-MUODON VALINTAAN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	17
2.3.1. Toimintaympäristötekijät	17
2.3.2. Entry toteuttamisen esteitä	19
2.3.3. Kansainvälistymiseen liittyvät riskitekijät	21
3. GATEWAY	22
3.1. GATEWAY KÄSITTEENÄ	22
3.2. SUOMI GATEWAYNA	26
3.2.1. Suomen gateway-aseman perusta	26
3.2.2. Suomen gateway-aseman tyypit ja ulottuvuudet	26
3.2.3. Suomen gateway-aseman kehitysvaiheet ja kilpailu	28
3.3. SUOMI LIIKETOIMINTAKESKUKSENA JA LISÄARVOPALVELUJEN TUOTTAJANA	29
3.4. GATEWAYN TUOTTAMAT HYÖDYT VS. ONGELMAT	32
3.4.1. Eri osapuolille koituvia hyötyjä	32
3.4.2. Eri osapuolille aiheuttamia ongelmia	33
4. TIIVISTELMÄ TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA VIITEKEHYKSESTÄ	34
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
5.1. TUTKIMUSSTRATEGIA JA -METODIT	38
5.2. TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ, AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI	40
5.2.1. Kohderyhmä ja aineiston kerääminen	40
5.2.2. Aineiston analysointi	42
5.3. TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI	43
5.3.1. Tutkimuksen validiteetin tarkastelu	43
5.3.2. Tutkimuksen reliabiliteetin tarkastelu	44
6. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTÄMINEN JA ANALYYSI: MONIKANSALLISET LIIKETOIMINTAKESKUSYRITYKSET	45
6.1. MONIKANSALLISTEN SUOMEA LIIKETOIMINTAKESKUKSENA KÄYTTÄVIEN CASE-YRITYSTEN ESITTELY	45
6.2. TULOKSET	47
6.2.1. Toimintamuodot ja -alue	48
6.2.2. Toimintamuodon valinta ja sen motiivit	51

6.2.3. Suomen vahvuudet liiketoimintakeskuksena	58
6.2.4. Suomen heikkoudet / ongelmat liiketoimintakeskuksena	63
6.2.5. Lisäarvoa tuottavien tukipalvelujen käyttö Venäjän / Baltian liiketoiminnoissa	66

7. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTÄMINEN JA ANALYYSI: NNE-LISÄARVOPALVELUVERKOSTO _____ **74**

7.1. FINPRON NNE-TOIMINNAN JA LISÄARVOPALVELUVERKOSTON ESITTELY	74
7.2. TULOKSET	76
7.2.1. Yleistä	76
7.2.2. Lisäarvopalveluasiakkaat ja palvelujen tuottaminen	78
7.2.3. Resurssit ja kilpailu	83
7.2.4. Lisäarvopalvelujen tuotannon nykyhetki ja tulevaisuus	88
7.2.5. Lisäarvopalvelujen markkinointi ja palveluverkoston toiminta	97
7.2.6. Euroopan unionin pohjoinen ulottuvuus ja sen vaikutukset lisäarvopalvelu- / linkkitoimintaan	100

8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO _____ **103**

8.1. LISÄARVOPALVELUJA TARJOAVA LIIKETOIMINTAKESKUS	103
8.2. LIIKETOIMINTAKESKUKSEN JA LISÄARVOPALVELUJEN MARKKINOINTI	109
8.3. TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ	112
8.4. LOPUKSI	114

LÄHTEET

HAASTATTELUT

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko (Monikansalliset liiketoimintakeskusyritykset)

LIITE 2: Puhelinhaastattelurunko (NNE-lisäarvopalveluverkosto)

1. JOHDANTO

1.1. YLEISTÄ

Lyhyt katkelma Kivikarin (1995, 33) tekstistä kuvaa osuvasti lähialueillamme viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtuneita historiallisia ”mullistuksia” ja niiden vaikutuksia Suomen asemaan entisen Neuvostoliiton alueen, erityisesti Venäjän ja Baltian maiden, rajavyöhykkeellä. Se luo myös omalla ”oivalla” tavallaan pohjaa käsillä olevaan tutkimukseen.

Neuvostoliiton vuosikymmenen takaiset rajut muutokset, jotka pitivät sisällään mm. valtion hajoamisen ja useiden uusien valtioiden synnyn, olivat ”shokeeraavia” kokemuksia ulkopuoliselle maailmalle. Tämä ”shokki” kosketti erityisen raskaasti Suomea Neuvostoliiton naapurina, romahduttaen pitkäaikaisen ja mittavan keskinäisen kaupankäynnin. Lisäksi Suomelle aiheutti erityisen haasteen muuttaa esimerkiksi pitkään vallinneita taloudellisen vuorovaikutuksen käytäntöjä. Suomalaiset olivat tottuneet tekemään bilateraalista kauppaa Neuvostoliiton kanssa, jolloin vältyttiin lähestulkoon kaikilta ulkoisilta vaikuttimilta, valuuttakurssivaikutuksilta yms. Nyt kun Venäjä ja muut entisen Neuvostoliiton alueen uudet valtiot (tai uudelleen itsenäistyneet valtiot) pyrkivät kohti markkinatalousjärjestelmää, ovat multilateraaliset kaupasuhteet korvanneet bilateraaliset. Suomen luonnollinen tavoite uudessa toimintaympäristössä on toimia välittäjänä Venäjän kansainvälistymisprosessissa. Suomella onkin täten merkittävä rooli toimia gatewayna entisen Neuvostoliiton alueen, erityisesti Venäjän ja Baltian maiden, ja muun maailman välillä.

Nykyvenäjää voidaan tänä päivänä verrata ”valtavaan pelikenttään”. Kommunismin päättymisen tuloksena on alkanut uudenlainen peli uudentlaisilla säännöillä. Ne, jotka lähtevät peliin mukaan ajoissa eivät vain ole mukana valtaamassa parhaita asemia, vaan myös mukana kehittämässä pelin sääntöjä. Ne, jotka hidastelevat saattavat löytää itsensä paitsiosta kun varsinainen pelaika alkaa. (Coleman & Beaulieu 1999) Venäjän markkinoita varjostavat kuitenkin ulkomaisen investoijan kannalta myös suuret ongelmat. Mm. infrastruktuurin ja lainsäädännön puutteet sekä jatkuva taloudellinen ja poliittinen epävakaus ovat investointeja ehkäiseviä osatekijöitä. 1990-luvun puolenvälin jälkeen monet asiantuntijatkin olivat jo valmiita ennustamaan, että Venäjän yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehitys on alkamassa. Elokuussa 1998 tapahtunut Venäjän talouden romahtaminen romahdutti samalla kuitenkin optimistisempienkin ennustajien haaveet maan nopeasta kehityksestä lyhyellä aikavälillä. Tämä tapahtuma ns. ”kaatoi kylmää vettä” monen ulkomaisen investoijan niskaan. Myös poliittinen epävarmuus, yhteis-

kuntarauhan häilyvyys yms. tekijät hallitsevat ilmapiiriä Venäjällä. Mm. erilaisista epävakaus-tekijöistä, markkinoiden kehittymättömyydestä sekä edellisistä aiheutuvista riskeistä johtuen Venäjälle investoitu ulkomainen pääoma ylittikin vuoden 1998 syyskuussa vain vaivoin kymmenen miljardia dollaria, kun se esimerkiksi asukasluvultaan Venäjästä noin neljänneksen kokoisessa Puolassa oli samaan aikaan jo noin 27 miljardia dollaria (EIU 1998). Luotaessa markkinataloutta entisiin sosialistimaihin, etenkin Venäjälle ja muulle IVY-alueelle, ollaankin kokemusten tuloksena jouduttu toteamaan, että on helpompaa vapauttaa kuin vakauttaa, toisin sanoen helpompi yksityistää kuin tervehdyttää taloutta (Kivikari 1996, 53).

Baltian maat eli Viro, Latvia ja Liettua ovat viime vuosien aikana osoittaneet selvää talouskasvua, joka tosin nyttemmin on erinäisistä syistä johtuen hieman hiipunut. Tämä talouskasvu on pitkälti tapahtunut nimenomaan ulkomaisen pääoman, suorien investointien avulla. Esimerkiksi Viron hallitus valitsi jo itsenäisyyden alkutaipaleella erittäin investoijaystävällisen mallin, jolloin rajoituksia ulkomaisille investoijille ei juurikaan asetettu. Tämä toimintamalli onkin johtanut siihen, että Viro on entisistä sosialistimaista yksi määrällisesti eniten ulkomaisia suoria investointeja asukasta kohden houkutelut valtio. (Lauristin ym. 1997, 107) Latvia ja Liettua seurasivat hieman Viron perässä laeissaan ja asetuksissaan, mutta myös ne ovat viime vuosina onnistuneet houkuttelemaan runsaasti ulkomaisia suoria investointeja. Pitkälti juuri ulkomaisen pääoman avulla Baltian maat ovat kyenneet kehittämään infrastruktuuriaan ja talouttaan monilta osin merkittävästikin. Voidaankin todeta, että Baltian maat ovat siirtymässään markkinatalouteen onnistuneet kokonaisvaltaisesti tarkastellen huomattavasti paremmin kuin kooltaan valtava Venäjä.

Pieni Suomi taas sijaitsee maantieteellisesti tarkasteltuna Euroopan unionin ja Venäjän rajalla. Suomen infrastruktuuri on erityisen kehittynyt ja maan taloudellinen sekä poliittinen ympäristö ovat vakaita. Maa on kilpailukyvyltään World Economic Forumien kesällä 1999 julkaiseman raportin mukaan maailman 11. paras. Tällöin arviointikriteerinä käytettiin mm. maan infrastruktuuria, kaupan avoimuutta yms. Kun kilpailukykyä arvioitiin yritystasolla, oli Suomen sijoitus 2. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritysten toimintaympäristö on kunnossa. Työntekijät ovat koulutettuja, kotimarkkinat suosivat pitkälle kehiteltyjä tuotteita ja tieto kulkee vapaasti. Samassa raportissa taas Venäjä sijoittuu 59 kansantalouden vertailussa kilpailukyvyltään viimeiseksi. (Sipilä 1999)

Käsitteellä gateway tarkoitetaan kahden kulttuurillisesti, poliittisesti, lainsäädännöllisesti tai taloudellisesti erilaisen alueen välissä olevaa ns. tasapainottavaa aluetta. Se vähentää kahden

erilaisen liiketoimintakulttuurin törmäystä ja näinollen pienentää yritysten riskiä. (Kivikari 1992, 11) Suomen mahdollisuuksien toimia ns. idän gatewayna entisen Neuvostoliiton alueelle voitaisiin ajatella perustuvan sen kansainvälisesti korkean kilpailukyvyyn sekä maantieteellisen sijainnin ohella esimerkiksi suomalaisten idän kaupan kokemukseen, kehittyneisiin ja korkealuokkaisiin palveluihin, infrastruktuuriin yms. Suomen gateway-asemasta onkin julkisuudessa 1990-luvun aikana puhuttu ja kirjoitettu paljon. Julkisessa keskustelussa on erityisesti tullut esiin Suomen asema ns. kuljetus- ja logistiikkagatewayna, eli tavarankuljetuksen läpikulkureittinä idän ja lännen välillä. Gatewayn käsite kattaa kuitenkin paljon muutakin kuin pelkän tavarankuljetuksen läpikulkuväylänä toimimisen. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin tutkia Suomea ns. Venäjälle ja / tai Baltian maihin suuntautuvien liiketoimintojen keskuksena monikansallisille yrityksille sekä Suomesta hankittavien erilaisten lisäarvoa tuottavien tukipalvelujen tarjoajana. Tällöin kansainväliset, monikansalliset yritykset käyttävät Suomen yksikköään Venäjän ja / tai Baltian liiketoimintojensa johtamiseen sekä hyödyntävät toiminnassaan suomalaisia liiketoimintaa tukevia lisäarvopalveluja.

Palvelutarjontaa tarkastellessa on tässä tutkimuksessa lähdetty siitä, esimerkiksi Santalaisen (1995, 38) esittämästä päätelmästä, että kuljetus- ja logistiikkapalvelut ovat ns. ”kivijalka” liiketoimintakeskus ja gateway-toiminnalle, mutta muut palvelut ja tuotteet luovat varsinaisen ”pesäeron” liiketoimintakeskus- ja gateway-alueiden välille. Ajatusta liiketoimintakeskuksesta ja sen tarjoamista palveluista on sivuttu myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Sitä voidaan pitää ns. kehittyneempänä ja jalostuneempana muotona perinteisestä gatewaysta. Esimerkiksi Kivikari (1995, 34-37) on tuonut Suomen liiketoimintakeskus- ja gateway-alueen esiin gateway-alueen toisena kehitysvaiheena. Ensimmäisenä kehitysvaiheena hän pitää perinteistä liikennekeskusta eli ns. läpikulkuliikenteeseen perustuvaa gatewayta. Käytännön tasolla aiheen parissa toimii Finpron uusi Pohjois-Eurooppa¹ -ryhmä. Ryhmän tarkoituksena on edistää Suomen asemaa liiketoimintakeskuksena uuden Pohjois-Euroopan markkina-alueella² sekä järjestää liiketoimintamahdollisuuksia eri alojen lisäarvopalvelujen tarjoajille. Toiminnan parissa onkin muodostettu eräänlainen lisäarvopalveluverkosto, johon kuuluu eri toimialojen erilaisia tuotteita ja / tai palveluja tuottavia Suomessa toimivia yrityksiä.

¹ Englanninkieliseltä nimeltään New Northern Europe Group, josta käytetään myös lyhennystä NNE-ryhmä

² Uuden Pohjois-Euroopan markkina-alue käsittää Skandinavian, Baltian maat sekä Luoteis-Venäjän.

1.2. KESKEISET TUTKIMUSMOTIIVIT

Gateway-aihetta sivunnutta tutkimusta ovat aiemmin eri näkökulmista toteuttaneet mm. Kivikari (1992), Tulisalo ja Vapaakallio (1994) Santalainen (1995), Kalsta (1995) sekä Kojo ja Köngäs (1995). Tämän tutkimuksen toteuttamiseen taas ovat osittain vaikuttaneet mm. olosuhdemuutokset kohdeilmion ympärillä, jotka ovat asettaneet tarpeen uusien näkökulmien valintaan sekä teoreettisen lähestymistavan että tarkastelukohteiden suhteen. Tällöin tarkastelukohteenä oleva kohdeilmio on osittain aiemmista tutkimuksista poikkeava, mutta kuitenkin kyöksissä niihin.

Aiempien tutkimusten antia yhdistelemällä on tutkimukseen kyetty luomaan teoreettinen viitekehys, jota on empiriaan rinnastettuna voitu heijastella johtopäätöksiä tutkimusaiheesta tehtäessä. Viitekehukseen on aiemman ns. gateway-tutkimuksen lisäksi liitetty myös laajemmalti yritysten kansainvälistymistä koskevaa teoreettista näkökulmaa, joka usein aiempien tutkimusten yhteydessä on jätetty vähemmälle huomiolle. Tällöin tarkasteluun voidaan olettaa saatavan ns. ”lisäsyvyyttä” ja kokonaan uusia näkökulmia, moniin aiemmin toteutettuihin tutkimuksiin nähden. Kokonaan uutta tutkimuksessa on myös painottuminen gateway-tyyppiseen toimintamuotoon pohjautuvaan Suomen asemaan lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena³ yhtenä kokonaisilmionä. Tällöin aseman tarkastelussa on painotuttu muihin kuin ns. liikennegateway⁴ ulottuvuuksiin, jotka tavallisesti ovat pitkälti ohjailleet aiempia tutkimuksia. Tarkastelukohteenä on ollut gateway-tyyppiseen toimintamalliin pohjautuva, ns. sen jalostuneempi muoto, jota aikaisemmissa tutkimuksissa on tyydytty tarkastelemaan lähinnä käsitteiden määrittelyn ja osittain ”pintapuolisenkin” tarkastelun tasoilla. Nyt, kun toimintamuoto on käytännön tasolla olemassa, on sitä voitu tarkastelukohteenä lähestyä aiempaa konkreettisemmin, eikä olla jouduttu tyytymään kompromisseihin tai oletuksiin siinä määrin kuin aiemmissa tutkimuksissa. Suomen gateway-asema ei siis nykyään muodostu eikä voine tulevaisuudessakaan perustua pelkästään läpikulkuliikenteen varaan, jolloin on perusteltua ottaa myös tieteellisen tarkastelun kohteeksi tämä osittain uusi kohdeilmio. Kokonaan uutta tutkimuksessa on myös se, että lisäarvopalvelujen tarjoajia tarkasteltaessa on lähestymiskohteeksi valittu yritysverkosto, joita usein aiemmissa tutkimuksissa on pidetty erittäin tärkeinä toimivan liiketoimintakeskuksen osatekijöinä (mm. Santalainen 1995).

³ Tässä tutkimuksessa tarkastelukohteenä on Suomen asema lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena. Ilmiö on kuitenkin olemassa myös useissa muissa maailman ns. gateway-valtioissa.

⁴ Suomen kautta Venäjälle tai Baltian maihin tapahtuva tavarankulku liikenne

Uusien näkökulmien valintaan ja ylipäätään tutkimuksen perusteltuun toteuttamiseen ovat vaikuttaneet omalta osaltaan olosuhdemuutokset, joita viime vuosina on tapahtunut kohdeilmiön ympärillä. Vähäiseen aihepiiriä sivuavan toteutetun tutkimuksen määrään, ja täten myös tutkimuksen tarpeeseen, onkin viime vuosina todennäköisesti vaikuttanut mm. oletus siitä, että Venäjän toimintaympäristö vakautuu tasaisesti, suorat ulkomaiset investoinnit maahan lisääntyvät ja gateway-tyyppisen toimintamuodon merkitys tämän myötä häviää. Venäjän talousromahdus kuitenkin särki nämä odotukset, eivätkä optimistisimmatkaan talousasiantuntijat ole viime aikoina luoneet ylioptimistisia arvioita nopeista muutoksista tilanteessa ainakaan lyhyellä aikavälillä. Oletus Venäjän talouden kehityksestä katkaisi kuitenkin gateway-tyyppiseen toimintamuotoon liittyvän tutkimuksen teon 1990-luvun puolivälissä, ennen kuin ehdittiin laajemmalti tutkia sen kehittyneempiä muotoja. Myös Suomen EU-jäsenyys on ollut omiaan muuttamaan aikaisemmissa tutkimuksissa vallinneita asetelmia ja näkökulmia, sillä Suomi jakaa nyt ainoana EU-maana yhteisen maarajan Venäjän kanssa ja Baltian maista myös Viro on Suomen naapurivaltio⁵. Tämä uusi geopolitiittinen asetelma on tuonut uusia ulottuvuuksia Suomen asemalle ns. gateway-valtiona ja liiketoimintakeskuksena. Myös Suomen aloitteesta Euroopan unionin toimenpideohjelmaan otettu pohjoinen ulottuvuus -hanke, joka määrittelee unionin Venäjä -strategiaa, saattaa jatkossa tarjota Suomelle ja suomalaisyrityksille mahdollisuuksia hyödyntää osaamistaan ja kokemustaan. Lisäksi aiemmissa tutkimuksissa Baltian maita on pidetty Suomen gateway-aseman merkittävänä kohdemarkkinoina. Tässä tutkimuksessa tarjoutuu mahdollisuus tarkastella myös tätä asemaa uudessa valossa. Tämä mm. siitä syystä, että Baltian maiden yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehitys on ollut hyvinkin merkittävää aikaisempien tieteellisten tutkimusten jälkeen.

Tutkimusaiheesta ns. yhteiskunnallisesti merkittävän ja tarkastelun arvoisen tekee myös se tosiasia, että pelkästään Suomea ei realistisesti ajatellen voida pitää monikansallisten yritysten näkökulmasta houkuttelevimpana mahdollisena sijoituskohteena mm. pienistä kotimarkkinotamme johtuen. Houkuttelevuutta on, ainakin joissakin tapauksissa, omiaan lisäämään Baltian maiden ja / tai Venäjän tai sen osien liittäminen osaksi kokonaismarkkinaa, esimerkiksi uuden Pohjois-Euroopan liiketoimintakeskusajatuksen avulla. Ulkomaisille yrityksille lisäarvoa tuottavien liiketoiminnan tukipalvelujen kautta taas on mahdollista järjestää suomalaisille yrityksille mahdollisesti merkittäviäkin liiketoimintamahdollisuuksia. Täten tutkimustiedon puutteesta ja kohdeilmiön merkittävyydestä johtuen voidaan lisäymmärryksen luomista tutkimuksen keinoin pitää tarpeellisena.

⁵ Emme tosin jaa maarajaa Viron kanssa.

Kohdeilmiön tarkastelu aiemmista tutkimuksista poikkeavasta näkökulmasta sekä ilmiön ympärillä tapahtuneet olosuhdemuutokset luovat mahdollisuuden ja tarpeen lisätä tietoa sekä ymmärrystä aiheesta kokonaisvaltaisesti. Tätä kautta on toivottavasti myös mahdollista kehitellä uusia ajatuksia niin teoreettisella kuin käytännönkin tasolla. Tutkimuksen yhtenä keskeisenä käytännön tason motiivina onkin ollut tarjota ajankohtaista ja uudesta näkökulmasta tuotettua tutkimustietoa, jota sen toimeksiantaja Finpron NNE-ryhmä voisi käyttää hyväkseen, yhtenä apuvälineenä kehittäessään toimintaansa Suomen liiketoimintakeskusajatuksen ja lisäarvopalvelujen tarjoajan aseman edistäjänä.

1.3. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA RAJAUKSET

Perinteisimmillään gateway-käsitettä on hyödynnetty Suomen kohdalla erityisesti kuljetus-, liikenne-, huolinta- ja logistiikkapalvelujen markkinoinnissa. Tässä tutkimuksessa gateway-tyyppistä toimintatapaa tarkastellaan kuitenkin muusta kuin perinteisestä kuljetus- ja logistiikkapalvelujen näkökulmasta. Tällöin keskitytään siis Suomen asemaan ns. lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena ulkomaisille yrityksille, niiden toteuttaessa operaatioitaan Venäjän / Baltian markkinoilla. Tähän liittyen voidaan myös todeta, että liikenne-, kuljetus- ja logistiikkapalvelut luovat usein perustan toiminnalle, mutta myös muilla lisäarvoa tuovilla palveluilla ja tuotteilla on ratkaiseva merkitys liiketoimintakeskuksen kilpailukyvyyn luomisen ja ylläpidon kannalta. Myös Santalainen (1995, 38) toteaa, että muut ”linkkipalvelut” kuin kuljetus muodostavat eron ns. gateway-asemasta kilpailevien valtioiden välille.

Tutkimus rajautuu tarkastelemaan kohdeilmiötä suomalaisten idän liiketoimintoihin lisäarvopalveluja tarjoavien yritysten sekä monikansallisten, Suomea Venäjän ja / tai Baltian liiketoimintojen keskuksena käyttävien yritysten näkökulmasta. Monikansallisista, Suomea ns. liiketoimintakeskuksena käyttävistä yrityksistä on mukaan valittu kooltaan suurempia kansainvälisiä yrityksiä, joilla voidaan olettaa olevan laajahkoa kokemusta myös liiketoimintaa tukevien palvelujen käytöstä idän operaatioissaan ja, joiden Venäjän ja / tai Baltian liiketoiminnan tiedetään olevan säännöllistä. Tällöin tässä tutkimuksessa tarkoitetaan seuraavanlaisia yrityksiä:

”Liiketoimintakeskusyritys on Suomeen etabloitunut monikansallinen yritys, jonka idän liiketoimintoja (Baltiassa ja / tai Venäjällä) johdetaan Suomen tytäryrityksestä käsin”

Lisäarvopalvelujen tarjoajia edustavat Finpron New Northern Europe -toiminnassa mukana olevat yritykset, jotka keskenään muodostavat ns. lisäarvopalveluverkoston, eli kansainvälisten

yritysten liiketoimintoja tukevia palveluja / tuotteita tarjoavan kokonaisuuden.

”Lisäarvopalveluja tarjoavilla yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, jotka tarjoavat tuotteita tai palveluja 1) Suomesta tai Suomen kautta Venäjällä / Baltiassa toimiville länsimaisille yrityksille, tai 2) venäläisille / Baltialaisille, jotka hoitavat operaatioitaan länsimaissa yritysten avulla”

Tällöin monikansallisten liiketoimintakeskusyri-tysten keskuudessa on tarkasteltu Suomen käyttöä liiketoimintakeskuksena sekä lisäarvoa tuottavien tukipalvelujen tarjoajana. Lisäarvoa tuottavien tukipalvelujen, eli ns. lisäarvopalvelujen, osalta tutkimusta on tarkennettu vielä lisäarvopalveluverkoston keskuudessa toteutetulla tutkimusosuudella.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena onkin analysoida ja kartoittaa Suomen nykytilaa lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena uuden Pohjois-Euroopan markkina-alueella (Skandinavia, Baltia, Venäjä), josta tarkastelukohteeksi rajataan kuitenkin Baltian maat sekä Venäjä. Aseman nykytilan tarkastelulla pyritään luomaan pohjaa myös tulevaisuuden suunta- viivojen määrittämiselle. Tutkimuksen tarkoituksena ei tällöin kuitenkaan ole esimerkiksi yksityiskohtaisten ennustusten luominen Venäjän tai Baltian maiden taloudellisesta tai yhteiskunnallisesta kehityksestä, vaikka näidenkin tekijöiden voidaan luonnollisesti ratkaisevasti nähdä vaikuttavan Suomen liiketoimintakeskusase- maan tulevaisuudessa. Teoreettisella tasolla kohdeilmioita tarkastellaan liitettynä yritysten kansainvälistymisteoriaan sekä ns. gateway-tyyppiseen toimintamuotoon pohjautuviin aiempiin tutkimuksiin. Tätä kautta pyritään aikaansaamaan teoreettisia, ns. analyttisiä yleistyksiä tutkimusaiheeseen, eli lisäarvopalveluja tarjoavaan liiketoimintakeskukseen perinteisten entry-muotojen täydentäjänä, liittyen.

Tutkimuksen keskeisimmät tavoitteet tiivistetään alla vielä tutkimusongelmien muotoon seuraavanlaisesti:

Pääongelma:

- *Miten perinteisiä entry-muotoja täydentävä lisäarvopalveluja tarjoava liiketoimintakeskus palvelee yritysten kansainvälistymistä uusille markkina-alueille?*

Alaongelmat:

- *Miten ja miksi monikansalliset yritykset hyödyntävät Suomea perinteisiä entry-muotoja täydentävänä lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena?*
- *Miten Suomessa toimiva liiketoimintaa tukevia palveluja tarjoava lisäarvopalveluverkosto toimii ulkomaisten yritysten ”linkkinä” uudessa Pohjois-Euroopassa ja mihin tekijöihin tämä toiminta perustuu?*

1.4. KATSAUS KIRJALLISUUTEEN JA AIKAISEMPAAN TUTKIMUKSEEN: KANSAINVÄLISTYMISESTÄ GATEWAYHYN

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa ja katsauksessa kirjallisuuteen, eli tutkielman kahdessa seuraavassa luvussa, edetään tutkimusaiheen kannalta ns. ”yleiseltä yksityiskohtaisemmalle” tasolle, jolloin tarkoituksena on johdatella ja liittää tutkimuksen teoria askel askeleelta sen empiriaan. Tällöin näissä luvuissa käydään aluksi läpi yritysten kansainvälistymis- ja entry-strategioita sekä näihin liittyvää päätöksentekoa yleisellä tasolla. Tarkoituksena on luoda pohjaa ja perustella gateway- tai liiketoimintakeskus-tyyppisen toimintamuodon käyttöä perinteisten entry-muotojen täydentäjänä. Lisäksi tarkoituksena on tuoda esiin tekijöitä, jotka joissakin tapauksissa johtavat kyseisen toimintatavan valintaan. Gatewayta käsittelevän osuuden tarkoituksena taas on kyseisen käsitteen ja sen eri ulottuvuuksien määrittely ja esittely. Osiossa käsitellään myös Suomen asemaa gatewayna ja lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskukseksi. Lopuksi teoria kootaan yhteen ns. teoreettisen synteessin tai tiivistelmän muotoon, jonka tarkoituksena on selventää tutkimuksen teoreettista viitekehystä sekä liittää teoreettinen osuus tiiviimmin tutkimuksen empiriaan.

2. YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

2.1. MUUTTUVAA MAAILMANTALOUS YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEN EDISTÄJÄNÄ

Toisen maailmansodan jälkeen elettiin maailmassa pitkään suhteellisen tasaisen kehityksen kautta. Kansainvälisessä politiikassa vallitsi kylmä sota ja kauhun tasapaino, taloudessa ja teknologiassa tapahtui muutoksia ja kehitystä suhteellisen tasaiseen tahtiin. Tilanne muuttui radikaalisti 1990-luvulle tultaessa. Merkittävimpiä muutoksia ovat olleet poliittiset muutokset, kuten kokonaisten poliittisten järjestelmien romahtaminen, mutta samanaikaisesti muutosnopeus esimerkiksi teknologiassa ja taloudessa on myös ratkaisevasti kiihtynyt. (Äijö 1996, 7)

Jatkuva muutos maailmantaloudessa onkin tehnyt yksittäisten valtioiden eristäytymisen muusta maailmasta yhä vaikeammaksi. Valtioiden on nykyään vaikeata tai jopa mahdotonta välttää vuorovaikutusta niitä ympäröivän maailman kanssa. Mikäli jokin valtio ei liity osaksi ”globaalia kommuunia” tai globaaleja markkinoita, on olemassa hyvin suuri mahdollisuus, että se saa kärsiä taloudellisen taantuman vaikutuksista ja tätä kautta myös sen kansalaiset keskimääräistä alhaisemmasta elintasosta. Toisaalta, valtion onnistunut liittyminen osaksi kansain-

välistä liiketoimintaa ja kansainvälisiä markkinoita saattaa johtaa kansalaisten parempaan elintasoon ja myös vakaampaan yhteiskuntaan. (Czinkota ym. 1995, 3)

Suuntaus modernisoitumiseen ja eloon herännyt kuluttajakysyntä ovat suuresti lisänneet liiketoiminnan houkuttelevuutta myös ns. siirtymätalousmaissa (entiset sosialistimaat). Lisäksi monet länsiyrietykset ovat kohdanneet tarpeen laajentaa kansainvälisiä liiketoimintojaan perinteisiltä markkinoiltaan ja hakea uusia mahdollisuuksia, johtuen kaupankäynnin epätasaisuudesta. Suuret väestömassat ja aikaisemmin tukahdutettu kysyntä ovat tarjonneet näitä uusia liiketoimintamahdollisuuksia kuluneen vuosikymmenen aikana myös idän siirtymätalouksissa. (Czinkota ym.1995, 130-131) Useissa suurissa monikansallisissa yrityksissä onkin esimerkiksi Itä-Euroopan muutoksia seurattu tämän vuosikymmenen aikana mielenkiinnolla. Merkitseehän näiden maiden onnistunut siirtymä markkinatalouteen uusien ja merkittävien markkinoiden avautumista. Väestöpohjaltaan alue on huomattavan suuri ja siksi se voi toimia kasvualueena hyvinkin pitkään. (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 28)

Kuluneella vuosikymmenellä maailman markkinoiden yhdentymisen ja liiketoiminnan kansainvälistyminen ovatkin edenneet kiihtyvällä vauhdilla. Tämän mukana mm. kaupan ja sijoitustoiminnan esteet ovat vähenneet ja maailman valuutta- ja rahamarkkinat yhdentyneet nopeasti. Länsi-Eurooppaan on syntyessä yhä laajemmat yhteismarkkinat ja myös Itä-Euroopan maat, kuten edellä todettiin, ovat tarjonneet uusia markkina-alueita. Jatkuvässä muutoksessa elävät markkinaolosuhteet asettavat ja ovat asettaneet myös yritysten strategiselle suunnittelulle uudenlaisia haasteita. Esimerkiksi suunnittelun aikaväli lyhenee ja sen pitää olla entistä joustavampaa. Täten eri toimintavaihtoehtojen joustava ja kokonaisvaltainen tarkastelu nousevat ensiarvoisen tärkeään asemaan. (Äijö 1991, 7)

Erilaisista yritysten strategiselle suunnittelulle haasteita aiheuttavista 1990-luvun muutostrendeistä Äijö (1996, 7-8) tuo esiin joitakin keskeisimpiä:

- kansainvälistyminen ja globalisoituminen
- markkinoiden, kulutuskäyttäytymisen ja talouksien yhdentyminen
- kylmän sodan loppu ja poliittinen vapautuminen
- Itä-Euroopan integroituminen muuhun Eurooppaan
- Itä- ja Kaakkois-Aasian nousu
- informaatiovallankumous ja muu teknologinen kehitys
- ympäristöongelmien ja ympäristötietoisuuden kasvu
- yleinen muutosnopeuden kiihtyminen ja epävarmuuden lisääntyminen

Yritysten halua pyrkiä kansainvälisille markkinoille, esimerkiksi uusille avautuville sellaisille, voivat ohjata monet erilaiset motiivit. Välittömänä motiivina saattaa olla esimerkiksi kotimaan myynnin vaikeutuminen, kasvun hidastuminen, markkinoiden kyllästyminen / täyttyminen tai vastaavasti siis uusien markkinoiden avautuminen tai syntyminen ulkomailla, ulkomaisten markkinoiden kotimarkkinoita nopeampi kasvu tms. Yritykset voivat seurata myös kansainvälistyvien kotimaisten asiakkaidensa esimerkkiä. Ne voivat myös vastata kotimaisten kilpailijoidensa kansainväliseen entryyn tai ulkomaisten yritysten entryyn kotimarkkinoille. Kansainvälistymismotiivina voi olla myös esimerkiksi suurempien myyntivolyymien saavuttaminen yksikkökustannusten vähentämiseksi ja siten kilpailukyvyyn vahvistaminen niin kotimaassa kuin ulkomailla. (Root 1987, 1)

Yrityksen suunnitellessa kansainvälistymistä sen tuleekin luoda kansainvälistymispäätöksen pohjaksi ns. entry-strategia. Entry-strategia koostuu Rootin (1987, 3) mukaan (1) kohdemarkkinan ja tuotteen valinnasta, (2) päämäärien ja tavoitteiden asetannasta kohdemarkkinoilla, (3) entry-muodon valinnasta, (4) markkinointisuunnitelmasta mentäessä / toimittaessa kohdemarkkinoilla sekä, (4) kohdemarkkinoilla suoriutumista tarkkailevasta valvontamekanismista.

2.2. ENTRY-MUODOT

2.2.1. Entry-muodon valinta yrityksen strategisena päätöksenä

Yrityksen tehtyä kansainvälistymispäätöksen, eli päätöksen toimintansa laajentamisesta ulkomaisille kohdemarkkinoille, pitää sen siis valita toimintastrategia, jonka avulla kansainvälistyminen toteutetaan. Entry-muodon valinta on eräs kansainvälistyvän yrityksen kriittisimmistä päätöksistä, koska se määrittää pitkälti jo tulevaisuuden toimintavaihtoehtoja markkinoinnin yms. aktiviteettien suhteen (Terpstra & Sarathy 1994, 371) Lyhyesti määriteltynä, entry-muoto määrittää sen tavan, joka tekee yritykselle mahdolliseksi siirtää tuotteitaan, teknologiaansa, henkilöstöresurssejaan, liikkeenjohtoaan tai muita resurssejaan vieraaseen maahan (Root 1987, 5). Entry-muodon valinta saattaa riippua esimerkiksi yrityksen kansainvälistymisasteesta eli siitä, onko kyseessä ensimmäinen yritys laajentaa toimintaa ulkomaan markkinoille vai jo kansainvälistyneen yrityksen laajeneminen uudelle ulkomaiselle markkina-alueelle.

2.2.2. Tavallisimmat entry-muodot

Alan kirjallisuudessa esitetään runsaasti erilaisia luokitteluja yritysten käytössä olevista entry-muodoista. Seuraavan sivun luokittelussa on esitetty entry-muodoista tavallisimmat sekä käyty läpi niiden sisältöä ja koostumusta. (mm. Root 1987, 6; Czinkota ym. 1995 327-340; Terpstra 1988, 108-117)

A) Vienti

- epäsuora vienti
- suora agentti / jakelija
- suora myyntikonttori / tytäryhtiö

B) Sopimusperusteiset entrytavat

- lisensointi
- franchising
- tekniset sopimukset, urakat
- palvelusopimukset
- liikkeenjohdolliset sopimukset
- rakennus / turnkey-operaatiot
- sopimusvalmistus
- yhteistuotantosopimukset

C) Suorat investoinnit

- oma yritys: uuden yrityksen perustaminen eli ns. greenfield-operaatiot
- oma yritys: yritysosto eli akquisitio
- yhteistyöyritykset: uuden yrityksen perustaminen / yritysosto

D) Strategiset allianssit

Seuraavaksi on ”lyhyehkösti” käsitelty ja esitelty näitä tavallisimpia entry-vaihtoehtoja, joita yrityksellä on käytettävissään kansainvälistymisoperaatioita toteuttaessaan.

Vienti

Vienti on suosituin toimintamuoto yritysten toteuttaessa kansainvälistä liiketoimintaa. Entry-muotona se korostuu etenkin yritysten kansainvälistymisen ensi vaiheissa. (Luostarinen & Welch 1990, 20) Vientiä käyttäessään yritys astuu kansainvälisille markkinoille tavallisesti siten, että se valmistaa tuotteet kotimaassaan ja kuljettaa sekä kauppa ne kohdemarkkinoilla. Vienti entry-muotona minimoi riskin verrattuna muihin toimintatapoihin. (Czinkota ym. 1995, 326-328) Vienti vaatii muihin entry-muotoihin nähden myös minimaalisen määrän pääomaa ja toiminta on suhteellisen helppo aloittaa (Jain 1990, 36).

Vientitoiminta jaetaan tavallisesti epäsuoraan ja suoraan vientiin sekä omaan välittömään vientiin. Epäsuorassa viennissä yritys käyttää varsinaisen vientitoiminnan hoitamiseen välikäsiä kotimaassaan, eikä tällöin ole suorassa kontaktissa ulkomaisten asiakkaiden tai yritysten kanssa. Suorassa viennissä ei tavallisesti käytetä välikäsiä kotimaassa, mutta siinä saatetaan käyttää välimiehiä kohdemaassa. (Root 1987, 7) Palvelujen viennistä puhutaan silloin, kun yrityksellä on pysyvä toimipaikka kotimaassa, josta käsin se myy ulkomaiselle asiakkaalleen tarjoamiaan palveluja (Äijö 1996, 83)

Epäsuora vienti tarjoaa kansainvälistymistä aloittelevalle yritykselle matalariskisen ja yksinkertaisen tavan kansainvälistyä. Mikäli kohdemarkkinat ovat maantieteellisesti ja kulttuurisesti kaukaiset, mutta taloudellisesti lupaavat ja erikoisosaamista vaativat, saattaa epäsuora vienti tarjota potentiaalisen vaihtoehdon. Epäsuorassa viennissä ylimääräiset välikädet jakeluketjussa aiheuttavat kuitenkin myös kustannuksia, estävät informaation kulkua yms. Epäsuora vienti on myös toimintamuodoista passiivisin tapa toimia kohdemarkkinoilla ja täten yrityksen markkina-, asiakas- ja kilpailijatuntemus yms. asiat saattavat jäädä puutteellisiksi, jolloin esimerkiksi tuotteiden mukauttaminen, markkinointikampanjoiden suunnittelu yms. saattavat kärsiä. (Luostarinen & Welch 1990 23-24)

Suorassa viennissä yrityksen jakelukanava lyhenee verrattuna epäsuoraan vientiin, kun välikästä kotimaassa ei ole. Tällöin myös kustannukset vähenevät, hintakilpailukyky lisääntyy ja informaatiokanavat lyhenevät sekä tehostuvat. Yritys on tällöin myös suuremmissa kontaktissa kohdemarkkinoihinsa, tutustuen paremmin markkinaoloihin, ulkomaisiin jakelukanavan jäseniin sekä loppuasiakkaisiinsa. Tällöin myös mm. tuotteen sopeuttaminen asiakkaiden ja jakelijoiden tarpeisiin, strateginen suunnittelu, markkinointikampanjien suunnittelu, yhteistyö jakelukanavan jäsenten kanssa yms. tehostuvat. Suora vienti vaatii huomattavasti enemmän sekä kansainvälisen liiketoiminnan tuntemusta kuin epäsuora vienti että myös rahoituksellisia resursseja, koska yritys joutuu rahoittamaan itse myös ne aktiviteetit, jotka kotimainen välikäsi olisi voinut hoitaa omaan laskuunsa. Se saattaa olla myös kalliimpaa sekä tehottomampaa kuin oma välitön vienti, koska siinä käytetään välikäsiä kohdemaassa. (Luostarinen & Welch 1990, 26-27)

Oma välitön vienti on kolmesta vientimuodosta vaativin. Sen etuina on mm. yrityksen suorat yhteydet ulkomaisiin asiakkaisiin ja tämän antama arvokas tieto sekä kokemus. Näin markkinointitoimenpiteiden kontrolli ja reagointi markkinoilla tapahtuviin muutoksiin tehostuu. Se on kuitenkin myös vaikeampaa kuin edellämainitut vientimuodot. Yritys ei voi turvautua edusta-

jan (välikäden) tukeen ja kokemukseen, vaan sen on itse osattava toimia markkinoilla oikein. (Äijö 1996, 86)

Sopimus pohjaiset menetelmät

Sopimus pohjaisia toimintamuotoja ovat mm. lisensointi, franchising, sopimusvalmistus, liikkeenjohdon sopimukset sekä ”turnkey” -operaatiot. Sopimus pohjaiset entry-muodot eroavat erilaisista vientimuodoista siten, että ne toimivat ensisijaisesti välineinä tieto-aidon siirtämiseen, vaikkakin ne saattavat tarjota myös vientimahdollisuuksia (Root 1987, 7).

Lisensoinnissa yritys antaa ulkomaisen yrityksen käyttöön korvausta vastaan aineetonta omaisuuttaan. Tämä aineeton omaisuus saattaa olla esimerkiksi yrityksen hallussa olevaa tietotaitoa, patenteja, liikesalaisuuksia, tuotemerkkejä, yritysnimi tms. (Root 1987, 85) Lisensointi ei vaadi pääoman investointeja, eikä myöskään tiukkaa sitoutumista ulkomaisiin asiakkaisiin. Lisenssinhaltijan maksamien korvausten kautta lisensointi tarjoaa mahdollisuuden hyötyä jo toteutetusta tutkimus- ja kehitystyöstä. (Czinkota ym. 1995, 329) Lisensointia pidetään toteutuskelpoisena toimintamuotona myös silloin, kun riski pakkolunastuksesta tai ulkomaisten investointien vastustus lisäävät epävarmuutta. Koska lisenssinhaltija on paikallinen yritys, tarjoaa toimintamuoto usein suojaa kohdemaan hallituksen toimia vastaan. (Jain 1990, 36). Lisensointi on kuitenkin kaikkein rajoitetuin muoto toimittaessa ulkomaan markkinoilla, eikä se millään tavalla takaa perustaa toiminnan laajentamiselle tulevaisuudessa (Czinkota ym. 1995, 330). Tällöin lisenssinhaltijalla on omassa maassaan oikeudet lisenssoituun teknologiaan sekä tavaramerkkiin ja lisenssinmyöntäjä ei voi periaatteessa käyttää vaihtoehtoisia entry-muotoja kyseisillä markkinoilla lisenssisopimuksen voimassaoloaikana. Lisenssinmyöntäjä kärsii myös kontrollin puutteesta, liittyen esimerkiksi markkinointisuunnitteluun ja -ohjelmiin kohdemarkkinoilla. Myös tulot ovat rajallisia verrattuna muihin toimintamuotoihin, kuten vientiin tai suoraan investointiin kohdemarkkinoille. (Root (1987, 87-88)

Franchising on lisensoinnin muoto, jossa yritys lisensoi liiketoimintasynteesin sekä muita omaisuuteen liittyviä oikeuksia itsenäiselle yritykselle tai henkilölle. Lisenssinhaltija (franchisee) harjoittaa liiketoimintaa lisenssinmyöntäjän (franchisor) toiminimellä ja toteuttaa toiminnassaan tämän määrittelemiä menettely- ja toimintatapoja. (Root 1987, 109). Lisenssinhaltija voi tällöin mm. käyttää lisenssinmyöntäjän tuotanto- ja markkinointimenetelmiä tai kokonaisvaltaista liiketoimintamallia (Czinkota 1995, 331). Edellämainituista oikeuksista johtuen lisenssinhaltija maksaa lisenssinmyöntäjälle korvauksia, eli ns. rojalteja. Luostarinen & Welch (1990, 72-73) jakavat franchisingin kolmeen eri tyyppiin: palvelu-, jakelu ja teollinen franchi-

sing. Franchisingin etuja ovat mm. sen mahdollistama nopea laajentuminen ulkomaan markkinoille alhaisin pääomakustannuksin, standardoidut markkinointimetodit tunnusomaisine imagoineen, motivoituneet lisenssinhaltijat ja alhaiset poliittiset riskit. Heikkouksina taas voidaan nähdä lisenssinmyöntäjän rajoitettu voittopotentiaali, täyden kontrollin puuttuminen, mahdolliset kilpailijat sekä hallitusten asettamat rajoitukset franchising-ehdoissa. (Root 1987, 110)

Liikkeenjohdon sopimuksessa operationaalinen kontrolli, joka tavallisesti olisi yrityksen omistajien nimittämällä johdolla, siirretään erilliselle yritykselle, joka hoitaa sovitut liikkeenjohdon toiminnot korvausta vastaan (Luostarinen & Welch 1990, 93). Tällöin yritys myy liikkeenjohdollista asiantuntemustaan välttyen omistuksesta aiheutuvilta riskeiltä tai hyödyiltä. Liikkeenjohdon sopimuksia käytetään usein täydentämässä yhteisyrityssopimuksia tai ”turnkey”-projekteja. Erillään toteutettuina liikkeenjohdon sopimukset voivat tarjota matalariskisen entry-vaihtoehdon ulkomaisille kohdemarkkinoille, mutta sen tuottamat tulot rajoittuvat korvauksiin sovitulta ajanjaksolta. Entry-strategian näkökulmasta toimintamuoto on epätydyttävä, koska se ei anna yritykselle mahdollisuutta rakentaa pysyvää markkina-asemaa tuotteilleen. Muihin sopimuksiin tai toimintamuotoihin liitettynä se saattaa kuitenkin palvella molempien osapuolten etuja. (Root 1987, 115-116)

Sopimusvalmistuksen ollessa kyseessä yritys tekee sopimuksen ulkomaisen yrityksen kanssa tuotteidensa valmistuksesta tai osittaisesta valmistuksesta, kuten tuotujen osien loppukokoonpanosta (Czinkota ym. 1995, 334). Sopimusvalmistus vaatii yritykseltä suhteellisen pientä rahoituksellisten ja liikkeenjohdollisten resurssien sitomista, mahdollistaa nopean entryn kohdemarkkinoille, välttää paikallisen omistuksen aiheuttamat ongelmat sekä antaa yritykselle mahdollisuuden kontrolloida markkinointia ja ns. ”after-sale -palveluja”. Saattaa kuitenkin olla vaikeaa tai mahdotonta löytää sopivaa paikallista valmistajaa. Mikäli sopiva valmistaja löytyy, halutun laatu- ja volyymitason saavuttamiseksi saatetaan vaatia huomattavaa teknistä tukea. Lisäksi kohdataan riski siitä, että luodaan tulevaisuuden kilpailija. (Root 1987, 113)

Suorat investoinnit

Suorat investoinnit entry-muotona tarkoittavat sitä, että kansainvälinen yritys omistaa kokonaan tai osan tuotantolaitoksesta tai muista valmistusyksiköistä kohdemaassa. Ulkomaisen tytäryrityksen perustaminen saattaa toimia esimerkiksi yrityksen puolustusliikkeenä sen pyrkiessä ylläpitämään markkinaosuuttaan ulkomaisilla kohdemarkkinoilla. Toisaalta investointi ulkomaiseen tytäryritykseen saattaa olla myös aggressiivinen hyökkäystoimenpide, jolla pyritään lyömään kilpailijat koti- tai ulkomaan markkinoilla. Se voi toimia myös sopeutumisstrategiana,

kun yritys seuraa markkinajohtajaa. (Luostarinen & Welch 1990, 177) Muihin entry-muotoihin verrattuna suorat investoinnit vaativat huomattavasti enemmän pääomaa sekä liikkeenjohdollisia ja muita yrityksen resursseja. Suurempi resurssien sitominen aikaansaa myös suuremman altistumisen erilaisille riskeille. (Root 1987, 124-125)

Omistuksesta ja johdon kontrollista yrityksessä riippuen, ulkomailla toimivat tuotannolliset tytäryritykset voidaan jakaa kahteen ryhmään. Tytäryritys voi olla kokonaan emoyrityksen kontrollissa ja omistuksessa (sole venture) tai se voi olla emoyhtiön ja yhden tai useamman paikallisen yrityksen yhteisomistuksessa (yhteisyritys, joint venture). (Root 1987, 7-8) Kokonaan omistettu oma yritys kohdemarkkinoilla voidaan perustaa joko kokonaan alusta (greenfield-operaatiot) tai voidaan ostaa jo toimiva yritys (akvisitio).

Yhteisyritykset ovat yrityksille hyödyllisiä ratkaisuja, kun eri osapuolten resurssien allokointi johtaa parempaan lopputulokseen kuin se, että kaikki osapuolet toimisivat omillaan. Yhteisyritysten avulla saatetaan saavuttaa myös paremmat suhteet esimerkiksi valtion viranomaistahoihin sekä muihin organisaatioihin, kuten ammattiliittoihin (valtion viranomaistahoihin ja hallitukseen liittyvät tekijät korostuvat erityisesti ns. kehittymättömämmissä valtioissa). Paikallisen kumppanin kokemus sekä toimintaympäristön ja kulttuurin tuntemus antavat usein yritykselle paremmat mahdollisuudet sopeutua muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja siellä vallitseviin tarpeisiin. Tärkeänä tekijänä yhteisyritysten perustamisessa on myös halu vähentää entryyn liittyvää riskiä. (Czinkota ym. 336-337)

Oma ulkomainen tuotantoyksikkö on kaikkein vaativin, kallein ja riskipitoisin entry-muoto, mutta se tarjoaa myös potentiaalisesti parhaat edut. Ns. akvisitioon eli jo toiminnassa olevan yrityksen hankkimisen etuina voidaan nähdä mm., että se on nopea tapa aloittaa tuotantotoiminta markkinoilla, mahdollisesti kustannuksiltaan edullisempi kuin kokonaan uuden yksikön perustaminen ja rakentaminen sekä, että samalla ostetaan myös henkilökuntaa, asiakaskuntaa ja muita yhteyksiä. Hankaluuksia taas saattaa aiheuttaa esimerkiksi se, että vain huonosti menestyvät yritykset ovat tavallisesti myytävänä. Tällöin yrityksen on varmistuttava siitä, että se pysyy johtamaan liiketoimintaa paremmin kuin edellinen toimija. Myös ostettavan yrityksen teknologia, laitteisto, rakennukset yms. saattavat olla vanhentuneita tai ongelmia saattavat aiheuttaa esimerkiksi yhteistyövaikeudet henkilöstön kanssa. (Äijö 1996, 105-107)

Kokonaan uuden tuotantoyksikön rakentamiseen eli ns. greenfield-operaatioon liittyviä etuja on mm., että yritys saa teknologialtaan, tuotantolaitteistoltaan sekä rakennuksiltaan juuri sellaisen

tuotantoyksikön kuin se haluaa. Tuotantolaitos voidaan myös perustaa liiketoiminnallisten tavoitteiden kannalta oikeaan paikkaan ja yritys voi kouluttaa sekä palkata itselleen kokonaan uuden, yhteistyökykyisen henkilökunnan. Uuden tuotantolaitoksen perustaminen saattaa myös jossain tilanteissa saada paikalliselta hallitukselta työllistämis- yms. -tukea. Varjopuolena esiin nousee esimerkiksi, että uuden tuotantoyksikön perustaminen on sekä vaativin että aikaavievin toimintamuoto ja myös kustannukset saattavat nousta hyvinkin korkeiksi. (Äijö 1996, 105-107)

Strategiset allianssit

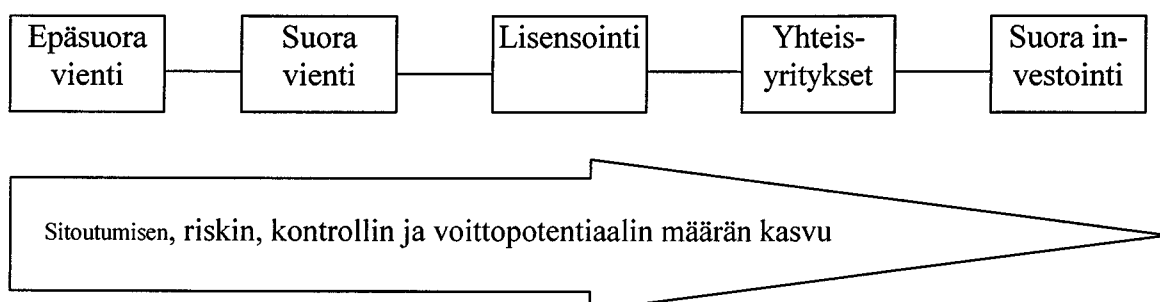
Maailman markkinat ovat suuret sekä kilpailu niillä kireää, ja edes suurimpien monikansallisten yritysten on tavallisesti vaikeaa selvitä tästä kaikesta yksin. Yritykset muodostavatkin ajoittain keskenään ns. strategisia alliansseja. Alliansseihin voi kuulua esimerkiksi toimittajia, asiakkaita, kilpailijoita tai muiden teollisuuden alojen yrityksiä, joiden kanssa yhteistyössä pyritään saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Strateginen allianssi (tai kumppanuus) voi olla epämuodollinen tai muodollinen, kahden tai useamman yhtenevän liiketoiminnallisen tavoitteen omaavan yrityksen kesken. (Czinkota ym. 1995, 338)

Ns. epämuodollisessa yhteistyössä yritykset eivät ole tehneet keskenään sitovia sopimuksia. Yhteistyökumppanit vaihtavat keskenään informaatiota, teknologiaa, henkilöstöä yms. Toimintamuoto perustuu pitkälti molemminpuoliseen luottamukseen. Konsortiolla taas tarkoitetaan strategista allianssia, jossa yritykset kokoavat yhteen erilaisia resurssejaan, kuten esimerkiksi tuotekehitystään ja valmistustaan. (Czinkota ym. 1995, 327)

2.2.3. Valitun entry-muodon vaikutuksia

Entry-muotoa valitessaan yrityksen tulee huomioida, että markkinoille sitoutuminen, toiminnan riski, operaatioiden kontrolli sekä potentiaaliset voitot vaihtelevat valitusta toimintamuodosta riippuen (Kotler 1997, 409).

KUVIO 1: Valitun entry-muodon vaikutus sitoutumiseen markkinoille, riskiin, operaatioiden kontrolliin sekä potentiaalisiin voittoihin



Kotler (1997, 409)

Yleisellä tasolla yrityksen, joka on astumassa kansainvälisille markkinoille, tulisi arvioida ratkaisuun sisältyvä riski ja sitoutuminen jokaisen yksittäisen entryn kohdalla erikseen ja valittava entry-muoto, joka parhaiten vastaa yrityksen tavoitteita ja resursseja kussakin tapauksessa (Erramilli & Rao 1988, 20). Koska kaikki eri entry-muodot aiheuttavat vaihtelevassa määrin yritykselle sen resurssien sitouttamista ja käyttöä, on vaikeaa vaihtaa tehtyjä entry-päätöksiä ilman merkittäviä rahallisia ja ajallisia menetyksiä Root (1987, 15). Toisaalta yritykseltä, jonka tarkoituksena on toimia ulkomaisilla kohdemarkkinoilla pitkällä aikavälillä, saatetaan usein vaatia myös joustavuutta entry-muodon suhteen. Tällöin muutokset toimintaympäristössä ja markkinoilla, yrityksen tilanteessa ja päämäärissä yms. saattavat aiheuttaa pidemmällä aikavälillä sen, että entry-muoto, joka on ollut sopiva aloitettaessa toiminta markkinoilla, ei enää palvelekaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen päämääriä muuttuneissa olosuhteissa. (Terpstra & Sarathy 1994, 373)

2.3. KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAAN JA ENTRY-MUODON VALINTAAN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

2.3.1. Toimintaympäristötekijät

Kun yritys harkitsee ulkomaisten operaatioiden toteuttamista tulee sen huomioida ja analysoida erilaisia kohdemaahan liittyviä toimintaympäristötekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi taloudellisen, lainsäädännöllisen, kulttuurillisen ja poliittisen ympäristön erot kotimaan ja kohdemaan välillä (Ansoff 1982, 1-2). Näistä tekijöistä muodostuu kohdemaan ns. investointi-ilmapiiiri, jolla on ratkaiseva merkitys investointiprojektien onnistumisen kannalta (Root 1987, 126-128).

Talouteen liittyvät toimintaympäristötekijät ovat tärkeitä markkinoille menoon liittyvän päätöksenteon osatekijöitä. Esimerkiksi taloudellisten ongelmien vaivaama valtio saattaa olla toimintaympäristöltään epävakaa ja vastaavasti kasvava talous saattaa ”kiihdyttää” liiketoimintaa sekä tarjota merkittäviä mahdollisuuksia. Taloudelliset toimintaympäristötekijät jaetaan tavallisesti makro- ja mikrotason osatekijöihin. Tällöin makrotason tekijöitä kuvaavat esimerkiksi maan talouskasvu, teollisuustuotanto, inflaatio, bruttokansantuote yms. Mikrotason tekijä on esimerkiksi markkinoilla vallitseva kilpailutilanne. (Jain 1990, 181-194) Markkinoiden houkuttelevuuteen vaikuttavat taloudellisina tekijöinä myös esimerkiksi markkinoiden koko ja niiden kasvuodotukset (Davidson 1980).

Lainsäädännöllinen toimintaympäristö muodostuu kunkin maan laeista ja säädöksistä. Lainsäädännölliset tekijät voivat joko edistää tai estää kansainvälistä liiketoimintaa. Joissakin tapauk-

sisä hallitusten asettamat lait, jotka eivät käytännössä toimi parhaalla mahdollisella tavalla, saattavat johtaa lisääntyneeseen korruptioon, boikotteihin, lahjontaan ja kilpailunrajoituksiin. (Czinkota ym. 1995, 184-190)

Kohdemaan poliittinen toimintaympäristö muodostaa yhden kriittisen osatekijän harkittaessa markkinoille menoa ja operaation toteuttamismuotoa. Maassa vallitseva poliittinen epävakaus saattaa aiheuttaa riskejä esimerkiksi väkivaltaisuuksiin, omaisuuden pakkolunastuksiin, liiketoiminnan rajoittamiseen sekä pääomien tai voittojen kotiuttamiseen liittyen. (Jain 1990, 244-250)

Myös eri valtioiden ja alueiden välillä vallitsevat kulttuurierot ovat kriittisiä osatekijöitä yritysten kansainvälisten operaatioiden onnistumisen kannalta. Onnistuakseen liiketoimissaan, yrityksen tulee riittävässä määrin kyetä mukautumaan kohdemaansa kulttuuriin. (Jain 1990, 209-220) Kulttuuri koostuu Czinkotan ym. (1995, 215-228) mukaan mm. seuraavista osatekijöistä: kieli (verbaalinen, elekieli), uskonto, arvot ja asenteet, tavat ja perinteet, materiaaliset elementit, estetiikka, koulutus, sosiaaliset instituutiot.

Yritysten tulisikin ulkomaisia operaatioita toteuttaessaan tai niitä suunnitellessaan ottaa huomioon erilaisia kohdemarkkinoihin liittyviä makro- ja mikrotason tekijöitä. Nämä tekijät liittyvät sekä laajemmin ottaen toimintaympäristötekijöihin että myös jokapäiväisessä liiketoiminnassa vastaantuleviin asioihin ja rutiineihin. (Kotler 1988, 379). Nämä osatekijät pitävät osittain sisällään myös edellä esitettyjä toimintaympäristötekijöitä.

Makrotason tekijöitä (Kotler 1988, 379):

- yleinen poliittinen ympäristö
- kohdemaan asenne ulkomaista liiketoimintaa kohtaan
- kohdemaan lainsäädäntö
- valuuttakurssien vakaus
- hallinnolliset käytännöt
- kohdemaan solmimat kauppasopimukset muiden maiden kanssa
- varmuus voittojen ja pääomien kotiutusmahdollisuudesta
- verotus ja kaksoisverotuksen välttäminen
- sosiaalipolitiikka, työoikeus, ammattiliitot

Mikrotason tekijöitä:

- palvelujen tehokkuus ja saatavuus (esim. telekommunikaatio)
- meri-, ilma-, maantie- ja rautatiekuljetukset
- pankkipalvelut ja luottojen saatavuus
- kirjanpidon säännöt ja vaatimukset
- maan sosiaaliset tavat ja muodollisuudet
- elinkustannukset ja asuntojen, ruuan, lääkkeiden ja koulutuksen saatavuus
- korruptio

Kohdemarkkinoiden valintaan vaikuttavana eräänä avaintekijänä tuodaankin usein esiin myös markkinoiden samankaltaisuus yrityksen kotimarkkinoihin tai niihin markkinoihin nähden, joilla tällä hetkellä jo toimitaan (Czinkota & Ronkainen 1994, 144). Eräänä syynä tähän on, että yritykset pystyvät näin helpottamaan teknologian ja liikkeenjohdon resurssien siirtoa, varmistamaan tuotteidensa kysyntää sekä vähentämään toimintaansa liittyvää epävarmuutta (Davidson 1983). Kohdemarkkinoiden valinta perustuu yhä usein myös sellaisiin epäsystemaattisiin kriteereihin, kuten henkinen, kulttuurinen ja maantieteellinen etäisyys koti- ja kohdemarkkinoiden välillä (Papadopoulos ja Denis 1988).

Yrityksillä on myös enemmän informaatiota ja ne tuntevat paremmin markkinat, jotka ovat kulttuurisesti lähellä niitä. Tämän seurauksena yrityksillä on tapana suosia näitä kulttuurisesti niitä lähellä olevia ja tuttuja markkinoita sekä vastaavasti vältellä kansainvälistymistä kulttuuriltaan vieraille markkinoille. (Bradley 1991, 110) Kulttuurierot voivatkin vaikuttaa kaikkeen entry-strategiaan liittyvään päätöksentekoon: kohdemarkkinoiden valintaan (tai segmenttien valintaan siellä), tuotteiden valintaan ja mukauttamiseen kohdemarkkinoille, entry-muodon valintaan, markkinointiohjelman muotoiluun sekä entry-operaation valvontaan. (Root 1987, 237)

2.3.2. Entry toteuttamisen esteitä

Yrityksen suunnitellessa tai toteuttaessa entryaan uusille ulkomaisille kohdemarkkinoille, se joutuu usein kohtaamaan erilaisia entrya vaikeuttavia tai sitä estäviä tekijöitä. Nämä tekijät voidaan suuripiirteisesti jakaa kahteen luokkaan: (1) ns. kontrolloitavat ja (2) kontrolloimattomat esteet. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat tekijät muodostuvat tavallisesti jo markkinoilla toimivien yritysten vaikutuksesta. Ne eivät aina estä entryn toteuttamista, mutta vaikuttavat kuitenkin yrityksen entry- ja markkinointistrategioihin. Toiseen luokkaan kuuluvat tekijät taas syntyvät tavallisesti markkinoiden luonteesta tai valtiollisen tahon vaikutuksesta. Lyhyellä ai-

kavälillä yrityksen vaikutusmahdollisuudet tämän tyyppisiin esteisiin ovat tavallisesti hyvin vähäiset. (Karakaya ja Stahl 1991, 2)

Ns. siirtymätalouksien (entiset sosialistimaat) markkinoilla toimittaessa kohdataan usein eroavaisuuksia länsimarkkinoiden olosuhteisiin verrattuna. Karakaya ja Stahl (1991, 56) sekä Liuhto (1993, 36-57) ovat tuoneet esiin erilaisia tekijöitä, jotka saattavat vaikeuttaa entryn toteuttamista erityisesti entisen Neuvostoliiton ja muun Itä-Euroopan valtioissa:

- 1) Poliittinen epävakaus
- 2) Pula ”kovasta” valuutasta ja korkea inflaatio
- 3) Länsimaisten liiketoimintataitojen puute paikallisten johtajien keskuudessa
- 4) Riippumattoman päätöksenteon puute
- 5) Heikot jakelu- ja kuljetusverkot sekä -palvelut
- 6) Rajoitettu mainosmedia
- 7) Kulttuurilliset raja-aidat ja heikko markkinatuntemus
- 8) Alhainen kuluttajien ostovoima
- 9) Korruptio ja ”sukulaisten suosinta”
- 10) Nationalismi

Hernesniemi (1996, 35-40) taas tuo esiin kriittisimpiä kaupan ja liiketoiminnan esteitä Itämeren eli ns. Baltic Rim -alueen valtioiden⁶ välillä.

Puutteet lainsäädännössä ja sen toimeenpanossa ovat merkittävä riskitekijä ulkomaankauppaa harjoittavalle yritykselle. Erityisen ”dramaattinen” vaikutus lainsäädännön puutteellisuudella on kohdemarkkinoille suuntautuviin suoriin investointeihin. Tällöin yritykset jäävät mieluumin odottamaan ja investoivat suotuisampaan liiketoimintaympäristöön.

Toinen merkittävä kaupan este Baltic-Rim -alueella on *rikollinen toiminta ja huono etiikka*, niin yritysten kuin viranomaistenkin keskuudessa. Rehelliset menetelmät edistävät liiketoimintaympäristön kehittymistä, koska tällöin menestys riippuu pitkälti yrityksen oman toiminnan laadusta ja tehokkuudesta. Itämeren alueella rikollista toimintaa esiintyy usein esimerkiksi salakuljetuksen, lahjonnan tai ns. ”pimeiden” liiketoimien muodossa.

Ulkomaiset yritykset kohtaavat usein epäoikeudenmukaista kohtelua sijoittaessaan toimintojaan uusille kohdemarkkinoille. Tämä saattaa johtua esimerkiksi epäoikeudenmukaisesta lainsäädännöstä tai paikallisten viranomaisten ennalta tuomitsevista asenteista.

⁶ Venäjä, Viro, Latvia, Liettua, Puola, Tanska, Ruotsi, Suomi

Siirtymätalouksmaiden omien yritysten heikkous johtuu aiemmasta talousjärjestelmästä muuttuneista vaatimuksista ja uusien yritysten yhä heikoista resursseista. Osa ongelmaa näyttäisi olevan myös se, että hallitukset haluavat ylläpitää kontrolloivaa otettaan yrityksistä, mutta välttelevät täyden vastuun ottamista elinkeinopolitiikasta, koska se näyttäisi askeleelta taaksepäin.

Investointirahoituksen puute ja sen kalleus ovat myös olleet yksi merkittävimmistä ongelmista Itämeren alueen siirtymätalouksissa toteutetuissa liiketoiminnoissa.

Tavarakuljetuksiin liittyvien kaupan esteiden vähentäminen taas vaatisi tullikäytäntöjen yhtenäistämistä Itämeren alueella. Alueen valtioiden tulisi huolehtia, että raja-asemat ja tavarankuljettajat saavat etukäteen riittävästi kattavaa informaatiota tullisäännöksistä ja rajan ylityksistä.

Myös *Itämeren alueen valtioiden välisissä taloudellista yhteistyötä ja kauppaa koskevissa sopimuksissa* on olemassa joitakin puutteellisuuksia. Etenkin Venäjän ja muiden entisen Neuvostoliiton maiden välisissä sopimuksissa on vielä runsaasti puutteita.

2.3.3. Kansainvälistymiseen liittyvät riskitekijät

Laajentaessaan liiketoimintaansa uusille ulkomaisille kohdemarkkinoille yritys joutuu punnitsemaan myös monia erilaisia kohdemaahan ja sen toimintaympäristöön liittyviä riskitekijöitä. Newman ja Czechowics (1983, 13-17) jakavat kansainvälisen liiketoiminnan riskit neljään eri osatekijään: finanssiriskit, taloudelliset riskit, toimintaympäristön riskit ja poliittiset riskit. Riskit ovat tavallisesti sitä suurempia mitä enemmän kohdemarkkinoille on sidottu yrityksen resursseja. Tällöin suorat tuotannolliset investoinnit kohdemarkkinoille sisältävät tavallisesti suurimmat riskit. (Root 1987, 124-125)

Edellä mainituista riskitekijöistä finanssiriskit sisältävät esimerkiksi maan valuuttaan ja finanssipolitiikkaan liittyvän epävarmuuden. Taloudelliset riskitekijät taas muodostuvat yrityksen yleiseen taloudelliseen suoriutumiseen liittyvistä tekijöistä. Toimintaympäristön riskitekijät sisältävät mm. lainsäädännön rakenteeseen, byrokratiaan sekä ammattiliittojen asenteisiin ja vaikutukseen liittyvät riskitekijät. (Newman & Czechowics 1983, 13-17)

Poliittinen riski voidaan määritellä epävarmuudeksi nykyisten poliittisten olojen ja hallituksen toteuttaman politiikan jatkuvuudesta kohdemaassa niiltä osin, jotka ovat kriittisiä tekijöitä nykyisten tai aiottujen oikeuksien ja liiketoiminnan järjestelyjen suhteen. Poliittisen riskin voidaan nähdä aiheutuvan ulkomaiselle investoijalle epävarmuudesta, liittyen (1) yleisesti kohdemaan poliittisen järjestelmän epävakautteen tulevaisuudessa ja / tai (2) maan hallituksen toimiin, jotka voivat aiheuttaa menetyksiä investoijalle. (Root 1987, 130) Czinkota ym. (1995,

190) täsmentävät näitä investoijan menetyksiä epävarmuudeksi siitä, että kansainvälinen yritys voi menettää omaisuuttaan, valtuuksiaan tai kontrolliaan omaan toimintaansa, tuloksena isäntämaan toteuttamista erilaisista poliittisista toimista.

Kohdemarkkinoilla vallitseva poliittinen riski voidaan jakaa vielä neljään osa-alueeseen: yleisen tason epävakauden riski, omistus- / kontrolliriski, operaatoriski ja siirtoriski. Yleiseen epävakauteen liittyvä riski muodostuu yritysjohton epävarmuudesta valtion poliittista järjestelmää kohtaan yleisellä tasolla (Root 1987, 130). Omistukseen liittyvällä riskillä tarkoitetaan riskiä valtion väliintulosta tai rajoitusten toimeenpanosta ulkomaisen omistuksen suhteen, tai jopa omaisuuden pakkolunastuksesta. Operaatoriski tarkoittaa vaaraa siitä, että hallitus tai muut ryhmät estävät yritystä toteuttamasta liiketoimintaoperaatioitaan kohdemaassa. Siirtoriski taas liittyy siihen, että hallituksen asettamat säännöt tai rajoitukset estävät tavaran tai pääomien (esimerkiksi liikevoittojen kotiuttamisen) siirron pois maasta. (Czinkota ym. 1995, 190-191)

Myös kulttuurieroihin liittyvä riski on kansainvälisessä liiketoiminnassa usein lähes yhtä merkittävä tekijä kuin poliittinenkin riski. Kulttuuririski sisältää esimerkiksi vaaran huonoista liikesuhteista ja hukatuista resursseista, jotka aiheutuvat yrityksen epäonnistuttua mukautumisessaan koti- ja kohdemarkkinoiden välisiin kulttuurieroihin. (Czinkota ym. 1995, 214)

3. GATEWAY

3.1. GATEWAY KÄSITTEENÄ

Yritykset ottavat suuria riskejä pyrkiessään herääville, epävakaille markkinoille. Ne turvaavatkin epävakaille markkinoille menon usein toimimalla kohdemaan ulkopuolelta. Hong Kong oli ja voi myös pysyä turvallisenä asemapaikkana harjoitettaessa liiketoimintaa Kiinan kanssa. Lähi-idässä yritykset ovat usein valinneet neutraalin Kyproksen kaupantekoon poliittisesti epävakaaan Turkin kanssa. Costa Rica taas toimii usein Keski-Amerikan alueen liiketoimintojen keskuksena, johtuen maan demokraattisesta hallituksesta ja vakaasta valuutasta. (Wallace 1998) Edellämainitun kaltaisia valtioita, alueita yms., tai yleisellä tasolla kyseisenlaisista toimintamuotoa on alan kirjallisuudessa sekä käytännön kielenkäytössä vakiintunut kuvaamaan termi gateway.

Gateway toimii kahden kulttuurillisesti, poliittisesti, lainsäädännöllisesti tai taloudellisesti erilaisen alueen välissä. Se vähentää kahden erilaisen liiketoimintakulttuurin törmäystä ja näinöl-

len pienentää yritysten riskiä. (Kivikari 1992, 11) Yleensä gateway-asema on pelkistettävissä kahteen erityyppiseen toimintamalliin. Ensinnäkin yritykset käyttävät hyväkseen jonkin alueen kehittyneitä palveluja, infrastruktuuria tai tietotaitoa helpottaakseen pääsyään kolmannelle alueelle, jonne pääsy tai jossa toimiminen olisi muuten hankalaa. Toisaalta on kysymys luonnollisesta asemasta kansainvälisten kuljetusreittien solmukohdassa, jossa on edulliset jatkoyhteydet ja riittävä infrastruktuuri. (Kivikari 1995, 33) Kansainvälistymis- ja entry-strategiaansa uusille, epävakaille markkinoille suunnittelevan yrityksen näkökulmasta gateway-mallin mukainen toimintatapa voidaan nähdä eräänlaisena keskitien ratkaisuna. Tällöin on mahdollista olla mukana markkina-alueella, mutta investointien tarve epävakaisissa olosuhteissa on vähäisempi kuin sitouduttaessa tiukemmin kohdemarkkinoille (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 16-17). On kuitenkin syytä muistaa, että gateway ei itsessään ole entry-muoto, vaan sitä käytettäessä voidaan ja pitää soveltaa erilaisia toiminta- ja entry-muotoja.

Gatewaysta käytetään ajoittain myös muita lähes samaa asiaa tarkoittavia termejä. Eri yhteyksissä on puhuttu esimerkiksi englanninkielisistä termeistä ”hub” (keskus), ”platform” (silta, laituri), ”bridge” (silta) (Guttman 1998) tai ”bridgehead” (sillanpää) (Ryan 1997). Näistä kuitenkin gateway on terminä vakiintunein. Kuitenkin esimerkiksi termi keskus (hub) ja muutkin määritelmät, kuvaavat usein osuvasti niin käytännön ilmiöitä kuin tämänkin tutkimuksen aihepiiriä.

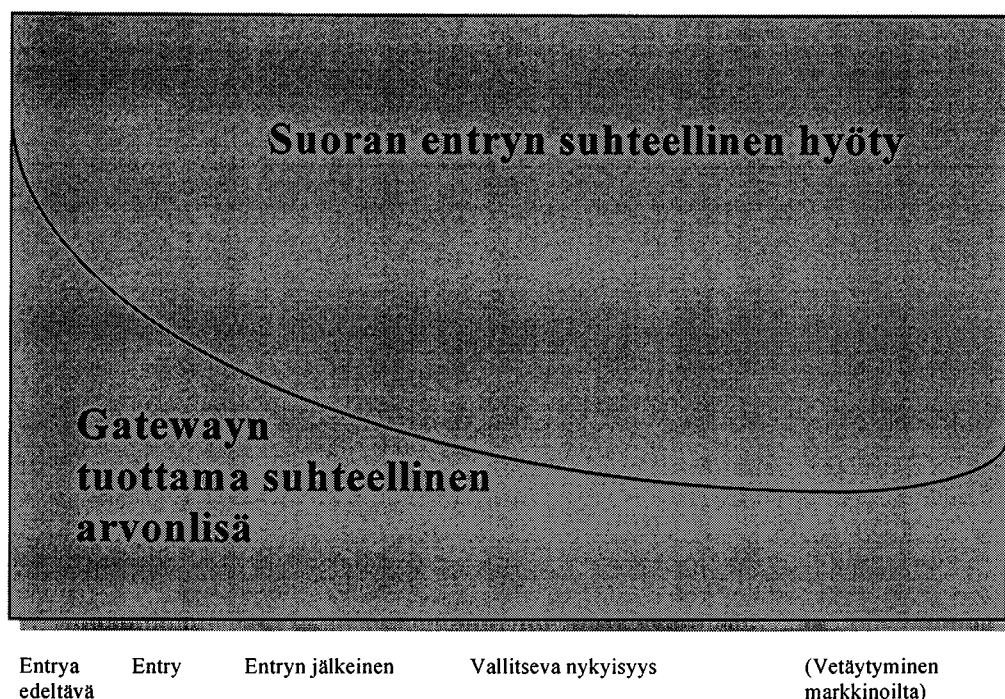
Toimivan gatewayn osatekijöitä ovat mm. rakenteelliset tekijät sekä henkiset resurssit. Rakenteellisia tekijöitä ovat maantieteellinen sijainti ja liikenne- sekä kommunikointiyhteydet. Rakenteellisten tekijöiden toimivuus luo perustan gatewaylle, muttei tee sitä välttämättä kokonaisuutena toimivaksi. Toimivuus syntyy siitä, että perusrakenne täydentyy henkisillä resursseilla. Henkisillä resursseilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi gatewayn ja kohdemarkkinan välisiä kulttuurillisia yhtäläisyyksiä, historiallisia yhteyksiä sekä erilaisia osaamisen erityisalueita. (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 15-16)

Gateway-asema perustuu myös tietyn maan tai siellä toimivien yritysten kykyyn tarjota lisäarvopalveluja yritykselle, joka pyrkii uusille markkinoille (Kojo & Köngäs 1995, 11). Gatewayn pitää kuitenkin toimiakseen tarjota todellisia etuja sitä käyttäville yrityksille, sillä markkinataloudessa haetaan tavallisesti aina yritykselle kustannustehokkainta tukikohtaa liiketoimintaoperaatioiden toteuttamiselle. Gateway voikin toimia ns. ”ponnahduslautana” ulkomaisille yrityksille, tai sen läpi voidaan hoitaa tavaraliikenne sekä järjestää ja lähettää sieltä eteenpäin myös muita palveluja. (Saralehto 1993)

Tieteellisen tutkimuksen yhteydessä gateway-käsite on perinteisesti liittynyt markkinointiin tai talousmaantieteelliseen tutkimukseen. Talousmaantieteessä gateway-valtiot nähdään yhtenä ryhmänä monitasoisessa alueluokittelussa, jolloin ne sijaitsevat suurten yhtenäisten talousalueiden välivyöhykkeillä tasapainottavana tekijänä (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 14).

Santalainen (1995, 3) määrittelee gateway-konseptin kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä tapauksessa gatewayn merkitys vaihtelee markkinoillemenon alkuvaiheen suuresta tarpeesta lähes merkityksettömäksi, kun asema markkinoilla on vakiinnutettu. Tällöin gateway muodostaa osan kansainvälistymisprosessia.

KUVIO 2: Gateway ja suoran entryn tuottama suhteellinen hyöty toiminnan eri vaiheissa

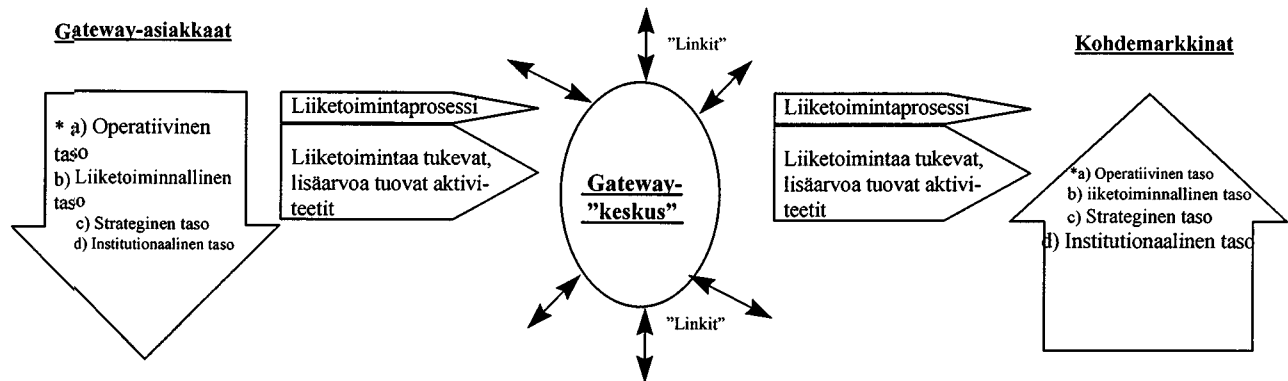


Santalainen (1995, 28)

Toisessa tapauksessa hän tuo esiin gateway-palvelujärjestelmään liittyen näkemyksen vetovoimaisesta ”keskuksesta” ja sen dynaamisista ”linkeistä” ympäristöönsä. Santalainen näkee gatewayn prosessina ja joustavana verkosto-organisaationa, jossa myös aikaulottuvuus esittää tärkeää roolia. Esimerkiksi sijainti, paikallinen infrastruktuuri, verohelpotukset ulkomaisille yrityksille sekä asiantunteva konsultointi luovat vakaan pohjan ”keskukselle”. Pysyvän kilpailuedun luomiseen tarvitaan kuitenkin myös ”linkejä”, jotka ovat liiketoimintakeskuksen ja ympäristön välisiä siteitä. ”Keskukseen” asiakkaiden tarpeet myös muuttuvat ajan myötä. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä tiukemmin asiakasyritys etabloituu kohdemarkkinoille, sitä vähemmän se tarvitsee gatewayn palveluksia tai sen tarpeet muuttuvat vaativammiksi. Tarpeiden muuttuessa

ja niiden vaativuuden lisääntyessä gatewayn yritysten tulisi kehittää palvelujaan säilyttääkseen lisäarvoa tuottavan asemansa. Tällöin gateway-keskuksen tai keskuksen tarjoamien ns. ”peruspalvelujen” merkittävyyden vähenemisestä huolimatta, ns. kehittyneiden linkkipalvelujen merkitys säilyy ja saattaa ajan myötä jopa lisätä merkitystään. Tällöin gatewaylla voidaan nähdä olevan merkitystä arvonlisän tuojana myös markkinoillemyön myöhemmissä vaiheissa. (Santalainen 1995, 20-22)

KUVIO 3: ”Gateway-keskus” ja sen ”linkit”



Santalainen (1995, 47)

Santalainen tuo esiin, että tarve lisäarvoa tuottavalle gateway-keskukselle syntyy esimerkiksi siitä syystä, että gateway-asiakkaiden ja kohdemarkkinoiden liikkeenjohdollisissa taidoissa ja kyvyissä on suuria eroavaisuuksia. Näitä eroavaisuuksia esiintyy operatiivisella, liiketoiminnallisella, strategisella ja instituutionaalisisella tasolla.

- Operatiivinen taso sisältää yrityksen pyrkimyksen sisäiseen tehokkuuteen
- Liiketoiminnallinen taso tarkoittaa liiketoimintamahdollisuuksien etsimistä ja hyödyntämistä.
- Strateginen taso sisältää tarpeen kehittää vakaa rahoituksellinen ja henkilöstöressurssipohja, jotta voitaisiin ylläpitää organisaation pitkän aikavälin elinkykyä.
- Instituutionaalinen taso sisältää tarpeen kehittää lainsäädäntöä, liiketoiminnan sääntöjä, omistusrakenteita ja muita ulkoisia tekijöitä mahdollisimman suotuisiksi liiketoiminnan ja muiden aktiviteettien toteuttamiseen pitkällä aikavälillä.

Näitä eroja gateway-asiakkaan ja kohdemarkkinoiden välillä keskus ja sen linkit tasoittavat, tuoden tätä kautta lisäarvon gateway-asiakkaalle. Keskuksen menestyksen kannalta elintärkeitä ovat nimenomaan sen linkit. Linkit voivat olla esimerkiksi kulttuurisia, poliittisia, liiketoiminnallisia tai muita yhteyksiä eri suuntiin. Käytännössä tällaisia ovat myös erilaiset palvelut.

Myös yritysten ja muiden organisaatioiden muodostamat verkostot saattavat toimia merkittävinä linkkeinä. (Santalainen 1995, 33-48)

3.2. SUOMI GATEWAYNA

3.2.1. Suomen gateway-aseman perusta

Suomen talousmaantieteellinen asema on muuttunut kuluneen vuosikymmenen taloudellisten ja poliittisten muutosten myötä merkittävästi. Suomesta on tullut EU:n jäsen ja maamme lähialueet Pohjois-Euroopan markkinoilla kattavat Pohjoismaiden markkinoiden lisäksi nykyään myös Venäjän luoteisosat ja Baltian maat. Kaiken kaikkiaan tällä alueella asuu noin 60 miljoonaa kuluttajaa. Suomella onkin kilpailuetua houkuteltaessa investointeja ja muuta taloudellista toimintaa kolmansista maista pitkälti juuri idänkaupan vuoksi. (Hernesniemi ym. 1995, 392)

Suomesta onkin kehittynyt ns. linkki Euroopan, Venäjän ja muiden entisen Neuvostoliiton alueen valtioiden välille, joka tarjoaa länsimaisille yrityksille mahdollisuuden toteuttaa liiketoimintaa venäläisten kumppaniensa kanssa. Tämä asema johtuu esimerkiksi Suomen erinomaisesta sijainnista ja yhteyksistä sekä siitä, että se ainoana EU-maana jakaa yhteisen rajan Venäjän kanssa. (Tiusanen & Talvitie 1998, 74)

Myös Nurmion (1998, 53) mukaan Suomella on maantieteellisen sijaintinsa ja historiansa vuoksi ainutlaatuinen asema, ja myös erityistehtävä, EU:n ja Venäjän välisen yhteistyön ja EU:n Venäjä-strategian kehittämisessä. Tätä asemaa ja tehtävää Suomella on myös mahdollisuus hyödyntää omissa kansallisen ja yritystason suhteissaan Venäjän suuntaan. Ja kääntäen Suomella on mahdollisuus hyödyntää kehittyviä Venäjä-suhteitaan toiminnassaan EU:ssa. Suomesta voi tulla sekä poliittisesti että taloudellisesti idän ja lännen välinen juote ja tähän liittyen ohittamaton Venäjä-osaamisen keskus. Tulisalo ja Vapaakallio (1994, 4) lisäävät ja täsmentävät, että Suomen gateway-asemalle perustan luovat toimivat liikenne- ja huolintapalvelut, mutta myös muulla erityisosaamisella ja asiantuntemuksella on oma merkityksensä. Gateway voikin tarjota sen kautta toimiville yrityksille erilaisia lisäarvoa tuovia palveluja, joista Santalainen (1995, 5) mainitsee esimerkiksi erilaiset asiantuntijapalvelut. Suomen gateway-toiminta perustuu myös Suomen etuun idänkaupan osaamisesta, toimivasta infrastruktuurista ja teknologisesta osaamisesta. (Gateway-työryhmä 1994, 25)

3.2.2. Suomen gateway-aseman tyypit ja ulottuvuudet

Suomen ulkoasiainministeriö toi vuonna 1993 (Santalainen 1995, 1) julkaisemassa raportissaan esiin kolme erilaista Suomen asemaan liittyvää gateway-tyyppiä. Nämä ovat: liikenne- ja logis-

tiikka-gateway, ”know-how -gateway sekä ns. ”gateway-platform”. Myös Kivi (1993, 10-11) esittää samantyyppiset käsitteet Suomesta kuljetus- ja logistisena gatewayna, tieto-taito-gatewayna sekä ”tukikohta-gatewayna”.

1) Liikenne- ja logistiikkagateway

Tavaroiden ja raaka-aineiden kuljetusta gateway-valtion kautta kolmanteen valtioon. Vaatii mm. hyvää ”fyysistä” infrastruktuuria, kuten maantiet, rautatiet, satamat ja lentokentät. Tavara-
virran lisäksi gateway-valtion läpi kulkee myös pääoma- ja informaatiovirta, joka vaatii mm. tyydyttävää kommunikaatioinfrastruktuuria sekä toimintavarmoja käsittelyprosesseja.

2) ”Know-how” gateway

Perustuu erityistietämykseen olemassaolevista mahdollisuuksista ja tulevaisuuden potentiaalista kohdemarkkinoilla sekä myös erityisestä tieto-aidosta markkinoilla toimimiseen liittyen. Gateway-valtio voi tarjota kolmansien maiden yrityksille arvokasta tietämystään tekemällä yhteistyötä heidän kanssaan tai tarjoamalla heille esimerkiksi erilaisia konsulttipalveluja.

3) ”Gateway-platform”

Perustuu gateway-valtion tuottamiin tukipalveluihin. Tällaisia palveluja voivat olla esimerkiksi pankki-, vakuutus-, kiinteistö-, markkinointi- ja mainospalvelut, jotka tarjoavat yritykselle keskeisiä elementtejä, joita se tarvitsee menestyäkseen kohdemarkkinoilla.

Ulkoasiainministeriön, Suomen virallisen gateway-strategian määrittämiseksi, toimeenpaneman työryhmän luoma gateway-toimintaohjelma vuodelta 1994 täydentää osittain edellisiä ja määrittelee Suomen gateway-ulottuvuudet seuraavanlaisesti:

1) Suomi liikennekeskuksena

Suomen asemalla liikennekeskuksena tarkoitetaan sen toimintaa transitoliikenteen väylänä ja jakelukeskuksena Venäjälle ja Baltian maihin. Suomi toimii tässä yhteydessä myös solmukoh-
tana globaaleissa kaukokuljetuksissa.

2) Suomi liiketoimintakeskuksena

Suomi liiketoimintakeskuksena tarkoittaa maan toimintaa länsieurooppalaisten yritysten ”sillanpääasemana” Venäjälle ja muihin entisen Neuvostoliiton maihin sekä itäyritysten ”sillanpääasemana” ETA / EU-alueella ja laajemminkin länteen. Ulkoeurooppalaisille yrityk-

sille Suomi toimii toimipisteenä, josta ne voivat samanaikaisesti saavuttaa integroituneen Länsi-Euroopan ja kehittyvän Venäjän / Baltian alueen.

3) Suomi arktisena keskuksena

Suomi toimii Venäjän luoteisosien arktisten alueiden toiminnan tukikohtana ja aktiivisena yhteistyökumppanina kansainvälisissä projekteissa.

(Gateway-työryhmä 1994, 3-4)

Kuten näistä ulkoasiainministeriön määrittelemistä Suomen gateway-ulottuvuuksista on mahdollista todeta, käsittää termi gateway maamme kohdalla huomattavasti enemmän kuin pelkät kuljetus- ja logistiikka- tai transito-liikenne -ulottuvuudet. Ulottuvuuksia määriteltäessä on niitä täydentämään tuotu jo aikaisemmin esitettyjä gatewayta vastaavia termejä. Esimerkiksi liiketoimintakeskusulottuvuuden määritelmässä mainitaan sana ”sillanpääasema” (bridgehead), joka täydentää kuvaa gateway-termin moniulotteisuudesta. Myös gateway-platform -ulottuvuuden kohdalla on gateway-termin tueksi ja sitä täydentämään otettu termi platform (silta, laitur).

3.2.3. Suomen gateway-aseman kehitysvaiheet ja kilpailu

Kivikari (1995, 35-37) esittää Suomen gateway-toimintaan liittyen kolme kehitysvaihetta: liikennekeskus, liiketoimintakeskus ja ns. ”juote”, joka yhdistää idän ja lännen talousalueet. Liikennekeskus tarkoittaa hyödykkeiden ja ihmisten siirtämistä sekä varastoimista tai yöpymistä hotelleissa. Liiketoimintakeskusvaiheeseen taas liittyy liikenteen lisäksi myös muita liiketoimintoja sekä niiden johtamiseen tarvittavia lisäpalveluita. Kolmas vaihe on edellämainituista vaativin, jossa gateway toimii ”juotteena” yhdistäen kaksi erilaista talousaluetta minimoimalla rajoja ylittävän toiminnan aiheuttaman ”kitkan”. Alueiden väliset erot säilyvät, mutta niiden vaikutukset liiketoimintaan ja kaupankäyntiin häviävät.

TAULUKKO 1: Suomen gateway-toimintojen kehitysvaiheet

<i>”Portti” (liikennekeskus)</i>	<i>”Liiketoimintakeskus”</i>	<i>”Juote”</i>
Kuljetus	Kauppa	Tuotantoprosessien sisäinen työnjako
Matkailu	Muut palvelut	
Varastointi		

(Kivikari 1995, 37)

Santalaisen (1995, 14-19) tutkimuksen mukaan gatewayn merkitys on kansainvälistyvän, markkinoilla toimivan, yrityksen näkökulmasta ajan mittaan vähenevä. Kun esimerkiksi itäisen

Keski-Euroopan taloudet ovat kehittyneet taloudellisesti ja infrastruktuuriltaan, sekä isot että pienemmät yritykset tekevät suoran ilman välikäsiä tapahtuvan entryn kohdemarkkinoilleen. Suomen kohdalla gateway-aseman merkityksen poistuminen kestää kuitenkin todennäköisesti kauemmin kuin esimerkiksi Itävallan⁷, sillä tulee todennäköisesti viemään vielä aikaa ennen kuin yritykset pystyvät tekemään suoran vähäriskisen entryn Venäjälle.

Gatewayn tarjoaminen yritysten entry-strategiaa täydentävänä vaihtoehtona esimerkiksi lännestä entisen Neuvostoliiton alueelle ei kuitenkaan ole Suomen yksinoikeus, vaan asemasta kilpailevat myös monet muut valtiot. Kuten Kivikari (1995, 37) toteaa, ei gateway-asemaa voida julistaa EU:n, Venäjän tai minkään muunkaan auktoriteetin toimesta jollekin kuuluvaksi, vaan asemista vallitsee avoin kilpailu eri valtioiden välillä. Gateway-työryhmän (1994, 18-21) raportti määrittelee Suomen merkittävimmät kilpailijat liikennekeskuksena, liiketoimintakeskuksena ja arktisena keskuksena.

Liikennekeskus jakautuu ihmisten ja tavaroiden kuljetukseen. Henkilöliikenteessä merkittäviä Itämeren alueen lentoliikennekeskuksia ovat Kööpenhamina ja Tukholma ja kansainvälisessä liikenteessä ennenkaikkea Keski-Euroopan suuret lentoasemat. Tavaraliikenteessä, valtaosaltaan maitse ja meritse tapahtuvassa, Euroopan suuria transitokeskuksia ovat Hollanti ja Pohjois-Saksa, ennen muuta Hampuri. Hampuri ja Itävallan Wien markkinoivat itseään myös mahdollisina liiketoimintakeskuksina idän ja lännen välillä. Myös Ruotsi ja Baltian maat kilpailevat liiketoimintakeskusasemasta. Arktisena keskuksena palvelujaan tarjoaa Norja, jonka merialueet ja yhteinen raja Venäjän kanssa rakentavat merkittäviä kilpailutekijöitä.

Suomi voikin hyödyntää gateway-asemansa tarjoamat mahdollisuudet vain systemaattisten investointien ja muiden kehitystoimenpiteiden kautta. Ulkomaisten yritysten täytyy pitää suomalaisia palveluja kilpailukykyisinä ja myös Venäjän tulee hyväksyä Suomen gateway-rooli (Kivikari 1995, 38)

3.3. SUOMI LIIKETOIMINTAKESKUKSENA JA LISÄARVOPALVELUJEN TUOTTAJANA

Katkelma James Soodin kirjoituksesta⁸ jo vuodelta 1975 tuo esiin Suomen potentiaalisen aseman monikansallisten yritysten liiketoimintakeskuksena:

⁷ Itävalta on toiminut merkittävänä gatewayna itäisen Keski-Euroopan maihin.

⁸ Artikkelin Journal of World Business -lehdessä.

”Suomi on tulossa kasvavassa määrin houkuttelevaksi markkinaksi yhdysvaltalaisille monikansallisille yrityksille, johtuen maassa kasvavasta kysynnästä sekä tuotanto- että kulutustavara-sektoreilla ja siitä, että maa on gateway Venäjän ja Itä-Euroopan markkinoille. Neuvostoliittolaisilla ja suomalaisilla on vahvat kauppasuhteet, huolimatta siitä, että Suomi on puolueeton valtio... Yhdysvaltalaisten monikansallisten yritysten tulisikin toteuttaa yhteisyritysoperaatioita suomalaisten yritysten kanssa, ei ainoastaan Suomen markkinoilla, vaan suomalais-yhdysvaltalaisin yhteisvoimin pyrkiä myös Venäjän ja Itä-Euroopan markkinoille...”

Jo edellä esitetyssä Kivikarin (1995) luokittelussa Suomen gateway-aseman kehitysvaiheista, liiketoimintakeskusasema on esitetty toisena vaiheena liikennekeskusaseman jälkeen, ennen ns. juotevaihetta. Liiketoimintakeskus-vaiheen yhteydessä hän nostaa esiin monikansallisten yritysten Suomen yksiköiden merkityksen Baltian ja Venäjän liiketoimintojen koordinoijana. Kivikarin luokittelussa myös suomalaisten Venäjän / Baltian liiketoimintoihin ulkomaisyrittäjille tuottamat tuki- ja lisäarvopalvelut muodostavat yhden osan toimivaa liiketoimintakeskusta. (Kivikari 1995, 36)

Myös Tulisalon ja Vapaakallion (1994, 4-13) mukaan Suomi nähdään turvallisena ja luontevana idänkaupan investointien kohteena monikansallisten yritysten näkökulmasta. Tämä johtuu osittain siitä, että suuri osa kansainvälistä kauppaa käyvistä yrityksistä ja niiden tuotteista on edustettuna Suomen markkinoilla. Viime vuosikymmenten aikana monet näistä yrityksistä ovat myös perustaneet maahan omia tytäryrityksiään. Historialliset, kulttuurilliset, maantieteelliset ja liiketoiminnan tavoitteista lähtevät syyt ovat vaikuttaneet siihen, että idän markkinoiden muuttuneessa tilanteessa juuri monikansallisen yhtiön Suomen yksikkö on saanut lisää vastuuta kyseisistä markkinoista. Myös Suomen kehittynyt palveluinfrastruktuuri on tarjonnut hyödyn-tämismahdollisuuksia idän operaatioissa. Suomen yksikkö on voinut toimia myös erilaisten tukipalvelujen tarjoajana uusilla liiketoiminta-alueilla toimittaessa, jolloin kohdemarkkinoilla on voitu toimia kevyemmän paikallisen organisaation muodossa. (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 47-50)

Etenkin Venäjällä vallitseva toimintaympäristöön liittyvä epävarmuus vähentää kolmansien maiden yritysten halua etabloitua suoraan kohdemarkkinoille. Tällöin eräänä vaihtoehtona on nimenomaan Suomen toimiminen idän liiketoimintojen keskuksena. Olojen vakiintuessa toimintoja voidaan siirtää vaiheittain Venäjälle. Tällöin ulkomaisten yritysten toiminnan lisääntyminen kohdemarkkinoilla saattaa puolestaan lisätä tukipalvelujen kysyntää Suomessa. Aikatekijä vaikuttaa myös siten, että liiketoimintakeskus saattaa muuttua kohdealueen kehityksen

myötä ns. ”liikehuoltokeskukseksi”. Suomen liiketoimintakeskuksena toimimisen edellytyksenä ja tätä kautta investointien lisääntymisen edellytyksenä on, että Suomessa on sekä laajaa yleiskaupallista osaamista että idänkaupan erityisosaamista. EU-jäsenyyden lisäksi Suomen yleiset kilpailukykyyn liittyvät toimintapuitteet ovat ratkaisevia. (Gateway-työryhmä 1994, 37-40)

TAULUKKO 2: Suomen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat liiketoimintakeskuksena.

<i>Vahvuudet</i>	<i>Heikkoudet</i>
Itämarkkinoiden läheisyys ja niiden tuntemus	Tietämättömyys Suomesta
EU-jäsenyys	Pienet kotimarkkinat
Sopimukset Venäjän ja Baltian kanssa	Syrjäinen sijainti Euroopan päämarkkinoista
Hyvät kuljetusyhteydet	Puutteellinen tehokkuus, palvelualttius ja kielitaito
Toimivat satamat ja varastointipalvelut	Osinkojen täydennysverovelvollisuus
Suomalaisten pankkien toimivuus Venäjällä ja Baltiassa	Korkea henkilöverotus
Korkeatasoiset ja edulliset tietoliikennepalvelut	Korkeat välilliset työvoimakustannukset
Korkea teknologinen osaaminen	Riittämättömät tietopalvelut ulkomaisille yrityksille
Ammattitaito	Maahantulomääräykset
Edullinen pääoma- ja yritysverotus	Kansainvälisten koulujen vähäisyys
Alhaiset energiakustannukset	Venäjän järjestäytymättömät olot
	Rajallinen riskinotto kyky
	Pula Venäjän kauppaa osaavista
<i>Mahdollisuudet</i>	<i>Uhat</i>
Pohjois-Euroopan alueen liiketoimintakeskus	Epävarmat olot Venäjällä
Luonnollinen liike-elämän kohtauspaikka	Ulkomaisten yritysten suora toiminta
Olojen epävarmuus Venäjällä	
Pääoman läpikulkuvaltio	
Jalostusarvo Suomessa	
Tukipalvelut	
Tuotanto- ja tukipalvelukeskus	
Konsultointi	
Kansainvälinen rahoitustoiminta	

(Gateway-työryhmä 1994, 10-14)

Ylläolevasta taulukosta käy ilmi, että Suomen edellytykset toimia Venäjän / Baltian toimintojen liiketoimintakeskuksena kolmansista maista tuleville yrityksille perustuvat pitkälti esimerkiksi maantieteelliseen sijaintiin, suomalaisten kokemukseen ja osaamiseen, korkeatasoisiin tukipalveluihin yms. Olojen epävarmuus Venäjällä taas voidaan nähdä sekä uhkana että mahdollisuutena Suomen liiketoimintakeskuksenasemalle. Esimerkiksi ulkomaisten yritysten suora etabloituminen kohdemarkkinoille, suomalaisten Venäjän kaupan osaajien suhteellisen vähäinen määrä sekä Suomen tuntemattomuus saattavat aiheuttaa esteitä Suomen aseman kehittymiselle.

Määriteltäessä Suomen liiketoimintakeskuksenasema suomalaisten palveluja tarjoavien yritysten näkökulmasta Kojo ja Köngäs (1995, 85) puhuvat suomalaisten yritysten tarjoamasta palvelu-

kokonaisuudesta, joka toimii ns. ”linkkinä” ulkomaiselle yritykselle tämän suunnitelmassa ja toteuttaessa liiketoimintoja kolmannessa maassa. Heidän mukaansa suomalaisten linkkipalvelujen käyttäjät voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ensinnäkin palveluja käyttävät Venäjälle ja / tai Baltiaan pyrkivät tai siellä jo toimivat ulkomaiset yritykset ja toiseksi kansainvälisten yritysten tytäryritykset, jotka koordinoivat idän operaatioitaan Suomesta käsin (Kojo & Köngäs 1995, 76).

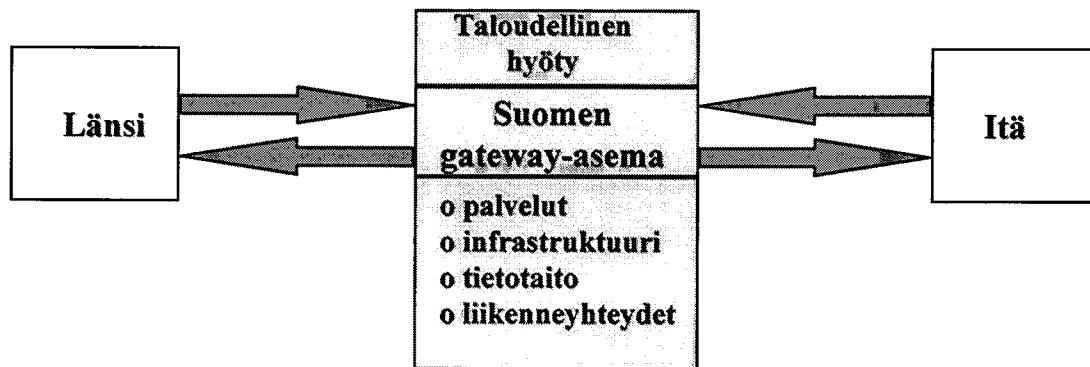
Santalaisen (1995, 52-54) mukaan Suomen palvelutarjonnan tulisi tunnistaa potentiaaliset kuilut, joissa palvelujen tarve on suurin ja kehittää myös uusia palveluja tarpeen mukaan. Liiketoimintakeskuksen ja sen linkkeinä toimivien palvelun tarjoajien tulisi muodostaa arvoketju, joka liittäisi yhteen yksittäiset keskuksen asiakkaat ja heidän kohdemarkkinansa. Tähän liittyen Santalainen korostaa verkostojen muodostamisen merkitystä sekä Suomen sisällä että Venäjälle / Baltiaan ja länteen. Eli liiketoimintakeskuksen tulisikin olla enemmän prosessi ja joustava verkosto-organisaatio kuin informaatiota, muuttumattomia taloudellisia tai muita etuuksia tarjoava byrokratia. (Santalainen 1995, 63) Myös Hernesniemi ym. (1995, 392) pitävät yritysten verkostoitumista Suomen länsimarkkinoiden ja lähialueiden välisen sillanpääaseman kehittämisen kannalta keskeisenä edellytyksenä.

3.4. GATEWAYN TUOTTAMAT HYÖDYT VS. ONGELMAT

3.4.1. Eri osapuolille koituvia hyötyjä

Gateway-strategioilla on tapana tuoda taloudellista hyötyä yrityksille, kaupungeille, alueille ja jopa valtioille hyödyntämällä sijaintia, liikenne- ja kommunikaatioyhteyksiä, infrastruktuuria, henkilöstövoimavaroja ja monissa tapauksissa myös kulttuurisiteitä ja perinteitä. Toisaalta alueen tai valtion pitää tehdä itsensä houkuttelevaksi potentiaalisille investoijille ja ihmisille. Se kuinka tämä tehdään on hyvin keskeinen asia potentiaalisen gateway-keskuksen kilpailuedun kannalta. (Santalainen 1995, 6) Gatewayn tuottama lisäarvo voi liittyä myös tukipalveluja tarjoavien yritysten osaamiseen. Gateway-maahan taas jää taloudellinen hyöty vastineeksi sen tarjoamista palveluista. (Kojo & Köngäs 1995, 13) Suomen gateway-toiminta perustuukin ensisijaisesti Suomen etuun talousmaantieteellisestä asemastaan, idänkaupan osaamisesta, toimivasta infrastruktuurista ja teknologisesta osaamisesta. Pääasiallisina hyötyjinä ovat tällöin suomalaiset yritykset, yhteisöt ja eräissä tapauksissa myös palveluja myyvät julkiset laitokset. Valtio taas hyötyy välillisesti verotuksen kautta. (Gateway-työryhmä 1994, 25)

KUVIO 4: Gatewayn hyöty Suomen tapauksessa



(Kojo & Köngäs 1995, 13)

Gateway-konseptilla voidaan pyrkiä yhteistyössä hyödyntämään muiden, lähinnä naapurialueiden resursseja ja toimimaan aktiivisesti välimiehenä kolmansien maiden välisessä yhteistyössä. Näin gatewayna toimiminen tuo Suomen talouteen uusia resursseja kolmansista maista. Tällöin gateway-aseman määrätietoinen hyväksikäyttäminen saa aikaan Suomessa uutta taloudellista toimintaa, joka muuten ohjautuisi muihin maihin. (Gateway-työryhmä 1994, ote johdanto-osuudesta)

3.4.2. Eri osapuolille aiheutuvia ongelmia

Gateway saattaa aiheuttaa myös erilaisia ongelmia eri osapuolille. Gatewayta käyttävälle yritykselle aiheutuu lisää välikäsiä sekä mahdollisesti myös lisäjäykkyyttä operaatioihin. Tätä kautta myös kustannukset saattavat kasvaa ja kyky sekä nopeus reagoida toimintaympäristön muutoksiin laskea. (Kalsta, 1995, 35)

Läpikulkuliikenne saattaa aiheuttaa ympäristöongelmia ja liikenteen ruuhkautumista. Esimerkiksi Itävallassa transitoliikenteen aiheuttamat liikenneruuhkat ja muut ongelmat ovat aikaansaaneet laajaa vastustusta paikallisten asukkaiden ja myös poliittisten liikkeiden keskuudessa (Santalainen 1995, 14).

Myös kansallisen kulttuurin ”saastuminen” voi aiheuttaa ongelmia, joita aiheutuu, kun gateway-valtio ottaa vastaan vieraiden kulttuurien vaikutuksia siten, että sen oma kulttuuri-identiteetti vaarantuu. Tällöin nousee esiin termi ”kulttuuri-Tsernobyli”, joka kuvaa rikollisuuden ja muiden kansallisia kulttuureja ”saastuttavien” ilmiöiden vaikutuksia. (Santalainen 1995, 21-22)

Gatewayn ajan myötä usein vähenevä merkitys aiheuttaa myös ongelmia. Kun kohdemarkkinoiden oma infrastruktuuri kehittyy, saattaa yritysten riippuvuus gateway-valtiosta vähentyä.

Mikäli gateway-valtio kuitenkin on rakentanut laajan ja erityisosaamiseen perustuvan palveluverkon, se pitää erityisasemansa. Esimerkiksi itävaltalaiset ovat kouluttaneet kymmeniätuhansia tulevaisuuden johtajia ja asiantuntijoita naapurimaistaan, lisäten tätä kautta oman asemansa tärkeyttä. (Santalainen 1995, 22)

Tulisalo ja Vapaakallio (1994, 59-60) ovat tutkimuksensa tuloksena löytäneet joitakin gateway-konseptiin liittyvän liiketoiminnan käynnistämistä hankaloittavia ja epäonnistumisen riskiä yritystasolla lisääviä tekijöitä.

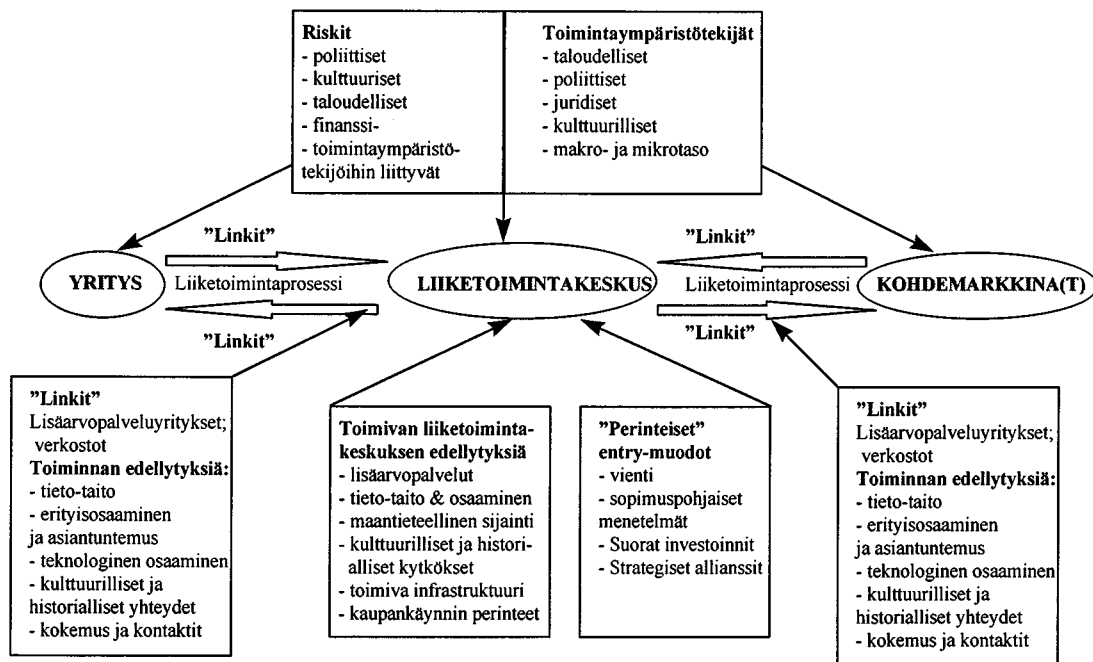
- 1) **Epäselvä työnjako.** Tavoitteenasettelu ja työnjako emoyhtiön, suomalaisen tytäryhtiön ja jossain muussa maassa toimivan toisen yhtiön välillä on epäselvää.
- 2) **Epäonnistumiset avainhenkilöiden tai -yritysten valinnoissa** saattavat aikaansaada esimerkiksi kommunikointivaikeuksia ja liiallisia odotuksia eri osapuolten väliseen yhteistyöhön liittyen.
- 3) **Liian lyhyt aikajänne voitto-odotusten suhteen,** jolloin usko pidemmän aikavälin voittoihin katoaa esimerkiksi kesken projektin toteuttamista.
- 4) **Kulttuurierojen merkityksen huomiotta jättäminen,** keskeisenä liiketoimintaan ja sen toteuttamiseen vaikuttavana tekijänä.
- 5) **Liian nopea vastuun siirto.** Luonnollista kehitystä yritetään nopeuttaa ja vastuu liiketoiminnan hoidosta jätetään liian nopeasti yksin toiselle osapuolelle.
- 6) **Liiallinen olosuhteiden yleistäminen.** Esimerkiksi yhdestä Itä-Euroopan maasta hankittuja kokemuksia saatetaan yleistää kattamaan kaikki kohdemaat tms.

4. TIIVISTELMÄ TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA VIITEKEHYKSESTÄ

Tässä luvussa muodostetaan edellä esitetyn tutkielman ns. teoreettisen osuuden ja sen olennaisimpien osien pohjalta tiivistelmä, jonka tarkoituksena on selkeyttää tutkimusaihetta sekä liittää tutkimuksen teoria ja empiria tiiviimmin toisiinsa. Sen tarkoituksena on myös täsmentää tutkielman teoreettista viitekehystä. Liisa Uusitalo korostaakin, että tutkimuksen viitekehys syntyy tutkijan omakohtaisen yhdistelyn ja ajattelun tuloksena. Sen ei siis tulisi olla esimerkiksi selostus tutkielman kulusta eikä myöskään oppikirjasta kopioitu kaavio, koska kaaviot harvoin sopivat sellaisenaan tutkimusongelmaan. Riittää kun viitekehys sisältää ne keskeiset tekijät, joita työssä tarvitaan. (Home & Ylikoski 1993, 29)

Aikaisemmissa kappaleissa esitettiin aluksi tekijöitä, jotka vaikuttavat kansainvälistymistä uusille markkinoille suunnittelevan yrityksen kohdemarkkinan ja toimintamuodon valintaan. Tällöin esiteltiin myös tavallisimmat entry-muodot, joita yrityksillä on käytössään uusille ulkomaisille markkinoille pyrkiessään. Toisessa osiossa määriteltiin gatewayn käsite ja Suomen rooli idän gatewayna. Tällöin tarkennettiin vielä ns. tukipalveluja / lisäarvopalveluja tarjoavaan liiketoimintakeskukseen pohjautuvan gateway-tyyppisen toimintamallin sisältöä. Lisäksi käytiin läpi erilaisia gateway-tyyppiseen toimintamuotoon liittyviä hyöty- ja haittatekijöitä. Tässä yhteydessä voidaan vielä muistuttaa, ettei gateway-tyyppinen toimintatapa siis ole yksi entry-muoto, vaan toimintamuoto tarjoaa ennen kaikkea yritysten kansainvälistymistä tukevan elementin, jonka avulla on joissakin tapauksissa mahdollista lisätä yrityksen kansainvälisten operaatioiden tehokkuutta (Kalsta 1995, 33).

KUVIO 5: Lisäarvopalveluja tarjoava liiketoimintakeskus



Nyt esitettävä tiivistelmä tai ns. viitekehys sisältää neljä eri osapuolta tai toimijaa. Näitä ovat liiketoimintakeskusasiakkaat eli yritykset, liiketoimintakeskus, kohdemarkkina(t) sekä lisäksi liiketoimintakeskuksen linkit asiakasyrityksiin ja kohdemarkkinoille. Linkeillä tarkoitetaan palveluja, tässä tapauksessa erityisesti palveluverkostoa, joka toimii liiketoimintakeskuksen ja kohdemarkkinoiden välillä, tarjoten lisäarvopalveluja liiketoimintakeskusasiakkaille heidän liiketoimintaprosesseissaan.

Prosessi alkaa siitä, että yritys on kiinnostunut menemään uusille ulkomaisille markkinoille. Yrityksen kohdemarkkinan ja toimintamuodon valintaan vaikuttavat esimerkiksi erilaiset toi-

mintaympäristötekijät. Nämä muodostuvat kohdemarkkinoiden taloudellisesta, lainsäädännöllisestä, kulttuurillisesta ja poliittisesta ympäristöstä sekä näiden tekijöiden eroista yrityksen kohtaan verrattuna (Ansoff 1982, 1-2). Tällöin kohdemarkkinoiden ja toimintamuodon valintaan vaikuttavia osatekijöitä voidaan tarkastella sekä makro- että mikrotasolla (Kotler 1988, 379). Myös kohdemarkkinoilla vallitseva riskitaso eli esimerkiksi finanssiriskit, taloudelliset riskit sekä toimintaympäristön riskit (Newman ja Czechowics 1983, 13-17) vaikuttavat markkinoiden houkuttelevuuteen. Lisäksi poliittinen riski on uhka esimerkiksi maan hallituksen toimista, jotka saattavat aiheuttaa menetyksiä investoijalle tai uhka poliittisen järjestelmän yleisestä epävakauudesta tulevaisuudessa (Root 1987, 130). Myös kulttuuririski eli riski mukautumattomuudesta paikalliseen kulttuuriin saattaa aiheuttaa uhkatekijän menestykselliselle liiketoiminnalle kohdemarkkinoilla (Czinkota ym. 1995, 214).

Mikäli edellämainitut tekijät ovat epäsuotuisia yrityksen valitseman kohdemarkkinan tai toimintamuodon kohdalla, saattaa gateway- tai liiketoimintakeskus -tyyppinen toimintatapa edesauttaa yrityksen kohdemarkkinoille pyrkimiseen liittyviä päämääriä. Gatewayn ja liiketoimintakeskuksen tarkoituksena onkin toimia kahden kulttuurillisesti, poliittisesti, lainsäädännöllisesti tai taloudellisesti erilaisen alueen välissä. Se vähentää kahden erilaisen liiketoimintakulttuurin törmäystä ja pienentää myös yritysten toimintaan liittyvää riskiä. (Kivikari 1992, 11) Tällöin gateway voi toimia perinteisten entry-muotojen täydentäjänä, niitä helpottavana ja toimintaa tehostavana työkaluna, mutta ei koskaan niiden korvaajana.

Gateway tai liiketoimintakeskus voi toimia kolmannesta maasta tulevan yrityksen tukikohtana, sen harjoittaessa sieltä käsin liiketoimintaa kohdemarkkinoille tai sitä voidaan käyttää hyväksi kolmansista maista käsin esimerkiksi gatewayn tarjoaman tieto-aidon tai palvelujen muodossa. Liiketoimintakeskus voikin tarjota erilaisia lisäarvoa tuovia tukipalveluja yritysten kohdemarkkinoille suuntautuvaan liiketoimintaan liittyen. Se on kehittyneempi muoto pelkästään läpikulukulttuuriseen perustuvasta gatewaysta. Kivikarin (1995, 35-37) kehitysvaiheissa liiketoimintakeskus nähdään keskimäisenä vaiheena liikennekeskuksen ja ns. juotteen välissä. Liiketoimintakeskuksen rooli korostuu etenkin epävakaille tai kulttuurillisesti kaukaisille markkinoille pyrittäessä (Kalsta 1995, 37-38).

Liiketoimintakeskuksen menestyksen kannalta tärkeitä osatekijöitä ovat ns. linkit, jotka tasoittavat liiketoimintakeskusasiakkaan ja kohdemarkkinoiden välillä vallitsevia eroja. Linkit voivat olla esimerkiksi kulttuurillisia, poliittisia, liiketoiminnallisia tai muita yhteyksiä eri suuntiin. Liiketoimintakeskuksesta lähtevät linkit voivat muodostua myös tuki- ja lisäarvopalveluja lii-

ketoimintakeskusyritysten kohdemarkkinoilla tapahtuvaan liiketoimintaan tuottavista yrityksistä. Santalaisen (1995, 33-48) mukaan esimerkiksi lisäarvopalveluja tarjoavat yritysverkostot ovat erityisen tehokkaita linkkejä. Lisäarvopalveluyritysten ja -verkostojen toiminta voi perustua mm. niiden tieto-taitoon (Kivikari 1995, 33), yritysten kulttuurillisiin ja historiallisiin yhteyksiin kohdemarkkinoilla (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 15-16; Santalainen 1995, 38-39), erityisosaamiseen ja asiantuntemukseen (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 4), kokemukseen toiminnasta kohdemarkkinoilla ja kontakteihin siellä (Kojo & Köngäs 1995, 7) sekä teknologiseen osaamiseen (Gateway-työryhmä 1994, 25).

Toimivien linkkipalvelujen ja palveluverkostojen lisäksi toimivan liiketoimintakeskuksen rakenteellisia tekijöitä ovat mm. sen otollinen maantieteellinen sijainti, toimivat liikenne- ja kommunikaatioyhteydet sekä toimiva infrastruktuuri. Näiden tekijöiden tulee kuitenkin täydentyä vielä henkisillä resursseilla, joita ovat mm. kulttuuriset siteet liiketoimintakeskuksen ja kohdemarkkinan välillä, historialliset kytkökset, kaupankäynnin perinteet (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 14-15) sekä tieto-taito ja erityisosaaminen (Kivikari 1995, 33).

Liiketoimintakeskuksen aiheuttamia haittoja saattaa olla esimerkiksi se, että sen tuloksena liiketoimintaoperaatioita ”kankeuttavat” välikädet saattavat lisääntyä muihin toimintamuotoihin verrattuna (Kalsta 1995, 35). Lisäksi ongelmia saattavat aiheuttaa esimerkiksi epäselvä työnjako eri osapuolten kesken, kulttuurierojen huomioimatta jättäminen, kommunikaatio-ongelmat eri osapuolten välillä yms. (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 59-60)

Liiketoimintakeskusta ja sen palvelutarjontaa voidaan siis hyödyntää kohdemarkkinoiden liiketoimintojen tukikohtana tai kolmansista maista käsin operoiden sen ”läpi” kohdemarkkinoille. Liiketoimintakeskuksen tarkoituksena on esimerkiksi palvelujensa, tieto-taitonsa, henkisten resurssiensa sekä maantieteellisen sijaintinsa avulla tasoittaa yrityksen kotimarkkinoiden ja kohdemarkkinoiden välisiä toimintaympäristöeroja. Toimintamuodon avulla voidaan joissakin tapauksissa vaikuttaa myös liiketoimintojen riskitasoon. Liiketoimintakeskusta käytetään täydentämään ja tehostamaan yrityksen ulkomaisia operaatioita sekä uusille kohdemarkkinoille menoa. Tällöin yritykset voivat hyödyntää myös liiketoimintakeskuksen tarjoamia lisäarvopalveluja. Operoitaessa kohdemarkkinoilla tulee yrityksen kuitenkin käyttää hyväkseen jotakin tai joitakin ns. perinteisistä entry-muodoista.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1. TUTKIMUSSTRATEGIA JA -METODIT

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Siitä on suppeampana käsitteenä erotettavissa termi tutkimusmetodi. (Hirsjärvi ym. 1997, 126-127) Tutkimusmetodi koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla tutkimuksessa kerätään havaintoja. Metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. (Hirsjärvi ym. 1997, 182-183)

Tutkimusstrategiana tässä tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta. Tällöin tutkimuskohteeksi valitaan joukko tapauksia, jolloin yksittäistapausta tutkitaan suhteessa ympäristöönsä, josta yksittäistapaus on osa. Aineistoa kerätään tällöin useita metodeja käyttämällä. Tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 1997, 130) Uusitalon (1991, 76) mukaan tapaustutkimusta voidaan käyttää etsinnällisiin, kuvaileviin ja selittäviin ongelmiin. Tapaustutkimuksen empiirinen aineisto voi koostua dokumenteista, asiakirjoista, haastatteluista, havainnoinnista (suora tai osallistuva) tai tilastoista (Yin 1984, 78) Tapaustutkimuksen eräs vahvuus onkin sen kyky käyttää hyväkseen monia erilaisia tutkimusaineistoja ja tiedonhankintakeinoja (Yin 1989, 20). Tässä tutkimuksessa on käytetty tiedonhankinnassa hyväksi erityyppisiä haastatteluja, aiempaa tutkimusta aiheesta, erilaisia dokumentteja yms. Tapaustutkimuksessa tutkittavat ilmiöt eivät ole tutkijan kontrolloitavissa tai manipuloitavissa. Ilmiöt ovat kuitenkin osa ”nykyisyyttä” päinvastoin kuin historiallisissa tutkimuksissa. Tutkimuskysymyksistä ”miten” ja / tai ”miksi” -tyyppiset kysymykset puoltavat tapaustutkimuksen valintaa tutkimusstrategiaksi. (Yin 1991, 19-20).

Kuten jo aiemmin mainittiin on tällä tutkimuksella osittain kartoittava tarkoitus. Kartoitavuutta perustellaan sillä, että aikaisemmasta aiheesta sivunneesta tutkimuksesta on kulunut sen verran aikaa, että erilaiset olosuhdetekijät ovat ehtineet muuttua ratkaisevasti ja kohdeilmion tarkastelu vaatii uudenlaisia näkökulmia. Tällöin ilmiön sisällön tutkimiseen tarvitaan perustellusti nimenomaan hieman laajempaa, kartoitettavaa näkökulmaa. Tapaustutkimus onkin Yinin (1993, xi) mukaan suositeltava tutkimusstrategia silloin, kun tutkija haluaa tarkastella tutkimusaihetta nimenomaan laajasti, eikä suppeasta näkökulmasta. Tutkimuksen ollessa kartoittava on sen tarkoituksena esimerkiksi katsoa mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä sekä selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Tällöin voidaan tutkimusstrategiana käyttää nimenomaan esimerkiksi tapaustutkimusta. (Marshall & Rossman 1995, 41; Robson 1995, 42-

43) Kartoittavuudella ei kuitenkaan tarkoiteta tässä tutkimuksessa sitä, että jouduttaisiin kehittämään kokonaan uutta ilmiötä, sillä ilmiö on olemassa, mutta sen ymmärtäminen vaatii uudenlaista näkökulmaa. Tällöin aikaisemman tutkimuksen kautta on myös mahdollista luoda tutkimukselle teoreettinen viitekehys, joka ohjailee sen kulkua. Kartoittavuudella halutaankin tässä tutkimuksessa selittää ja kuvailla osittain uutta kohdeilmiötä uusista näkökulmista, ei luoda kokonaan uutta ilmiötä. Selittäminen ja kuvailu ovatkin yksiä tapaustutkimuksen muotoja (Yin 1993, 14-21).

Kyseisessä tapauksessa tutkittaessa Suomea lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena uuden Pohjois-Euroopan markkina-alueella, joudutaan kattavan kokonaisuuden luomiseksi hankkimaan tietoa kahdenlaisista eri haastattelukohteista. Tällöin toisen haastatteluryhmän muodostavat Suomea lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena käyttävät monikan-salliset yritykset. Lisäksi lisäarvoa tuottavien tukipalvelujen osalta tutkimusta syvennetään Suomessa toimivan lisäarvopalveluverkoston keskuudessa toteutetun, osittain survey-tyyppisen, puhelinhaastattelututkimuksen avulla. Alussa näitä kahta kokonaisilmiön osaa siis käsitellään tutkimuksen teoreettisessa osassa rinnakkain ja jälleen tutkimustulosten esittämisen jälkeen nämä osat yhdistetään kokonaisuudeksi, osina samaa kokonaisilmiötä. Yin (1993, xi) esittääkin, että tapaustutkimusta voidaan soveltaa myös siten, että sen osaksi liitetään survey-tyyppinen haastattelututkimus, jonka tehtävänä on täydentää aineistoa. Survey-tyyppistä metodia voidaan siis käyttää yhtenä osana tutkimuksellista kokonaisuutta, jolloin siitä saatua aineistoa voidaan myös analysoida perinteisin survey-menetelmin (Yin 1989, 90).

Koska tutkimuksessa käsitellään useampia ”tapauksia” osana selitettäessä kokonaisilmiötä, edustaa se ns. ”moninaista”⁹ tapaustutkimusta ”yksittäistapaustutkimuksen”¹⁰ sijaan (Yin 1989, 46-57). Moninaista tapaustutkimusta käytettäessä tapauksia on vähintään kaksi tai enemmän, kun taas yksittäistapaustutkimus keskittyy yhteen tapaukseen. Moninaisissa tapaustutkimuksissa tulisi tapaukset valita siten, että niissä on keskinäistä toistettavuutta. (Yin 1993, 5) Lisäksi Yin (1989, 49-59) jakaa tapaustutkimuksen muodot ns. ”holistiseen”¹¹ ja ”upotettuun”¹² tutkimusmuotoon tutkimusyksiköiden tai tutkimuksen tasojen mukaan. Holistisessa tapaustutkimuksessa on vain yksi taso, kuten esimerkiksi yritystaso. ”Upotetussa” tapaustutkimuksessa taas on mukana useampia tarkastelun kohteena olevia tasoja. Tässä tapauksessa kyseessä on ”upotettu” tapaustutkimus, sillä tarkastelun kohteena on kaksi erillistä tasoa eli lisäarvopalve-

⁹ engl. kielinen termi: multiple-case study

¹⁰ engl. kielinen termi: single-case study

¹¹ engl. kielinen termi: holistic case study

¹² engl. kielinen termi: embedded case study

luja käyttävät liiketoimintakeskusyritykset ja lisäarvopalveluja tuottava lisäarvopalveluverkosto. Kokonaisuutena kyseessä on ns. ”moninainen ja upotettu” tapaustutkimus.

Kuten edellä kävi ilmi, tutkimus edustaa siis kvalitatiivista tutkimustyyppiä. Tosin Hirsjärvi ym. (1997, 168) toteavat, että kvalitatiivista tutkimusta voidaan verrata väripalettiin. ”Jokainen tutkija tekee oman tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla, ainutlaatuisella tavallaan”. Hän voi antaa myös nimen omalle metodilleen, ja näin metodien kirjo vain kasvaa. Tapaustutkimus ei myöskään ole välttämättä puhtaasti kvalitatiivinen, vaan siinä voidaan käyttää hyväksi myös kvantitatiivista informaatiota (Uusitalo 1991, 76). Myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään joiltakin osin, tosin kohtuullisen vähäisiltä, puhtaasti kvantitatiivista informaatiota ja tutkimusaineistoa.

5.2. TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ, AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI

5.2.1. Kohderyhmä ja aineiston kerääminen

Koska tutkimusstrategiana on tapaustutkimus käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä tavallisesti käytettävän perusjoukosta otettavan otoksen sijaan kohderyhmää valittaessa näytettä. Näytettä käytetään perinteisesti tapauksissa, joissa on harkinnanvaraisesti valittu osa perusjoukkoa tutkimuskohteeksi (Uusitalo 1991, 71). Tällöin näytteeseen on valittu tutkimusyksiköiksi tutkittavaa kohdeilmiotä mahdollisimman hyvin kuvaavia yrityksiä. Tutkittavan ilmiön, eli Suomen lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena, kokonaisvaltaisen tarkastelun mahdollistamiseksi ei tutkimuksen kohderyhmää valittaessa siis ole tyydytty ainoastaan yhteen näkökulmaan. Tällöin monikansallisten Suomea liiketoimintakeskuksena käyttävien yritysten keskuudessa on selvitetty Suomen asemaa liiketoimintakeskuksena sekä lisäarvoa tarjoavien tukipalvelujen tuottajana. Lisäarvoa tarjoavien tukipalvelujen osalta tutkimusta on tarkennettu vielä Suomessa toimivan lisäarvopalveluverkoston keskuudessa toteutetulla tutkimusosuudella. Näin uskotaan kokonaistasolla päästävän parempaan tutkimukselliseen lopputulokseen. Tapaustutkimus strategiana myös mahdollistaa tämän tyyppisen tutkimuksellisen lähestymistavan (Yin 1993, xi).

Monikansallisia Suomea Venäjän ja / tai Baltian liiketoimintojensa keskuksena käyttäviä yrityksiä lähestyttiin teemahaastattelujen avulla. Tällöin tutkimuskohteena oli viisi eri yritystä ja heidän eri tavoin Venäjän ja / tai Baltian liiketoiminnoista vastuussa olevaa johtajaa. Yhden yrityksen edustaja joutui työkiireidensä vuoksi peruuttamaan jo sovitun haastattelun. Valintaperusteena yrityksille oli se, että ne ovat monikansallisia Suomen yksikköään Venäjän ja / tai Baltian maiden liiketoimintakeskuksena käyttäviä yrityksiä. Eri muodoissa toteutettujen tie-

dustelujen ja selvitysten kautta haastateltavaksi valittiin yrityksestä johtotason henkilö, joka tuntee mahdollisimman laajasti yrityksensä toimintaa Venäjän ja / tai Baltian alueella. Teema-haastattelut toteutettiin 16.-31.8.1999 välisenä ajanjaksona. Haastattelut olivat kukin kestoltaan noin 1 tunnin 15 minuutin mittaisia. Haastateltaviin otettiin hyvissä ajoin, tavallisesti noin kuu-kautta ennen haastatteluhetkeä, yhteyttä puhelimitse. Tällöin heille esiteltiin tutkimusaihe ja tiedusteltiin haastattelumahdollisuutta. Kun haastatteluajankohta oli sovittu lähetettiin haasta-teltaville ns. teemahaastattelurunko, joka sisälsi haastattelussa käsiteltävät aiheet. Haastatelta-villa henkilöillä oli tällöin mahdollisuus tutustua etukäteen ennen haastatteluajankohtaa tutki-muksen aihepiireihin. Teemahaastattelut toteutettiin haastatellun edustaman yrityksen toimiti-loissa, rauhallisissa ja häiriöttömissä olosuhteissa. Analyysin mahdollistamiseksi haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Haastattelun toteuttamisen jälkeen nauhat purettiin ja litte-roitiin (kirjoitettiin puhtaaksi kokonaisuudessaan) enintään kahden päivän kuluessa haastatte-lun suorittamisen jälkeen.

Lisäksi Suomessa toimivan lisäarvopalveluja tuottavan yritysverkoston parissa toteutettiin pu-helinhaastatteluina osuus tutkimuksesta, jonka tarkoituksena oli tarkentaa lisäarvoa tuovien tukipalvelujen roolia liiketoimintakeskuksessa. Puhelinhaastattelujen kohderyhmän muodosti-ivat 44 Finpron uusi Pohjois-Eurooppa -toiminnassa mukana olevaa yritystä (kuljetus- ja logis-tiikkayritykset rajattuna pois tutkimuksesta). Haastatellut henkilöt toimivat yritystensä NNE-toiminnan yhteyshenkilöinä ja edustivat tavallisesti keski- tai ylempää johtoa. Kaikki haasta-tellut tunsivat omien yritystensä lisäarvopalvelutoimintaa, koska he toimivat NNE-ryhmän yh-teyshenkilöinä. Näistä 15 yritystä kuului ns. leader-¹³, 18 expert- ja 11 correspondent-yritysryhmään. Puhelinhaastattelut toteutettiin 28.6.-20.8.1999 välisenä ajanjaksona. Haastat-telut vaihtelivat kestoltaan viidestätoista minuutista yhteen tuntiin. Puhelinhaastatteluajat so-vittiin yritysten edustajien kanssa hyvissä ajoin ennen haastatteluajankohtaa, jonka jälkeen heille toimitettiin haastattelurunko, johon oli mahdollisuus tutustua ennen haastattelua. Haas-tattelurunko toimitettiin haastateltaville vähintään viikkoa ennen puhelinhaastattelua. Runko koostui pitkälti ns. avoimista kysymyksistä, sisältäen kuitenkin myös joitakin monivalintaky-symyksiä. Puhelinhaastattelujen yhteydessä oli haastattelijan tarpeen vaatiessa vielä mahdol-lista selventää ja täsmentää siinä esiintyviä käsitteitä sekä estää eri syistä aiheutuvien väärinkä-sitysten syntymistä.

¹³ Toiminnassa mukana olevat leader-yritykset ovat sitoutuneet uusi Pohjois-Eurooppa toimintaan tiiviimmin, esimerkiksi panostusten suhteen. Correspondent-yritykset taas ovat mukana toiminnassa vähäisemmällä sitoutu-misasteella sekä panoksilla.

Monikansallisten Suomea liiketoimintakeskuksena käyttävien yritysten keskuudessa toteutetut teemahaastattelut sekä myös lisäarvopalveluja tuottavien yritysten keskuudessa toteutetut puhelinhaastattelut perustuivat pitkälti annettuihin, haastattelua ohjaaviin, teemoihin tai ns. avoimiin kysymyksiin. Tällöin mm. sallitaan vastaajien ilmaista itseään omin sanoin, osoitetaan vastaajien tietämys aiheesta, osoitetaan mikä on keskeistä tai tärkeää vastaajien ajattelussa sekä saadaan mahdollisuus tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajien viitekehyksiä (Foddy 1995, 197).

5.2.2. Aineiston analysointi

Koska tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä käsiteltävään ilmiöön, voidaan kvalitatiiviset analysointimenetelmät nähdä parhaiten tarkoitukseen sopivina ja tutkimusongelmiin parhaiten vastauksen tuovina. Kvalitatiivinen tutkimusote onkin tässä yhteydessä hallitsevassa roolissa, vaikka tutkimus sisältää myös hieman kvantitatiivista aineistoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti kvalitatiivista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 1997, 220)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä sen yleistettävyyttä ajatellen. Ajatuksena on kuitenkin alun perin aristoteelinen ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksittäisiä tapauksia kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 1997, 181-182) Tällainen toimintatapa ohjailee myös käsillä olevaa tutkimusta. Lukumäärältään kohtuullisen rajattujen tutkittavien tapausten tutkimisen kautta pyritään löytämään ilmiön merkittävät osa-alueet, jotka esitetään tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä. Tällöin päätelmiä aineistosta tehtäessä havaintoja ei oteta sellaisenaan, vaan niitä punnitaan kriittisesti, analysoidaan ja niiden pohjalta luodaan kokoavia näkemyksiä asioihin eli kehitellään synteesejä pääasioista (Hirsjärvi ym. 1997, 183) Kaksi erillistä tutkimuksen kohdeilmiöön olennaisesti liittyvää kohderyhmää analysoidaan erikseen, mutta analysoinnin tulokset liitetään yhteen kokonaisilmiöstä päätelmiä tehtäessä.

Tutkimuksen analyysivaiheessa monikansallisten yritysten keskuudessa toteutetuista teemahaastatteluista on analyysin ja tulkinnan avulla pyritty nostamaan esiin tutkimuksen kannalta olennaisimpia asia-alueita. Tällöin kuvauksen kohteena ovat aineiston pohjalta merkitykselliseksi nousseet teemat sekä niiden havainnollistaminen tarkoin valittujen autenttisten tekstikatkelmien (=suorien lainausten) avulla (Hirsjärvi ym. 1997, 255). Analysoitujen havaintojen pohjalta tehdään, tavallisesti teemoittain, päätelmiä ja yleistyksiä. Niitä samoin kuin teoreettisia

havaintoja tai metodisia kehitelmiä ryhmitellään eri lukuihin, etenkin lukujen alkuihin. (Alasuutari 1993, 30) Analyysivaiheessa pyritään käymään paikoittain ns. vuoropuhelua myös aikaisemman tutkimuksen kanssa. Hirsjärvi ym. (1997, 255) toteavatkin, että hyvissä laadullisissa raporteissa yhdistyy tiheä aineiston kuvaus tieteelliseen kerrontaan, jossa tutkija sovittaa kirjallisuudesta tekemiään synteesejä omaan tekstiinsä.

Analysoitaessa lisäarvopalvelujen tuottajien keskuudessa puhelinhaastatteluin kerättyä osittain kvalitatiivista ja osittain kvantitatiivista tutkimusaineistoa, on tutkimustulokset puettu pitkälti taulukoiden muotoon selkeän esittämistavan takaamiseksi. Tällöin avoimin kysymyksiin saatu kvalitatiivinen aineisto on huolellisen analyysin kautta luokiteltu ja koodattu, jota kautta tutkimustieto on pystytty pukemaan taulukoiden muotoon. Taulukoiden avulla ei olla pyritty erottelemaan yrityksiä toisistaan, vaan tarkoitus on nimenomaan ollut esittää eri osa-alueet kokonaisuuksina ns. verkostomuodossa. Tässä analyysivaiheessa sekoittuvat kuitenkin osittain kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset analysointimenetelmät eli, kuten Hirsjärvi ym. (1997, 168) aiemmin esittivät, sekoittaa jokainen tutkija oman ”väripalettinsa”, jossa kvantitatiivisuus ja kvalitatiivisuus eivät ole toisiaan poissulkevia tapoja toteuttaa tai analysoida tutkimusta.

5.3. TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI

5.3.1. Tutkimuksen validiteetin tarkastelu

Hirsjärven ym. (1997, 222) mukaan tutkimuksen validiudella tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Kysymys on mittauksen pätevydestä, ja tulkinnot ovat myös osa tätä pätevyden pohdintaa. Uusitalon (1991, 86) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä ei tavallisesti käytetä validiteetin käsitettä, mutta samantyyppinen vaatimus kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessakin kohdistuu myös siihen: teoreettiset ja empiiriset määritelmät on kytkettävä toisiinsa.

Yin (1993, 39-40) jakaa kuitenkin tapaustutkimuksissa käytettävän validiteetin tarkastelun kolmeen osa-alueeseen: ulkoiseen, sisäiseen ja rakenteelliseen validiteettiin. Näistä sisäistä validiteettia tarkastellaan vain ns. kausaalissa tapaustutkimuksessa, tarkasteltaessa kausaalisten riippuvuussuhteiden validiteettia (Yin 1991, 40).

Ulkoinen validiteetti liittyy Yinin (1991, 43-44) mukaan tutkimustulosten yleistämiseen. Tapaustutkimuksessa päinvastoin kuin puhtaasti kvantitatiivisissa tutkimuksissa pyritään ns. analyttiseen yleistämiseen, ”universaalisten” yleistysten sijaan. Analyttisessä yleistämisessä hankittuja tutkimustuloksia pyritään yleistämään johonkin laajempaan teoriaan. Tässä tutki-

muksessa hankittuja tuloksia onkin yleistetty aiheesta tehtyyn aiempaan tutkimukseen ja sen pohjalta muodostettuun ns. teoreettiseen viitekehykseen nähden.

Rakenteellista validiteettia taas on tämän tutkimuksen yhteydessä pyritty ”vaalimaan” mm. useampien tutkimusaineistojen ja -kohteiden käytöllä. Näitä ovat olleet mm. aikaisempi tutkimus, erilaiset dokumentit, useammat tutkittavat tapaukset ym. Rakenteellista validiteettia on pyritty ylläpitämään myös valitsemalla tutkimukseen kaksi erillistä toisiaan täydentävää tarkasteluryhmää. Yin (1991, 42) tuokin tapaustutkimuksen rakenteellisen validiteetin lisäämiskeinoina esiin monipuolisten tutkimusaineistojen käytön sekä useampien aineistojen ns. kettumisen.

5.3.2. Tutkimuksen reliabiliteetin tarkastelu

Tutkimuksessa mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, ns. eissattumanvaraisuutta (Uusitalo 1991, 84). Kvalitatiivisen sekä tapaustutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti on ymmärrettävissä vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta. Tutkijan tuleekin noudattaa tutkimusaineistoja käsitellessään riittävän yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä (Uusitalo 1991, 84).

Tätä tutkimusta toteutettaessa, tuloksia tulkittaessa, analysoitaessa sekä niitä esitettäessä on pyritty riittävään johdonmukaisuuteen ja laajuuteen, pyrkimyksenä se, että tutkimus olisi teoriassa toistettavissa muiden tutkijoiden toteuttamina. Myös tutkimustulosten ja johtopäätösten aikaansaamiseksi vaaditut keinot ja välineet on esitetty tutkimusraportissa ja sen liitteissä.

Tutkimuksen reliabiliteettiin on pyritty vaikuttamaan myös henkilökohtaisessa kontaktissa toteutettujen haastattelujen avulla. Lomaketyyppisten kyselyiden sijaan kyseinen toimintatapa on tarjonnut mahdollisuuden haastateltaville esitettyjen kysymysten selittämiseen ja täsmentämiseen tarpeen vaatiessa, väärinkäsitysten välttämiseksi. Koska tutkimustulosten analyysi perustuu kuitenkin jossain määrin tulkintaan, kuten tapaustutkimuksissa tavallisesti, ei tutkimusta toistettaessa välttämättä päästäisi tulosten osalta yhtä korkeaan yhtäpitävyyteen kuin joissakin puhtaasti kvantitatiivisissa tutkimuksissa.

6. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTÄMINEN JA ANALYYSI: MONIKANSALLISET LIIKETOIMINTAKESKUSYRITYKSET

6.1. MONIKANSALLISTEN SUOMEA LIIKETOIMINTAKESKUKSENA KÄYTTÄVIEN CASE-YRITYSTEN ESITTELY

Oy Electrolux Kodinkoneet Ab

Oy Electrolux Kodinkoneet Ab on belgialaisen Electrolux Home Products -yhtiön suomalainen tytäryhtiö. Yrityksen toimiala on kodinkoneiden kauppa ja sen liikevaihto vuonna 1998 oli noin 900 miljoonaa markkaa. Henkilöstön lukumäärä samana vuonna oli noin 150 henkilöä.

Oy Electrolux Kodinkoneet Ab on toiminut Venäjällä sekä IVY-alueella Ukrainassa ja Valko-Venäjällä vuodesta 1995. Baltian maiden toiminnan Suomen yksikön alaisuudessa yhtiö aloitti vuonna 1999. Venäjän liiketoiminnoissa Oy Electrolux Ab:lla on hallintoyhtiönä toimiva tytäryhtiö Venäjällä. Valko-Venäjällä liiketoimintaa toteutetaan alue-edustajien ja Ukrainassa agentin välityksellä. Baltian maissa yhtiöllä on tytäryritykset, joiden tehtävinä on toimia ns. myynti- ja markkinointiorganisaatioina.

Siemens Osakeyhtiö

Siemens Osakeyhtiö on saksalaisen Siemens AG:n suomalainen tytäryhtiö. Yhtiö on sähkö- ja elektroniikka-alan tuotteita ja palveluja toimittava teollisuusyritys, jonka liikevaihto vuonna 1998 oli 1,38 miljardia markkaa ja henkilöstön lukumäärä keskimäärin 836. Siemensin suomalainen tytäryhtiö perustettiin jo vuonna 1898.

Yhtiön vastuualueeseen kuuluvat myös Baltian maiden liiketoiminnot ja niistä jokaisessa toimii Siemens Osakeyhtiön tytäryhtiö. Viroon perustettiin vuonna 1994 AS Siemens, Latviaan vuonna 1995 Siemens SIA ja Liettuaan UAB Siemens. Tämän lisäksi Siemens Osakeyhtiö harjoittaa satunnaisesti liiketoimintaa myös Pietarin alueella Venäjällä.

Fort James Suomi Oy

Fort James Suomi Oy on yhdysvaltalaisen Fort Jamesin suomalainen tytäryhtiö. Yhtiön toimiala on pehmopaperista valmistettujen kulutustavaratuotteiden valmistus ja myynti. Yhtiön liikevaihto vuonna 1998 oli 900 miljoonaa markkaa ja henkilöstön lukumäärä 523 henkilöä. Fort James Suomi Oy:n virallinen perustamisvuosi on 1997, mutta yhtiön juuret juontavat kauas historiaan. Ennen siirtymistään amerikkalaisomistukseen vuonna 1990 yhtiö tunnettiin nimellä

Nokian Paperi, sen ollessa osa Nokia-konsernia. Fort James Suomi Oy:lla on kaksi tuotantolaitosta Suomessa, jotka sijaitsevat Nokiolla ja Ikaalisissa.

Fort James Suomi Oy:n vastuualueeseen kuuluvat Suomen ohella Ruotsi, Norja, Tanska, Baltian maat, Venäjä ja Ukraina. Tanskan, Norjan ja Ruotsin liiketoiminnot ohjataan yrityksen Tanskan konttorista käsin. Suomesta käsin taas ohjataan yrityksen Suomen, Baltian maiden ja Venäjän liiketoiminnot. Toiminta Venäjällä ja Baltian maissa on aloitettu vuonna 1995. Yrityksellä on tuotannollinen jalostusyksikkö Venäjällä, Moskovan kupeessa, jonka yhteydessä toimii myös myyntikonttori, jota kautta hoidetaan maassa tapahtuva kaupankäynti. Tämän lisäksi Venäjällä toimii useita alue-edustajia. Lisäksi Ukrainassa toimii yksi alue-edustaja. Baltian maiden liiketoiminnot koordinoidaan Virossa käsin, jossa yrityksellä on tytäryhtiö. Tytäryhtiön lisäksi merkittävän osan liiketoiminnasta hoitaa virolainen yhteistyökumppani, jolla taas on yhteistyökumppanit myös Latviassa ja Liettuaissa.

Canon North-East Oy

Canon North-East Oy on hollantilaisen Canon Eurooppa -yhtiön Suomessa toimiva tytäryhtiö. Canon North-East Oy:n toimiala on toimistoautomaatiikan ja fotovideoiden tukkukauppa. Yhtiön liikevaihto vuonna 1998 oli 475 miljoonaa markkaa ja henkilöstön lukumäärä keskimäärin 91 työntekijää. Canon North-East Oy on perustettu vuonna 1997.

Suomen Canon Oy:lla on ollut liiketoimintaa Baltian maissa vuodesta 1994 ja Venäjällä sekä IVY-maissa vuodesta 1995. Operatiivinen vastuu näistä markkinoista oli aluksi Suomen Canon Oy:lla, kunnes toiminnot vuonna 1997 siirrettiin uudelle yhtiölle eli Canon North-East Oy:lle.

Markkinoinnista ja muista myyntiä tukevista toiminnoista IVY-maissa vastaavat Canon North-East Oy:n Moskovan, Pietarin ja Kiovan edustustot. Varsinaisen kaupankäynnin yhtiö hoitaa Helsingistä käsin. Venäjällä ja muissa IVY-maissa jakeluverkosto koostuu vahvoista tukkureista, noin 60 pääjälleenmyyjästä ja useista kymmenistä auktorisoiduista jälleenmyyjistä. Baltian maissa Canonilla on seitsemän pääjälleenmyyjää ja seitsemisenkymmentä myyntipistettä.

Oracle Finland Oy

Oracle Finland Oy on yhdysvaltalaisen Oracle Corporationin suomalainen tytäryhtiö. Yhtiön toimiala on ATK-ohjelmistot ja -palvelut ja sen liikevaihto vuonna 1998 oli noin 292 miljoonaa markkaa. Henkilöstön lukumäärä vuonna 1998 oli noin 230 henkilöä. Oracle Finland Oy on perustettu vuonna 1986.

Oracle Finland Oy koordinoi Suomen lisäksi myös Oracle Corporationin Baltian maissa tapahtuvaa liiketoimintaa. Baltian maiden liiketoiminnot ovat siirtyneet Oracle Finland Oy:n alaisuuteen vuonna 1998. Yrityksellä on Virossa tytäryhtiö, Latviassa kaksi alue-edustajaa ja Liettuaassa toimitaan yhteistyökumppanien kautta.

TAULUKKO 3: Toteutetut teemahaastattelut

<i>Henkilö</i>	<i>Asema</i>	<i>Yritys</i>	<i>Haastatteluajankohta</i>
<i>Lahtinen, Timo</i>	Myyntijohtaja (Venäjän liiketoiminta)	Oy Electrolux Kodinkoneet Ab	31.8.1999
<i>Laukkanen, Pertti</i>	Johtaja, hallituksen jäsen	Siemens Osakeyhtiö	19.8.1999
<i>Puolanne, Arto</i>	Vice President (Suomi, Baltia, Venäjä)	Fort James Suomi Oy	17.8.1999
<i>Tuominen, Jouko</i>	Markkinointijohtaja	Canon North-East Oy	16.8.1999
<i>Uskelin, Kari</i>	Myyntijohtaja (Baltia)	Oracle Finland Oy	30.8.1999

6.2. TULOKSET

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tulokset ja niiden analyysi monikansallisten Suomea Venäjän ja / tai Baltian liiketoimintakeskuksena käyttävien yritysten keskuudessa toteutetuista teemahaastatteluista.

Tällöin tutkimuksen tässä osiossa haetaan vastauksia erityisesti:

- 1) tutkimuksen pääongelmaan: *"Miten perinteisiä entry-muotoja täydentävä lisäarvopalveluja tarjoava liiketoimintakeskus palvelee yritysten kansainvälistymistä uusille markkina-alueille?"*
- 2) toiseen tutkimuksen alaongelmista: *"Miten ja miksi monikansalliset yritykset hyödyntävät Suomea perinteisiä entry-muotoja täydentävänä lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena?"*

Tällöin keskitytään esimerkiksi seuraaviin osa-alueisiin: mitkä ovat yritysten toimintamuodot ja -alueet, keskeiset toimintamuodon ja Suomen valintaan vaikuttaneet motiivit sekä Suomen vahvuudet ja heikkoudet tai ongelmat liiketoimintakeskuksena. Lisäksi tarkastellaan Suomesta hankittujen lisäarvoa tuottavien tukipalvelujen roolia yritysten Venäjän ja Baltian liiketoiminnoissa.

6.2.1. Toimintamuodot ja -alue

Tässä kappaleessa tarkastellaan monikansallisten yritysten Suomen yksiköiden toiminta-alueita, toimintamuotoja sekä erilaisia tähän toimintaan liittyviä osa-alueita.

TAULUKKO 4: Monikansallisten yritysten Suomen yksiköiden toiminta-alue

Toiminta-alue	Yritysten lukumäärä (n=5)
<i>Baltian maat (Viro, Latvia, Liettua)</i>	5
<i>Venäjä</i>	4 ¹⁴
<i>Ukraina</i>	3
<i>Valko-Venäjä</i>	2
<i>Armenia, Azerbaidzan, Georgia</i>	1

Kaikkien haastateltujen, eli Suomea liiketoimintakeskuksena käyttävien monikansallisten yritysten, toiminta-alueeseen kuuluvat Baltian maat kokonaisuudessaan. Venäjällä aktiivisimmin toimivat kolme yritystä ovat kaikki sisällyttäneet Suomen yksikön toiminta-alueeseensa myös muita IVY-alueen valtioita. Jokaisella näistä on toimintaa Ukrainassa ja kahdella myös Valko-Venäjällä.

Se, että tutkimukseen osallistuneista monikansallisista yrityksistä kaikki Venäjällä aktiivisesti toimivat ovat ottaneet toiminta-alueensa osaksi myös muita IVY-alueen maita tukee Tulisalon ja Vapaakallion (1994, 47-54) havaintoja. Heidän mukaansa Suomen on mahdollista toimia myös muiden entisen Neuvostoliiton maiden kuin Venäjän ja Baltian maiden ”tukikohtana” monikansallisille yrityksille. Toisaalta se taas eroaa Kalstan (1995, 62) havainnoista, joiden mukaan monikansallisten yritysten korkea riskinsietokyky sekä Venäjän markkinoiden suuri potentiaali vähentävät tarvetta liiketoimintakeskus -tyyppiselle toimintamuodolle, jo Venäjänkin kohdalla.

¹⁴ Yhden yrityksen kohdalla Suomen yksikön toteuttamat Venäjän liiketoimet ovat satunnaisia, lähinnä Pietarin alueella tapahtuvia liiketoimia.

TAULUKKO 5: Yritysten pääasialliset toimintamuodot kohdemarkkinoilla

Maa	Tytäryhtiö	Edustusto	Alue- edustaja agentti	Suorat in- vestoinnit tuotantoon	Yhteistyö- kumppanit	Yhteensä
Viro	4				2	6 ¹⁵
Latvia	2		1		2	5
Liettua	2				3	5
Venäjä	2	1		1		4
Ukraina		1	2			3
Valko-Venäjä			1		1	2
Armenia, Azer- baidzan, Geor- gia					1	1

Toimintamuodot perustuvat pitkälti viennin eri muotoihin, jolloin tarkoitetaan epäsuoraa, suoraa tai välitöntä vientiä. Tosin kaksi yritystä ei varsinaisesti toimi viejinä Venäjän / Baltian markkinoille, sillä heidän pääasiallisessa toimintamallissaan paikalliset asiakkaat noutavat tavaran Suomen noutoterminaalista ja toimivat ns. tuojina itse kohdemarkkinoille. Eli Suomen yksikkö toimii tuojana Suomeen, josta tavarat myydään venäläisille / baltialaisille asiakkaille tai yhteistyökumppaneille, jotka noutavat tavaran ja vievät edelleen omaan maahansa. Tämä toimintatapa muistuttaa jossain määrin epäsuoraa vientiä. Tavallisimpia toimintamuotoja kohdemarkkinoilla ovat omat tytäryhtiöt tai edustustot, jolloin näiden pääasiallisena tehtävänä ovat myynnilliset / markkinoinnilliset aktiviteetit. Usein käytössä oleva toimintamuoto kohdemarkkinoilla ovat myös erilaiset yhteistyökumppanit, kuten jälleenmyyjät, tukkukauppiat yms. Tällöin voidaan puhua eräänlaisista alliansseista, jolloin yhteistyökumppanien avulla pyritään tehokkaammin kattamaan laajempi markkina-alue. Tällöin kumppanien kanssa yhteistyössä pyritään saavuttamaan osittain yhteisiä tavoitteita (Czinkota ym. 1995, 338). Agenttien ja alueedustajien käyttö taas korostuu esimerkiksi Ukrainassa toimittaessa. Yhdellä yrityksistä on myös tuotannollista toimintaa, lähinnä jalostustoimintaa, kohdemarkkinoilla eli Venäjällä. Suora investointi on tällöin toteutettu ns. greenfield-operaationa, eli on perustettu uusi tuotannollinen yritys sen sijaan, että olisi ostettu valmis toiminnassa oleva (akvisitio). Muista toimintamuodoista ja niiden kokeilemisesta kohdemarkkinoilla eräs haastatelluista kertoo:

”Muutamia vuosia sitten vietiin tää franchising asiana ja meidän kaupparakenteena venäläisille. Se vaan sen takia, että syntyy käsitys, mitä on franchising ja miten me voidaan franchisingin alla toimia. Aika oli silloin väärä ja rakenteet sekä aika ovat edelleenkin hieman väärä..”

¹⁵ Yhdellä yrityksistä on tytäryritys Virossa, mutta sen nykyrooli on lähinnä hallinnollinen ja varsinainen liiketoiminta hoidetaan yhteistyökumppanien avulla.

Jokaisessa yrityksessä on Baltian / Venäjän liiketoiminnoissa ainakin osavastuullisina mukana suomalaisia johtajia¹⁶. Etenkin Baltian maissa on avainasemiin toimintavuosien aikana nousset usein myös paikallisia johtajia. Vastuunjakoon liittyen paikallisten toimijoiden ja organisaatioiden tehtäväkenttään kuuluu usein melko itsenäisesti esimerkiksi myynti-, markkinointi- ja myynninedistämiskäytännöitä sekä paikallisen markkinatiedon hankintaa¹⁷. Suomalaisilla on kuitenkin usein ns. senioriteettiasema paikalliseen organisaatioon nähden ja se korostuu esimerkiksi erilaisen tuen, ohjauksen ja myös osittaisen valvonnan muodossa. Budjetointi hoidetaan tavallisesti yhteistyössä Suomen yksikön ja paikallisen organisaation kesken. Myös merkittävämpiä toiminnan suuntalinjoja määritettäessä Suomen ja paikallisen organisaation välinen yhteistyö korostuu.

Markkinoille toimitettavat tuotteet tuotetaan tavallisesti monikansallisten yritysten Euroopan valmistusyksiköissä, joista ne toimitetaan edelleen kohdemarkkinoille. Vain yhdellä monikansallisista yrityksistä on valmistusyksikkö Suomessa, jonka tuotantoa käytetään myös Venäjän ja Baltian markkinoilla. Venäjällä liiketoimintaa harjoittavien yritysten keskuudessa korostuu Suomen kuljetuksellinen ja logistinen ns. gateway-asema, kun taas pelkästään Baltiassa toimivien kohdalla Suomen asema kuljetuksen ja logistiikan kannalta on olematon tai vähäinen. Huomattavaa on kuitenkin se, että Venäjällä toimivien yritysten kohdalla Suomen asema logistisena kauttakulkuväylänä korostuu myös Baltiassa toimittaessa.

Kohdemarkkinoilla toimivat Suomen yksikön tytäryhtiöt ovat rooliltaan usein ns. hallinnollisia, joiden vastuualueeseen kuuluvat lähinnä myynnilliset ja markkinoinnilliset funktiot, tai kuten yksi haastatelluista tiivistää:

”Meillä oli emoyhtiö, joka oli venäläinen, joka on hallintoyhtiö, jota voidaan pitää myös kustannusten kaatopaikkana...”

Toimintamuodoissa ajan saatossa tapahtuneet muutokset koskevat lähinnä toiminnan alueellista laajentamista ja paikallistamista. Venäjällä toimivat monikansalliset yritykset ovat toimintavuosiensa aikana kaikki laajentaneet toimintaansa jossain muodossa myös muulle IVY-alueelle, ensisijaisesti Ukrainaan. Huomattavaa on myös, että Venäjällä toimivista yrityksistä kaikki ovat aloittaneet toimintansa hyvin Moskovalähtöisesti. Eli tällöin toiminta on aloitettu

¹⁶ Kuten esimerkiksi tutkimuksessa haastatellut henkilöt.

¹⁷ Yhdellä Baltian maissa toimivalla yrityksellä kaikki liiketoimintaan liittyvä vastuu on käytännössä paikallisella organisaatiolla, Suomen organisaation toimiessa tosin tarvittaessa tukena.

Moskovasta, josta sitä on laajennettu myös muihin Venäjän osiin. Yksi haastatelluista kuvailee Moskovalähtöisyyden etuja:

”Valtaosa suomalaisista on mennyt Pietarin kautta [Venäjälle] ja vasta myöhemmin siirtynyt Moskovaan... Me toimitaan hyvin vahvasti Moskovakeskeisesti ja se on ollut ilman muuta hyvä ratkaisu... Se on nopeuttanut meidän eteenpäin menoa ja se on auttanut meitä rakentamaan organisaation alusta lähtien.”

Toinen haastatelluista lisää liittyen syihin toimia Moskovassa:

”Ja syyhän on ihan selkeet, siellä on rahaa, siellä on ne suhteet, siellä pystyy hoitaa kauppaa...”

Baltian maiden kohdalla taas neljän yrityksen kohdalla Viron yksikkö on ollut ns. ensimmäinen vaihe Baltian markkinoille mentäessä, jonka kautta toimintaa on eri muodoissa laajennettu kattamaan muut Baltian maat. Yhdellä yrityksellä taas oli jo olemassa olevat vahvat rakenteet kaikissa Baltian maissa valmiina, Suomen yksikön ottaessa vetovastuun alueesta. Yksi haastatelluista kuvaa Viron asemaa ns. kauttakulkuväylänä muihin Baltian maihin:

”Meillä oli vahvat ja läheiset siteet Viron jälleenmyyjäkaartiin, joka meillä oli siellä ollut toiminnassa ja kehittymässä koko 90-luvun... Ja muihin Baltian maihin me ollaan ilman muuta menty Viron kautta. Ensin sitä kautta olevilla kontakteilla ja sitten suorilla kontakteilla.”

Viron asemaa kauttakulkuväylänä muihin Baltian maihin tukee jossain määrin myös Kivikarin (1992) esittämä malli Suomi-Viro -kaksoisgatewaysta. Erona siihen on kuitenkin se, että Kivikari esittää kaksoisgatewayta toimintamalliksi koko IVY-alueelle, kun taas tässä tapauksessa toimintamuotoa on käytetty ainoastaan muihin Baltian maihin mentäessä. Tällöin toimintaa on eri muodoissa tavallisesti myös melko nopeasti laajennettu muihin Baltian maihin, eikä näinollen olla enää toimittu ainoastaan Virosta käsin.

6.2.2. Toimintamuodon valinta ja sen motiivit

Tässä yhteydessä on aiheellista muistuttaa, että kaikki tutkimuksessa haastatellut monikansallisia yrityksiä edustavat henkilöt toimivat Suomessa ja ovat suomalaisia. Tällöin esimerkiksi yritysten muiden yksiköiden henkilöitä haastateltaessa olisi esiin saattanut tulla toisenlaisia

tekijöitä. Voidaan kuitenkin olettaa, että Suomen yksikön edustajat ovat parhaiten selvillä sekä liiketoiminnan taustoista että nykyisyydestä tutkimuksen kannalta olennaisimmilla asia-alueilla.

Toimintamuodon valinta

Toimintamuodon ja Suomen yksikön valintaan Venäjän ja / tai Baltian liiketoiminnoista vastaavaksi yksiköksi liittyvässä päätöksenteossa on pääosassa yrityksistä tunnistettavissa kaksi tasoa. Nämä tasot ovat toimineet erikseen ja vuorovaikutuksessa valintaan liittyvissä aloitteissa ja päätöksenteossa. Päätöksentekotasot ovat:

- 1) Suomen yksikön taso
- 2) Kansainvälinen konsernitaso

Tällöin esiin nousee se, että Suomen yksikön omalla halulla ja aloitteilla on usein ollut suurikin merkitys toimintamuodon valinnassa. Suomen yksikön halu laajentaa omaa markkina-alueitaan tai tieto siitä, että liiketoiminta pystyttäisiin järjestämään käytössä ollutta toimintamuotoa paremmin ovat olleet merkittäviä vaikuttimia toimintamuodon ja Suomen valintaan liittyen. Kuten yksi haastatelluista toteaa:

”Suomen yksikön alaisen yhtiön perustaminen lähti siitä, että meillä [Suomen yksikkö] oli selkeä halu mennä sinne [Baltiaan]... me haluttiin laajentaa, se on yks keino kasvaa, hankkia lisää maata eli markkina-alueita. Ja se oli otollinen tilaisuus, me käytettiin se hyväksi ennen muita.”

Suomen yksikössä onkin usein tehty aloitteita ja pyritty perustelemaan sitä, miksi juuri he pysyisivät hoitamaan Baltian ja / tai Venäjän liiketoiminnot järkevällä ja tehokkaalla tavalla. Tämän jälkeen on konsernitason kanssa käytyjen keskustelujen, erilaisten tutkimusten yms. keinojen avulla useissa tapauksissa vakuutettu emoyhtiö siitä, että juuri kyseinen toimintamuoto ja Suomi alueen liiketoimintakeskuksena olisi paras vaihtoehto toimia. Seuraavassa yhden haastatellun kommentti Suomen yksikön vaikuttamiskeinoista toimintamuodon valintaan liittyen yhtiön sisällä:

”Me käytettiin konsultteja, pääasiassa suomalaisia asiantuntijoita, kun me puhuttiin tää case meille... Jotka auttoi meitä selvittämään oman yhtiön sisällä tätä Suomen merkitystä ja mahdollisuuksia.”

Tällöin siis lopullinen päätös on tavallisesti tehty konsernitason, mutta Suomen yksikön hallulla ja aloitteellisuudella on usein ollut merkittäväkin vaikutusta toimintamuodon valintaan. Seuraava kommentti kuvaa suomalaisen ja kansainvälisen yksikön ”yhteispeliä” ja vuorovaikutusta päätöksentekoprosessissa:

”... Aika nopeasti löytyi tämmöinen yhteinen suunnitelma, että suomalaiset perinteisesti hyvin läheisesti venäläisten kanssa kauppaa käyvinä niin varmasti osaavat avata kanavat parhaiten... Suomi oli vapaaehtoinen ottamaan vetovastuun ja sillä pohjalla me ollaan edelleenkin...”

Keskeiset motiivit

Keskeisimmät motiivit toimintamuodon ja Suomen yksikön valinnassa sen toteuttajaksi yritysten keskuudessa olivat seuraavanlaisia:

- Länsimaan senioriteettiasema, kouluttaja- ja tukirooli uusilla markkinoilla
- Välivaihe paikallistettaessa toimintaa
- Toimintaympäristöhaaste ja tarve näkyä markkinoilla
- Monikansallisen yrityksen rehellinen ja lainmukainen toimintatapa
- Baltian markkinoiden pienuus
- Aikaisempien käytössä olleiden toimintamuotojen epäsujuvuus / hajanaisuus
- Suomen yksikön kontaktit alueella
- Muut¹⁸

Motiiveina liiketoimintakeskuksen käyttöön toimintamuotona esiintyy neljän yrityksen kohdalla läntisen toimintayksikön, tässä tapauksessa Suomen, ns. senioriteettiasema tai eräänlaisen tukijan ja kouluttajan rooli uusilla heräävillä markkinoilla. Tällöin Suomen yksikön osatehtävänä on ollut liiketoimintansa ohessa mm. opettaa venäläiselle ja baltialaiselle paikalliselle henkilökunnalle erilaisia länsimaiseen liiketoimintaan ja markkinatalouteen liittyviä asioita. Eli Suomen yksikkö on toiminut eräänlaisena kaupallisen ja teknisen osaamisen viejänä Venäjälle ja Baltiaan, jossa tätä osaamista on sovellettu paikalliseen toimintaympäristöön. Eräs haastateltu toteaaakin yrityksensä kouluttajan roolista:

¹⁸ Muita yksittäistapauksissa mainittuja motiiveita oli mm. useamman markkina-alueen yhdistämisen kautta saavutettavat synergiaedut sekä kevyet rakennelmat kustannussyistä. Lisäksi yhden yrityksen kohdalla mainittiin monikansallisen yrityksen suuri kiinnostus Venäjän markkinoiden potentiaalia kohtaan ja oman tieto-aidon / kokemuksen puute, jolloin Suomi nähtiin sopivana vaihtoehtona hoitamaan Venäjän liiketoiminnot.

”Suomalaisten yritysten ja niiden henkilökunnan rooli venäläisen bisneksen ja henkilöiden kouluttajana ja kehittäjänä niin se on aika merkittävä. Ja sanotaan nyt, mitä meillä on pääsääntöisesti paikallisia henkilöitä, niin kaikki, kuinka ne on kehittynyt ja kasvanut muutamassa vuodessa.”

Kouluttajan rooli korostuu etenkin ns. kaupallisella sektorilla, sillä entisen Neuvostoliiton alueelta löytyy teknistä insinööriosaamista huomattavasti nykyaikaista kaupallista osaamista enemmän, johtuen vanhoista koulutusperinteistä. Teknisenkin osaamisen puolella paikallisilta henkilöiltä löytyy usein vahva perusta, mutta soveltavaa koulutusta tarvitaan, kuten seuraavan haastattelun kommentti kertoo:

”Sanotaan, että perusteknistä osaamista löytyy, mutta soveltavaa osaamista puuttuu. Mutta äärettömän nopeasti ne oppivat... Ehkä tällaisessa organisaation ymmärtämisessä taas on pidempi tie...”

Koulutus suuntautuu usein oman paikallisen henkilöstön lisäksi myös yhteistyökumppaneihin ja kauppakumppaneihin. Yksi haastatelluista kuvailee oman yrityksensä toteuttamaa kouluttajan roolia, sen kohderyhmiä ja sisältöä seuraavanlaisesti:

”Me koulutetaan meidän tapauksessa jälleenmyyntiliikkeiden omistajia ja myyjiä sekä liikkeenjohdon koulutusta... ihan raakaa tällasta asiakaspalvelu- ja myyntikoulutusta.”

Liiallinen asiantuntijan tai kouluttajan rooli saa myös kritiikkiä osakseen haastateltujen keskuudessa, kuten yksi heistä tiivistää:

”Sinne ehkä mennään vähän liikaa vielä opettamaan ihmisii, että miten sitä bisnestä pitää tehdä... suomalaisilla ei ole siitä toimintaympäristöstä mitään opetettavaa, se on meille tuntematon... Pitäis uskaltaa kysyä kysymyksiäkin, sen sijaan, että mennään tarjoamaan valmiita toimintamalleja sinne.”

Kouluttajan roolin lisäksi Suomen yksikkö voi toimia myös tuen antajana joissakin toiminnoissa, joita esimerkiksi kohdemarkkinoiden organisaatioissa ei ole tai, joiden osalta resurssit ovat puutteelliset. Kuten yksi haastatelluista kuvailee yrityksensä Baltian toiminnan osalta:

”Baltiassa on jouduttu tän henkilömäärän ja paikallisen tuen osaamisenkin vuoksi keskittymään joihinkin perusasioihin... Siellä toimintapaletti voisi nykyään Suomen osaamiseen ja toimintaportfolioon verrattuna olla luokkaa 70 % ja se puuttuva 30 %:n osuus hankitaan vaikkapa Suomesta.”

Paikallisen henkilökunnan kouluttaminen ja tukeminen palvelevat omalta osaltaan myös yritysten päämäärää, joka kaikissa tapauksissa on se, että toimintaa paikallistetaan ajan mittaan enemmän ja enemmän. Tällöin päämääränä on merkittävän vastuun siirtäminen paikallisille tai lähes joka yrityksen kohdalla myös oman itsenäisen maayhtiön perustaminen Venäjälle ja / tai Baltiaan tulevaisuudessa. Venäjän kohdalla itsenäisen yhtiön perustamisen ei kuitenkaan nähdä toteutuvan vielä lähitulevaisuudessa, vaan puhutaan vähintäänkin noin 5-10 vuoden aikajännteestä. Baltiassa tämä taas olisi mahdollista nopeamminkin. Suomen kautta toimiminen nähdäänkin eräänlaisena liiketoiminnan välivaiheena siirryttäessä kiinteämmin kohdemarkkinoille. Yksi haastatelluista tuo esiin myös suorien tuotannollisten investointien tekemisen kohdemarkkinoille tulevaisuudessa heti, kun se vain on mahdollista. Hän kuvailee tilannetta näin:

”Kyllä meillä on koko ajan toi investointinappi painovalmiina tässä. Me yritetään koko ajan kertoa Venäjän viranomaisille ja hallintokoneistolle, että investoinnit lähtee tulemaan, kun me saadaan tiettyjä takeita siitä, että ne on turvallista tehdä... mutta riskit on aika kovat vielä.”

Etenkin Venäjällä liiketoimintakeskus-tyyppisen toimintamuodon nähdäänkin nykytilanteessa auttavan toimintaympäristöhaasteesta selviämistä. Tällöin on mahdollista luoda tunnettuutta omille tuotteille Venäjän markkinoilla sekä hankkia myynnillistä ja markkinoinnillista osaa mistä kyseisillä markkinoilla, tiukempaa sitoutumista vähäisemmillä investoinneilla. Yksi haastatelluista toteaa imagon ja tunnettuuden rakentamisesta uusilla markkinoilla käytössä olevan toimintamuodon avulla:

”Kulutustaso on niin alhainen Venäjällä ja siinä mielessä on parempi lähteä kasvattamaan vaiheittain, luomaan markkina-asemaa ja tuotteelle imagoa, brandia. Me olemme ihan systemaattisesti kasvattaneet, meidän omia brandeja sinne.”

Tätä tukevat myös Tulisalon ja Vapaakallion (1994, 6) päätelmät siitä, että monikansalliset yritykset kokevat erityisen tärkeäksi oman nimen ja tuotemerkkien saamisen uusien, potentiaalisten kuluttajien, tietoisuuteen heräävillä markkinoilla tulevaisuuden markkinointiponnistusten tueksi. Myöhemmin voidaan mahdollisuuksien mukaan siirtyä kiinteämpään toimintaan ja suo-

riin investointeihin siinä vaiheessa, kun kohdemarkkinan toimintaympäristöhaaste on helpompaa kohdata. Eräs haastatelluista toteaa seuraavanlaisesti:

”Jos ajatellaan 10, 20 tai 30 vuoden periodilla, niin tää on ilman muuta meille välivaihe... Tää vaihe johtuu vaan siitä toimintaympäristöhaasteesta ja epävarmuudesta... Pidemmällä tähtäimellä, jotta voisi ymmärtää niitä markkinoita riittävän hyvin, pitäisi olla liiketoimintajohdossa paljon enemmän venäläistä resurssia ja pyörittää toimintaa puhtaasti venäläisen yrityksen suojissa...”

Toimintaympäristöhaaste korostuu Venäjällä, jossa esimerkiksi juridiset, poliittiset ja taloudelliset tekijät aiheuttavat epävakautta. Esimerkiksi verotus on tekijä, joka nähdään keskeisenä liiketoimintaa vaikeuttavana tekijänä. Liiketoimintaa ohjailemalla pyritäänkin usein Venäjän kohdalla siihen, että pääosa veroista voitaisiin maksaa Suomeen. Esimerkiksi seuraavat kommentit ilmentävät Suomen tärkeää roolia toimintaympäristöhaasteesta selviämisessä:

”Jos nyt meillä olisi yhtiö Venäjällä [ja kaikki verot maksettaisiin sinne], niin emmehän me pystyisi näyttään... Mehän ei koskaan, me ei ainakaan olla löydetty mitään tapaa, että se voisi olla kannattavaa länsimaisten kriteereiden pohjalta. Venäjän lainsäädäntö, kirjanpito ja kaikki on ihan kreisiä...”

”Me maksetaan aina kaikki verot ja maksut kaikkien lakien ja asetusten mukaisesti ja kun Venäjällä toimitaan näin se johtaa siihen, että veroaste olisi yli 100 prosenttia, käyttökatteesta jo jopa 100 prosenttia. Näinollen ei olla niinkuin missään tapauksessa sellaisessa tilanteessa, että me voitaisiin kannattavasti ja loppukäyttäjiä tyydyttävällä tavalla siellä toimia.”

Toimintaympäristöhaaste muodostuu myös erilaisista riskeistä, jotka Venäjän kohdalla käsittävät sekä finanssiriskin, taloudellisen, toimintaympäristön että poliittisen riskin (Newman & Czechowics 1983, 13-17). Venäjän tapauksessa voidaan todeta, että Suomen vakaasta toimintaympäristöstä ja kehittyneestä infrastruktuurista käsin toimimalla pystytään ns. ”tasoittamaan” toimintaympäristöön liittyvien riskien tasoa, kuten seuraava kommenttikin kuvastaa:

”Vaikutukset on tietysti meille pienemmät, jos koko Venäjän caselle lyötäis laudat ja munalukko päälle niin, että sieltä loppuisi kaikki toiminta... Meidän suorat investoinnit [Venäjälle] ovat toimintamuodosta johtuen liiketoiminnan kokoon nähden kuitenkin aika rajoitetut.”

Monikansallisten yritysten toimintatavassa globaalilla tasolla ja myös Venäjällä korostuu se, että ne haluavat ehdottomasti toimia lainsäädäntöä noudattaen. Kilpailutilannetta hankaloittaa se, että kaikki markkinoilla toimivat yritykset eivät kaikissa tapauksissa noudata samanlaista toimintatapaa, esimerkiksi verojen maksun, tullien yms. kohdalla. Suomen kautta toimimisella voidaan nähdä olevan vaikutuksia siihen, että täältä käsin toimien monikansallisen yrityksen on helpompaa noudattaa lainmukaista toimintatapaansa. Kuten eräs Venäjällä toimivien yritysten edustajista toteaa:

”Täytyy löytää sellainen toimintatapa, jossa toimitaan laillisesti ja kunniallisesti ja kuitenkin pystytään kehittämään bisnestä... Ja meillä on business-contact kansainvälisessä pörssi-yhtiössä äärimmäisen tiukka, että emme voi missään nimessä lähteä mihinkään laittomuuksiin.”

Baltian maissa taas toimintaympäristötekijät eivät enää niinkään tänä päivänä ole keskeinen toimintamuodon valintaan vaikuttava motiivi. Yritykset näkevät, että Baltian maissa toimintaympäristö on nykyään jo melko stabiili. Baltian kohdalla keskeisenä motiivina yhdistää markkina-alue toiseen yksikköön, eli käyttää Suomea liiketoimintakeskuksena, nähdään markkinoiden pienuus. Kuten yksi haastatelluista täsmentää Baltian maiden pienuutta ja Suomen yksikön erityismotiiveja ottaa ne osaksi liiketoiminta-alueitaan:

”Ne [Baltian maat] on aika pieniä maita siihen, että ne pystyisivät rakentamaan kokonaan omat yhtiönsä... Meille Baltia oli kuitenkin suuri ja kiinnostava, monelle suuremmalle maalle taas pieni ja ei-kiinnostava... Se oli meille markkinoiden tuplaus, jollekin suurelle maalle se ei ole mitään, muutama köyhä lisää.”

Tulisalo ja Vapaakallio (1994, 48) esittivät tutkimuksessaan, että Suomessa toimivissa kansainvälisissä yrityksissä Viroa voidaan usein käsitellä pienuutensa vuoksi eräänlaisena suomalaisena aluekeskuksena. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ainakin osa haastatelluista näkee nykyään koko Baltian eräänlaisena alueellisenä keskuksena muiden Suomen sisäisten aluekeskusten ohella. Kuten yksi haastatelluista asian ilmaisee:

”Meidän tyyppiselle bisnekselle Baltian voisi kokea, että se on vain jatke Suomen markkinalle... Niin kauan kuin se [kaupankäynti] pysyy siellä aika pienenä, se on tavallaan tällöinen, jos nyt sanoisi vähän härskisti, niin se on piiri osana Suomea.”

Baltian kohdalla keskeisenä motiivina toimintamuodon ja Suomen yksikön valintaan oli myöskin se, että aikaisemmat toimintamuodot alueella olivat olleet joko epätoimivia tai liian hajanaisia. Baltian maissa oli esimerkiksi toteutettu satunnaista kaupankäyntiä monien eri maiden yksiköiden toimesta tai toiminta oli ollut jonkun muun maan yksikön vastuulla, muttei ollut käytännön tasolla toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin Suomi pystyi tarjoamaan toimivan ja keskitetyn ratkaisun Baltian liiketoiminnoille.

”Me oltiin Baltiassa tehty tappiota... Me tiedettiin Suomessa, että me voidaan homma hanskata sillä tavalla, että tota me voidaan vikalla rivillä näyttää välittömästi erittäin hyvää plus-saa. Näistä syistä joita on esimerkiksi logistiikka, joka on tämmöinen keskitetty, tehokas business.”

Suomalaisten valintaan vaikutti myös se, että Suomen yksiköstä oli harjoitettu liiketoimintaa Baltiaan jo ennen nykyisenlaista toimintamuotojärjestelyä. Kolme yritystä tuo esiin, että suomalaiset olivat olleet aktiivisia etenkin Virossa ja luoneet tätä kautta myös eräänlaisen kontaktiverkon ja kaupparakenteet alueelle. Viroa taas oltiin usein käytetty väylänä eteenpäin Latvian ja Liettuan markkinoille. Eräs haastateltu toteaa Baltian markkinoiden aikaisemmista, hajanaisista järjestelyistä sekä Suomen aktiivisesta roolista:

”Sehän [Baltia] oli aika villiä aluetta. Siellä ennen kuin tää nykyinen toimintamuoto perustettiin, niin suomalaisilla oli jo suuri aktiviteetti... Kuitenkin esimerkiksi Puolasta oli aktiviteettia Liettuaan ja Valko-Venäjältä oli aktiviteettia. Virossa taas suomalaisilla oli jo silloin ihan ratkaiseva rooli.”

Kahden, sekä Baltian että Venäjän liiketoimintojen keskuksena Suomea käyttävän yrityksen, kohdalla osamotiivina Suomen valintaan ja siihen liittyviin käytännön järjestelyihin oli vaikuttanut myös silloin tai vielä nykyäänkin Suomessa sijaitsevat tuotantolaitokset. Näitä käytännön järjestelyjä olivat mm. logistiset sekä kuljetukselliset tekijät.

6.2.3. Suomen vahvuudet liiketoimintakeskuksena

Tarkasteltaessa Suomen vahvuuksia toimia liiketoimintakeskuksena uuden Pohjois-Euroopan alueella, Venäjälle ja / tai Baltian maihin, voidaan tutkimuksessa erityisesti esiin tulleet vahvuustekijät luokitella seuraavasti:

- 1) Maantieteellinen sijainti
- 2) Henkiset siteet
- 3) Suomalaisten osaaminen ja perinteet
- 4) Muut syyt

Maantieteellinen sijainti

Suomen maantieteellinen sijainti ja markkina-alueiden läheisyys nähdään keskeisimpinä vahvuustekijöinä toteutettaessa liiketoimintaa Suomen yksikön johdolla. Tällöin tarkoitetaan Suomen sijaintia lähellä Venäjän ja / tai Baltian liiketoiminta-alueita ja mm. toimivaa logistista ketjua näille kohdemarkkinoille. Eli materiaalivirrat kulkevat Suomeen ja sieltä eteenpäin tehokkaasti. Yksi haastatelluista kuvailee Suomen maantieteellisen sijainnin tärkeyttä yritykselleen seuraavanlaisesti:

”Venäjän osalta ehdottomasti tärkein syy on ollut tämä läheisyys ja se, että meillä on vaan yksi raja välissä, joka on toimiva. Ajatellen esimerkiksi Moskovaa, joka on kohde suurimmalle osalle tuotteistamme. Tämä on ollut yksi tärkeimpiä syitä, koska me ei olla haluttu Venäjälle mitään varastointitiloja, johtuen suhteellisen korkeasta maariskistä.”

Suomesta käsin toimittaessa siis korostuu se, että mentäessä Venäjän markkinoiden keskeisille liiketoiminta-alueille eli Moskovaan tai Pietariin, ei jouduta läpäisemään kuin yksi raja ja kuljetusmatkat sekä -kustannukset pysyvät kohtuullisen matalina. Tällöin tavarantoimitukset myös nopeutuvat, joka on luonnollinen etu. Myös kyseisen rajan toimivuus on ainakin toistaiseksi ollut melko hyvä. Tavarankulussa Venäjälle on käytössä kaksi erilaista toimintatapaa eli se, että viedään tavaraa itse maahan tai, että asiakas noutaa tavarankulun Suomesta itse ja kuljettaa sen edelleen kohdemaahan. Baltian toiminnassa logistisen ketjun toimivuus Suomen kautta ei ole aivan yhtä merkittävässä asemassa kuin Venäjän tapauksessa, sillä satamien ym. infrastruktuurin kehittyneisyys on lisännyt suorien kuljetusten määrää Baltian maihin.

Tavarankuljetusten lisäksi maantieteellisen läheisyyden aikaansaama hyöty tulee esiin myös ns. aineettomien resurssien toimittamisen ja siirtämisen yhteydessä, kuten yksi haastateltu kuvailee:

”Suomen organisaatio toimii meillä tällaisena tukioorganisaationa. Se on se, joka on niinkuin kummisetä, antanut näitä toimintamallit, osaamisen, jota on sitten sovellettu paikan päällä. Ja kaikki perustuu siihen, että ollaan lähellä.”

Lisäksi Baltian ja erityisesti Viron kohdalla, Suomen maantieteellinen sijainti mahdollistaa sen, että paikalliselle organisaatiolle pystytään toimittamaan tukea erilaisissa yhteyksissä nopeammin ja helpommin kuin, mikäli toimittaisiin esimerkiksi Keski-Euroopasta käsin. Tukea tarvitaan nimenomaan Baltian markkinoilla siitä syystä, että markkinoiden pienuuden takia kaikkia mahdollisia liiketoiminnan funktioita ei aina Baltian yksikössä ole olemassa. Kun tämä ns tuki pystytään toimittamaan nopeasti, niin tällöin toimintanopeus myös asiakasnäkökulmasta kasvaa, jota kautta saatetaan aikaansaada kilpailuetua. Yksi haastatelluista kuvaa Suomen tarjontaa etuja aikaisempaan toimintamuotoon nähden:

”Keski-Euroopasta [Wienistä] käsin toimiminen tuohon meidän lähinaapuriin [Viro] monesti koettiin, niinkuin asiat vie enemmän aikaa, ne oli vähän monimutkaisempia, siellä ei ymmärretty ihan kieltäkään eli oli helpompaa toimia tästä lahden yli. Kunnes sitten jossakin vaiheessa yhtiökin huomasi sen, että, hei, täähän voitais tehdä, miksi tätä ei tehdä juuri näin.”

Henkiset siteet

Jokaisen Venäjällä aktiivisen yrityksen kohdalla nousee esiin suomalaisten ja venäläisten väliset ns. ”henkiset siteet”. Tällä tarkoitetaan mm. sitä, että suomalaiset ymmärtävät venäläistä ajatusmaailmaa ja mentaliteettia sekä myös maan kulttuuria usein muita kansallisuuksia paremmin. Suomalaisten kokema ”kulttuurishokki” Venäjälle mentäessä ja siellä liiketoimintaa harjoitettaessa ei tavallisesti myöskään ole yhtä voimakas kuin useilla muilla kansallisuuksilla. Yksi haastatelluista kuvaakin suomalaisten saamaa ns. ”erityiskohtelua” Venäjällä:

”Venäläiset kohtelee Suomea, suomalaisia kyllä varsin kohtuullisesti... Joku keski-eurooppalainen tai amerikkalainen, joka tuota lähtee ehkä tällaisen ylimielisenä, ottaa tällaisen yliotteen asiakkaaseen päin, niin venäläinen itsetuntoinen vastapeluri saattaa sitten mielellään kolauttaa sitten jossain vaiheessa oikein kunnolla...”

Yksi haastatelluista nostaa suomalaisuuden edun esiin jopa venäläisten keskinäiseen kanssakäymiseen nähden, Venäjän eri alueiden välisistä ristiriitaisuuksista ja ajatuseroista johtuen:

”Venäjä on myöskin siinä mielessä mielenkiintoinen, että pietarilaiset ei halua asioida moskovaalaisten kanssa, ne asioi mieluummin esimerkiksi suomalaisten kanssa... tällaisen ilmiön olen huomannut maan sisällä.”

Baltiassa suomalaisten henkiset siteet korostuvat virolaisiin nähden, mutta Liettuaan ja Latviaan niiden ei nähdä juurikaan ulottuvan. Viroon Suomea yhdistävät luonnollisesti kielelliset ja kulttuuriset siteet, josta syystä maata pidetään luontevana yhteistyöalueena jatkossakin. Latviaa ja Liettuaa taas pidetään jopa jossain määrin vieraina alueina suomalaisille, eikä edellä mainittuja siteitä juurikaan nähdä olevan olemassa. Baltian toiminnoissa yritysten tavallisin toimintamuoto onkin selvästi ollut, että Viron kautta on jatkettu etenemistä edelleen Latviaan ja Liettuaan. Tällöin Viron toimipiste tai tytäryhtiö on usein yhä Baltian toiminnoissa vahvassa asemassa.

Yksi haastatelluista tuo esiin vielä Suomen vahvuudet verrattuna Baltian liiketoimintojen keskittämiseen Venäjälle:

”Meillä on pitkä side tonne Baltiaan, mut jos sitä Baltian liiketoimintaa ruvettaisiin hoitamaan Venäjältä käsin, siihenkin liittyy ongelmia... henkisesti balteille on huomattavasti miellyttävämpää asioida länsisuuntautuneesti kuin Moskovasuuntautuneesti... Tämä kysymys tulee ratkottavaksi silloin kun tehdään näitä mahdollisia muutoksia.”

Suomalaisten osaaminen ja kauppaperinteet

Kaikki Venäjän aktiviteetteja harjoittavat yritykset nostavat esiin suomalaisten yritysten osaamisen Venäjän liiketoiminnassa, kuitenkin vaihtelevassa mittakaavassa. Suomalaisten Venäjän kaupan osaaminen muodostuu esimerkiksi henkilöistä, jotka ovat tottuneet toimimaan ja työskentelemään venäläisessä liiketoimintaympäristössä ja tuntevat täten myös paikallisen ns. ”bisnes-kulttuurin”. Suomalaisten osaamisen nähdään pohjautuvan myös esimerkiksi historiallisiin linkkeihin Venäjälle, joilla tarkoitetaan Suomen ja Venäjän välisiä pitkiä kauppaperinteitä. Suomalaisten maine Venäjän kaupan osajina tunnetaan myös monikansallisten yritysten konsernitasolla, kuten yksi haastatelluista kuvailee:

”Kyllä se ainakin meidän kohdalla on niin, että tuolla pääkonttorissa on luottamusta meihin [suomalaisiin] Venäjän kaupan osajina, vaikkei sitä kaikissa tilanteissa edes todellisuudessa aina välttämättä olisikaan.”

Baltiassa suomalaisten osaaminen korostuu Virossa, jonne nopeasti itsenäistymisen jälkeen on ehtinyt muodostua kiinteät kauppasuhteet sekä kontaktit ja yhteistyöverkot. Eli jo ennen toimintamuodon valintaa on Suomen yksiköllä usein ollut kaupankäyntiä sekä olemassa olevia kaupparakenteita Baltian maissa.

Myös suomalaisella länsimaisen liiketoiminnan osaamisella nähdään voitavan täydentää joitakin Venäjän tai Baltian organisaation tieto-aidon puutteita, liittyen tyypillisiin liiketoiminnan osa-alueisiin. Suomen yksikkö voi tällöin toimia paikallisen organisaation tukena, eräänlaisena taustaorganisaationa ja auttaa osaamisellaan tarpeen vaatiessa paikallisia toimijoita.

”Tähän perustuu itse asiassa siihen, että meillä on Suomessa pirun vankka osaaminen. Meillä on siis markkinoinnillinen, myynnillinen, logistinen ja rahoituksellinen osaaminen, koko tää tällainen kehikko... Sitten meillä on paikalliset perusorganisaatiot ja Suomi toimii tällaisena tukioorganisaationa”

Kaksi yritystä pitääkin Suomen asemaa erityisen merkittävänä nyt ja tulevaisuudessa, Venäjän liiketoiminnan ns. ”back-office” -toimintojen tuottajana sekä operaatioiden kontrolloijana. Tällöin ns. taustatoiminnot hoidetaan Suomesta käsin, logistiikka mukaanlukien, ja markkinointi- sekä myyntifunktiot taas asiakasrajapinnassa paikan päällä. Tämän aseman uskotaan säilyvän merkittävänä pidemmälläkin aikavälillä.

”Vaikka [Venäjän] riskit tulisi paremmin hallittaviksi ja voitaisiin paikallistaa toimintaa... Niin sitten on aina se osa, jota ei hyvinkään pitkään aikaan voi vielä siirtää. Se on nimenomaan valvontaa, kontrollointia, osaamista yms. Ne puitteet tullaan pitkään antamaan jostain muualta.”

Muut tekijät

Kaksi haastateltua pitää myös palvelujen ja elämisen yleistä hintatasoa Suomessa kohtuullisen edullisena, verrattuna esimerkiksi Keski-Euroopan maihin ja niiden suurkaupunkeihin. Suomalaisten vahvuuksina mainitaan yksittäistapauksissa myös riskinotto- ja -halu, päätösnopeus sekä muutosvalmius.

Yksi haastateltu tuo esiin myös, että Suomeen on huomattavasti helpompi saada länsimaisella taustalla olevia ihmisiä töihin kuin Venäjälle. Tähän vaikuttavat luonnollisesti Suomen kehittyneempi infrastruktuuri, vakaa ja turvallinen toimintaympäristö yms. tekijät. Työvoiman hankintaan liittyy Kalsta (1995, 70) toteaa, että Suomen korkea tuloverotus vaikeuttaa monikan-sallisten Baltian ja / tai Venäjän liiketoimintaa Suomesta käsin harjoittavien yritysten henkilöstöressurssien hankintaa Suomeen. Tähän liittyy voidaan kuitenkin todeta, että länsimaisille henkilöille Suomi on kuitenkin usein asuin- ja työpaikkana houkuttelevampi vaihtoehto kuin tämän päivän Venäjä.

6.2.4. Suomen heikkoudet / ongelmat liiketoimintakeskuksena

Tarkasteltaessa toimintamuotoon ja Suomeen liiketoimintakeskuksena liittyviä heikkouksia / ongelmia, näyttäisi siltä, että etenkin ongelmia liittyy jossain määrin enemmän Venäjän kuin Baltian liiketoimintoihin.

Alla luokittelu valittuun toimintamuotoon ja Suomeen toimintamuodon toteuttajana liittyvistä heikkouksista / ongelmista:

- 1) Venäjän ja Suomen väliset raja- ja tullausjärjestelyt
- 2) Suomalaisten Baltian kokonaistuntemus
- 3) Informaation kulku
- 4) Muut tekijät

Venäjän ja Suomen väliset raja- ja tullausjärjestelyt

Suomen ja Venäjän välisen rajan toimivuutta ja sen kehittämistä pidetään ensiarvoisen tärkeänä tekijänä liiketoiminnan sujuvuuden kannalta niiden yritysten keskuudessa, jotka ovat aktiivisimpia Venäjälle suuntautuvissa liiketoimissa. Rajan toimivuutta nykyisellään pidetäänkin kohtuullisen hyvänä.

Ongelmana nähdään kuitenkin esimerkiksi se, että kaikki rajan yli tapahtuva kaupankäynti ei nykyisellään aina tapahdu viranomaisvalvonnan alla. Monikansallisen suuryrityksen periaatteisiin kuuluu kuitenkin ehdottoman lainmukainen toimintatapa, jolloin tällaisiin, ns. laittomuuksiin, ei haluta eikä voida ryhtyä. Tällöin erilaisista toimintatavoista johtuen saatetaan joutua kokemaan kilpailullista haittaa.

Esiin nousee myös jatkuva ns. ”kissanhännänveto” suomalaisten ja venäläisten viranomaisosa-puolten kesken. Tällöin tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että mikäli Venäjä tekee joitakin muutoksia omalla puolellaan rajaa, niin myös Suomi vuorostaan tekee muutoksia ja asettaa esimerkiksi lisämaksuja omalla puolellaan rajaa. Rajan toimivuus voidaankin nähdä tulevaisuudessa yhtenä merkittävänä riskitekijänä ja uhkana koko Suomen liiketoimintakeskuksasemalle, kuten yksi haastatelluista tiivistää:

”Jos rajan ylittäminen tulee vaikeaksi Suomen kautta, jota se ei nyt siis ole, niin me siirretään osana muita suuria yhtiöitä Venäjän liiketoimintamme välittömästi Unkariin, Puolaan tai Baltian maihin. Eli tässä on Suomella aikamoinen riski siinä, että me jeesustellaan ja määritellään vaikeuksia vähän liikaa.”

Suomalaisten Baltian kokonaistuntemus

Baltian osalta suomalaisten on selkeästi muita kansallisuuksia helpompaa toimia Viroon, joh-
tuen erilaisista kielellisistä, kulttuurisista yms. siteistä maiden välillä. Muut Baltian maat
taas ovat suomalaisille toimintaympäristöltään oudompia. Latvia ja etenkin Liettua ovat suo-
malaisille usein hieman vieraita ja myös näiden maiden tuntemus on puutteellista. Tällöin suo-
malaisuus kyseisissä maissa toimittaessa ei anna erityistä etulyöntiasemaa muihin kansallisuuk-
siin verrattuna, kuten myös yksi haastatelluista aihetta kommentoi:

*”Baltian osalta Latvia ja Liettua ovat Suomelle vähän kaukaisempia ja sanotaan, että joko Suomesta suoraan tai Eestin kautta toimittaessa ei semmosta synergiaa niin paljon löydy. Us-
koisin, että Latvia ja Liettua eivät pitkällä tähtäimellä ole sellaisia kultakaivoksia tai etulyönti-
asemia Suomelle.”*

Baltiaa käsitelläänkin usein yhtenä markkina-alueena, mutta esimerkiksi markkinointiaktivi-
teetteja toteutettaessa pitää muistaa, että kyseessä on kolme erillistä valtiota, joilla kaikilla on
oma kielensä, kulttuurinsa, historiansa yms. Suomalaisten osaaminen tällä alueella ei siis ta-
vallisesti ole kokonaisvaltaista, vaan keskittyy pitkälti Viroon. Viro taas on 1,5 miljoonan hen-
gen asukasluvullaan Baltian maiden pienin osamarkkina.

Informaation kulku

Toimittaessa Suomen yksikön johdolla, osittain Suomesta käsin, on organisoituminen tavalli-
sesti moniportaisempaa kuin perinteisesti paikallisella tasolla toimittaessa. Tällöin joissakin
tapauksissa nousevat esiin toimintamuodon osapuolten välistä informaationkulkua vaikeuttavat
vaikutukset. Kuten yksi haastatelluista kuvailee informaationkulkua ja osapuolten välistä
kommunikointia:

*”Joudutaan paljon enemmän luottamaan semmoseen persoonattomaan kontaktiin, raportoin-
tiin... kirjallisiin tai taloudellisiin raportteihin... ja se on selvä, että se vuorovaikutus raportin
tekijällä ja lukijalla jää paljon heikommaksi kuin silloin, jos oltais paikan päällä.”*

Tiedonkulku siis hidastuu, tietosisällön luotettavuus laskee tai saatetaan joutua toimimaan
puutteellisen informaation varassa. Kommunikointimahdollisuudet kokonaisuudessaan ovatkin
liiketoimintakeskuksen tyyppistä toimintamuotoa käytettäessä usein rajallisemmat kuin, jos
toimittaisiin puhtaasti itsenäisen paikallisen organisaation tai maayhtiön muodossa.

Muut tekijät

Yksittäistapauksissa esiin nousevat Suomen valtion riskinottokyvyn ja tukijärjestelmien puutteet, suomalaisten Venäjän tuntemuksen ja osaamisen kapea-alaisuus sekä ennakkoluulot venäläisiä osapuolia kohtaan.

Eräs haastatelluista esimerkiksi pitää Suomen valtion heikkoa riskinottokykyä monikansallisen yrityksen näkökulmasta Suomen asemaa Venäjän toimintojen liiketoimintakeskuksena heikentävänä ja toteaa seuraavaa:

”Suomen riskinottokyky on maana pieni... Esimerkiksi valtion takuu- tai vakuusjärjestelyt, nehan on olemattomat täällä ja sitten sen lisäksi ne ei kosketa tällaisia yhtiöitä kuin me, jolloin tuotteiden alkuperämaa tai valmistusmaa ei ole Suomi.”

Suomalaisia pidetään usein erilaisista aiemmin mainituista historiallisista linkeistä ja kauppa-perinteistä johtuen Venäjän kaupan asiantuntijoina ja ammattilaisina. Yksi haastatelluista tuo esiin, että suomalaisilla kyllä on osaamista, mutta sitä ei voida kuitenkaan yleistää laajassa mittakaavassa esiintyväksi:

”Täällä todellisuudessa se Venäjän asiantuntemus on ajoittain hyvinkin syvällistä ja laajaa, mutt se on aika harvoilla tekijöillä kuitenkin hallussa... Eli kollektiivisesti suomalaiset ei oo mitään Venäjän asiantuntijoita... Parantamista olisikin ehkä asenteessa, että se on varmaan sellainen pienten kansojen ongelma, että kuvitellaan osaavamme kaikki maailman asiat.”

Eräs haastatelluista taas kommentoi ulkomailla usein vallitsevaa käsitystä suomalaisten hyvästä venäjän kielen taidosta:

”Yleisenä väärinkäsityksenä maailmalla on, että Suomessa osataan hyvin puhua venäjää. Todellisuudessa kuitenkin täällä hyvin harva puhuu venäjää... toisen maailmansodan jälkeenhan ei kukaan lapsi halunnut ainakaan venäjää opiskella.”

Yksi haastatelluista henkilöistä taas on pitänyt haasteellisena ja jossain määrin ongelmallisena erilaisten suomalaisten keskuudessa vallinneiden Venäjää ja venäläisyyttä koskeneiden ennakkoluulojen poistamisen organisaatiostaan. Hän kommentoi suomalaisten ennakkoluuloja seuraavanlaisesti:

”Meillä on yhä vähän sitä talvisodan henkeä ja venäläisiä pidetään usein tällaisina karvalak-kityypeinä...”

6.2.5. Lisäarvoa tuottavien tukipalvelujen käyttö Venäjän / Baltian liiketoiminoissa

Tämän kappaleen tarkoituksena on tarkastella monikansallisten Suomea Venäjän ja / tai Baltian liiketoimintakeskuksena käyttävien yritysten liiketoimintaa tukevien lisäarvopalvelujen käyttöä. Tällöin keskitytään erityisesti ns. ulkoisten tukipalvelujen tarjoajiin, eli ei organisaation sisäisesti tuotettaviin, vaan muilta yrityksiltä hankittaviin palveluihin. Erityisesti tarkoituksena on tarkastella Suomesta hankittavia lisäarvoa tuovia tukipalveluja, sekä luoda pohjaa NNE-lisäarvopalveluverkoston keskuudessa toteutetulle tutkimusosuudelle. Tällöin keskitytään 1) Suomen rooliin tukipalvelujen tarjoajana, 2) tukipalvelun tarjoajalta vaadittaviin edellytyksiin, 3) suomalaisten tukipalvelujen käytön motiiveihin, 4) tukipalvelujen käytön nykyhetkeen, sekä 5) tukipalvelujen paikallistumiseen toimintavuosien aikana.

Suomen rooli tukipalvelujen tarjoajana

Suomen rooli liiketoimintaan lisäarvoa tuovien tukipalvelujen tuottajana korostuu selvästi Venäjän liiketoimintojen kohdalla. Baltian maiden kohdalla tukipalvelujen vähäisempi merkitys johtuu yksinkertaisesti Venäjää kehittyneemmästä palveluinfrastruktuurista ja vakaammasta toimintaympäristöstä. Koska tutkimuskohteena ovat suuret monikansalliset yritykset, ovat ne myös jossain määrin itsერიittoisia useiden perinteisten tukipalvelujen suhteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että ne kykenevät tuottamaan itse joitakin pienempien yritysten perinteisesti oman organisaation ulkopuolelta hankkimia tukipalveluja.

Suomesta hankittujen tukipalvelujen merkitys on korostunut toiminnan tai markkinoille menon alkuvaiheessa, paikallisen kontaktiverkon, osaamisen ja markkinatuntemuksen ollessa nykyistä heikommalla tai puutteellisemmalla tasolla. Venäjällä toimivilla yrityksillä onkin melko runsaasti kokemusta myös Suomesta hankituista tukipalveluista. Baltian kohdalla taas yhdellä yrityksellä ei Suomesta hankituilla tukipalveluilla ole ollut toiminnan missään vaiheessa, lukuunottamatta yrityksen sisäisiä tukipalveluja, juuri minkäänlaista merkitystä. Tämän yrityksen edustaja kommentoi toiminnan aloittamista ja tukipalvelujen hankintaa seuraavanlaisesti:

”Alussa meidän toiminnot kanavoitiin pitkälti paikallisten kumppanien kautta, jotka tunsivat markkinat. He tiesivät kuka mitäkin siellä tekee... Sitten meillä kansainvälinen organisaatio loi vankan viitekehyksen ja kaikki sen ulkopuolelta on sitten ollut helppo löytää paikallisesti.”

Suomesta hankittavien tukipalvelujen yhteydessä näyttäisi korostuvan myös esimerkiksi Santalaisen (1995, 38) sekä Tulisalon ja Vapaakallion (1994, 4) esittämät ajatukset siitä, että toimivat liikenne- ja huolintapalvelut sekä viestiyhteydet muodostavat perustan, eräänlaisen kivijalan, myös muulle erityisosaamiselle, asiantuntemukselle sekä palvelutoiminnalle. Tämä korostuu käsillä olevan tutkimuksen yhteydessä siinä mielessä, että jokainen yritys, joka on toteuttanut kuljetuksia Suomen kautta Venäjän ja / tai Baltian kohdemarkkinoille, on myös käyttänyt muita Suomesta hankittuja tukipalveluja operaatioissaan. Edellä mainittu yksi yritys, joka ei ole käyttänyt Suomea kuljetusten kauttakulkuväylänä, ei ole myöskään käyttänyt mitään muita Suomesta hankittuja tukipalveluja hyväkseen.

Tukipalvelujen tarjoajilta vaadittavia edellytyksiä

Keskeisimmät esiin nousseet tukipalvelujen tarjoajilta vaaditut edellytykset lisäarvoa tarjotakseen ovat tiivistettävissä seuraavanlaisesti:

- 1) Kokemus, markkinatuntemus, liiketoimintakulttuurin tuntemus (Venäjä ja / tai Baltia)
- 2) Reagointinopeus muutoksiin ja tuotteen / palvelun onnistunut mukauttaminen paikallisiin olosuhteisiin
- 3) Monikansallisten yritysten toiminnan ymmärtäminen
- 4) Muut tekijät

Tukipalvelujen tuottajalta odotetaan luonnollisesti kokemusta toiminnasta kohdemarkkinoilla ja toimintaympäristön tuntemusta. Tämä kattaa sekä paikallisten olojen tuntemuksen yleisellä tasolla että markkinatuntemuksen. Tukipalvelujen tuottajan tulisi ymmärtää paikallisten olosuhteiden erikoisuudet ja pystyä toimimaan niiden edellyttämällä tavalla. Tällöin myös paikallisen liiketoimintakulttuurin tuntemus ja ymmärtäminen korostuvat. Yksi haastatelluista kuvailee ”henkisen etabloitumisen” tarvetta seuraavanlaisesti:

”Pitää ymmärtää tää slaavilainen kulttuuri tai Baltian kulttuuri ja se minkä takia asioita tehdään tietyllä tavalla... Tässä ei aina riitä tekninen kyvykkyys... Musta on kyse henkisestä etabloitumisesta... Firmathan voi toimia siellä [Venäjällä], vaikkei ne välttämättä ymmärrä yhtään, mitä ne siellä tekee tai mitä pitäisi tehdä.”

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö aikaansaa tarpeen reagoida lyhyellä aikaviiiveellä muutoksiin ja sopeuttaa liiketoimintaansa uusien vaatimusten mukaiseksi. Eli esimerkiksi tarjottuja palveluja tai tuotteita tulisi pystyä kehittämään tai mukauttamaan kulloinkin kohdemarkkinoilla vallitsevan tilanteen mukaan riittävän nopeassa aikataulussa.

”Hintakilpailukyky, työn laatu yms. eivät ole usein ongelmia, vaan sen oman palvelun tai tarjotun tuotteen sovittaminen paikallisiin olosuhteisiin... Voidaan tarjota ratkaisua, joka on täydellisesti sopimaton johonkin olosuhteisiin, siksi ettei osata kuvitella sitä paikallistilannetta.”

Esiin nousee myös kyky ymmärtää monikansallisen yrityksen liiketoimintaa. Tässä on edesauttanut esimerkiksi joidenkin suomalaisyritysten liittyminen osaksi kansainvälisiä ketjuja, joilla on maailmanlaajuinen verkosto tukena. Näiden globaalien palveluntarjoajien palveluja käytetäänkin monikansallisten yritysten keskuudessa melko usein erilaisissa yhteyksissä. Tämä tapahtuu esimerkiksi siten, että ”globaalien ketjun” Suomen yksikkö tuottaa palvelun tai teettää sen venäläisellä / baltialaisella yhteistyökumppanillaan. Eräs haastatelluista esittää esimerkin markkinoinnin ja mainonnan osalta:

”Mä en sitä osaamista pitäisi niin hääppöisenä... Mä terotan koko ajan, että perinteisesti suomalaiset yhtiöt ei osaa niitä asioita niinkään. Mutta sitten kun otetaan globaalit firmat, jotka hoidetaan Suomen kautta, niin mä luulen, että ne osaa niinkuin mekin osataan se...”

Verkostoitumisen edut nousevat esiin kansainvälisen ketjuuntumisen lisäksi myös suomalaisten yritysten välillä, esimerkiksi resurssien lisäämiseksi ja ns. ”suuruuden edun” saavuttamiseksi, kuten yksi haastatelluista kommentoi:

”Suomalaiset ottaen huomioon maan koon, niin suomalaisia on tavattoman paljon tuolla Venäjällä... Suomalaisille on mahdollista rakentaa melkosia verkostoja... Se suuruuden etu on se mikä siitä tulee ja harvoin suomalaisilla on suuruuden etua missään.”

Yhden yrityksen edustaja tuo esiin, että Venäjälle tai yleisellä tasolla muuhunkin ulkomaan liiketoimintaan erikoistuneita tukipalvelujen tarjoajia on palvelun hankkijan näkökulmasta Suomessa vielä liian vähän. Kuljetus- ja logistiikkapuolella näitä löytyy, mutta erittäin vähäisessä määrin muuten. Erikoistujien avulla olisi mahdollista kohottaa palvelujen tarpeisiin vastaavuutta ja myös niiden laatutasoa. Hän kommentoi suomalaisten tukipalvelujen kohdalla usein vallitsevaa tilannetta:

”Tää on monille palvelun tuottajille oheisbisnes... sellanen jännittävä pieni anekdootti tai lisäväri... että tehdään vähän Venäjällekin tai muualle ulkomaille, kun pääosa volyyymista tulee Suomesta... jollonka tähän puoleen ei voida täysin paneutua, vaikka ehkä haluttaiskin.”

Suomalaisten tukipalvelujen käytön motiiveja

Motiivit käyttää Suomesta hankittuja ns. lisäarvoa tuottavia tukipalveluja, jotka siis voidaan toteuttaa myös paikallisesti, korostuvat etenkin toiminnan alkuvaiheessa. Alueellisesti ne korostuvat Venäjällä enemmässä määrin kuin Baltiassa. Eräs haastatelluista toteaa yrityksensä Baltian liiketoiminnoissa käytettävistä tukipalveluista:

”Me pyritään kasvattamaan Baltian yhtiöistä mahdollisimman itsenäisiä... Kun nää maat kehittyi, niin ei ole oikein mitään varsinaista syytä hankkia palveluja Suomesta.”

Pääasialliset motiivit Suomesta hankittujen tukipalvelujen käytölle voidaan kuitenkin luokitella seuraavanlaisesti:

- 1) Kontaktien ja informaatiokanavien kehittymättömyys toiminnan alkuvaiheessa
- 2) Suomesta hankittujen palvelujen luotettavuus ja kommunikaatiohävikin välttäminen
- 3) Länsimaisen ja venäläisen ajattelutavan kombinaatio
- 4) Suomalaisten palvelujen korkea laatutaso ja yritysten tieto-taito

Motiivit Suomesta hankittujen tukipalvelujen käyttöön ovat korostuneet Venäjällä toiminnan alkuvaiheessa, jolloin sekä markkinatuntemus, paikallisen toimintaympäristön tuntemus että paikalliset kontaktit ja informaatiokanavat ovat olleet nykyistä kehittymättömämpiä. Tällöin Suomesta hankitut tukipalvelut ovat tarjonneet ns. yksinkertaisemman ja helpomman tavan käynnistää toiminta.

Suomesta hankittujen tukipalvelujen kohdalla on korostunut myös niiden luotettavuus, kuten kaksi yritystä tuo esiin. Tällöin niin hintaan, laatuun kuin toimitusaikatauluihinkin on voitu yleisellä tasolla usein luottaa paremmin kuin paikallisten toimijoiden kohdalla. Samat yritykset tuovat esiin, että suomalaisten kanssa toimittaessa vältytään usein myös informaatiohävikiltä, jota saattaa paikallisten palveluntarjoajien kanssa toimittaessa aiheutua liiketoiminnassa käytettävän terminologian väärin ymmärtämisen muodossa tai yksinkertaisesti esimerkiksi kieliongelmiä kautta. Yksi haastatelluista kommentoi aihetta seuraavanlaisesti:

”Kun meistäkin suurin osa tässä firmassa on suomalaisia, niin on tietysti etuu, jos voi ostaa suomalaiselta... Sillon on myöskin helpompi saada sitä mitä haluu...”

Toinen haastatelluista lisää aiheeseen liittyen:

”Venäläisen kautta voi saada edullisemmin, mutta sitten kun se palvelu tai tuote tulee, niin se voikin olla vähän eri kuin mitä tilattiin. Että siinä tällaisia ymmärrysongelmia tulee enemmän, että monta kertaa sitä maksaa suomalaiselle mieluummin vähän enemmän ja saa sitten laadukkaampaa.”

Toimintamalli, jossa Suomessa toimiva tukipalvelujen tuottaja on etabloitunut myös Venäjän markkinoille ja toimii siellä osittain tai pääosin paikallisen henkilöstön voimin, nähdään usein varteenotettavana ja kilpailukykyisenä vaihtoehtona. Tämä nimenomaan silloin kun toiminnassa on onnistuttu riittävässä määrin yhdistämään länsimainen ja venäläinen ajattelutapa. Kuten yksi haastatelluista asian ilmaisee:

”Kyllä suomalaistaustaisilla on aika hyvä kombinaatio, ne tietää länsimaalaisten ajatukset ja ne tietää paikallisten ajatukset ja ne pystyy yhdistelemään niitä aika hyvällä tavalla.”

Esiin nousee myös se, että tämän tyyppisellä Suomesta hankitulla tukipalvelun tarjoajalla erilaiset yrityksen taustatoiminnot ja -järjestelyt pelaavat erinomaisesti, joka omalta osaltaan edesauttaa projektien onnistuneessa läpiviennissä. Suomalaistaustaisen yrityksen on kuitenkin usein melko vaikeaa nousta kenttäkokemukseltaan ja markkinatuntemukseltaan samalle tasolle kuin täysin paikallisen palveluntarjoajan.

Yhden yrityksen edustaja tuo esiin tukipalveluihin liittyen myös toimintatavan, jossa on yhdistetty sekä länsimainen laatutaso ja osaaminen että paikallinen kenttäkokemus ja markkinatuntemus:

”Kun siellä [Venäjällä] ei välttämättä ole toi tutkimuskulttuuri niin kehittynyt kuin meillä, niin silloin me saatetaan käyttää suomalaista markkinatutkijaa projektoimassa ja hoitamassa laadunvalvontaa ja tutkimuksen tieteellisten kriteerien täyttymistä. Ja venäläistä tekemässä kenttätöön...”

Suomalaisilla onkin monilla toimialoilla vankkaa osaamista ja oman toimialansa tietotaitoa. Esimerkiksi kuljetus- ja logistiikkapalvelut, koulutuspalvelut ja lakipalvelut mainitaan tällaisina. Omien palvelujen markkinoinnissa ja myös markkinointipalvelujen tuottamisessa suomalaisilla taas nähdään olevan parantamisen varaa.

”Kyllä suomalaisilla on todella paljon tieto-taitoa, ehkä suomalaisten matala profiili taas tekee sen, ettei siitä olla riittävästi tietoisia...”

Verrattuna muista länsimaista tuleviin tukipalvelujen tarjoajiin, voidaan suomalaisten etuna nähdä pitkälti samoja asioita kuin Suomen toimimisessa monikansallisten yritysten Venäjän ja / tai Baltian liiketoimintojen keskuksena. Tällaisia ovat esimerkiksi suomalaisten mentaalinen läheisyys venäläisiin ja virolaisiin nähden, kokemus ja perinteet kaupankäynnistä kohdealueella yms. Myös edelläkin mainittu länsimaisuuden ja venäläisyyden kombinaatio on suomalaisten etu useissa tapauksissa muihin länsimaisiin lisäarvopalvelujen tuottajiin nähden.

Tukipalvelujen käytön nykyhetki

Toimintavuosien aikana on Suomesta hankittavien tukipalvelujen muoto jossain määrin muuttunut. Ns. peruspalveluja ei Suomesta enää toiminnan vakiinnuttua ja paikallisen osaamisen sekä kontaktien kehityttyä hankita juuri lainkaan. Tämä pitkälti peruspalvelujen ja -tuotteiden hankinnan paikallistumisesta johtuen.

”Just näissä tämmösissä yksinkertaisemmissa asioissa... Ne paikallistuu aika nopeasti, osaamisen ja kehittymisen kautta.”

Merkittävimmät Suomesta hankittavat palvelut ovat toiminnan tässä vaiheessa luokiteltavissa pääosin asiantuntijapalveluiksi. Tätä päätelmää tukevat myös Santalaisen (1995, 21) tulokset, joissa hän toteaa, että yritysten liiketoimintakeskuksesta tarvitsemien palvelujen tarve muuttuu ajan myötä aikaisempaa kehittyneempien palvelujen suuntaan. Hänen mukaansa liiketoimintakeskuksen palvelutarjonnan tulisikin kehittää itseään yritysten muuttuvien tarpeiden mukaan.

Näistä tukipalveluista, joita yhä hankitaan Suomesta korostuvat konkreettisella tasolla esimerkiksi kuljetus- ja logistiikkapalvelut, jolloin materiaalivirtojen toimiva liikkuvuus luonnollisesti muodostaa, kuten aikaisemmin mainittiin, eräänlaisen toiminnan ”kivijalan”. Lisäksi osittain Suomesta hankitaan usein esimerkiksi laki-, pankki-, messu- ja koulutuspalveluja. Esimerkiksi Suomesta hankitut koulutuspalvelut korostuvat hyvin usein lähes joka yrityksen kohdalla:

”Siis koulutushan on ääretön asia Venäjällä ja siinä suomalaiset on ylivoimaisia. Kaikkihan tietää, että venäläiset on hyvin koulutettuja, mutta ei ne kuitenkaan osaa mitään. Niille pitää opettaa tän uuden maailman, markkinatalouden toimintamallit ja muut.”

Myös mainontaan ja markkinointiin hankitaan joskus Suomesta palveluja, tosin näiden merkitys on vähentynyt toimintavuosien aikana ja näissä kuten joissakin muissakin Suomesta hankituissa tukipalveluissa nähdään esiintyvän myös joitakin ongelmia, kuten yksi haastatelluista kommentoi:

”Esimerkiksi mainonnan tekeminen on mahdotonta ilman sellaista syvällistä paikallistuntemusta... Kun sitä tehdään jollekin tietylle kohderyhmälle tai palvelemaan jotain tiettyä viestinnällistä tavoitetta, niin sen kohderyhmän ymmärtäminen on ihan keskeistä... Tätä paikallinen dimensio jää helposti puuttumaan.”

Tukipalvelujen paikallistuminen toimintavuosien aikana

Yritysten Venäjän ja / tai Baltian liiketoiminnot on hoidettu Suomen yksikön alaisuudessa noin viiden vuoden ajan, lukuunottamatta yhtä ainoastaan Baltiassa toimivan yrityksen Suomen yksikköä, jonka kyseisen alueen toiminnot ovat olleet Suomen yksikön alaisuudessa yhden vuoden ajan. Yhteistä kaikille yrityksille on se, että tukipalvelut ovat tänä aikana paikallistuneet ja Suomesta hankittujen tukipalvelujen merkitys on vähentynyt. Suuntaus tulee yritysten mukaan olemaan myös jatkossa sama, eli palvelujen hankintaa pyritään paikallistamaan yhä enenevässä määrin toiminnan kehittyessä. Kyseinen ilmiö on kytköksissä aikaisemmin esitettyyn pyrkimykseen koko yhtiön toiminnan paikallistamisesta ja usein myös itsenäisen maayhtiön perustamisesta tulevaisuudessa. Venäjällä toimivien yritysten alkuvaiheen toiminnassa Suomesta hankittujen tukipalvelujen merkitys on kuitenkin ollut kiistaton. Edellä esitetty tukee Santalaisen (1995, 28) esittämiä tuloksia siitä, että gatewayn tai liiketoimintakeskuksen lisäarvoa tuova rooli on suurempi entry-prosessin alkuvaiheissa kuin sen myöhemmissä vaiheissa. Koska liiketoimintakeskusasiakkaat ovat entry-prosesseissaan eri vaiheissa, tulisi tarjolla aina olla laaja valikoima erilaisia toimintamuotoa tukevia palveluja.

Eli kun toiminta yleisellä tasolla on paikallistunut suuremmassa määrin, paikallisen venäläisen ja / tai baltialaisen henkilöstön lukumäärä on lisääntynyt, heille on annettu lisää vastuuta ja heidän osaamisensa on kehittynyt, niin myös paikallisten tukipalvelujen merkitys ja osuus ovat kasvaneet. Toiminnan alkuvaiheen osaamisen ja tukipalvelujen hankinnan välistä yhteyttä yhden yrityksen edustaja kommentoi seuraavanlaisesti:

”Kun alkuaikoina koko mainos, markkinointi ja tän tyyppinen osaaminen oli tällä puolen rajaa [Suomessa], niin se oli helpompi tehdä ja toimia täältä käsin.”

Syynä tukipalvelujen paikallistumiseen toimintavuosien aikana on siis ollut mm. se, että oman paikallisen ja Suomen organisaation osaamisen taso on kasvanut toimintavuosien aikana. Osaamisen lisääntymisen kautta on ennen kaikkea myös oman organisaation kyky tuottaa monia palveluja itse kasvanut. Tässä on auttanut paljon paikallisen kohdemarkkinoilla toimivan henkilöstön kehittyminen. Yksi haastatelluista kommentoi ulkopuolisten tahojen, tässä tapauksessa konsulttien, merkityksen vähenemistä seuraavanlaisesti:

”Esimerkiksi konsulttipalvelujen osalta, tää [Venäjä] on konsulttien luvattu maa tietysti... Mutta kun oma osaaminen syntyy, niin nää konsultit lentää vähän niinkuin takaovesta pihalle.”

Toimintavuosien aikana on onnistuttu kehittämään myös informaatiokanavia, joiden kautta on ollut mahdollista löytää oikeat yhteistyökumppanit ja palvelujen tuottajat. Esimerkiksi joidenkin laadukkaiden asiantuntijapalvelujen tarjoajia on vielä melko vaikeaa löytää Venäjän markkinoilta ilman oikeita informaatiolähteitä ja -kanavia. Kuten yksi haastatelluista kuvaa informaatiokanavien merkitystä oman yrityksensä kohdalla:

”Palveluja ei löydy, jos ei osaa etsiä. Meidän tapauksessa löytyy, kanavat pitää olla oikeita. Me ollaan rakennettu omat paikalliset infokanavat... Se on semmoinen asia, joka yhtiölle tulee vaan sitä kautta kun siellä toimii.”

Palvelujen paikallistamisen taas nähdään edistävän mm. toimintanopeutta, joka on yrityksille merkittävä kilpailukykyä parantava tekijä. Tällöin erilaiset tukipalvelut saadaan toteutettua ja toimitettua loppukäyttäjille nopeammin kuin ainakin Suomesta käsin tuotettavat palvelut. Paikallisia palveluja käytettäessä usein myös ns. välikäsiä määrä vähenee. Tällöin tukiopeaatioiden valvonta paikallisen organisaation toimesta helpottuu. Yhtenä paikallisten palvelujen etuna on yleisellä tasolla myös niiden edullisuus, hintakilpailukyky suomalaisiin palveluihin verrattuna. Kustannussyyt eivät kuitenkaan tavallisesti ole ratkaisevassa asemassa, kuten yksi haastatelluista toteaa:

”Sekä laadullisesti että toiminnallisesti on löytynyt tämmösiä ratkaisuja, jotka ei aina välttämättä kustannussyistä, mutta käytännön toiminnan helppouden takia on parempi sitten tehdä siellä.”

Eli kustannussyitäkin tärkeämpänä nähdään usein se, että monien palvelujen kohdalla myös niiden laatutaso on kohentunut viime vuosien aikana ja se, että palveluja paikallistasolla yleensä

säkin on tarjolla nykyään. Paikallisten palvelujen laatutaso ja palvelujen puuttuminen tai niiden löytäminen olivatkin usein ongelmia toiminnan alkuvaiheessa. Myös Venäjän liiketoimintaa harjoittavien monikansallisten yritysten Moskova-keskeisellä toiminnalla on osuutta palvelujen paikallistumiseen:

”Siinä mielessä juuri Moskovassa toimiminen on erinomaisen hyvä, koska sieltäkäsinkin se Venäjällä lähtee. Että on paljon palveluja, joita on Moskovassa saatavissa, mutta ei ole muissa kaupungeissa vielä.”

7. TUTKIMUSTULOSTEN ESITTÄMINEN JA ANALYYSI: NNE-LISÄARVOPALVELUVERKOSTO

7.1. FINPRON NNE-TOIMINNAN JA LISÄARVOPALVELUVERKOSTON ESITTELY

Uuden Pohjois-Euroopan markkina-alue koostuu kolmesta eri osamarkkinasta:

- Pohjoismaat 24 milj. asukasta
- Baltia 8 milj. as.
- Luoteis-Venäjä 44 milj. as.

Suomi sijaitsee uuden markkina-alueen ja hyvien yhteyksien keskellä. Suomella on myös merkittävä rooli integroitaessa Venäjää Euroopan Unioniin. Finpron uuden Pohjois-Euroopan markkinointityöllä tuetaan osaltaan esimerkiksi Euroopan unionin pohjoisen ulottuvuuden ohjelmaa, jonka EU on hyväksynyt osaksi kehitysohjelmaansa. Teollisuuden ja liiketoiminnan alueilla pohjoinen ulottuvuus kiinnittää huomiota erityisesti luonnonvaroihin ja energia-aiheisiin, kuljetusverkostojen kehittämiseen, ympäristönsuojeluun, ydinvoiman turvallisuuteen, kuten myös kaupankäyntiin ja taloudellisen yhteistyön lisäämiseen. Suomi voi toimia merkittävänä aloitteentekijänä ja partneruuden käynnistäjänä pohjoisen ulottuvuuden toiminnassa. Yritystemme korkea tieto-taito -taso ja kyky toimia yhteistyössä sekä läntisten että venäläisten yritysten kanssa luovat vankan perustan edellämainitulle toiminnalle. (Savolahti 1998)

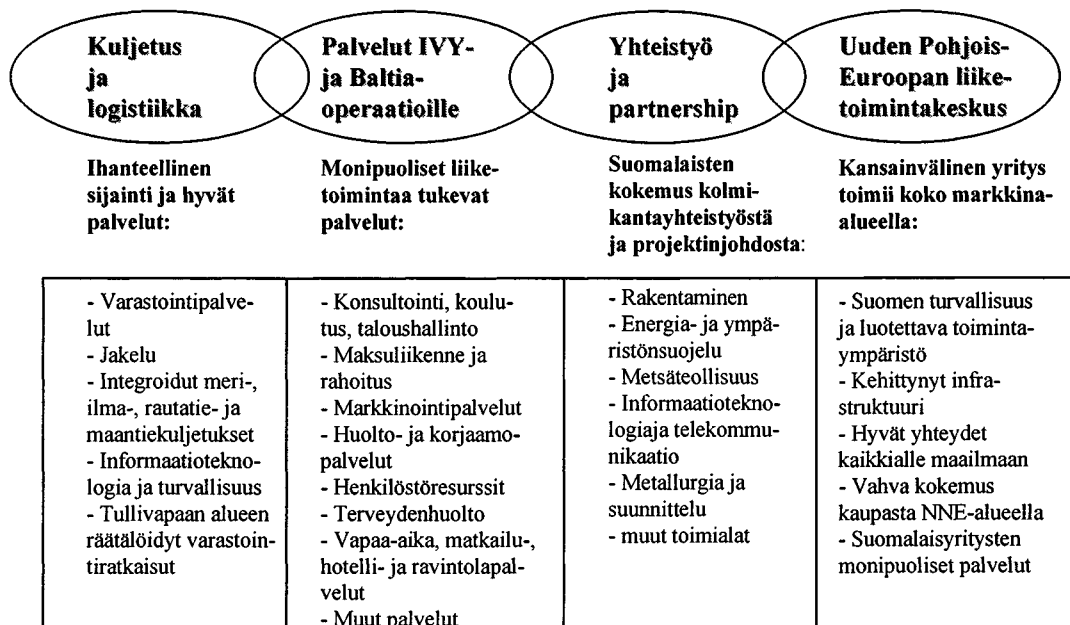
Finpro:n New Northern Europe -ryhmän (NNE) tarkoituksena onkin ollut kerätä yhteen ne Suomessa toimivat yritykset, joilla on tarjottavana lisäarvopalveluja kansainvälisille yrityksille uudessa Pohjois-Euroopassa. Tätä kautta on muodostettu ns. lisäarvopalveluverkosto, jossa on mukana eri toimialojen yrityksiä. NNE-ryhmän päätavoitteena on yhteistyössä yritysverkoston kanssa uuden Pohjois-Euroopan markkina-alueen ja Suomen liiketoimintakeskusajatuksen juurruttaminen kohdemaissa, joita ovat Venäjän suurimmat läntiset kauppakumppanit. Liike-

toimintakeskusajattelun juuret ovat Suomen ns. gateway-asemassa ja pyrkimyksissä asemoida Suomea lännen ja idän välisessä kehittyvässä taloudellisessa vuorovaikutuksessa (Nurmio 1998, 49).

Liiketoimintakeskustoiminnan pyrkimyksenä on, että ulkomaiset yritykset ohjaisivat osia Venäjälle ja Baltiaan suuntautuvasta liiketoiminnastaan Suomen kautta. Ne voivat toimia myös Suomesta käsin markkina-alueenaan koko uusi Pohjois-Eurooppa. Näiden yritysten on myös mahdollista käyttää hyväkseen Suomesta hankittuja lisäarvopalveluja. Suomalaisyritysten tuotteet ja palvelut voivat olla tarkoitettuja joko länsimaisille yrityksille tai Baltian ja Venäjän yrityksille markkinoinnin suunnasta riippuen.

NNE-ryhmä tuottaa yritysten toimintaa tukevia markkinaselvityksiä, järjestää markkinointitoimenpiteitä yhdessä yritysten kanssa sekä rakentaa Suomen imagoa uuden Pohjois-Euroopan liiketoimintakeskuksena. Toteutettuja markkinointitoimenpiteitä ovat olleet mm. kontaktipäivien, seminaarien ja näyttelyiden järjestäminen sekä erilaiset julkaisut, multimediatuotteet, web-palvelu ja mediasuhteiden hoito.

KUVIO 6: Suomen ja lisäarvopalveluverkoston tarjoamat mahdollisuudet kansainvälisille liiketoimintakeskusyriksille uuden Pohjois-Euroopan markkina-alueella. (Lähde: Finpron NNE-toimintaa käsittelevä esite)



Finpron NNE-ryhmä siis markkinoi uutta Pohjois-Eurooppaa yhdessä toiminnassa mukana olevien yritysten kanssa. Nämä eri toimialoja edustavat yritykset muodostavat kokonaisuutena ns. lisäarvopalveluja tarjoavan yritysverkoston. Verkostolla onkin resurssit tarjota kokonaisvaltai-

sia liiketoimintaa tukevia ratkaisuja Suomea uuden Pohjois-Euroopan markkina-alueen liiketoimintakeskuksena käyttäville yrityksille. NNE-toiminnassa ja lisäarvopalveluverkostossa mukana olevat yritykset on niiden sitoutumisasteen mukaan jaettu kolmeen ryhmään:

- *leader-yritykset* ovat näkyvästi mukana kaikessa uuden Pohjois-Euroopan markkinoinnissa.
- *expert-yritykset* osallistuvat näkyvästi oman alansa markkinointityöhön.
- *correspondent-yritykset* ovat mukana jatkuvassa uutta Pohjois-Eurooppaa koskevassa tietovirrassa.

7.2. TULOKSET

7.2.1. Yleistä

Tässä luvussa on analysoitu ja esitetty tulokset NNE-lisäarvopalveluverkoston keskuudessa toteutetuista puhelinhaastatteluista. Tällöin tarkoituksena on tarkentaa edellä esitettyjä monikansallisten yritysten keskuudessa toteutettuja teemahaastatteluja lisäarvoa tuottavien tukipalvelujen osalta.

Tutkimuksen tässä osiossa haetaan vastauksia erityisesti:

- 1) tutkimuksen pääongelmaan: *”Miten perinteisiä entry-muotoja täydentävä lisäarvopalveluja tarjoava liiketoimintakeskus palvelee yritysten kansainvälistymistä uusille markkina-alueille?”*
- 2) toiseen tutkimuksen alaongelmista: *”Miten Suomessa toimiva liiketoimintaa tukevia palveluja tarjoava lisäarvopalveluverkosto toimii ulkomaisten yritysten ”linkkinä” uudessa Pohjois-Euroopassa ja mihin tekijöihin tämä toiminta perustuu?”*

Analyysissa tulokset on pääosin pyritty pukemaan taulukkomuotoon, niiden havainnollistamisen helpottamiseksi. Tutkimustulokset esitetään viidessä pääkappaleessa, joita ovat: 1) lisäarvopalveluasiakkaat ja palvelujen tuottaminen, 2) resurssit ja kilpailu, 3) lisäarvopalvelutoiminnan nykyhetki ja tulevaisuus, 4) lisäarvopalvelujen markkinointi, sekä 5) Euroopan unionin pohjoinen ulottuvuus -hanke ja sen vaikutukset lisäarvopalvelutoimintaan.

Näiden ns. pääkappaleiden lisäksi tutkimustulosten tarkastelua on pyritty helpottamaan ns. väliotsikoiden avulla (kursivoitu teksti), joiden tarkoituksena on lyhyesti kuvata kunkin taulukon ja aihepiirin asiasisältöä. Nämä väliotsikot ovat osittain kysymysmuodossa ja niissä esiintyy

usein sana linkkitoiminta (lisäarvopalvelutoiminnan ohella), viitaten tutkimusongelmassa mainittuun ”linkkinä” toimimiseen.

Ohjeita tutkimustulosten ja taulukoiden lukemiseen

Tutkimustulosten yhteydessä esitetyt taulukot ovat ns. nelijakoisia (lukuunottamatta taulukoita 7 ja 8). Taulukoiden kolmessa ensimmäisessä sarakkeessa tulokset on esitetty yritystyypeittäin eriteltyinä, eli tässä tapauksessa Finpron NNE-lisäarvopalveluverkoston jäsenyritystyypeittäin (leader, correspondent, expert). Nämä yritystyytit eroavat siis toisistaan sitoutumisessaan verkostotoimintaan (panokset, aktiivisuus yms.). Neljännessä, eli ns. ”kaikki” -sarakkeessa tulokset esitetään kokonaisuudessaan, kaikki yritystyytit toisiinsa yhdistettyinä.

Taulukoiden riveillä on esitetty yritysten kuhunkin kysymykseen esittämät erilaiset vastausvaihtoehdot ja osatekijät. ”Kaikki” -sarakkeessa on esitetty kunkin vastausvaihtoehdon tai osatekijän esiintuoneiden yritysten kokonaislukumäärä. ”Kaikki” -sarakkeessa esitetyt prosenttiluvut taas kuvaavat kyseisen osatekijän esiintuoneiden yritysten lukumäärää suhteessa kaikkien kyseiseen kysymykseen vastanneiden yritysten kokonaislukumäärään (n). Tällöin tämä lukumäärä (n) vaihtelee eri kysymysten sekä taulukoiden kohdalla ja prosenttilukujen laskentaperusteena onkin käytetty nimenomaan kyseiseen kysymykseen vastanneiden yritysten lukumäärää (ei siis automaattisesti tutkimukseen kokonaisuudessaan osallistuneiden yritysten lukumäärää, n=44).

Tutkimuksessa esitettyjen ns. avoimien kysymysten (esim. ”Mihin erityisiin tekijöihin asiantuntemuksenne lisäarvopalvelujen tuottajana perustuu?; kysymys 11; taulukko 15”) kohdalla on samalla yrityksellä ollut mahdollisuus esittää useampia eri vastausvaihtoehtoja tai osatekijöitä (esim. *markkinatuntemus ja kokemus, henkilöstön osaaminen, toimintaympäristön tuntemus yms.*)¹⁹. Tästä syystä ”kaikki” -sarakkeessa esitettyjen kaikkien rivien yhteenlasketut prosenttiluvut saattavat myös kokonaisuudessaan ylittää 100 %. Prosenttiluku kuvaakin sitä, miten moni kysymykseen vastanneista yrityksistä on tuonut esiin juuri kyseisen osatekijän suhteessa kaikkiin kysymykseen vastanneisiin yrityksiin. Myös joissakin ns. monivalintakysymyksissä yrityksillä on ollut mahdollisuus valita useampia vastausvaihtoehtoja (esim. ”*Tarjoatko tai oletteko tarjonneet lisäarvopalvelujanne... Suomesta käsin, Venäjällä, Baltiassa, muualla; kysymys 4; taulukko 9*”)²⁰.

¹⁹ Samantyyppisiä kysymyksiä edustavat myös taulukot 7,8,11,16,17,18,19,25,26,27 ja 28.

²⁰ Samantyyppistä kysymystä edustaa myös taulukko 6.

Osassa ns. monivalintakysymyksistä taas yrityksillä on ollut mahdollisuus valita vain yksi vastausvaihtoehto (esim. ”Millaisina kokonaisuudessaan näette oman yrityksenne resurssit tuottaa lisäarvopalveluja?... erinomaiset, hyvät, tyydyttävät, heikot; kysymys 10; taulukko 14”)²¹. Tällöin ”kaikki” –sarakkeen kaikkien rivien yhteenlaskettu prosenttiluku on 100 %. Myös joissakin avoimissa kysymyksissä on yrityksillä ollut mahdollisuus antaa vastaukseksi vain yksi osatekijä (esim. ”Miten kauan olette tarjonneet lisäarvopalveluja?; kysymys 7; taulukko 12)²².

7.2.2. Lisäarvopalveluasiakkaat ja palvelujen tuottaminen

Linkkitoiminnan asiakastyypit

TAULUKKO 6: Yritysten lisäarvopalveluasiakkaat

Lisäarvopalveluasiakkaat *) liiketoimissaan Venäjälle / Baltiaan / IVY-maihin	Leader (n=15)	Expert (n=18)	Correspondent (n=11)	Kaikki (n=44)	
<i>Suomessa toimivat ulkomaisomisteiset yritykset*</i>	8	14	5	27	61 %
<i>Länsimaiset yritykset, joilla ei ole toimipistettä Suomessa*</i>	10	12	4	26	59 %
<i>Venäläiset / baltialaiset / IVY-alueen yritykset liiketoimissaan länsimaihin</i>	7	6	6	19	43 %
<i>Suomalaiset yritykset*</i>	10	18	11	39	89 %
<i>Muut²³</i>	2	4	2	8	18 %

Kysymykseen siitä, minkä tyyppisiä lisäarvopalveluasiakkaita on yrityksen asiakkaina ollut, vastasivat kaikki 44 tutkimukseen osallistunutta yritystä. Yritysten tärkeimmän asiakasryhmän muodostivat *suomalaiset yritykset* Venäjän / Baltian liiketoimintaoperaatioissaan, joita asiakkaina oli 89 prosentilla vastanneista yrityksistä.

Ulkomaisista asiakkaista, eli varsinaisista lisäarvopalveluasiakkaista, tärkein asiakasryhmä oli *Suomessa toimivat ulkomaisomisteiset yritykset* Venäjän / Baltian maiden liiketoimissaan. 61 prosentilla (27 kpl) vastanneista yrityksistä oli lisäarvopalveluasiakkanaan Suomessa toimivia ulkomaisomisteisiä yrityksiä. Näistä 23 yritystä tuotti lisäarvopalveluja Suomessa toimiville ulkomaisomisteisille yrityksille sekä Venäjän että Baltian operaatioihin ja 4 yritystä pelkästään Venäjälle. Kahdeksan yritystä tuotti lisäarvopalveluja myös muulle IVY-alueelle, tämän toiminnan ollessa useissa tapauksissa kuitenkin satunnaisuonteista.

²¹ Samantyyppisiä kysymyksiä edustavat myös taulukot 10,20,21,22 ja 23.

²² Samantyyppisiä kysymyksiä edustavat myös taulukot 13 ja 24.

²³ Muiden lisäarvopalveluasiakkaiden joukossa mainittiin julkinen sektori (4 kpl; valtion viranomaiset; oppilaitokset ja kaupungit; kansainväliset organisaatiot, kuten YK ja rahoitusorganisaatiot), venäläis-länsimaiset yritykset liiketoimissaan Venäjälle (3 kpl), Venäjälle / Baltialle lisäarvopalveluja tuottavat tahot (1 kpl; satamaoperaattorit, kuorma-autojen valmistajat yms.), alihankintatoiminta Virossa ja Venäjällä länsimaisille yrityksille (1 kpl).

Länsimaisille yrityksille, joilla ei ole toimipistettä Suomessa tuotti lisäarvopalveluja 59 prosenttia (26 kpl) vastanneista yrityksistä. Nämä lisäarvopalvelut kohdistuivat sekä Venäjälle että Baltiaan (18 kpl), pelkästään Venäjälle tai Venäjälle ja IVY-alueelle²⁴ (6 kpl) sekä kaikille edellämainituille alueille (2 kpl).

Venäläisille tai baltialaisille yrityksille niiden liiketoimissa länsimaihin tuotti lisäarvopalveluja 43 prosenttia (19 kpl) yrityksistä. Näistä 13 oli tarjonnut lisäarvopalveluja sekä venäläisille että baltialaisille yrityksille, 5 ainoastaan venäläisille ja 1 ainoastaan baltialaisille.

Mistä maista suomalaisyritysten harjoittaman linkkitoiminnan asiakkaat tulevat?

Tärkeimmät ulkomaiset lisäarvopalveluasiakkaat edustivat alla esitettyjä maita. Maan jälkeen mainittu prosenttiluku kuvastaa sitä, miten monen yrityksen kohdalla kyseinen maa mainittiin tärkeimpien lisäarvopalveluasiakkaiden joukossa (useimmin mainitut ensin). Yhdeksältä yritykseltä ei saatu riittävän tarkkaa määritelmää vastaukseksi, jotta ne oltaisiin voitu sisällyttää alla olevaan luokitteluun (joten n=35).

TAULUKKO 7: Tärkeimpien ulkomaisten lisäarvopalveluasiakkaiden kotimaa (kaikki yritykset)

<i>Lisäarvopalveluasiakkaiden kotimaa</i>	<i>Kaikki (n=35)</i>	
<i>Yhdysvallat</i>	16 kpl	46 %
<i>Ruotsi</i>	16 kpl	46 %
<i>Englanti</i>	12 kpl	34 %
<i>Saksa</i>	11 kpl	31 %
<i>Italia</i>	6 kpl	17 %
<i>Turkki</i>	5 kpl	14 %
<i>Norja</i>	5 kpl	14 %
<i>Tanska</i>	5 kpl	14 %
<i>Hollanti</i>	3 kpl	9 %
<i>Ranska</i>	3 kpl	9 %

20 prosenttia (7 kpl) vastanneista yrityksistä toi tärkeimpien ulkomaisten lisäarvopalveluasiakkaiden joukossa esiin myös venäläiset ja / tai baltialaiset yritykset länsimaihin kohdistuvissa liiketoimissaan. Lisäksi 9 prosenttia (3 kpl) vastanneista yrityksistä mainitsi länsimais-venäläisessä omistuksessa olevien lännestä toimivien yritysten, Venäjän operaatioissaan, kuuluvan tärkeimpien lisäarvopalveluasiakkaidensa joukkoon.

²⁴ IVY-maista mainittiin Ukraina, Valko-Venäjä, Azerbaidzan, Kazakshtan.

Tärkein kohdemarkkina edellä mainituille ulkomaisille yrityksille tuotetuille lisäarvopalveluille oli selvästi Venäjä²⁵. Joissakin tapauksissa myös Baltia tuodaan Venäjän rinnalla esiin tärkeimpänä kohdemarkkinana, tosin huomattavasti harvemmin kuin pelkkä Venäjä.

Mitä toimialoja yritysten linkkitoiminta-asiakkaat edustavat?

Tärkeimmät toimialat, joita yritysten lisäarvopalveluasiakkaat edustivat olivat rakennusteollisuus, elintarviketeollisuus, tukku- ja vähittäiskauppa sekä teknologiatoimialat (tele, tietoliikenne & -tekniikka). Kymmenen yritystä ei pystynyt määrittelemään tärkeimpiä toimialoja riittävän tarkasti, jotta niitä oltaisiin voitu sisällyttää alla olevaan luokitteluun (täten n=34). Tämä johtui tavallisesti siitä, että yritysten lisäarvopalveluasiakaskunta oli niin moninaista, ettei yksittäisten toimialojen määrittäminen ollut mahdollista. Alla olevassa taulukossa toimialan jälkeen mainittu prosenttiluku kuvastaa sitä, miten monen yrityksen kohdalla kyseinen toimiala mainittiin tärkeimpien lisäarvopalveluasiakkaiden joukossa (useimmin mainitut ensin).

TAULUKKO 8: Tärkeimmät lisäarvopalveluasiakkaiden edustamat toimialat (kaikki yritykset)

<i>Lisäarvopalveluasiakkaiden edustamat toimialat</i>	<i>Kaikki (n=34)</i>	
<i>Rakennusteollisuus</i>	12 kpl	35 %
<i>Elintarviketeollisuus</i>	7 kpl	21 %
<i>Tukku- ja vähittäiskauppa</i>	7 kpl	21 %
<i>Teknologia</i>	6 kpl	18 %
<i>Kuljetus ja logistiikka</i>	5 kpl	15 %
<i>Metsä- / paperiteollisuus</i>	4 kpl	11 %
<i>Julkinen sektori</i>	4 kpl	11 %

Muita useammin kuin yksittäistapauksissa mainittuja tärkeimpiä lisäarvopalveluasiakkaiden toimialoja olivat: energia (öljy / kaasu, voimalaitokset) 3 kpl, viestintä (kustantajat ja painolaitokset) 3 kpl sekä kemian teollisuus 2 kpl. Useissa tapauksissa yritykset eivät siis pystyneet määrittelemään asiakasyritystensä pääasiallisia toimialoja tarkemmin kuin esimerkiksi määritelmällä teollisuus, asiakkaiden laajan kirjon vuoksi. Teollisuus tai tuotannollinen toiminta näytti kuitenkin kokonaistasolla muodostuvan tärkeämmäksi asiakasryhmäksi kuin palvelusektori.

²⁵ Tärkeimpien lisäarvopalvelujen kohdemarkkinoiden joukossa toi esiin Venäjän 39 yritystä, Baltian 11 ja tämän lisäksi pelkän Viron 5 yritystä sekä muun IVY-alueen 3 yritystä. Tämän lisäksi 6 yritystä toi esiin länsimaat Baltian / Venäjän yrityksille lisäarvopalveluja tuottaessa.

Yritysten linkkitoiminta: miten ja missä sitä harjoitetaan?

TAULUKKO 9: Lisäarvopalvelujen tarjonta

Lisäarvopalveluoperaatioiden toteutus	Leader (n=15)	Expert (n=18)	Correspondent (n=11)	Kaikki (n=44)	
<i>Suomesta käsin</i>	15	18	11	44	100 %
<i>Venäjällä / IVY-alueella</i>	12	12	9	33	75 %
<i>Baltiassa</i>	8	9	4	21	48 %
<i>Muulla</i>	1	2	1	4	9 %

Kysymyksessä oli tarkoituksena selvittää, *miten ja missä lisäarvopalveluja tuotetaan*. Kaikki 44 tutkimukseen osallistunutta yritystä tuotti lisäarvopalveluja Suomesta käsin. Näistä 9 (20 %) yritystä tuotti palveluja ainoastaan Suomesta käsin. Tämän lisäksi Venäjällä operoi 33 (75 %) yrityksistä, joista 6 oli toiminut myös muulla IVY-alueella. Baltian maissa taas operoi 21 (48 %) yritystä.

Yritysten linkkitoimintaan liittyvät entryt ulkomaille 1: toteutetut entryt

TAULUKKO 10: Lisäarvopalvelujen tuottamiseen käytettävät toimipisteet ulkomailla

Yritysten toimipisteet kohdemarkkinoilla	Leader (n=15)	Expert (n=18)	Correspondent (n=11)	Kaikki (n=44)	
<i>On olemassa</i>	14	10	7	31	71 %
<i>Ei ole, ei harkita perustamista</i>	1	7	4	12	27 %
<i>Ei ole, harkitaan perustamista</i>	-	1	-	1	2 %

Kaikkiaan 71 prosentilla (31 kpl) yrityksistä oli lisäarvopalvelujen tuottamiseen käytettävä toimipiste ulkomailla, 27 prosentilla (12 kpl) ei ollut sellaista, eivätkä he myöskään harkinneet sellaisen perustamista ja yksi yritys (2 %) taas harkitsi sellaisen perustamista.

Yritysten linkkitoimintaan liittyvät entryt ulkomaille 2: minne toteutettu?

TAULUKKO 11: Ulkomaisten toimipisteiden sijainti

Toimipisteen sijainti ja -valtio	Leader (n=14)	Expert (n=10)	Correspondent (n=7)	Kaikki (n=31)	
<i>Moskova (Venäjä)</i>	11	7	4	22	71 %
<i>Pietari (Venäjä)</i>	8	9	5	22	71 %
<i>Tallinna (Viro)</i>	7	5	4	16	52 %
<i>Riika (Latvia)</i>	4	3	2	9	29 %
<i>Vilna (Liettua)</i>	3	5	1	9	29 %
<i>Kiova (Ukraina)</i>	-	-	-	4	13 %

Edellisen sivun taulukossa (11) on niiden 31 yrityksen osalta, joilla on *ulkomailla lisäarvopalvelujen tuottamiseen käytettävä toimipiste*, lueteltu niiden tavallisimmat sijaintipaikat. Kolme selvästi tavallisinta ulkomailla sijaitsevan lisäarvopalvelujen tuottamiseen käytettävän toimipisteen sijaintipaikkaa olivat Moskova, Pietari ja Tallinna. 71 prosentilla (22 kpl) yrityksistä, joilla oli lisäarvopalvelujen tuottamiseen käytettävä toimipiste ulkomailla, se sijaitsi Moskovassa ja / tai Pietarissa, 52 %:lla (16 kpl) Tallinnassa, 29 %:lla (9 kpl) Riikassa ja / tai Vilnassa ja 13 %:lla (4 kpl) Kiovassa.

Linkkitoiminnan historia ja perinteet: miten pitkään palveluja on tuotettu?

TAULUKKO 12: Lisäarvopalvelujen tuottamisen aloitusvuosi

Aloitusvuosi	<i>Leader (n=15)</i>	<i>Expert (n=18)</i>	<i>Correspondent (n=11)</i>	<i>Kaikki (n=44)</i>	
v. 1997-1999	1	-	2	3	7 %
v. 1994-1996	1	5	3	9	20 %
v. 1993-1992	3	6	-	9	20 %
v. 1989-1991	4	2	4	10	23 %
v. 1979-1988	2	2	1	5	11 %
<i>Ennen v. 1979</i>	4	3	1	8	18 %

23 prosenttia (10 kpl) yrityksistä oli aloittanut lisäarvopalvelujen tuotannon ns. entisen Neuvostoliiton murrosvaiheessa eli vuosina 1989-1991. 29 prosenttia (13 kpl) yrityksistä taas oli aloittanut lisäarvopalvelutoimintansa ennen vuotta 1989 ja 47 prosenttia (21 kpl) yrityksistä ”uuden” Venäjän ja Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen vuosina 1992-1999.

Linkkitoiminnan merkitys yritysten liiketoiminnassa

TAULUKKO 13: Lisäarvopalvelujen osuus yritysten kokonaisliiketoiminnasta

Osuus kokonaisliiketoiminnasta	<i>Leader (n=13)</i>	<i>Expert (n=17)</i>	<i>Correspondent (n=11)</i>	<i>Kaikki (n=41)</i>	
1-9 %	8	8	7	23	56 %
10-20 %	1	4	1	6	15 %
21-30 %	-	2	1	3	7 %
31-40 %	2	-	-	2	5 %
yli 40 %	2	3	2	7	17 %

Pääosalla, eli 56 prosentilla (23 kpl) vastanneista yrityksistä, lisäarvopalvelutoiminta muodosti kokonaisliiketoiminnasta (liikevaihtoon nähden) vähäisen, eli alle 10 prosentin osuuden. Yli 30 prosentin osuuden kokonaisliiketoiminnasta lisäarvopalvelutoiminta muodostaa 22 prosentilla (9 kpl) yrityksistä.

7.2.3. Resurssit ja kilpailu

Linkkitoiminnan perusta 1: yritysten resurssit

TAULUKKO 14: Yritysten resurssit lisäarvopalvelujen tarjonnassa

<i>Resurssit</i>	<i>Leader (n=15)</i>	<i>Expert (n=18)</i>	<i>Correspondent (n=11)</i>	<i>Kaikki (n=44)</i>	
<i>Erinomaiset</i>	6	6	-	12	27 %
<i>Hyvät</i>	5	9	5	19	43 %
<i>Tyydyttävät</i>	4	3	4	11	25 %
<i>Heikot</i>	-	-	2	2	5 %

Ylläolevassa taulukossa on esitetty yritysten oma näkemys resursseistaan tuottaa lisäarvopalveluja. Kaikkiaan 70 % (31 kpl) yrityksistä näki resurssiensa lisäarvopalveluja tarjottaessa olevan erinomaiset tai hyvät. Tyydyttäviksi tai heikoiksi yrityksensä resurssit taas näki 30 % (13 kpl) yrityksistä.

Linkkitoiminnan perusta 2: mihin tekijöihin perustuu palveluntuottajien asiantuntemus?

TAULUKKO 15: Yritysten asiantuntemus lisäarvopalvelujen tarjonnassa

<i>Asiantuntemuksen perusta</i>	<i>Leader (n=15)</i>	<i>Expert (n=18)</i>	<i>Correspondent (n=11)</i>	<i>Kaikki (n=44)</i>	
<i>Paikalliset kontaktit & yhteistyöverkostot</i>	7	10	6	23	52 %
<i>Markkinatuntemus ja kokemus</i>	10	7	4	21	48 %
<i>Erikoisosaaminen ja tietotaito</i>	5	7	4	16	36 %
<i>Henkilöstön osaaminen</i>	4	6	2	12	27 %
<i>Toimintaympäristön tuntemus</i>	3	7	2	12	27 %
<i>Liiketoimintakulttuurin tuntemus, länsimaisuuden ja paikallisuuden yhdistäminen</i>	5	1	3	9	20 %
<i>Muut</i>	7	3	1	11	25 %

Asiantuntemuksen tarjottaessa lisäarvopalveluja nähtiin yritysten keskuudessa, tärkeysjärjestyksessä esitettynä, perustuvan seuraaviin osa-alueisiin:

1) Paikalliset kontaktit ja yhteistyöverkostot

Kohdemarkkinoille (Venäjä, Baltia) luodut hyvät paikalliset kontaktit sekä yhteistyö- / kontaktiverkot.

2) Markkinatuntemus ja kokemus

Kokemus Venäjän / Baltian maiden markkinoilla tapahtuvasta liiketoiminnasta ja lisäarvopalvelujen tuottamisesta sinne. Lisäksi osittain tästä syystä kehittynyt hyvä paikallis- ja markkinatuntemus.

3) Erikoisosaaminen ja tieto-taito

Korkeatasoinen omaan toimialaan liittyvä erityisosaaminen ja tieto-taito.

4) Henkilöstön osaaminen

Kielitaitoinen ja kokenut henkilöstö kotimaassa ja / tai luotettava ja korkeatasoinen henkilöstö kohdemarkkinoilla (Venäjä, Baltia).

5) Toimintaympäristön tuntemus

Toimintaympäristön tuntemus laajana käsitteenä pitää sisällään seuraavat osa-alueet: lainsäädännöllinen, poliittinen, taloudellinen ja kulttuurinen ympäristö. Näistä etenkin lainsäädännön tuntemus korostui.

6) Liiketoimintakulttuurin tuntemus & länsimaisuuden ja paikallisuuden yhdistäminen

Kohdemarkkinoiden (Venäjä, Baltia) liiketoimintakulttuurin erityistekijöiden tuntemus. Paikallisen liiketoimintakulttuurin tuntemuksen kautta on mahdollista tarjota länsimaisille lisäarvopalveluasiakkaille länsimaisuuden ja paikallisuuden kombinaatiota.

Linkkitoiminnan perusta 3: yritysten kilpailuedut muihin kotimaisiin toimijoihin nähden

TAULUKKO 16: Yritysten merkittävimmät kilpailuedut kotimaisiin kilpailijoihin nähden

Kilpailuetu	Leader (n=12)	Expert (n=16)	Correspondent (n=9)	Kaikki (n=37)	
<i>Henkilöstön osaaminen ja asiantuntemus</i>	1	8	5	14	38 %
<i>Kokemus</i>	4	7	2	13	36 %
<i>Kiinteä toiminta kohdemarkkinoilla</i>	4	3	2	9	25 %
<i>Kontakti- / yhteistyöverkko kohdemarkkinoilla</i>	3	1	3	7	19 %
<i>Resurssiedut</i>	4	2	1	7	19 %
<i>Maantieteellinen sijainti ja paikallisuus</i>	2	3	1	6	17 %
<i>Maine, vahvat näytöt</i>	1	4	-	5	14 %
<i>Asiakaslähtöisyys ja joustavuus</i>	2	2	1	5	14 %
<i>Toimitusvarmuus ja -nopeus</i>	-	3	1	4	11 %
<i>Kohdealueen paikallistuntemus</i>	2	1	1	4	11 %
<i>Muut</i>	1	4	2	7	19 %

Lisäarvopalveluja tuottavien yritysten *kilpailuedut suomalaisiin kilpailijoihin* nähden olivat tärkeysjärjestyksessä esitettyinä seuraavanlaisia:

1) Henkilöstön osaaminen ja asiantuntemus

Oman kotimaassa ja / tai kohdemarkkinoilla toimivan henkilöstön osaaminen ja asiantuntemus. Henkilöstön osaamisella ja asiantuntemuksella tarkoitettiin esimerkiksi teknistä tai oman toimialan erikoisosaamista, kielitaitoa yms.

2) Kokemus

Pitkäaikainen kokemus kohdemarkkinoilla toimimisesta ja lisäarvopalvelujen tuottamisesta.

3) Kiinteä toiminta kohdemarkkinoilla

Etabloituminen kohdemarkkinoille oman toimintayksikön, edustuston, paikallisen tytäryrityksen tms. muodossa.

4) Kontakti- / yhteistyöverkko kohdemarkkinoilla

Pitkäaikaiset, hyvät ja toimivat kontaktit sekä yhteistyöverkostot kohdemarkkinoilla (Venäjä, Baltia).

5) Resurssiedut

Kilpailijoihin nähden paremmat resurssit lisäarvopalvelujen tuotannossa. Paremmat resurssit tai mittakaavaedut antavat esimerkiksi mahdollisuuden lähteä mukaan isompiin ja vaativampiin hankkeisiin.

6) Maantieteellinen sijainti ja paikallisuus

Maantieteellinen sijainti esimerkiksi itärajalta, logistisesti merkittävä sijainti tai määrättyissä tapauksissa sijainti pääkaupunkiseudulla. Myös esimerkiksi alueellinen paikallisuus verrattuna valtakunnallisiin tai globaaleihin toimijoihin.

7) Maine ja vahvat näytöt

Lisäarvopalvelujen tuottajana annettujen vahvojen näyttöjen kautta hankittu maine ja uskottavuus asiakaskohderyhmien keskuudessa.

8) Asiakaslähtöisyys ja joustavuus

Lisäarvopalvelujen tuottamisessa asiakaslähtöinen näkökulma sekä valmius joustaa asiakkaan tarpeiden mukaan (mm. palvelujen räätälöinti).

9) Toimitusvarmuus ja -nopeus

Tavara- ja palvelutoimitusten toimitusvarmuus ja nopeus. Toimitusten täsmällisyys ja luotettavuus.

10) Kohdealueen paikallistuntemus

Paikallisten olosuhteiden ja käytäntöjen tuntemus kohdemarkkinoilla (Venäjä) toimittaessa.

Linkkitoiminnan perusta 4: yritysten kilpailuedut ulkomaisiin toimijoihin nähden

TAULUKKO 17: Yritysten merkittävimmät kilpailuedut ulkomaisiin kilpailijoihin nähden

Kilpailuetu	Leader (n=15)	Expert (n=18)	Correspondent (n=11)	Kaikki (n=44)	
Länsimaisuus ja suomalaisuus	4	5	3	12	27 %
Markkinatuntemus	6	4	2	12	27 %
Maantieteellinen sijainti, markkinoiden läheisyys	2	9	1	12	27 %
Kiinteä toiminta kohdemarkkinoilla	6	3	2	11	25 %
Erikoisosaaminen ja asiantuntemus	5	2	3	10	23 %
Paikalliset kontaktit	5	3	1	9	20 %
Kokemus	3	3	3	9	20 %
Laadukkaat tuotteet / palvelut	2	3	3	8	18 %
Joustavuus	1	3	2	6	14 %
Henkilöstön ammattitaito	1	2	3	6	14 %
Täsmällisyys, nopeus, luotettavuus	-	4	1	5	11 %
Näytöt, maine	-	2	1	3	7 %
Muut	-	1	2	3	7 %

Yritykset toivat esiin merkittävimpinä kilpailuetuinaan ulkomaisiin yrityksiin nähden seuraavaksi, tärkeysjärjestyksessä, esitettyjä tekijöitä:

1) Länsimaisuus ja suomalaisuus

Esimerkiksi venäläisiin kilpailijoihin nähden länsimainen ajattelutapa ja tapa toimia. Suomeen kytköksissä olevien asiakasyritysten kohdalla suomalaisuus.

2) Markkinatuntemus

Kohdemarkkina-alueeseen (Venäjä, Baltia) liittyvä markkinatuntemus, sisältäen olosuhteiden, kulttuurin yms. tuntemusta.

3) Maantieteellinen sijainti ja markkinoiden läheisyys

Kohdemarkkinoiden (Venäjä, Baltia) maantieteellinen läheisyys verrattuna muista länsimaista tuleviin lisäarvopalveluja tarjoaviin kilpailijoihin. Markkinoiden läheisyys parantaa omalta osaltaan esimerkiksi palveluiden / tuotteiden toimitusnopeutta.

4) Kiinteä toiminta kohdemarkkinoilla

Etabloituminen kohdemarkkinoille (Venäjä, Baltia) oman toimintayksikön, edustuston, paikallisen tytäryrityksen tms. muodossa.

5) Erikoisosaaminen ja asiantuntemus

Oman toimialan asiantuntemus, erikoisosaaminen ja tieto-taito.

6) Paikalliset kontaktit

Kohdemarkkinoilla (Venäjä, Baltia) paikallinen kontakti- ja yhteistyöverkko.

7) Kokemus

Pitkäaikainen kokemus kohdemarkkinoilla (Venäjä, Baltia) toimimisesta ja lisäarvopalvelujen tuottamisesta.

8) Laadukkaat tuotteet / palvelut

Korkeatasoiset ja laadukkaat länsimaiset tuotteet ja palvelut. Kilpailukykyinen hinta-laatu - suhde.

9) Joustavuus

Asiakaslähtöinen joustavuus lisäarvopalvelujen tuotannossa.

10) Henkilöstön ammattitaito

Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö kohdemarkkinoilla (Venäjä, Baltia).

11) Täsmällisyys, nopeus ja luotettavuus

Luotettavat ja täsmälliset tavaran / palvelujen toimitukset, lyhyellä toimitusajalla.

12) Näytöt ja maine

Toteutettujen projektien muodossa annetut näytöt ja tätä kautta aikaansaatu hyvä maine asiakaskunnan keskuudessa.

Linkkitoiminta ja kilpailu: mistä kilpailijat tulevat?

TAULUKKO 18: Lisäarvopalveluja tarjoavat pahimmat kilpailijat

Kilpailijamaat	Leader (n=15)	Expert (n=18)	Correspondent (n=9)	Kaikki (n=42)	
<i>Muista länsimaista</i>	11	9	5	25	60 %
<i>Kotimaasta</i>	4	9	5	18	43 %
<i>Venäjältä</i>	6	8	4	18	43 %
<i>Baltiasta</i>	6	3	2	11	26 %

Pahimpien *lisäarvopalveluja tarjoavien kilpailijoiden* nähtiin tulevan kokonaistasolla muista länsimaista. *Länsimaista* merkittävimpiä kilpailijamaita lisäarvopalvelujen tarjonnassa olivat Saksa ja Englanti (9 kpl) sekä Ruotsi ja USA (8 kpl). Lisäksi esimerkiksi Turkki esiintyi usein rakennusalalla. Muita esiintulleita kilpailijamaita olivat Puola, Tanska, Ranska, Sveitsi, Hollanti, Slovakia, Tsekki, Japani, Etelä-Korea.

Kotimaasta ja / tai *Venäjältä* nähtiin pahimpien kilpailijoiden tulevan kummankin kohdalla kahdeksassatoista tapauksessa (43 %). Venäläiset kilpailijat tulivat pääsääntöisesti Moskovan ja Pietarin alueilta. Kyseisissä kilpailijayrityksissä oli usein mukana länsimaista rahoitusta tai omistusta.

7.2.4. Lisäarvopalvelujen tuotannon nykyhetki ja tulevaisuus

Linkkitoiminnan esteitä ja ongelmia

TAULUKKO 19: Keskeisimmät ongelmat lisäarvopalvelujen tuotannossa

Keskeisimmät ongelmatekijät	Leader (n=14)	Expert (n=16)	Correspondent (n=10)	Kaikki (n=40)	
Markkinointi, asiakkaiden löytäminen, tunnettuus	3	3	4	10	25 %
Kilpailutilanne	3	6	-	9	23 %
Venäjän taloudellinen tilanne ja markkinoiden järjestäytymättömyys	3	3	2	8	20 %
Valuutan epävarmuus ja rahan puute Venäjällä	3	2	3	8	20 %
Lainsäädäntö	1	4	2	7	18 %
Liiketoimintakulttuurien väliset erot	2	4	1	7	18 %
Venäjän yhteiskunnallinen tilanne, riskitaso ja investointien puute	3	2	1	6	15 %
Luottamuksen puute ja luottotavien yhteistyökumppanien löytäminen	1	2	2	5	13 %
Henkilöstöressurssien puute	1	1	3	5	13 %
Infrastruktuurin puutteet ja tullausjärjestelyt	3	2	-	5	13 %
Verotus	2	1	1	4	10 %
Muut	1			1	2,5 %

Merkittävimmät ongelmat lisäarvopalvelujen tuottamisessa liittyivät pääsääntöisesti Venäjän tilanteeseen ja toimintaympäristöön, osittain kuitenkin myös Baltiaan ja kotimaahan. Alla ja seuraavalla sivulla merkittävimmät yritysten kokemat ongelmat lisäarvopalvelujen tuottamisessa Venäjälle ja / tai Baltiaan:

1) Markkinointi, tunnettuus, asiakkaiden löytäminen

Kohderyhmien / asiakkaiden löytäminen ja näiden tarpeiden tunnistaminen kohdemarkkinoilla. Tuntemattomuus kohdemarkkinoilla ja / tai kotimaassa. Uskottavuuden hankkiminen kohdemarkkinoilla ja markkinointi yleisellä tasolla

2) Kilpailutilanne

Raju hintakilpailu paikallisten (Venäjä, Baltia) kilpailijoiden toimesta ja suomalaisten palveluntuottajien heikko hintakilpailukyky. Kohdemarkkinoilla toimivien kilpailijoiden nurja asenne ja epäeettinen toiminta.

3) Venäjän taloudellinen tilanne ja markkinoiden järjestäytymättömyys

Markkinoiden järjestäytymättömyys ja kehittymättömyys sekä markkinatilanteen häilyvyys. Venäjän talouden epävarmuus, joka lisää länsiyritysten varovaisuutta ja epävarmuutta toimia markkinoilla ja vähentää täten suomalaisyritysten lisäarvopalvelujen tuottamiseen liittyviä liiketoimintamahdollisuuksia.

4) Valuutan epävarmuus ja rahan puute Venäjällä

Ruplan romahtaminen ja vallitseva valuutan epävarmuus Venäjällä. Osittain tästä syystä myös kohdemarkkinoilla vallitseva rahan puute ja heikko ostovoima. Tällöin esimerkiksi maksuehdot, ennakkomaksuperiaate yms. aiheuttavat ongelmia paikallisten yritysten kanssa toimittaessa.

5) Lainsäädäntö

Venäjän lainsäädännön kehittymättömyys, sen puutteet, tulkinta sekä jatkuvat muutokset.

6) Liiketoimintakulttuurien väliset erot

Länsimaisen ja paikallisen liiketoimintakulttuurin väliset eroavaisuudet. Esim. erot yrityskulttuurissa ja ajattelutavoissa, kommunikaatiovaikeudet, byrokratia, korruptio. Edellämainitut ennen kaikkea Venäjällä.

7) Venäjän yhteiskunnallinen tilanne, riskitaso ja investointien puute

Venäjän yhteiskunnallisen tilanteen epävakaus ja siitä aiheutuvat suuret riskit. Korkea riskitaso taas heikentää investointi-ilmapiiriä ja täten vähentää länsiyritysten investointihalukkuutta sekä toteutettuja investointeja.

8) Luottamuksen puute ja luotettavien yhteistyökumppanien löytäminen

Kohdemarkkinoilla toimivien paikallisten yritysten epäluotettavuus. Luotettavien, pidempiaikaisten yhteistyökumppanien löytämiseen liittyvät vaikeudet kohdemarkkinoilta (Venäjä, Baltia).

9) Henkilöstöressurssien puute

Puute sopivista henkilöstöressursseista kotimaassa tai kohdemarkkinoilla. Kohdemarkkinoilla puute esim. sopivasti koulutetusta työvoimasta tai luotettavasta henkilöstöstä.

10) Infrastruktuurin puutteet ja tullausjärjestelyt

Infrastruktuurin toimivuuden puute ja kehittymättömyys (erityisesti Venäjällä, osittain myös Baltiassa). Rajanylitysmuodollisuuksien toimimattomuus ja tullausjärjestelyjen mielivaltaisuus (erityisesti Venäjälle toimittaessa).

11) Verotus

Verotuksen epäselvyys, säädösten vaihtuvuus ja veroviranomaisten mielivaltaiset tulkinnat sekä päätökset.

Linkkitoiminnan lähimenneisyys

TAULUKKO 20: Lisäarvopalvelujen tuottamisen sujuvuus ennen Venäjän talouskriisiä (syksy 1998)²⁶

	<i>Leader (n=14)</i>	<i>Expert (n=16)</i>	<i>Correspondent (n=9)</i>	<i>Kaikki (n=39)</i>	
<i>Erinomaisesti</i>	1	5	-	6	16 %
<i>Hyvin</i>	8	8	2	18	46 %
<i>Tyydyttävästi</i>	5	3	5	13	33 %
<i>Huonosti</i>	-	-	2	2	5 %

Yhdellä leader-yrityksellä ja yhdellä expert-yrityksellä toiminta on sujunut Venäjällä huonosti, Virossa hyvin.

62 prosenttia (24 kpl) vastanneista yrityksistä ilmoitti lisäarvopalvelujen tuottamisen sujuneen hyvin tai erinomaisesti ennen Venäjän talouskriisin alkua. 38 prosenttia (15 kpl) vastanneista yrityksistä taas ilmoitti lisäarvopalvelujen tuottamisen sujuneen tyydyttävästi (13 kpl) tai huonosti (2 kpl). Osalla yrityksistä palvelujen kysyntä oli heikentynyt jo ennen syksyä 1998 ja tällöin Venäjän talouskriisillä ei ollut enää merkittävää vaikutusta kysyntään.

Linkkitoiminnan nykyhetki

TAULUKKO 21: Lisäarvopalvelujen tuotannon sujuvuus tällä hetkellä

Lisäarvopalvelutuotannon nykytila	<i>Leader (n=12)</i>	<i>Expert (n=17)</i>	<i>Correspondent (n=9)</i>	<i>Kaikki (n=38)</i>	
<i>Lisäarvopalvelujen tuottaminen kokonaan pysähdyksissä</i>	-	4	-	4	11 %
<i>Tuotanto satunnaista</i>	-	2	3	5	13 %
<i>Tuotanto säännöllistä, kysyntä olennaisesti aiempaa vähäisempää</i>	5	6	2	13	34 %
<i>Tuotanto säännöllistä, kysyntä hieman aiempaa vähäisempää</i>	4	2	2	8	21 %
<i>Tuotanto säännöllistä, kysyntä suunnilleen entisellä tasolla</i>	-	1	2	3	8 %
<i>Tuotanto säännöllistä, kysyntä kasvanut</i>	3	2	-	5	13 %

Yhdellä leader-yrityksellä Venäjän tuotanto satunnaista, Baltiassa kysyntä kasvanut. Toisella leader-yrityksellä toisessa tuoteryhmässä kysyntä oleellisesti aiempaa vähäisempää, toisessa taas kysyntä kasvanut. Kolmannella leader-yrityksellä Venäjällä kysyntä oleellisesti aiempaa vähäisempää, Baltiassa entisellä tasolla tai kasvanut. Yhdellä correspondent-yrityksellä kysyntä Venäjällä oleellisesti aiempaa vähäisempää, Virossa kysyntä entisellä tasolla. Toinen correspondent yritys on aloittanut lisäarvopalvelutoimintansa vasta syksyn jälkeen.

Yleisellä tasolla lisäarvopalvelujen kysyntä on Venäjän talouskriisin jälkeen ja sen aikana heikentynyt selvästi, etenkin Venäjällä. 58 prosenttia (22 kpl) vastanneista yrityksistä ilmoitti lisä-

²⁶ Koska Venäjän talouskriisin alkaminen elokuussa 1998 vaikutti kiistatta lisäarvopalvelujenkin tuottamiseen merkittävästi ja kaikkeen ainakin Venäjällä tapahtuvaan liiketoimintaan, on tutkimukseen perustellusti sisällytetty myös tätä tapahtumaa koskeva kysymys.

arvopalvelujensa kysynnän laskeneen huomattavasti, sen olevan satunnaista tai pysähtyneen kokonaan. 21 prosenttia (8 kpl) vastanneista yrityksistä taas ilmoitti lisäarvopalvelujen kysynnän säilyneen entisellään tai jopa kasvaneen. Samoin 21 prosenttia (8 kpl) ilmoitti kysynnän laskeneen vain hieman. Baltian markkinoilla Venäjän talouskriisillä oli joissakin tapauksissa ollut jossain määrin kysyntää vähentävää merkitystä, mutta tämä ei kokonaistasolla tarkasteltuna toistaiseksi ollut merkittävydeltään läheskään Venäjän luokkaa.

Linkkitoiminta ja lähitulevaisuus

TAULUKKO 22: Sitoutuminen lisäarvopalvelutuotantoon tulevaisuudessa (lyhyt aikaväli 1-18 kk)

Aktiviteetti (lyhyt aikaväli)	Leader (n=14)	Expert (n=17)	Correspondent (n=11)	Kaikki (n=42)	
Lisäämme akti- teettia	4	7	4	15	36 %
Pidämme akti- teetin ennallaan	10	9	5	24	57 %
Vähennämme aktiviteettia	-	1	2	3	7 %
Luovumme toi- minnasta	-	-	-	-	-

Yksi leader-yritys lisää aktiviteettia Baltiassa ja luopuu mahdollisesti toiminnasta Venäjällä. Yksi expert-yritys ei osannut sanoa tarkkaa vastausta.

Aktiviteettiaan lisäarvopalvelutoiminnassa aikoo lyhyellä aikavälillä lisätä 36 prosenttia (15 kpl) vastanneista yrityksistä, pitää ennallaan 57 prosenttia (24 kpl) ja vähentää 7 prosenttia (3 kpl). Yksikään vastanneista yrityksistä ei aio luopua toiminnasta kokonaisuudessaan. Aktiviteettiaan lisäarvopalvelujen tuotannossa lisäävät yritykset aikovat 1) lisätä ja tehostaa markkinoitintoimiaan (esimerkiksi perinteiset markkinoitintoimet ja verkostoituminen), 2) lisätä ja kouluttaa lisäarvopalvelujen tuottamiseen liittyviä henkilöstöresurssejaan, 3) paikallistaa toimintaansa sekä etsiä uusia markkina-alueita ja asiakaskohderyhmiä, ja 4) lisätä ja kehittää lisäarvopalveluvalikoimaansa ja olemassa olevia palvelujaan.

Joissakin yrityksistä, jotka aikovat pitää aktiviteettinsa lyhyellä aikavälillä ennallaan, oli leikkauksia etenkin Venäjällä ehditty tehdä jo viime syksyn aikana (talouskriisin seurauksena) ja nyt aiotaan jatkaa nykyisellä aktiviteetilla. Aktiviteettiaan vähentävät yritykset aikovat vähentää lisäarvopalveluihin käyttämiään resursseja, esimerkiksi toimintaympäristön epävakauudesta johtuen.

Linkkitoiminnan / lisäarvopalvelujen kehittäminen

TAULUKKO 23: Lisäarvopalvelujen kehittäminen pidemmällä aikavälillä

Kehittäminen (pitkä aika- väli)	Leader (n=15)	Expert (n=16)	Correspondent (n=11)	Kaikki (n=42)	
Kyllä, aiomme kehittää	12	15	8	35	83 %
Emme aio kehittää	3	1	3	7	17 %

Noin kolmasosa lisäarvopalvelutoimintaansa pidemmällä aikavälillä kehittävästä yrityksistä aikoo laajentaa lisäarvopalveluvalikoimaansa tulevaisuudessa. Tällöin tarkoitettiin pääsääntöisesti nykyisiä palveluja / tuotteita täydentävien oheispalvelujen määrän lisäämistä (esimerkiksi nykyisin vain lännessä käytössä olevien palvelujen viemistä myös itään). Tällä tavalla pyritään laajentamaan tähän asti tarjottua palvelupakettia nykyistä kokonaisvaltaisemmaksi. Muilla yrityksillä taas kehittäminen tulee perustumaan lähinnä olemassa olevien tuotteiden / palvelujen ja / tai toimintojen kehittämiseen.

Toimintojen kehittämisessä nousivat keskeisimpinä esiin seuraavat osa-alueet: 1) henkilöstön määrän, asiantuntemuksen ja koulutuksen lisääminen, 2) näkyvyyden lisääminen kohdemarkkinoilla, 3) lisääntyvä paikallistuminen ja uusien markkina-alueiden löytäminen (esim. IVY-maat), ja 4) yhteistyön lisääminen.

Suomen linkkiaseman tulevaisuus

TAULUKKO 24: Suomen asema lisäarvopalvelujen tuottajana tulevaisuudessa

Suomi lisäarvopalvelujen tarjoajana tulevaisuudessa	Leader (n=13)	Expert (n=15)	Correspondent (n=9)	Kaikki (n=37)	
Aseman merkitys tulee kasvamaan	9	10	5	24	65 %
Asema tulee pysymään entisellään	2	4	4	10	27 %
Aseman merkitys tulee väheneään	2	1	-	3	8 %

7 yritystä ei esittänyt selkeää arviota Suomen asemasta lisäarvopalvelujen tuottajana tulevaisuudessa.

Pääosalla yrityksistä oli uskoa Suomen aseman positiiviseen kehitykseen lisäarvopalvelujen tuottajana tulevaisuudessa, sillä 65 prosenttia vastanneista yritystä (24 kpl) näki Suomen aseman merkityksen kasvavan tulevaisuudessa. 27 prosenttia yrityksistä (20 kpl) taas näki aseman pysyvän kutakuinkin entisellään ja ”vain” 8 prosenttia (3 kpl) arvioi aseman heikkenevän tulevaisuudessa.

Alla on esitetty haastatteluissa esiintulleita keskeisiä Suomen asemaan lisäarvopalvelujen tuottajana tulevaisuudessa vaikuttavia tekijöitä. Aluksi on esitetty ns. yleisen tason tekijöitä, joilla nähtiin olevan vaikutusta Suomen tulevaisuuden asemaan. Tämän jälkeen on esitetty erilaisia positiivisesti ja negatiivisesti asemaan vaikuttavia tekijöitä.

Yleisiä Suomen asemaan vaikuttavia tekijöitä

- **Venäjän talouskehityksen vaikutukset Suomen asemaan lisäarvopalvelujen tuottajana.** Venäjän positiivinen talouskehitys nähtiin kriittisenä Suomen asemaan vaikuttavana tekijänä tulevaisuudessa. Mikäli talous kehittyy positiivisesti, poliittinen ja taloudellinen riskitaso alenee, investointi-ilmapiiri paranee ja tätä kautta investoinnit lisääntyvät, nähdään myös Suomen aseman lisäarvopalvelujen tuottajana kehittyvän positiivisesti.
- **Suomalaisyriyten paikallistuminen ja aktiivisuus kohdemarkkinoilla (Venäjä, Baltia).** Tulevaisuuden vaatimuksena nähtiin se, että suomalaisten palveluntarjoajien tulee paikallistua yhä enenevässä määrin. Tällöin esimerkiksi projektit voidaan toteuttaa venäläisin paikallisin voimin, mutta niiden johto ja koordinointi hoidetaan Suomesta käsin.
- **Suomen aseman edistäminen ja tunnettuuden lisääminen tehostetuin markkinointikeinoin.** Tällä hetkellä nähtiin vallitsevan eräänlaisen informaatio-ongelman Suomen imagon välittämisessä kohderyhmille. Tällöin tunnettuuden lisäämisessä esimerkiksi Finpron NNE-toiminnan kaltainen markkinointi ja sen onnistuminen nähtiin tärkeänä osatekijänä. Suomen tarjoamia etuja ja vahvuuksia ei tunneta vielä riittävästi potentiaalisten liiketoimintakeskusten ja / tai lisäarvopalveluasiakkaiden keskuudessa.

Positiivisesti Suomen asemaan vaikuttavia tekijöitä

- **Suomalaisuus.** Lännessä uskotaan ja luotetaan suomalaisyrityksiin ja suomalaiseen ammattitaitoon Venäjän kaupassa. Tämän nähtiin antavan mahdollisuuksia myös Suomen aseman kehittämiseksi tulevaisuudessa. Tosin tietoisuutta Suomesta tulisi jatkossa lisätä markkinoinnin keinoin.
- **Suomen maantieteellinen asema.** Suomen erinomaisen sijainnin EU:n ja Venäjän rajavaltiona nähtiin jatkossakin edistävän Suomen asemaa lisäarvopalvelujen tuottajana.
- **Suomalaisten kokemus ja ammattitaito lisäarvopalvelujen tuottajana.** Suomalaisten vankan kokemuksen ja näkemyksen nähtiin olevan etu, tarjoavan mahdollisuuksia ja edistävän suomalaisten asemaa lisäarvopalvelujen tarjoajina.

Negatiivisesti Suomen asemaan vaikuttavia tekijöitä

- **Palvelujen hankkiminen paikan päältä ja länsimaisten yritysten suora etabloituminen kohdemarkkinoille.** Länsimaisten yritysten nähtiin jo nyt usein etabloituvan suoraan esimerkiksi Venäjän kohdemarkkinoille, jolloin ne hankkivat myös tarvitsemansa palvelut suo-

raan sieltä. Ulkomaisten yritysten suoran etabloitumisen lisääntyminen kohdemarkkinoille nähtiin myös tulevaisuuden uhkana Suomen asemalle.

- **Suomen ja suomalaisten palvelujen kalleus.** Suomea ja suomalaisia palveluja pidetään usein kalliina vaihtoehtona. Venäläisten / baltialaisten palveluntarjoajien kanssa joudutaan usein kovaan hintakilpailuun, jossa suomalaisten hintakilpailukyky ei ole aina paras mahdollinen. Myös tämä on omiaan luomaan uhkia Suomen asemalle.

Suomen linkkiasemaan vaikuttavat ulkopuoliset (Venäjä & Baltia) mahdollisuudet

TAULUKKO 25: Venäjän tulevaisuuteen liittyvät mahdollisuudet lisäarvopalvelutoimintaan liittyen

Mahdollisuudet (Venäjä)	Leader (n=14)	Expert (n=15)	Correspondent (n=10)	Kaikki (n=39)	
Talouden vakautuminen ja kehitys	5	5	6	16	41 %
Kehittyneiden palvelujen ja tieto-aidon tarve	2	5	3	10	26 %
Länsimaisten investointien kasvu	5	3	1	9	23 %
Markkinapotentiaali ja markkinoiden puutteet	2	3	4	9	23 %
Venäjän kaupan vaihdon kasvu	4	2	-	6	15 %
Muut ²⁷	3	6	1	9	23 %

Ylläoleva taulukko kuvaa Venäjän tarjoamia mahdollisuuksia tulevaisuudessa lisäarvopalvelutoimintaan liittyen. Pääosa yritysten esittämistä mahdollisuuksista liittyi nimenomaan Venäjään. Baltiassa mahdollisuuksia luovana tekijänä tulevaisuudessa nähtiin maiden EU-jäsenyys ja tasaisen talouskehityksen jatkuminen. Alla ja seuraavalla sivulla tarkemmat kuvaukset taulukossa esitetyistä mahdollisuuksista. Eri osatekijät ovat jossain määrin vuorovaikutuksessa keskenään, sillä esimerkiksi Venäjän talouden vakautumisella ja kehityksellä nähtiin olevan ratkaiseva merkitys lähes kaikkien esitettyjen mahdollisuuksien syntymiseen tulevaisuudessa.

1) Venäjän talouden vakaantuminen ja kehitys. Talouden vakaantuminen ja kehitys nähtiin tärkeimpänä mahdollisuuksia tuovana tekijänä tulevaisuudessa. Tämän nähtiin edesauttavan

²⁷ Muina tulevaisuuden mahdollisuuksina lisäarvopalvelutoimintaan ja Venäjään liittyen mainittiin seuraavat asiat: politiikan vakaantuminen (3 kpl), Suomen maantieteellinen sijainti (2 kpl), uudet lait ja määräykset (1 kpl), yhteiskunnallisen tilanteen suotuisa kehitys (1 kpl), Suomen lähialueiden (Pietari ja Luoteis-Venäjä) kehitys (1 kpl).

investointien kasvua sekä kohottavan taloudellista hyvinvointia ja ostovoimaa sekä tätä kautta antavan mahdollisuuksia myös lisäarvopalvelutoiminnalle.

- 2) **Kehittyneiden palvelujen ja länsimaisen tieto-aidon tarve.** Länsimaisten yritysten investointien ja muun liiketoiminnan kasvaessa uskottiin, että nämä tarvitsevat tulevaisuudessa kasvavassa määrin suomalaisten tarjoamia kehittyneitä ja laadukkaita palveluja sekä tietotaitoa.
- 3) **Länsimaisten investointien kasvu.** Venäjälle suuntautuvien investointien kasvu tulevaisuudessa nähtiin merkittävänä mahdollisuutena. Investointien kasvu tuottaisi myös lisää lisäarvopalvelutoimintaa. Joitakin merkittäviä suurempien investointien esteitä on poistumassa, jonka nähtiin avaavan mahdollisuuksia. Merkittävänä edellytyksenä investointien kasvulle nähtiin kuitenkin Venäjän taloudellinen vakaus ja kehitys sekä maariskin pieneneminen.
- 4) **Venäjän markkinapotentiaali ja markkinoiden puutteet.** Mahdollisuutena nähtiin Venäjän markkinoiden valtava potentiaali liittyen markkinoiden kokoon yms. sekä siihen, että markkinat ovat vielä kehittymättömät ja siellä vallitsee puutteita, jolloin pienikin kehitys saattaa tarjota merkittäviä mahdollisuuksia.
- 5) **Venäjän kauppavaihdon kasvu.** Venäjän kaupan kasvun nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia kysynnän lisääntymiseen myös lisäarvopalvelujen kohdalla. Tällöin otollinen asiakasryhmä ovat esimerkiksi länsimaiset yritykset, jotka eivät ole etabloituneet kovin vahvasti Venäjän markkinoille ja joille ei ole vielä kehittynyt riittävästi paikallisia kontakteja.

Suomen linkkiasemaan vaikuttavat ulkopuoliset (Venäjä & Baltia) uhkatekijät

TAULUKKO 26: Venäjän tulevaisuuteen liittyvät uhat lisäarvopalvelutoimintaan liittyen

Uhat (Venäjä)	Leader (n=15)	Expert (n=16)	Correspondent (n=11)	Kaikki (n=42)	
<i>Poliittiset uhkatekijät</i>	8	6	4	18	43 %
<i>Talouden kehitys</i>	6	7	4	17	40 %
<i>Kilpailun kasvu</i>	2	8	2	12	24 %
<i>Ostovoima ja maksatusongelmat</i>	-	2	4	6	14 %
<i>Investointi-ilmapööri ja investointien puute</i>	4	1	1	6	14 %
<i>Yhteiskunnallinen epävakaus</i>	-	4	2	6	14 %
<i>Lainsäädännön hidas kehitys</i>	2	3	-	5	12 %
<i>Muut²⁸</i>	4	3	3	10	

²⁸ Muita lisäarvopalvelutoimintaan liittyviä uhkia Venäjällä olivat kasvava korruptio ja luottamuksen puute (3 kpl), Venäjän kaupan vähentyminen entisestään (3 kpl), kansainvälisen rahoituksen lopettaminen (2 kpl), lisääntyvä byrokratia (1 kpl) sekä oman yrityksen Venäjän toiminnan osaamisen heikkeneminen resurssien purun myötä (1 kpl).

Edellisen sivun taulukko (26) kuvaa yritysten esiin tuomia *tulevaisuuden lisäarvopalvelutoimintaan liittyviä uhkia Venäjällä*. Myös merkittävimmät uhat liittyivät nimenomaan Venäjään. Baltian maiden kohdalla kehityksen nähtiin jatkossakin olevan melko stabiilia, eikä merkittäviä uhkakuvia nähty. Talouden kasvuvauhdin epäiltiin kuitenkin mahdollisesti hidastuvan ja myös Venäjän talouskehityksen mahdolliset vaikutukset Baltian maiden talouteen nousivat esiin. Myös kilpailun kiristymistä Baltian markkinoilla entisestään ja suomalaisten kilpailukyvyyn heikkenemistä pidettiin mahdollisena uhkatekijänä.

- 1) **Poliittiset uhkatekijät.** Venäjän poliittiset tekijät nähtiin merkittävimpänä uhkana tulevaisuudessa. Poliitiikan suunta vaikuttaa mm. siihen, miten investoijat lähtevät liikkeelle ja miten kaupankäynti Venäjälle toimii. Poliittiset ongelmat, kriisit tai poliittinen epävarmuus saattavat ratkaisevasti hankaloittaa investointien toteuttamista sekä kaupankäyntiä ja täten myös lisäarvopalvelutoimintaa. Tulevat vaalit (duuman vaalit joulukuussa 1998 ja presidentinvaalit kesällä 1999) nähtiinkin merkittävänä tekijänä poliittisten uhkien aiheuttamien riskien suhteen.
- 2) **Talouden kehitys.** Talouden epävakaus ja se, ettei talous lähde kasvamaan tulevaisuudessa muodostaa merkittävän uhkatekijän. Talouden kehitys ja vakaus määräävät maahan tulevien investointien määrän sekä sen miten ja missä mittakaavassa kauppaa tullaan Venäjälle tekemään. Tällöin taloudella on ratkaiseva merkitys myös lisäarvopalvelujen tuottamiseen tulevaisuudessa.
- 3) **Kilpailun kasvu.** Tulevaisuudessa kilpailun lisääntyminen ja lisäarvopalveluja tarjoavien yritysten kilpailukyky nähtiin uhkana. Kilpailun lisääntymisen uhan muodostavat erityisesti venäläisten yritysten asiantuntemuksen ja osaamisen lisääntyminen sekä jossain määrin myös länsimaisten markkinoilla toimivien yritysten määrän kasvu. Erityisesti venäläisten yritysten kohdalla merkittävänä uhkatekijänä nähtiin myös kasvava hintakilpailu.
- 4) **Ostovoima ja maksatusvaikeudet.** Venäläisten rahan puutteen ja ostovoiman heikkeneminen entisestään tulevaisuudessa sekä palvelujen maksujärjestelyjen vallitseva epävarmuus.
- 5) **Investointi-ilmapiiri ja investointien puute.** Poliittisen ja taloudellisen tilanteen sekä investointi-ilmapiirin ja maariskin epäsuotuisa kehitys ehkäisee maahan tulevia investointeja vaikuttaen täten negatiivisesti myös lisäarvopalvelujen kysyntään.
- 6) **Yhteiskunnallinen epävakaus.** Venäjän yhteiskunnallisen tilanteen epäsuotuisa kehitys, yhteiskuntarauhan järkkyminen ja koko järjestelmän kurjistuminen entisestään. Tällöin markkinoilla toimimisen edellytysten ratkaiseva heikentyminen.

7) **Lainsäädännön hidas kehitys.** Lainsäädännön hidas kehitys ja epäselvyys lisäävät markkinoilla toimimisen riskiä ja hankaloittavat lisäarvopalvelujen tuottamista. Tällöin esiin nousi esimerkiksi Venäjän epämääräinen verolainsäädäntö.

7.2.5. Lisäarvopalvelujen markkinointi ja palveluverkoston toiminta

Yritysten omatoiminen B-to-B -lisäarvopalvelumarkkinointi

TAULUKKO 27: Verkoston jäsenyritysten (tärkeimmät) omatoimiset lisäarvopalvelujen markkinointikeinot

Markkinointikeino	Leader (n=13)	Expert (n=17)	Correspondent (n=11)	Kaikki (n=41)	
<i>Suorat asiakaskontaktit & henkilökohtainen myyntityö</i>	8	9	6	23	56 %
<i>Mainonta</i>	3	7	3	13	32 %
<i>Erilaiset tilaisuudet, hankkeet & kansainväliset forumit</i>	2	4	3	9	22 %
<i>Messut ja näyttelyt</i>	2	4	2	8	20 %
<i>Suoramarkkinointi</i>	3	3	1	7	17 %
<i>Internet (kotisivut)</i>	2	3	1	6	15 %
<i>Esitteet, tiedotteet, luettelot</i>		3	1	4	10 %
<i>Jäsenyys erilaisissa ryhmissä (NNE:n lisäksi)</i>	1	2	1	4	10 %
<i>Muut *)</i>	2	4	3	9	22 %

*) Muita taulukossa mainitsemattomia markkinointikeinoja olivat mm. artikkelit ja näkyvyys paikallisissa julkaisuissa, asiakaslehti, keskinäinen partnership sekä ”puskaradio”.

Ylläolevassa taulukossa on kuvattu NNE-lisäarvopalveluverkostoon kuuluvien yritysten merkittävimpiä omatoimisia lisäarvopalvelujen markkinointikeinoja Finpron NNE-toiminnan ulkopuolella. Kahden vastaamatta jättäneen yrityksen lisäksi yksi yritys ei markkinoinut lisäarvopalvelujaan mitenkään. Tavallisesti NNE-toiminnan osuus lisäarvopalvelujen kokonaismarkkinoinnissa oli hyvin vähäinen ja yritysten itse toteuttamat markkinointikeinot muodostivat pääosan lisäarvopalvelujen kokonaismarkkinoinnista.

Selvästi tavallisimmat keinot lisäarvopalvelujen markkinoinnissa NNE-toiminnan ulkopuolella olivat suorat asiakaskontaktit ja ns. henkilökohtainen myyntityö. Suoria asiakaskontakteja käytti markkinointikeinonaan 56 prosenttia (23 kpl) yrityksistä. Suorat asiakaskontaktit korostuivat usein, nimenomaan yritysten markkinoinnin ja liiketoiminnan ns. ”business to business”-luonteen vuoksi. Seuraavaksi suosituin lisäarvopalvelujen markkinointikeino oli mainonta, jota käytti hyväkseen 32 prosenttia (13 kpl) yrityksistä. Mainontaa oltiin toteutettu sekä paikallisessa lehdistössä kohdemarkkinoilla että länsimaisessa lehdistössä. Kolmanneksi suosituin markkinointikeino olivat erilaiset tilaisuudet ja hankkeet sekä kansainväliset forumit, joita

käytti 22 % (9 kpl) yrityksistä. Näillä tarkoitettiin erilaisia kohdemarkkinoihin (esim. Venäjä, Baltia) liittyviä seminaareja, hankkeita, promootioilaisuuksia yms.

Verkostotason markkinointitoimet

TAULUKKO 28: Tehokkaimmat Finpron NNE-ryhmän toteuttamat markkinointitoimet

Markkinointitoimi	<i>Leader</i> (n=14)	<i>Expert</i> (n=17)	<i>Correspondent</i> (n=11)	<i>Kaikki</i> (n=42)	
<i>Kontaktipäivät</i>	8	11	6	25	60%
<i>Seminaarit kohdemarkkinoilla</i>	7	8	6	21	50%
<i>Verkottumistilaisuudet kotimaassa</i>	5	8	3	16	38%
<i>Näyttelyt</i>	3	1	5	9	21%
<i>Julkaisut (myös internet)</i>	4	3	2	9	21%
<i>Mediat</i>	3	2	3	8	19%
<i>Muut *)</i>	5	3	2	10	24%

*) Muita esiintulleita markkinointikeinoja olivat messut (3 kpl) sekä asiakastapaamiset ja yritysvierailut (2). Lisäksi potentiaalisina markkinointikeinoina nousivat esiin tietopalvelut²⁹(2 kpl), sales promotion -matkat³⁰ (1), lobbaukset³¹ (1), paikalliset lähdeluettelot & resurssipankit³² (1).

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää Finpron NNE-ryhmän lisäarvopalveluverkoston ja liiketoimintakeskustoiminnan edistämiseksi järjestämien eri markkinointikeinojen tehokkuutta. Kolmeksi tehokkaimmaksi markkinointikeinoksi osoittautuivat kontaktipäivät, seminaarit kohdemarkkinoilla ja verkottumistilaisuudet kotimaassa. 60 prosenttia (25 kpl) vastanneista yrityksistä näki kontaktipäivien kuuluvan kolmen tehokkaimman markkinointikeinon joukkoon, 50 prosenttia (21 kpl) seminaarit kohdemarkkinoilla ja 38 prosenttia (16 kpl) yritysten verkottumistilaisuudet kotimaassa. Alla lyhyet perustelut avainsyistä juuri kontaktipäivien ja seminaarien tehokkuuteen markkinointikeinoina.

1) Kontaktipäivät kohdemarkkinoilla

Yritykset näkivät kohdemarkkinoilla toteuttavien palvelun tarjoajien ja potentiaalisten asiakasyritysten välisten kontaktipäivien tehokkuuden perustuvan erityisesti siihen, että henkilökohtaiset tapaamiset ja suorat kontaktit auttavat konkreettisella tasolla liiketoiminnan alkukontaktei-

²⁹ Tietopalvelujen kehittämisellä (esimerkiksi Finpron tietokantoja hyödyntämällä) kaivattiin lisätietoa esim. markkinoista, kohdeyrityksistä ja potentiaalisista asiakkaista. Tällä tavalla uskottaisiin saatavan lisäapua asiakkaiden löytämiseen. Konkreettisella tasolla esitettiin esimerkiksi maailmanpankin kehitysohjelmien ja niihin liittyvien yritysten analysointia, kuten myös suuryritysten osittain julkisten investointisuunnitelmien analysointia sekä näiden tahojen lähestymistä ryhmän puitteissa erilaisin kontaktimuodoin, tarjoamalla NNE-ryhmän yritysten muodostamaa ”ongelmanratkaisupakettia”.

³⁰ Pienet erikoisalojen kustannustehokkaat sales promotion -matkat; fact-filing; tietyille kohderyhmille fokuoituua täsmäämmuntaa, jolloin mukana 5-10 yritystä; ns. road-show -tyyppinen toiminta.

³¹ Lobbauksen tähtäimenä vaikutus esim. kohdemaiden lainsäädäntöön (sekä osittain myös näkyminen kohdemaan mediassa).

³² Kohdemarkkinoiden ”resurssipankkien löytäminen” ja paikallisissa luetteloissa esiintyminen (täyden palvelupaketin tarjoaminen näissä). Esim. IVY-maat: ”resurssipankkien” löytäminen, tiedon ”ujuttaminen” yrityksistä niihin (paikalliset lähdeluettelot yms. Näistä etsitään usein palvelujen tarjoajia.

hin pääsemisessä. Nämä kontaktit saattavat toimia tehokkaana lähtöpotkuna tulevalle asiakas-
suhteelle. Nähtiin myös, että kontaktipäivien avulla tietoa saadaan tehokkaimmin jaettua oike-
alle kohderyhmälle ja, että tällöin yrityksillä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa markkinointi-
sanoman sisältöön. Kohdennettavuus korostuu myös siinä, että osallistumiskutsut voidaan koh-
distaa halutulle kohderyhmälle (yritykset, joita halutaan mukaan). Kontaktipäivillä tavoitetaan
kin oikeat henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita markkinoista ja mahdollisesti myös tarjottavista
palveluista. Kontaktipäivien toivottiin usein kuitenkin jatkossa olevan nykyistä kohdistetumpia
ja suunnitelmallisempia.

2) Seminaarit kohdemarkkinoilla

Seminaarit kohdemarkkinoilla tarjoavat yrityksille mahdollisuuden esittäytyä potentiaaliselle
asiakaskunnalle ja kertoa omasta roolistaan lisäarvopalvelujen tarjoajana. Seminaarien nähtiin
myös lisäävän Finpron NNE-toiminnan ja yritysten tunnettuutta kohdeyritysten keskuudessa
sekä tarjoavan mahdollisuuden suoriin asiakaskontakteihin ja tätä kautta konkreettiseen liike-
toimintaan. Myös kohdennettavuutta pidettiin seminaarienkin vahvuutena. Kuitenkin seminaa-
reiltakin toivottiin nykyistä tarkempaa kohdistusta ja suunnitelmallisuutta, esimerkiksi suppe-
ampien, määrättyjen toimialojen seminaarien muodossa.

Lisäarvopalveluverkoston toiminta yleisellä tasolla

Finpron NNE-toiminnan perusidea pidettiin yleisesti ottaen hyvänä ja kannatettavana. Osa
yrityksistä oli kokenut myös saaneensa lisää tunnettuutta ja näkyvyyttä toiminnan tuloksena ja
pystynyt hyödyntämään verkoston jäsenyyttä omassa markkinoinnissaan. Myös palvelua Fin-
prossa ja sen toiminnan aktiivisuutta pidettiin hyvänä. Alla on verkostotasolla tarkasteltu tut-
kimuksessa esiin tulleita ongelma- ja kehitysalueita NNE-ryhmän toimintaan liittyen.

NNE-toiminnan keskeisimmät ongelma- / kehitysalueet

- NNE-toiminta konkreettisella tasolla. Selkeän toimintalinjan ja konkreettisen toimintastra-
tegian täsmentäminen. Toimintaidean ja toiminnan konkreettisten tavoitteiden määrittämi-
nen / täsmentäminen. Tähän liittyen toivottiin esimerkiksi konkreettisten palvelupakettien
tai ratkaisumallien muodostamista sekä jäsenyrityksille että kohderyhmille, esimerkiksi ns.
tarjouspakettien muodossa. Kohderyhmille suunnattavat kokonaisvaltaiset tarjouspaketit
voisivat sisältää mm. caseja, jotka toisivat esiin, mitä kohdeyritysten ongelmia lisäarvopal-
veluverkosto on ratkaissut ja pystyy käytännössä ratkaisemaan.
- NNE-ryhmän toiminnan markkinointiin (esimerkiksi kontaktipäivät, seminaarit, näyttelyt
yms.) toivottiin nykyistä enemmän toimialakohtaisuutta ja fokusointia. Myös alueellisesti

tapahtumien järjestämisen toivottiin olevan keskitetympää. Nykyisissä NNE-ryhmän järjestämissä tapahtumissa oli monen yrityksen mielestä mukana liian laaja kohderyhmä ja palveluntarjoajien joukko, jolloin näiden tarpeet eivät aina kohtaa parhaimmalla mahdollisella tavalla. Yritysten mukaan erilaisiin tapahtumiin tulisikin kerätä entistä pienempi, keskitettympi palvelun tarjoajien joukko sekä kohderyhmä. Esiin nousivat esimerkiksi ns. ”täsmäiskut” sekä pienet erikoisalojen, kustannustehokkaat myyninedistämismatkat, joita toteutettaisiin kohdemarkkinoilla.

- Verkoston jäsenyritysten heterogeenisuus (esim. toimialat, intressit, tavoitteet), joka saattaa ajoittain aiheuttaa esimerkiksi yhteistyöhaluttomuutta ja erilaisia mielipiteitä verkoston sisällä, sekä vaikeuttaa ns. ”yhteisen sävelen” löytämistä. Tässä yhteydessä ehdotettiin esimerkiksi verkoston yritysten jakamista pienempiin keskenään homogeenisempiin alaryhmiin. Lisäksi toivottiin tehokkaampaa NNE-ryhmän koordinoimaa verkostoon kuuluvien yritysten keskinäistä lisäverkottumista, jäsenyritysten keskinäisen synergiaedun löytämiseksi ja yhteistyön lisäämiseksi
- Konkreettisten liiketoiminnallisten tulosten puute. NNE- ja verkostotoiminta nähtiin kuitenkin usein pidemmän aikavälin projektina, jolloin panosten odotettiin tuloutuvan vasta tulevaisuudessa. Tulevaisuudelta toivottiinkin aktiviteetin lisäämistä NNE-markkinointiin ja yleisesti koko toimintaan liittyen.

7.2.6. Euroopan unionin pohjoinen ulottuvuus ja sen vaikutukset lisäarvopalvelu- / linkkitoimintaan

Vaikka Euroopan unionin pohjoista ulottuvuutta pidettiin NNE-jäsenyritysten keskuudessa poikkeuksetta hyvänä ja kannatettavana ajatuksena, ei sen varsinaisia vaikutuksia yritys- lisäarvopalvelutoimintaan osattu tarkkaan tässä vaiheessa määrittellä. Odotukset olivat kuitenkin positiivisia. Odotuksia hillitsee se, että toistaiseksi hankkeesta puuttuu vielä konkreettisuus eli se, millaisia ja mitä hankkeita sen puitteissa tullaan käynnistämään. Toistaiseksi ollaankin yritysten mukaan vielä pitkälti ”poliittisen juhlapuheen” tasolla ja konkreettiset toimintaohjelmat tullevat mahdollisesti syntyään vasta tulevaisuudessa³³.

Leader-yritysten keskuudessa pohjoisen ulottuvuuden käsite oli omaksuttu parhaiten ja periaatteessa kaikki leader-yritykset olivat perillä hankkeesta. Expert-yrityksistä taas noin neljäsosa

³³ Konkreettisia toimintaohjelmia voitaneen odottaa Helsingissä marraskuussa järjestettävän pohjoisen ulottuvuuden konferenssin jälkeen, jossa osallistujille tarjoutuu mahdollisuus esittää omia näkemyksiään, ennen kuin komissio aloittaa yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman laatimisen pohjoisesta ulottuvuudesta. Vielä vuoden 1999 lopulla EU:n poliittisten johtajien odotetaan pyytävän komissiota valmistelemaan pohjoisen ulottuvuuden toimintasuunnitelman, jonka tarkoituksena on pohjoisen ulottuvuuden politiikan konkretisointi projektitasolle ja projektien toteuttaminen. Toimintasuunnitelma valmistunee vuoden 2000 aikana. (Keskuskauppakamari 1999)

ja correspondent-yrityksistä noin puolet ilmoittivat, että hanke oli heille enemmän tai vähemmän hämärän peitossa.

Keskeisiä esiintulleita asioita:

- Pohjoisella ulottuvuudella nähtiin yritysten keskuudessa olevan vaikutusta tuleviin investointeihin alueella, esim. taloudellisen tuen puitteissa. Mikäli rahoitus- ja investointikanavat saadaan hankkeen puitteissa toimiviksi ja rahoituselementtejä saadaan helpommin liikkeelle, uskottiin pohjoisella ulottuvuudella mahdollisesti olevan merkittävääkin investointeja ja tätä kautta myös lisäarvoprojekteja edistävää vaikutusta³⁴.
- Suomen roolin toivottiin korostuvan pohjoisen ulottuvuuden yhteydessä käytännön tasolla esimerkiksi kontaktipintana EU:n ja Venäjän välillä sekä suomalaisen osaamisen hyödyntämisen muodossa eri hankkeiden yhteydessä³⁵. Tällöin hankkeen toivottiin tuovan myös lisätunnettuutta Suomelle, sen merkittävälle maantieteelliselle sijainnille ja asemalle turvallisenä väylänä Venäjälle. Suomen EU-puheenjohtajuuden odotettiin edesauttavan Suomen ja suomalaisyritysten asemaa hankkeessa esimerkiksi näkyvyyden kautta.
- Pohjoisen ulottuvuuden nähtiin antavan tukea alueen integraatioon, infrastruktuurin kehittämiseen sekä edistävän taloudellista yhteistyötä eri osapuolten välillä³⁶. Myös toimintaympäristön kehittämiseen, kuten lainsäädännön uudistamiseen, sillä toivottiin olevan vaikutusta.
- Keskeisenä ongelmana hankkeeseen liittyen nähtiin tässä vaiheessa konkreettisen asiasisälön puute³⁷. Tällä tarkoitettiin, että hanke on tähän mennessä liikkunut pitkälti vain ajatustasolla ja toivottiin, ettei se tule jäämään pelkäsi poliittiseksi hankkeeksi³⁸. Erilaisia hank-

³⁴ Tässä yhteydessä esiin nousee se, että EU:n mukaan pohjoisen ulottuvuuden tulee pohjautua nykyisiin rahoitusvälineisiin (Tacis ja Phare) ja instituutioihin, mm. keskittämällä toimintoja ja varoja tärkeimpiin kohteisiin. Tämän lisäksi hanke kaipaa lisärahoitusta esim. EU:n ulkopuolisilta rahoituslaitoksilta ja yrityksiltä, joilla on taloudellisia intressejä esim. Venäjän energia- ja raaka-ainevarojen hyödyntämiseen. Mahdollisina hankkeen rahoituslähteinä on mainittu myös Euroopan investointipankki (EIB), Maailmanpankki (IBRD), Euroopan kehitys- ja jälleenrakennuspankki (EBRD) ja Pohjoismaiden investointipankki (NIB). (Liuhto 1999, 23-26)

³⁵ Mukailleen Liuhtoa (1999, 20) on pohjoinen ulottuvuus osa EU:n ulkosuhteita ja erityisesti osa EU:n suhteiden hoitoa Venäjän kanssa. Pohjoisen ulottuvuuden yhdistäminen EU:n ulkosuhteisiin merkitsee sitä, että PU:ssa ei ole kyse EU:n pohjoisten alueiden sisäpolitiikasta. Tällöin hanke ei keskity esim. Suomen tai suomalaisten yritysten saavuttamaan hyötyyn, tosin nämä saattavat hyötyä ja hyötyvät hankkeesta välillisesti.

³⁶ Ulkoministeriön pohjoisen ulottuvuuden yksikön päällikkö Ari Heikkinen tuo esiin (Venäjän aika 4/98), että koko pohjoisen ulottuvuuden hankkeessa on pidettävä mielessä, että konkreettinen yhteistyö tapahtuu yritysten kesken. Hallitusten välillä sille voidaan luoda korkeintaan puitteet.

³⁷ Myös Keskuskauppakamarin selvityksessä pohjoisesta ulottuvuudesta (1999, 14-15) suomalaiset yritykset ja pohjoisen ulottuvuuden alueen kauppakamarit pitivät konkreettisuuden puutetta keskeisenä ongelmana. Tällöin nähtiin, että hanke on toistaiseksi ollut vain poliittista retoriikkaa ja, että sitä pitäisi konkretisoida, jotta hanke hahmottuisi yrityksille nykyistä paremmin.

³⁸ Jotta pohjoinen ulottuvuus ei olisi ainoastaan poliittinen julistus, on ensiarvoisen tärkeää, että kunnianhimoisten tavoitteiden ohella julkistetaan, miten nämä hankkeet on suunniteltu rahoitettaviksi. Ilman konkreettisia rahoitus-suunnitelmia pohjoisesta ulottuvuudesta on vaikea muotoilla pohjoista todellisuutta. (Liuhto 1999, 30)

keeseen liittyviä osaprojekteja tulisikin konkretisoida, jotta hanke kokonaisuudessaan konkretisoituisi ³⁹ (myös energiahankkeiden lisäksi).

³⁹ Esimerkiksi Vihersaari (1999) tuo esiin suomalaisilta yrityksiltä osaamisen lisäksi vaadittavan aktiivisuuden pohjoisen ulottuvuuden hankkeissa. Hän toteaa, että vaikka suomalaiset ovat puhuneet pohjoisen ulottuvuuden puolesta ja vaikka Suomen rooli tämän vuoden aikana korostuukin pohjoisen ulottuvuuden käsitteen muuttamisessa ensiksi toteutettaviksi suunnitelmiksi ja sitten lähivuosina konkreettiseksi toiminnaksi, ei se merkitse, että suomalaiset yritykset pääsisivät automaattisesti toimintaan mukaan. Kilpailu kehitysprojekteista tulee olemaan kovaa ja monille yrityksille liittolaisten löytäminen jo alkuvaiheessa saattaakin olla ensiarvoisen tärkeää.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

8.1. LISÄARVOPALVELUJA TARJOAVA LIIKETOIMINTAKESKUS

Liittyen Kojon ja Köngäksen (1995, 77) esittämiin päätelmiin siitä, että Suomen asema liiketoimintakeskuksena 1990-luvun puolivälissä perustui pitkälti oletuksiin tai toiveisiin, voidaan tässä yhteydessä todeta ilmiön tänä päivänä olevan todellisuutta, kuten esimerkiksi tutkimuskohteiden, merkittävienkin monikansallisten yritysten kohdalla. Suomea liiketoimintakeskuksena käyttävät monikansalliset yritykset vaikuttavatkin poikkeuksetta tyytyväisiltä valitsemaansa toimintamuotoon, eikä yritysten lyhyen aikavälin suunnitelmiin kuulu toimintamuodon muuttaminen. Monikansalliset yritykset hyödyntävät Suomea liiketoimintojensa tukikohtana tai liiketoimintakeskuksena toimiessaan Baltian maiden, Venäjän ja usein myös muiden IVY-maiden, kuten Ukrainan markkinoilla. Tämä tukee Tulisalon ja Vapaakallion (1994, 47-54) esittämiä ajatuksia siitä, että monikansalliset yritykset voivat käyttää Suomea liiketoimintakeskuksena myös muulla IVY-alueella kuin Venäjällä toimiessaan. Kalstan (1995, 62) havainnoista se taas poikkeaa, sillä hänen mukaansa monikansalliset yritykset eivät suosi Suomen käyttöä liiketoimintakeskuksena Venäjällä tai muulla IVY-alueella, vaan tekevät suoran entryn markkinoille johtuen korkeasta riskinsietokyvystään. Keskeisenä johtopäätöksenä aikaisempiin tutkimuksiin nähden voidaan kuitenkin Baltian maiden kohdalla todeta, että Suomen potentiaalisen aseman merkitys lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena Baltiaan on vähentynyt tai ainakin muuttanut muotoaan, kyseisten maiden nopeahkosta yhteiskunnallisesta ja taloudellisesta kehityksestä johtuen.

Liiketoimintakeskus toimintamallina siis täydentää, ei korvaa, monikansallisten yritysten käytämiä perinteisiä entry-muotoja. Liiketoimintakeskuksesta käsin toimittaessa käytetyt entry-muodot ovat tyypillisimmin viennin eri muotoja, jolloin kohdemarkkinoilla toimii lisäksi monikansallisen yrityksen Suomen yksikön tytäryritys tai edustusto eli ns. paikallinen myynti- ja markkinointiyksikkö. Näiden toimintaa kuitenkin ohjataan tai valvotaan Suomen yksiköstä käsin yrityskohtaisesti vaihtelevassa mittakaavassa. Vienti entry-muotona minimoikin liiketoiminnan riskin (Czinkota 1995, 326), ja riskiä voidaan minimoida myös liiketoimintakeskus-toimintamuotoa hyväksikäyttämällä. Tytäryrityksen sijasta kohdealueilla myyntifunktioita voivat hoitaa myös alue-edustajat tai yhteistyökumppanit. Yhteistyökumppaneiden, kuten jälleenmyyjien tai tukkukauppiaiden, kanssa onkin usein muodostettu eräänlaisia alliansseja, jolloin toiminnan kattamaa markkina-aluetta on pystytty laajentamaan. Liiketoimintakeskusyritysten suorat tuotannolliset investoinnit kohdemarkkinoille sen sijaan ovat vielä toistaiseksi vähäisiä.

liiketoimintakeskuksena käyttämällä pystytään tasoittamaan esimerkiksi kulttuurieroja, johtuen suomalaisten ”henkisistä siteistä” kohdemarkkinoille, eli muita kansallisuuksia paremman venäläisen ja virolaisen ajatusmaailman sekä mentaliteetin ymmärtämisestä. Myös suomalaisten kokemus ja kauppaperinteet kyseisillä alueilla toimimisesta edesauttavat kulttuurillisten toimintaympäristötekijöiden välisten erojen tasoittamisessa. Baltian maista Virossa suomalaisilla on luonnollisesti vahvat kielelliset siteet sekä myös muita kulttuurillisia siteitä. Muihin Baltian maihin, eli Latviaan ja Liettuaan, kulttuurilliset siteet eivät kuitenkaan tavallisesti ole yhtä vahvoja. Suomesta hankittujen tuki- / lisäarvopalvelujen avulla pystytään vaikuttamaan kulttuuririskiin mm. informaatiohävikin vähenemisen muodossa, jota saattaa aiheutua paikallisten palvelujen tuottajien kanssa toimittaessa esimerkiksi terminologian tai kielellisten väärinkäsitysten myötä. Monikansalliset yritykset ovat myös oman paikallisen organisaation koulutuksella pyrkineet tasoittamaan liiketoimintakulttuurien välisiä toimintaympäristöeroja. Tässä sekä Suomen yksiköillä että Suomesta hankituilla palveluilla on ollut oma merkittävä osuutensa.

Lainsäädännöllisiin toimintaympäristöeroihin voidaan Venäjän kohdalla vaikuttaa mm. maksamalla osa veroista Suomeen sekä hyödyntämällä täten suomalaista kirjanpitolainsäädäntöä. Merkittävä osa Venäjän liiketoiminnasta pyritäänkin hoitamaan usein siten, että siihen voitaisiin soveltaa suomalaista lainsäädäntöä. Tämä taas edesauttaa monikansallisten yritysten ehdottoman lainmukaisen globaalien toimintamallien toteuttamista. Esimerkiksi verotuksen osalta olisi puhtaasti Venäjällä toimivien ulkomaisten yritysten länsimaisten ja lainmukaisten kriteerien pohjalta usein jopa lähes mahdotonta toteuttaa liiketoimintaansa kannattavalla tavalla.

Poliittisten toimintaympäristötekijöiden kohdalla liiketoimintakeskus toimii tasoittajana, esimerkiksi siinä suhteessa, että toimintamuoto ei vaadi yhtä raskaita investointeja kohdemarkkinoilla kuin kiinteämpi toiminta siellä. Tällöin esimerkiksi Jainin (1990, 244-250) mainitsemat poliittisen epävakauden aikaansaamien riskitekijöiden vaikutukset niiden toteutuessa pienenevät. Näitä riskitekijöitä ovat mm. kohdemaan hallituksen toteuttamat omaisuuden pakkolunastukset, liiketoiminnan rajoitukset yms.

Baltian maiden kohdalla poliittiset, taloudelliset, lainsäädännölliset ja myös kulttuurilliset erot toimintaympäristötekijöissä ovat länsimaihin nähden huomattavasti pienempiä kuin Venäjällä, johtuen maiden huomattavasti vakaammasta ja kehittyneemmästä toimintaympäristöstä. Baltian maissa myös ns. länsimaistumisprosessi on edennyt nopeasti. Se on vähentänyt toimintaympäristöeroja kaikessa suhteessa. Se on Lauristinin ym. (1997, 29-30) mukaan mm. länsimaistanut Baltian maiden kulttuuria ja ihmisten arvomaailmoja. Lainsäädäntöä taas on mukautettu EU-

lainsäädännön suuntaan ja myös poliittiset järjestelmät ovat länsimaistuneet. Taloudessa kaupan kasvu länsimaiden kanssa, länsimaiset investoinnit, jäsenyys kansainvälisissä kauppajärjestöissä sekä kasvanut taloudellinen yhteistyö ovat olleet osa ns. ”länsimaistumisprosessia”. Esimerkiksi edellämainitut tekijät ovatkin nopeasti vähentäneet toimintaympäristöeroja länsimaihin nähden kaikilta osin merkittävästi. Täten Suomen toimintaympäristötekijöitä tasoittava vaikutus lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena Baltian maihin on nykyään vähäinen. Tämä voidaankin nähdä ratkaisevana erona aikaisempien gateway-tutkimuksien yhteydessä esitettyihin argumentteihin, kuten Kalstan (1995) tai Tulisalon ja Vapaakallion (1994).

Edellä esitetyt toimintaympäristöeroihin liittyvät erot yritysten kotimarkkinoiden ja kohdemarkkinoiden välillä kuvastivat jo osittain myös erilaisia kansainvälistymiseen liittyviä riskitekijöitä sekä lisäarvopalveluja tarjoavan liiketoimintakeskuksen vaikutuksia niiden hallintaan. Riskitekijöiden yhteydessä on todettava, että Baltian maissa edellä esitetty toimintaympäristön nopea länsimaistuminen on myös laskenut siellä vallitsevaa riskitasoa huomattavassa määrin. Tällöin riskitekijät ja liiketoimintakeskuksen vaikutus niiden hallintaan korostuukin ennenkaikkea Venäjällä ja muulla IVY-alueella toimittaessa, eikä siis enää niinkään Baltian maissa. Erilaisista riskitekijöistä, erityisesti Venäjän kohdalla, liiketoimintakeskusta toimintamuotona puoltavat mahdollisuus poliittisten, taloudellisten, kulttuurillisten sekä jossain määrin myös erilaisten toimintaympäristöön liittyvien riskitekijöiden parempaan hallintaan. Liiketoimintakeskusta toimintamuotona käytettäessä on siis esimerkiksi mahdollista olla mukana markkinoilla kevyemmällä investoinneilla kuin kiinteämmin kohdemarkkinoilla toimittaessa ja tätä kautta välttää edelläkin mainittujen poliittisten riskien vaikutuksia. Tällöin voidaan välttää esimerkiksi hallituksen toteuttamien erilaisten toimien johdosta aiheutuvien merkittävien omaisuuden menetyksien uhkaa. Myös taloudellista riskiä, eli yrityksen yleiseen taloudelliseen suoriutumiseen liittyvää riskiä (Newman & Czechowics 1983, 14), voidaan pienentää liiketoimintakeskuksen kautta toimimalla. Tämä tapahtuu, kuten edelläkin mainittiin toteuttamalla osa liiketoiminnoista juridisesti Suomen yksikön kautta esimerkiksi verotuksellisesti yms., jolloin toiminnan kannattavuutta on mahdollista nostaa. Kun osa Venäjällä tapahtuvasta kaupankäynnistä ohjataan Suomen kautta tapahtuvaksi, länsivaluttaa maksuvälineenä käyttämällä, voidaan vaikuttaa myös liiketoiminnan finanssirisktiin. Finanssiriskillä tarkoitetaan esimerkiksi maan valuutta- ja finanssipolitiikkaan liittyvää epävarmuutta (Newman & Czechowics 1983, 13). Kulttuuririsktiin, eli riskiin yrityksen epäonnistumisesta mukautumisessa koti- ja kohdemarkkinoiden välisiin kulttuurieroihin (Czinkota ym. 1995, 214), voidaan myös vaikuttaa omalta osaltaan Suomea lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena käyttämällä, mm. suomalaisten ja kohdemarkkinoiden välisiä henkisiä siteitä hyödyntämällä. Esimerkiksi suoma-

laisten palveluntarjoajien usein tarjoama venäläisen ja länsimaisen ajattelutavan kombinaatio tarjoaa mahdollisuuksia vähentää kulttuuririskiä. Suomalaisten lisäarvopalveluntarjoajien kohdalla myös luotettavuus, toimitusvarmuus sekä korkealuokkaiset tuotteet ja palvelut vähentävät liiketoiminnan riskejä.

Monikansallisten yritysten kohdalla syyt liiketoimintakeskuksen valintaan toimintamuodoksi ja Suomen yksikön valintaan sen toteuttajaksi vaihtelevat markkina-alueittain merkittävästi. Nämä keskeiset erot tulisi ottaa huomioon myös Suomen liiketoimintakeskus- ja lisäarvopalvelu-toimintaa edistettäessä. Merkittävimpiä eroja motiiveissa Venäjän ja Baltian maiden kohdalla on esimerkiksi se, että Venäjällä erittäin tärkeänä motiivina on yhä ns. toimintaympäristön haasteellisuus ja epävakaisuus. Tällöin liiketoimintakeskus ja sen tarjoamat lisäarvopalvelut osaltaan tasoittavat tätä toimintaympäristöön liittyvää epävarmuutta. Venäjän kohdalla pätee yhä Kivikarin (1992, 11) esittämä gatewayn määritelmä sen kahden erilaisen liiketoiminta-kulttuurin välisen törmäyksen vaikutusten vähentämisestä ja yritysten riskin pienentämisestä. Lisäarvopalvelujen osalta niiden tasoittava vaikutus korostuu pitkälti toiminnan alkuvaiheessa. Baltian maissa taas toimintaympäristöhaaste ei juurikaan enää vaikuta toimintamuodon valintaan, mm. edellä mainitusta länsimaistumisprosessista ja toimintaympäristön kehityksestä johtuen. Baltian maiden kohdalla Suomi liiketoimintakeskuksena tarjoaa kuitenkin mahdollisuu-den esimerkiksi toimintojen keskittämiseen, synergiaetujen hankkimiseen yms. ja tätä kautta kustannustehokkuuden lisäämiseen. Markkinoita on mahdollista käsitellä Suomen yksikön alai-suudessa niiden pienuudesta johtuen. Suomesta hankituille lisäarvopalveluille ei Baltian maissa juurikaan esiinny välitöntä tarvetta edes toiminnan aloitusvaiheessa, johtuen kohtuullisen ke-hittyneestä paikallisesta palvelutarjonnasta. Venäjä onkin osittain tästäkin syystä toiminut suo-malaisten lisäarvopalveluntuottajien merkittävimpänä kohdemarkkinana kysyntää heikentä-neestä talousromahduksesta huolimatta.

Suomen kilpailukyky ja erityisvahvuudet liiketoimintakeskuksena ja lisäarvopalvelujen tuotta-jana näyttäisivät muodostuvan yhä pitkälti sen maantieteellisestä sijainnista, henkisistä siteistä kohdemarkkinoille sekä osaamisesta ja kauppaperinteistä. Henkisillä siteillä tarkoitettiin siis esimerkiksi slaavilaisen ja baltialaisen ajatusmaailman ymmärtämistä muita kansallisuuksia paremmin. Nämä keskeisimmät tekijät ovat pitkälti yhteneväisiä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessäkin esitettyjen toimivan liiketoimintakeskuksen edellytyksien, eli tieto-aidon ja osaamisen (Kivikari 1995, 33), maantieteellisen sijainnin, kaupankäynnin perinteiden ja histo-riallisten siteiden (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 14-15) kanssa.

Monikansallisten liiketoimintakeskusyritysten lisäarvopalvelujen tuottajilta vaatimat keskeiset edellytykset tukevat osittain tutkimuksen viitekehyyksessä esitettyjä lisäarvopalvelutoiminnan edellytyksiä. Tällöin esiin nousevat esimerkiksi kokemus ja markkinatuntemus (Kojo & Königs 1995, 15-16) sekä kulttuurilliset yhteydet kohdemarkkinoille (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 15-16), tässä tapauksessa mm. ns. ”henkisen etabloitumisen” muodossa. Lisäksi esiin nousevat viitekehyyksen ulkopuolelta lisäarvopalvelujen tuottajilta vaadittava riittävä reagointinopeus kohdemarkkinoiden toimintaympäristön muutoksiin sekä muutosten vaatima omien tuotteiden / palvelujen mukauttamiskyky uudenlaisiin olosuhteisiin. Myös kyky ymmärtää globaalien yritysten liiketoimintaa nähdään tärkeänä. Lisäarvopalvelujen tuottajat taas tuovat asiantuntemuksensa ja kilpailukykyä keskeisimpänä perustana esiin pitkälti tutkimuksen viitekehyyksessäkin ”linkkitoiminnan” edellytyksinä esitettyjä tekijöitä. Näistä keskeisimpiä ovat paikalliset kontaktit ja yhteistyöverkostot, markkinatuntemus ja kokemus toiminnasta kohdemarkkinoilla, oman toimialan erityisosaaminen ja tieto-taito sekä oman henkilöstön asiantuntemus. Viitekehyyksessä esitettyjen tekijöiden lisäksi esiin nousevat mm. kohdemarkkinoiden läheisyys ja etabloituminen sinne etuna muihin länsimaisiin palveluntarjoajiin nähden sekä länsimaisuus etuna venäläisiin palveluntarjoajiin nähden.

Monikansalliset liiketoimintakeskusyritykset näkevät toimintamallin välivaiheena paikallistettaessa toimintaa ja mahdollisesti perustettaessa tulevaisuudessa itsenäinen maayhtiö kohdemarkkinoille. Myös Santalaisen (1995, 28) mukaan liiketoimintakeskuksen tuottama suhteellinen arvonlisä vähenee yrityksen entryn jälkeisissä vaiheissa, toiminnan kohdemarkkinoilla vakiintuessa. Suomesta hankittujen lisäarvopalvelujen kohdalla korostuu erityisesti joitakin niiden käyttöä kuvaavia tekijöitä. Lisäarvopalvelujen merkitys vähenee ajan myötä toiminnan vakiintuessa ja paikallisen tason kontaktien syntyessä kohdemarkkinoilla. Suomesta hankitut palvelut muuttavat ajan mittaan myös luonnettaan, jolloin ns. peruspalveluja ei enää hankita Suomesta, vaan ainoastaan paikan päältä kohdemarkkinoilta. Paikallistumista edistää yrityksissä tapahtuva osaamisen ja informaatiokanavien kehittyminen. Paikallistumisen perusteina on mm. toimintanopeuden lisääntyminen, edullisempi kustannustaso, helpottunut valvonta paikallisen organisaation toimesta yms. Tällöin ainoastaan joidenkin Suomesta hankittujen asiantuntijapalvelujen asema säilyy liiketoimintakeskusyritysten toiminnan kehittyessä. Santalaisen (1995, 21) mukaan liiketoimintakeskuksen tulisivatkin kehittää lisäarvopalvelutarjontaansa ja olemassa olevia palvelujaan kulloinkin vallitsevan tarpeen mukaan, jotta se säilyttäisi kilpailukykyä entry-prosesseissaan eri vaiheissa olevien liiketoimintakeskusyritysten keskuudessa. Lisäksi Suomesta hankittujen lisäarvopalvelujen merkitys korostuu Venäjällä, sen sijaan Baltian maiden kehittyneempi palvelutarjonta mahdollistaa periaatteessa jo toiminnan tai entryn

alkuvaiheessa asiantuntijapalveluidenkin hankinnan paikallistasolta. Lisäarvopalvelujen tarjoajien tärkein kohdemarkkina onkin Venäjä, jonne toimitetaan lisäarvopalveluja sekä Suomea liiketoimintakeskuksena käyttäville yrityksille että kolmansista maista käsin Venäjälle ja / tai Baltiaan toimiville ulkomaisille yrityksille.

Tässä yhteydessä voidaan vielä tutkimustulosten ja johtopäätösten yleistettävyyteen liittyen todeta, että koska kyseessä on tapaustutkimus, ollaan tutkimuksessa pyritty ns. analyttisiin yleistyksiin universaalisten yleistysten sijaan (Yin 1991, 43). Tällöin tutkimustuloksia yleistetään aiempaan tutkimukseen ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen nähden.

8.2. LIIKETOIMINTAKESKUKSEN JA LISÄARVOPALVELUJEN MARKKINOINTI

Markkinointi on useissa aiemmissä tutkimuksissa ja raporteissa (esimerkiksi Kojo & Köngäs 1995, 77; Gateway-työryhmä 1994, 56) nähty Suomen gateway- ja liiketoimintakeskusalueen keskeisenä kompastuskivenä ja ongelmana. Tämänkin tutkimuksen kohdalla aikaisemmat oletukset saivat osittain tukea sekä lisäarvopalvelujen tarjoajilta että monikansallisilta liiketoimintakeskusyrittäjiltä. Kuitenkin esimerkiksi Finpron NNE-ryhmän toteuttama markkinointityö ja lisäarvopalveluja tarjoavien yritysten verkostoituminen voidaan nähdä Suomen asemaa edistävinä tekijöinä.

Lisäarvopalvelujen markkinoinnissa tulisikin korostaa yritysjoukon, lisäarvopalveluverkoston, mukanaan tuomia synergiaetuja. Yritysten tulisi löytää oma paikkansa verkostossa, joka mahdollistaisi sekä asiakaskohderyhmiä, että verkostoa itseään kehittyneen yhteistyön muodossa sisäisesti, palvelevan toimintamallin. Tätä tavoitetta edesauttaisi mm. kokonaisvaltaisten ja selkeiden ns. tarjouspakettien luominen, joiden avulla pystyttäisiin tarjoamaan asiakaskunnalle, eli ulkomaisille yrityksille, konkreettisia ratkaisumalleja entrya tai käynnissä olevaa liiketoimintaa helpottamaan. Tällöin verkoston tarjoama lisäarvopalveluvalikoima olisi esitetty kokonaisuudessaan siten, että palveluja tarvitseva ulkomainen yritys pystyisi ratkaisumallien pohjalta räätälöimään juuri omia tarpeitaan palvelevan palvelukokonaisuuden. Case-tyyliset ratkaisumallit olisivat myös omiaan auttamaan verkoston sisäisen yhteistyön kehittymistä, jolloin esimerkiksi samoja toimialoja edustavien yritysten olisi mahdollista tuoda esiin erilaiset erityisvahvuusalueensa ja toisiaan täydentäen myös toteuttaa yhteistyötä keskenään.

Markkinoitaessa Suomea liiketoimintakeskuksena monikansallisille yrityksille on syytä huomioida se, että vaikuttamisen kohteena ei tulisi olla vain monikansallisten yritysten kansainväli-

nen konsernitaso, vaan myös yritysten Suomen yksikkö. Suomen yksiköllä on usein ollut merkittävä rooli liiketoimintasuunnitelmien eteenpäin viejänä ja toteuttajana, sekä juuri Suomen valinnassa liiketoimintakeskukseksi. Suomen yksikön motiivit muodostuvat esimerkiksi halusta laajentaa liiketoimintaa kooltaan ja kysynnältään rajallisilta kotimarkkinoilta, aikaansaadakseen täten liiketoiminnan kasvua uusilla markkina-alueilla. Monikansallisten yritysten Suomen yksiköllä onkin usein jo ennen varsinaisen liiketoimintakeskustoiminnan aloittamista ollut satunnaisia liiketoimia Venäjän ja / tai Baltian alueella.

Tällöin yhtenä osa-alueena liiketoimintakeskusaseman markkinointia voidaankin nähdä potentiaalisten monikansallisten yritysten Suomen yksiköiden etsiminen ja analysointi sekä tämän jälkeen näiden motivointi. Näillä taas on oman toimintansa kautta vaikutusmahdollisuuksia kansainvälisen konsernitason päätöksentekoon. Toisena osa-alueena taas on vaikuttaminen kansainväliseen konsernitason. Konsernitason motiiveina liiketoimintakeskus -tyyppisen toimintamuodon ja Suomen yksikön valintaan sen toteuttajaksi voivat olla esimerkiksi länsimaisen yksikön kouluttajan ja tuen antajan rooli uusilla, heräävillä markkinoilla tai aikaisempien liiketoimien hajanaisuus ja keskittymättömyys alueella. Epävakaille markkinoille mentäessä on toimintamuodon avulla mahdollista myös olla läsnä ja näkyvillä markkinoilla, kevyemmällä investoinneilla ja vähäisemmällä riskillä kuin kiinteämmin markkinoille mentäessä.

Liiketoimintakeskustoiminnan alkuvaiheessa korostuu myös Suomesta hankittujen lisäarvopalvelujen tarve, ennenkuin liiketoimintakeskusta käyttävät yritykset ovat kokemuksen myötä ehtineet luoda omat paikalliset kontaktiverkkonsa kohdemarkkinoilleen. Kun informaatiokanavat kohdemarkkinoilla on luotu, vähenee Suomesta hankittujen lisäarvopalvelujen merkitys ja niiden vaatimustaso kasvaa. Vastaavasti paikallistasolta hankittujen palvelujen suhteellinen merkitys lisääntyy. Myös monikansallisten yritysten kyky tuottaa erilaisia tukipalveluja itse lisääntyy osaamisen kehittymisen myötä. Tällöin liiketoimintakeskusyrityksille tulisi markkinoida lisäarvopalveluja heti toiminnan alkaessa tai ennen sitä, esimerkiksi aikaisemmin mainittujen kokonaisvaltaisten ratkaisumallien tai tarjouspakettien avulla, seminaarein, suorien kontaktien, tiedottamisella yms. Kokonaisvaltaisia verkostomuodossa tarjottavia konkreettisia ratkaisumalleja on mahdollista käyttää hyväksi myös potentiaalisten liiketoimintakeskusyritysten motiivoinnissa ja päätöksenteon edistämiseksi sekä Suomen yksikön että kansainvälisen konsernitason kohdalla. Ne saattavat edesauttaa päätöksentekoa, tuoden esiin mm. verkoston palvelutarjonnan ja ongelmanratkaisukyvyyn kokonaistasolla konkreettisesti sekä lisäarvopalvelujen kustannustason. Ne tarjoavat myös ulkomaisille liiketoimintakeskus -tyyppistä toimintamuotoa harkitseville yrityksille mahdollisuuden muodostaa käsityksiä entryn toteuttamisesta liiketoi-

mintakeskusta ja sen tarjoamia palveluja hyväksikäyttäen. Lisäksi ne tarjoavat mahdollisuuden muodostaa juuri heidän tarpeisiinsa sopivia ”räätälöityjä” lisäarvopalvelupaketteja.

Kolmansista maista käsin toimiviin yrityksiin vaikuttaessa korostuvat lisäarvopalvelujen markkinoinnissa yritysten omatoimisina markkinointikeinoina etenkin suorat kontaktit, koska kyseessä on ns. business-to-business -markkinointi. Yritysten omaa markkinointia voidaan täydentää tehokkaimmin esimerkiksi verkostomuodossa kohdemarkkinoilla toteutettujen seminaarien ja kontaktipäivien avulla. Näihin liittyen esimerkiksi ns. ”täsmäseminaarit” sekä roadshow -tyyppiset markkinointikeinot kohdemarkkinoilla nähdään tehokkaina verkostotason vaikuttamiskeinoina. Tärkeimmät kolmansista maista tulevat lisäarvopalveluasiakkaat ovat Yhdysvalloista, Ruotsista, Englannista ja Saksasta. Huomata pitää, että myös lisäarvopalvelujen tarjoajien pahimmat länsimaiset kilpailijat tulevat samoista maista. Eli tarjottaessa lisäarvopalveluja kolmansista maista käsin Suomen kautta, esimerkiksi Venäjälle, toimiville yrityksille ovat pahimpina kilpailijoina länsimaiset palveluntarjoajat. Monikansallisten Suomea liiketoimintakeskuksena käyttävien yritysten kohdalla Suomesta hankittujen lisäarvopalvelujen pahin kilpailullinen uhkatekijä taas on siirtyminen kokemuksen karttuessa paikallisiin palveluntarjoajiin, eli esimerkiksi venäläisiin.

Liiketoimintakeskuksen tarjoamia palveluja markkinoitaessa on huomattava, että niiden tarve ei Baltian maiden markkinoilla tänä päivänä enää ole merkittävä, johtuen esimerkiksi Baltian maiden kehittyneestä ja kilpailukykyisestä omasta palvelutarjonnasta. Tällöin lisäarvopalvelujen markkinoinnin painopistealueena voitaisiinkin pitää Venäjälle ja muihin IVY-alueen valtioihin, kuten esimerkiksi Ukrainaan, suuntautuvia lisäarvopalveluja.

Markkinointiin liittyen huomioimisen arvoista on myös se, että monikansalliset yritykset ovat Venäjän liiketoiminnassaan tavallisesti hyvin Moskova-keskeisiä, kuten esimerkiksi tähän tutkimukseen osallistuneet Venäjällä toimivat yritykset. Tällöin, vaikkei Moskovaa voidakaan pitää Suomen lähialueena päinvastoin kuin esimerkiksi Pietaria, pitävät monikansalliset yritykset Suomea liiketoimintakeskuksena toimivana ratkaisuna myös Moskovan alueella toimittaessa. Myös Venäjälle ja / tai Baltiaan etabloituneiden lisäarvopalveluyritysten ”suosituin” kohde on Pietarin ohella juuri Moskova, joten Suomea voitaneen markkinoida lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena ”hyvällä omallatunnolla” myös Moskovaan asti.

8.3. TULEVAISUUDEN NÄKYMIÄ

Tulevaisuudessa vain harvat lisäarvopalvelujen tuottajista aikovat vähentää aktiviteettiaan lyhyellä aikavälillä ja pääosa niistä aikoo myös kehittää lisäarvopalvelutoimintaansa pidemmällä aikavälillä. Lisäarvopalveluja tuottavat yritykset uskovatkin Suomen aseman merkityksen kasvuun lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena tulevaisuudessa. Yritykset tuovat esiin, että kilpailukykyensä takaamiseksi tulevaisuudessa tulisi niiden paikallistua kohdemarkkinoilla yhä enenevässä määrin. Suunta olisi tällöin sama kuin monikansallisilla Suomessa toimivilla liiketoimintakeskusyrityksillä. Lisäarvopalvelujen tuottajien lisääntyvä paikallistuminen ja myös paikallisen henkilöstön lukumäärän kasvu saattavat tulevaisuudessa auttaa myös monikansallisten yritysten ”peräänkuuluttamaa” henkistä etabloitumista sekä ns. länsimaisuuden ja venäläisyyden kombinaation syntymistä. Myös onnistuneella markkinoinnilla, eli Suomen liiketoimintakeskusaseman imagon tunnettuuden lisäämisellä, esimerkiksi Finpron NNE-ryhmän toiminnan yms. kautta, nähdään olevan Suomen ja suomalaisten asemaa edistävää merkittävää vaikutusta. Euroopan unionin pohjoinen ulottuvuus -hanke saattaa myös konkreetisoituessaan tarjota tulevaisuudessa mahdollisuuksia lisäarvopalveluprojektien muodossa. Markkinoinnin puolella tulisi kuitenkin tällöin kontaktit yhteistyökumppaneihin sekä idässä että lännessä hoitaa kuntoon jo hyvissä ajoin.

Tällä hetkellä Suomen tulevaisuus lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena näyttää Venäjän osalta lähitulevaisuudessakin kohtuullisen merkittävältä. Suomea liiketoimintakeskuksena käyttävät monikansalliset yritykset eivät aio lyhyellä aikavälillä muuttaa toimintamuotoaan, etenkin Venäjän kohdalla. Kuitenkin Suomessa toimivilla liiketoimintakeskusyrityksillä on jatkuva pyrkimys toimintojen kasvavaan paikallistamiseen. Tämä koskee sekä yrityksen sisäistä työnjakoa että erilaisia organisaation ulkopuolelta hankittavia tukipalveluja. Olosuhteiden epävakaus ja toimintaympäristöhaaste Venäjällä puoltavat kuitenkin nykyisen toimintamuodon jatkuvuutta tulevaisuudessakin. Kaikki on kuitenkin hyvin pitkälti luonnollisesti kiinni Venäjän yhteiskunnallisesta ja taloudellisesta kehityksestä, jonka ei kuitenkaan uskota lyhyellä aikavälillä muuttuvan todella merkittävästi. Lyhyellä aikavälillä Venäjällä tosin tulevat vaalit jo jossain määrin ohjailevat monikansallisten yritysten sinne suuntaamia suoria investointeja.

Baltian maiden ollessa kyseessä toimintaympäristöhaastetta ei enää pidetä toimintamuodon kannalta olennaisena, mutta markkinoiden pienuus, sekä populaatioltaan että kysyntätekijöiltään, nähdään yhä jatkossakin toimintamuotoa puoltavana tekijänä. Myös paikallisen henkilös-

tön koulutusprosessi jatkuu yhä tulevaisuudessakin. Markkina-alueen pienuudesta johtuen Baltian alueella voidaan hankkia synergiaetuja toimimalla Suomen yksikön alaisuudessa myös tulevaisuudessa. Tällöin voidaan esimerkiksi joitakin yrityksen sisäisiä toimintoja jättää pelkästään Suomen yksikölle, josta ne ovat tarpeen vaatiessa nopeasti toimitettavissa Baltian maihin. Tällöin tarkoitetaan ns. back-office -toimintoja, varsinaisen kaupankäynnin tapahtuessa asiakasrajapinnassa kohdemarkkinoilla. Kuitenkin markkina-alueen kasvaessa myyntivolyymeiltaan ja paikallisen osaamisen lisääntyessä tulevaisuudessa, tulevat suorat entryt markkina-alueelle lisääntymään. Myöskään Suomesta hankitut lisäarvopalvelut eivät erityistapauksia lukuunottamatta tulle kasvamaan tulevaisuudessa, sillä niiden merkitys Baltian markkinoilla on jo nyt huomattavasti Venäjää vähäisempi.

Suomen asemalle lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena esimerkiksi Venäjän investointi-ilmapiirin paranemisella olisi moninaisia vaikutuksia. Lisäarvopalvelujen tuottajien näkökulmasta pidettiin toivottavana, että länsimaiset investoinnit Venäjälle lisääntyisivät, jolloin myös palvelujen kysyntä lisääntyisi. Myös liiketoimintakeskusyrietysten keskuudessa investointi-ilmapiirin vakautumisella olisi nopeita vaikutuksia sekä suorien investointien että toiminnan paikallistamisen muodossa. Lisäarvopalvelujen kysynnän lisääntyminen vakautumisen alkuvaiheessa lieneekin kiistaton asia, mutta pidemmällä aikavälillä sen tuloksena myös todennäköisesti venäläinen palveluinfrastruktuuri kehittyy nopeasti, kuten myös länsimaisten kilpailijoiden lukumäärä (esimerkiksi amerikkalaiset) moninkertaistunee suotuisissa olosuhteissa. Esimerkiksi amerikkalaisten yritysten resurssit taas ovat usein suomalaisiin toimijoihin verrattuna moninkertaisia. Tällöin kilpailutilanne markkinoilla luonnollisesti tiukentuu huomattavasti. Toimintaympäristön vakauden tuloksena myös lisäarvopalveluja tarjoavan liiketoimintakeskuksen merkitys vähenee ja häipyä ajan mittaan lopullisesti.

Etenkin Venäjän kohdalla investointi-ilmapiirin suotuisa kehitys saakin aikaan sen, että Venäjän markkinoille menevät yritykset sivuuttavat Suomen ja toteuttavat suoran entryn kohdemarkkinoilleen. Myös Suomessa tällä hetkellä toimivilla monikansallisilla liiketoimintakeskusyrietyksillä on jo ainakin osalla valmiit investointisuunnitelmat odottamassa Venäjän tilanteen vakautumista.

Tässä yhteydessä voidaan huomauttaa, että pääosa suomalaisista lisäarvopalveluja tarjoavista yrityksistä harjoittaa myös suoraa liiketoimintaa kohdemarkkinoille, jolloin olosuhteiden vakautuminen ja kasvanut kuluttajakysyntä kokonaistasolla saattavat lisätä yritysten kokonaislii-

ketoimintaa, lisäarvopalvelujen osuuden vähentymisestä huolimatta. Usein suora liiketoiminta onkin yritysten kohdalla jo nykyoloissa merkittävämpää kuin lisäarvopalvelujen tuottaminen.

Voidaankin siis todeta, että Suomen lisäarvopalveluja tarjoava liiketoimintakeskusasema katoaa hyvinkin nopeasti Venäjän olosuhteiden vakaannuttua riittävässä määrin turvallisen suoran entryn ja suorien investointien tekemiseksi. Riittävänä vakautumisen tasona voidaan pitää ainakin jo sellaista tasoa, jossa Baltian maat ovat tällä hetkellä, sillä Baltiassa toimittaessa toimintaympäristöhaaste ei enää tänä päivänä muodosta motiivia liiketoimintakeskuksen käytölle. Tosin ainakaan käsillä olevaan tutkimukseen osallistuneiden yritysten mukaan tämä olosuhteiden ja toimintaympäristön kehittyminen sekä vakautuminen ei tule tapahtumaan ainakaan lyhyellä aikavälillä tulevaisuudessa. Suomi liiketoimintakeskuksena tulee todennäköisesti säilyttämään kilpailukykynsä vielä vuosia. Etenkin ns. back-office -toiminnot tultaneen hoitamaan Suomesta käsin usein vielä pitkäänkin. Tällöin liiketoiminnan tukitoiminnot toteutetaan Suomesta käsin ja asiakasrajapinnassa tapahtuvat aktiviteetit, kuten myynti ja markkinointi paikan päällä kohdemarkkinoilla.

8.4. LOPUKSI

Tässä, kuten tavallisesti aikaisemmissakin, Suomen gateway- tai liiketoimintakeskusasemaa koskeneissa tutkimuksissa Venäjää ja Baltian maita ollaan käsitelty samassa tutkimuksessa rinnakkain. Venäjällä jatkuvasta toimintaympäristöön liittyvästä epävakaudesta ja vastaavasti Baltian maiden nopeahkosta kehityksestä johtuen nämä kaksi aluetta kuitenkin nykyään eroavat suuresti toisistaan. Näistä eroista johtuen myös Suomen liiketoimintakeskusasemassa ja lisäarvopalvelujen tarjoajan roolissa korostuvat hyvin erilaiset osatekijät riippuen siitä, kumpi alue on kysymyksessä. Täten tulevaisuudessa aihepiiriä käsittelevissä ja ennen kaikkea sitä syventävissä tutkimuksissa voitaisiinkin pitää suositeltavana käsitellä näistä kahdesta ainoastaan toista, molempien alueiden rinnakkaisen käsittelyn sijaan. Tällöin Venäjän rinnalla olisi mahdollista käsitellä myös muita IVY-alueen valtioita, kuten Ukrainaa ja Valko-Venäjää, joihin niihinkin Suomesta käsin harjoitetaan sekä liiketoimintakeskus- että lisäarvopalvelutoimintaa. Tällöin etenkin aihetta syventävissä tutkimuksissa kohdeilmion lähestymisen voitaisiin olettaa helpotuvan todennäköisesti huomattavastikin.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti** (1993) Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.
- Ansoff, Igor H. & Bosman, Aart & Storm, Peter M.** (1982) Understanding and Managing Strategic Change: Contributions to the Theory and Practice of General Management. North Holland. Amsterdam.
- Beaulieu, Elizabeth & Coleman, Linda J.** (1999) "Marketing in Russia: A Problem or Opportunity" Journal of East-West Business, Vol. 4, nr. 4, 1999. s. 69-81.
- Bradley, Frank** (1991) International Marketing Strategy. Prentice Hall. Cambridge.
- Czinkota, Michael R. & Ronkainen, Ilkka A.** (1994) International Marketing Strategy. Environmental Assessment and Entry Strategies. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers. Orlando.
- Czinkota, Michael R. & Ronkainen, Ilkka A. & Moffett, Michael H. & Moynihan, Eugene O.** (1995) Global Business. The Dryden Press. Forth Worth.
- Davidson, William H.** (1980). "The Location of Foreign Investment Activity." Journal of International Business Studies, Fall 1980. s. 9-23.
- Davidson, William H.** (1983). "Market Similarity and Market Selection: Implications for International Marketing Strategy." Journal of Business Research, 11/1983. s. 439-456.
- Economist Intelligence Unit** (1998) EIU Country Report 4th quarter 1998. The Economist Intelligence Unit Limited.
- Erramilli, Krishna M. and Rao, C.P.** (1988) Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms. Educators' Conference Proceedings. American Marketing Association. Chicago.
- Foddy, William** (1995) Constructing Questions for Interviews and Questionnaires. Theory and Practice in Social Research. 3. painos. Cambridge University Press. Cambridge.
- Gateway-työryhmä** (1994) Gateway-toimintaohjelma. Työryhmämuistio. Helsinki 1994.
- Guttman, Robert J.** (1998) "Austria: a Hub for the Emerging Markets". Europe. Jul/Aug 1998. s. 16-17.
- Hernesniemi, Hannu** (1996) Barriers to Economic Cooperation of Baltic Rim Countries. Report for The Finnish Ministry of Trade and Industry. The Research Institute of The Finnish Economy. Discussion Papers. ETLA. Helsinki.
- Hernesniemi, Hannu & Lammi, Markku & Ylä-Anttila, Pekka** (1995) Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA. Sarja B105 Series SITRA 145. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena** (1980) Teemahaastattelu. Tammer-paino Oy. Tampere.

- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula** (1997) Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Home, Niilo & Ylikoski, Tuire** (1993) Tutkielman suunnitteluseminaari. Ohjeita tutkielmatyöskentelyn käynnistämiseksi. Helsingin kauppakorkeakoulun opetusmonisteita 617. Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos. Helsinki.
- Jain, Subhash C.** (1990) International Marketing Management. 3. painos. PWS-Kent Publishing Company. Boston.
- Kallonen, Kimmo** (1998) ”Pohjoinen ulottuvuus täsmentää EU:n Venäjä-politiikkaa”. Venäjän aika 4/1998. s. 6-8.
- Kalsta, Risto** (1995) Possibilities to Enter and Operate in Foreign Markets Through a Gateway: The Case of Finland. HKKK:n kuvalaitos. Helsinki
- Karakaya, Fahri & Stahl, Michael J.** (1991) Entry Barriers and Market Entry Decisions. A Guide for Marketing Executives. New York.
- Keskuskauppakamari** (1999) Keskuskauppakamarin selvitys pohjoisesta ulottuvuudesta - Suomalaisten, luoteisvenäläisten ja virolaisten yritysten näkemyksiä pohjoisesta ulottuvuudesta. Keskuskauppakamari, Helsinki.
- Kivi, Eero** (1993). Suomalaisten yritysten Pietari-strategiat. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 14/1993. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.
- Kivikari, Urpo** (1992) Trade Reorientation in the Baltic Republics. Keskustelua. Sarja C / Turun kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimuskeskus ja Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö; 5/92. Turku.
- Kivikari, Urpo** (1995) From A Giant to a Gateway in East-West Trade: Finland's Adaptation to Radical Changes in Eastern Europe. Discussion 2/1995. Turku School of Economics and Business Administration, Institute for East-West Trade. Turku.
- Kivikari, Urpo** (1996) Hansan perilliset. Itämeren talousalue. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Kojo, Auli & Köngäs, Marileena** (1995) Suomen gateway-asema lännestä arvioituna. Tutkimusraportteja. Sarja B / Turun kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimuskeskus ja Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö. Turku.
- Kotler, Philip & Cox, Keith K.** (1988) Marketing Management and Strategy. 4. painos. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, Philip** (1997) Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control. 9. painos. Prentice Hall International Inc. New Jersey.

- Lauristin, Marjut & Vihalemm, Peeter & Rosengren, Karl Erik & Weibull, Lennart** (1997) Return to the Western World. Cultural and Political Perspectives on the Estonian Post-Communist Transition. Tartu University Press. Tartto.
- Liuhto, Kari** (1993) Tie menestykseen Venäjän lähialueilla: Suomalaisten yritysjohtajien kokemuksia liikkeenjohtamisesta Pietarissa, Petroskoissa ja Murmanskissa. Turun kauppakorkeakoulu, Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö. Sarja B, tutkimusraportti 5/93. Turku.
- Liuhto, Kari** (1999) Euroopan unionin pohjoinen ulottuvuus. Mihin se itse asiassa ulottuukaan?. Turun kauppakorkeakoulu, yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. C2/1999. Turku.
- Luostarinen, Reijo & Welch, Lawrence** (1990) International Business Operations. Kyriiri Oy. Helsinki.
- Marshall, Catherine & Rossman, Gretchen B.** (1995) Designing Qualitative Research. 2. painos. Sage. London.
- Newman, C. & Czechowics I.J.** (1983) International Risk Management. Financial Executives Research Foundation. Morristown, N.J.
- Nurmio, Aarne** (1998) Mahdollisuuksien aika - Suomi uudessa Pohjois-Euroopassa. Sitra 179. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Papadopoulos, Nicolas & Denis, Jean-Emile** (1988) "Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection." International Marketing Review, Autumn 1988. s. 38-51.
- Robson, Colin** (1995) Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers. 5. painos. Blackwell. Oxford.
- Root, Franklin R.** (1987) Foreign Market Entry Strategies. AMACOM. New York.
- Ryan, Leo V.** (1997) "Finland Aspires to European Union Small Country Leadership" European Business Journal. vol. 9/1997. s. 43-50.
- Santalainen, Timo** (1995) Gateways as a Process: Creating Value-Adding Gateway Hubs and Spokes. Ministry of Trade and Industry, Finland. Studies and Reports 91/1995. Painatuskeskus Oy. Helsinki.
- Saralehto, Sampsa J.** (1993) "Finland: Gateway to the Baltic". Unitas, vol. 65, 1993 s. 14-18.
- Savolahti, Heikki** (1998) "Finland - The Business Center of the New Northern Europe". The Baltic Sea Region: Business and Industry, Politics, Developments and Trends. October 1998. s. 86.
- Sipilä, Annamari** (1999) "Suomen kilpailukyky maailman 11. paras". Helsingin Sanomat. 2.7.1999. s. B10.
- Sood, James** (1975) "Marketing in Finland - An Entree to the East" Journal of World Business Fall 1975. s. 93.
- Terpstra, Vern** (1988) International Dimensions of Marketing. 2. painos. PWS-Kent. Boston, MA.

Terpstra, Vern & Sarathy, Ravi (1994) *International Marketing*. 6. painos. The Dryden Press. Forth Worth.

Tesch, Renata (1992) *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. Falmer Press. New York.

Tiusanen, Tauno & Talvitie, Kirsi (1998) *Russia in the 1990's. Western Investors in a Large Transitional Economy*. Lappeenranta University of Technology. *Studies in Industrial Engineering and Management*, 6/1998. Lappeenranta.

Tulisalo, Timo & Vapaakallio, Sakari (1994) *Suomi porttina idän markkinoille. Suomalainen idän gateway monikansallisen yrityksen näkökulmasta*. Helsingin kauppakorkeakoulu / yrityshallinto. Taloustieto Oy. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva.

Vihersaari, Jukka (1999) "Pohjoinen ulottuvuus ja sen tarjoamat mahdollisuudet suomalaisille yrityksille" *Yritystalous* 2/1999, s. 59-61.

Wallace, David (1998) "To Russia With Love". *World Trade Magazine*, vol. 11, February 1998, s. 22-24.

Yin, Robert K. (1984) *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Sage Publications. Beverly Hills.

Yin, Robert K. (1991) *Case Study Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. 7. painos. Sage Publications. Newbury Park.

Yin, Robert K. (1993) *Applications of Case Study Research*. Applied Social Research Methods Series. Volume 34. Sage Publications. Newbury Park.

Young, Stephen & Hamill, James & Wheeler, Colin & Davies, J. Richard (1989) *International Market Entry and Development. Strategies and Management*. Prentice Hall. Harvester Wheatsheaf.

Äijö, Toivo S. (1991) *Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnitteluprosessi*. Fintra. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. Julkaisu nro 82. Jyväskylä.

Äijö, Toivo S. (1996) *Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. Fintra. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. Julkaisu nro 82. Gummerus kirjapaino Oy. Saarijärvi.

HAASTATTELUT

Teemahaastattelut: monikansalliset liiketoimintakeskusyritykset

Lahtinen, Timo; myyntijohtaja (Venäjän liiketoiminta), Oy Electrolux Kodinkoneet Ab, Helsinki 31.8.1999

Laukkanen, Pertti; johtaja (hallituksen jäsen), Siemens Osakeyhtiö, Espoo 19.8.1999

Puolanne, Arto; Vice President (Suomi, Baltia, Venäjä), Fort James Suomi Oy, Nokia 17.8.1999

Tuominen, Jouko; markkinointijohtaja, Canon North-East Oy, Helsinki 16.8.1999

Uskelin, Kari; myyntijohtaja (Baltia), Oracle Finland Oy, Espoo 30.8.1999

Puhelinhaastattelut: NNE-lisäarvopalveluverkosto

Leader-yritykset

Auvinen, Erkki O.; johtaja, Partek Oyj 5.7.1999

Felixson, Bror; varatoimitusjohtaja, Finnish Fair Corporation 5.8.1999

Helkiö, Hannu; Vice President, Equator Helsinki 19.7.1999

Kammonen, Osmo; Group Vice President, Elcoteq 29.6.1999

Luukkonen, Mervi; markkinointijohtaja, Arvelin Oy 7.7.1999

Mauno, Eeva-Liisa; johtaja (Public International -yksikkö), TietoEnator Oyj 19.7.1999

Määttänen, Martti T.; kehitysjohtaja ABB Oy -konserni 1.7.1999

Niini, Mikko; Venäjän kaupan johtaja, Kvaerner Masa-Yards 2.7.1999

Parikka, Olli; International Marketing Director, Straightway Southeast Finland 28.7.1999

Päärni, Reijo; markkinointipäällikkö (kiinteistöliiketoiminta -yksikkö), NCC Puolimatka 5.8.1999

Rouhiainen, Reino; liiketoimintojen kehitysjohtaja (pakkaukset / Itä-Eurooppa), Metsä-Serla Oyj 5.8.1999

Seppänen, Matti; aluejohtaja, Leonia Bank 28.7.1999

Ståhlberg, Lauri; Managing Partner, Amrop International 6.8.1999

Teräväinen, Esa; yksikön johtaja (aluevalvonta Keski- ja Itä-Eurooppa), MeritaNordbanken 5.7.1999

Tiihonen, Asko; markkinointijohtaja, SRV Group Oy 7.7.1999

Expert-yritykset

Alhola, Pirjo; osastopäällikkö, SGS Inspection Services Oy 7.7.1999

Aspelin, Mikael; osakas, Asianajotoimisto Castren & Snellman Oy 4.8.1999

Häyhä, Paavo; hallituksen puheenjohtaja, Vuoksen Kumi Oy 6.7.1999

Kalin, Tuija; toimitusjohtaja, Lappeenrannan Kirjapaino Oy 3.8.1999

Kääriäinen, Kurt; toimitusjohtaja, Oy J. Friisberg & Partners Ab / IIC Partners 13.8.1999

Karppinen, Timo; kansainvälisen yksikön johtaja, Tekmanni Oy 11.8.1999

Kosonen, Lasse; vientipäällikkö, Forssa Printing House 9.7.1999

Laakso, Veli-Matti; myynti- / markkinointipäällikkö, Fimtekno Oy 4.8.1999

Muhli, Katja; markkinointipäällikkö, Suomen Erikoisturva Oy 6.7.1999

Mäki, Seppo; varatoimitusjohtaja, Viatek Group 12.8.1999

Papula, Antti; toimitusjohtaja, Papula Group 3.8.1999

Posti, Juha; hallituksen / johtoryhmän jäsen, Group Defin 4.8.1999

Punna, Petriina; yrityskonsultti, Consulting Services Ltd. 22.7.1999

Pöntinen, Jari; vientipäällikkö, Paloheimo Parquets / Paloheimo Group 4.8.1999

Rautimo, Pekka; Vice President, Eagle Group International Oy 9.7.1999 (ei enää mukana toiminnassa)

Savela, Saija; hotellipäällikkö, Holiday Inn Garden Court 22.7.1999

Seitsonen, Heikki; Area Sales Manager, Fenestra Oy / Paloheimo Group 20.7.1999

Varhela, Markku; asianajaja / osakas, Asianajotoimisto Hirvi, Penttilä & Varhela 5.7.1999

Correspondent-yritykset

Asiala, Kari; Venäjän toimintojen johtaja, JP-Terasto 13.7.1999

Englund, Mats; aluevientipäällikkö, ABB Ecopipe 17.8.1999

Järvenkylä, Timo; tuotekehityspäällikkö (ulkomaan markkinointi), Mariodos Oy Roboline 28.6.1999

Järvinen, Klaus; toimitusjohtaja, Turun Messukeskus Oy 10.8.1999

Kantanen, Mauno; omistaja, Vital Tuote 3.8.1999

Liukkonen, Niilo; toimitusjohtaja, Insinööritoimisto N. Liukkonen Oy 1.7.1999

Matikainen, Martti; talousjohtaja, Lumon Oy 20.8.1999

Rantanen, Raimo; toimitusjohtaja, Vakka-Suomen Kehityskeskus Oy 12.8.1999

Tiainen, Pauli; kehityspäällikkö, Finnvera Oyj 15.7.1999

Tiiri, Kari; markkinointijohtaja, Aspokem Oy 8.7.1999

Virtanen, Riitta; markkinointipäällikkö, Insituform Suomi Oy 17.8.1999

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Taulukot:

- TAULUKKO 1: Suomen gateway-toimintojen kehitys
TAULUKKO 2: Suomen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat liiketoimintakeskuksena
TAULUKKO 3: Toteutetut teemahaastattelut
TAULUKKO 4: Monikansallisten yritysten Suomen yksiköiden toiminta-alue
TAULUKKO 5: Yritysten pääasialliset toimintamuodot kohdemarkkinoilla
TAULUKKO 6: Yritysten lisäarvopalveluasiakkaat
TAULUKKO 7: Tärkeimpien ulkomaisten lisäarvopalveluasiakkaiden kotimaa (kaikki yritykset)
TAULUKKO 8: Tärkeimmät lisäarvopalveluasiakkaiden edustamat toimialat (kaikki yritykset)
TAULUKKO 9: Lisäarvopalvelujen tarjonta
TAULUKKO 10: Lisäarvopalvelujen tarjontaan käytetyt toimipisteet ulkomailla
TAULUKKO 11: Ulkomaisten toimipisteiden sijainti
TAULUKKO 12: Lisäarvopalvelujen tuottamisen aloitusvuosi
TAULUKKO 13: Lisäarvopalvelujen osuus yritysten kokonaisliiketoiminnasta
TAULUKKO 14: Yritysten resurssit lisäarvopalvelujen tarjonnassa
TAULUKKO 15: Yritysten asiantuntemus lisäarvopalvelujen tarjonnassa
TAULUKKO 16: Lisäarvopalveluja tarjoavat pahimmat kilpailijat
TAULUKKO 17: Yritysten merkittävimmät kilpailuedut kotimaisiin kilpailijoihin nähden
TAULUKKO 18: Yritysten merkittävimmät kilpailuedut ulkomaisiin kilpailijoihin nähden
TAULUKKO 19: Keskeisimmät ongelmat lisäarvopalvelujen tuotannossa
TAULUKKO 20: Lisäarvopalvelujen tuottamisen sujuvuus ennen Venäjän talouskriisiä (syksy 1998)
TAULUKKO 21: Lisäarvopalvelujen tuotannon sujuvuus tällä hetkellä
TAULUKKO 22: Sitoutuminen lisäarvopalvelutuotantoon tulevaisuudessa (lyhyt aikaväli 1-18 kk)
TAULUKKO 23: Lisäarvopalvelujen kehittäminen pidemmällä aikavälillä
TAULUKKO 24: Suomen asema lisäarvopalvelujen tuottajana tulevaisuudessa
TAULUKKO 25: Venäjän tulevaisuuteen liittyvät mahdollisuudet lisäarvopalvelutoimintaan liittyen
TAULUKKO 26: Venäjän tulevaisuuteen liittyvät uhat lisäarvopalvelutoimintaan liittyen
TAULUKKO 27: Verkoston jäsenyritysten (tärkeimmät) omatoimiset lisäarvopalvelujen markkinointikeinot
TAULUKKO 28: Tehokkaimmat Finpron NNE-ryhmän toteuttamat markkinointitoimet

Kuviot:

- KUVIO 1: Valitun entry-muodon vaikutus sitoutumiseen markkinoille, riskiin, operaatioiden kontrolliin sekä potentiaalsiin voittoihin
KUVIO 2: Gatewayn ja suoran entryn tuottama suhteellinen hyöty toiminnan eri vaiheissa
KUVIO 3: ”Gateway-keskus” ja sen ”linkit”
KUVIO 4: Gatewayn hyöty Suomen tapauksessa
KUVIO 5: Lisäarvopalveluja tarjoava liiketoimintakeskus
KUVIO 6: Suomen ja lisäarvopalveluverkoston tarjoamat mahdollisuudet kansainvälisille liiketoimintakeskus -yrityksille uuden Pohjois-Euroopan markkina-alueella



xx.x.1999

**"TUTKIMUS SUOMEN ASEMASTA TUKIPALVELUJA
TARJOAVANA LIIKETOIMINTAKESKUKSENA UUDESSA POHJOIS-EUROOPASSA"**

Puhelinkeskustelumme xx.x.1999
Arvoisa vastaanottaja,

Olemme erittäin kiitollisia siitä, että olette sopineet kanssamme haastatteluajan (**viikonpäivä; pvm**) **klo. xx.xx (kesto: n. 1 h)** tutkimukseen "Suomen asemasta tukipalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena uudessa Pohjois-Euroopassa" liittyen, ja edistätte näin omalta osaltanne tutkimuksen toteuttamista. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa yrityksenne kokemuksia ja näkemyksiä Suomesta ns. liiketoimintakeskuksena idän (Baltia ja / tai Venäjä) liiketoiminnoissa sekä suomalaisista liiketoimintaa tukevista palveluista ja niiden käytöstä. Haastattelun sujumuuden lisäämiseksi toivomme Teidän tutustuvan oheiseen (suuntaa-antavat keskusteluteemat sisältävään) haastattelurunkoon etukäteen.

Tutkimus tehdään Jyväskylän yliopistolle ja sen toimeksiantaja on Finpron (ent. Suomen ulkomaankauppaliitto) New Northern Europe -ryhmä. Finpron New Northern Europe -ryhmän tarkoituksena on omalta osaltaan edistää Suomen asemaa ja edellytyksiä toimia liiketoimintakeskuksena kansainvälisille yrityksille sekä liiketoimintaa tukevien palvelujen tarjoajana uuden Pohjois-Euroopan markkina-alueella (Skandinavia, Baltia, Venäjä).

Kansainvälisten Suomea idän liiketoimintojen keskuksena käyttävien yritysten lisäksi tutkimuksen kohderyhmänä on suomalaisia idän liiketoimintoihin tukipalveluja tuottavia yrityksiä. Kerättävän tutkimusaineiston pohjalta pyritään määrittelemään sekä Suomen aseman nykytilaa tukipalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena että asemaan liittyviä tulevaisuuden suuntaviivoja. Tutkimustuloksia käytetään hyväksi Finpron New Northern Europe -toiminnan kehittämisessä, pyrittäessä kehittämään Suomen edellytyksiä toimia liiketoimintakeskuksena ja tukipalvelujen tarjoajana uuden Pohjois-Euroopan markkina-alueella.

Haastatteluissa esiintulevia yksittäisiä kokemuksia ja menettelytapoja ei eritellä tutkimusraportissa, vaan ne jäävät ainoastaan haastattelijan tietoon. Tutkimukseen osallistuvat yritykset käsitellään tutkimusraportissa kokonaisuutena, ei yksittäisiä yrityksiä eritellen. Mikäli haluatte lisätietoja tutkimuksesta, muuttaa sopimaamme haastattelu-aikaa tms., olkaa hyvä ja ottakaa yhteys Petri Vuorioon (**puh. 040 / 550 2327**).

Yhteistyöstä kiittäen & ystävällisin terveisin,

Petri Vuorio
Kauppatieteiden yo.
Jyväskylän yliopisto

KESKUSTELURUNKO

*) *Baltian ja / tai Venäjän liiketoiminnot*

***) *"Tukipalveluilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa erilaisia (liiketoimintaanne tukevia) tuotteita tai palveluja, joita yrityksenne käyttää Baltian ja / tai Venäjän liiketoiminnoissaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi rakennus-, arkkitehti-, suunnittelu-, markkinointi-, laki-, pankki- ja rahoitus-, konsultti-, tutkimus- ja koulutus-, kuljetus- ja logistiikkapalvelut, erilaiset komponentit yms..."*

YRITYKSEN SUOMEN YKSIKÖN PERUSTIEDOT

Yrityksen nimi: _____

Perustamisvuosi: _____

Toimiala: _____

Henkilöstön lukumäärä (v. 1998): _____

Liikevaihto (v. 1998): _____

Haastateltavan nimi: _____

Asema yrityksessä: _____

Emoyhtiön nimi ja kotimaa: _____

SUOMI IDÄN LIIKETOIMINTOJEN *) KESKUKSENA UUDEN POHJOIS-EUROOPAN MARKKINA-ALUEELLA

- **Toiminta-alue** (Suomen yksikön toiminta-alue; miten pitkään eri alueilla on toimittu)
- **Liiketoimintojen organisointi toiminta-alueella** (esim. toimintamuodot; muutokset toimintavuosien aikana; vastuunjako)
- **Idän liiketoimintojen keskuspaikan valinta** (esim. arvio avaintekijöistä / -motiiveista, joiden vuoksi on valittu kyseinen toimintamuoto, Suomen yksikkö toiminta-alueen keskuksiksi yms.)
- **Kokemukset valitusta toimintamuodosta** (esim. positiiviset ja negatiiviset kokemukset, valitun toimintamuodon tarjoamat edut / hyödyt, mahdolliset haitat tai havaitut ongelmat)
- **Suomen kilpailukyky idän liiketoimintojen keskuksena** (esim. vahvuudet ja heikkoudet verrattuna muihin valtioihin tai suoraan etabloitumiseen kohdemarkkinoille; arvio Suomen asemasta idän liiketoimintojen keskuksena tulevaisuudessa)
- **Suomen kautta toimimisen vaikutukset (A) liiketoiminnan riskiin (B) operaatioiden valvontaan**, verrattuna suoraan etabloitumiseen idän kohdemarkkinoille
- **Idän liiketoiminnot** (esim. arvio sitoutumisesta idän liiketoimintoihin tulevaisuudessa, markkina-alueen mahdollisuudet ja uhat tulevaisuudessa)

TUKIPALVELUJEN **) KÄYTTÖ IDÄN LIIKETOIMINNOISSA

- **Tukipalvelujen käyttö** (esim. minkä tyyppisiä tukipalveluja hankitaan Suomesta ja minkä tyyppisiä suoraan kohdemarkkinoilta; hankitaanko tukipalveluja muista länsimaista)
- **Suomalaisten tukipalvelujen merkitys idän operaatioissa** (esim. nykyhetki, arvio tulevaisuudesta; onko suomalaisten tukipalvelujen merkitys idän liiketoiminnoissa vähentynyt tai kasvanut toimintavuosien aikana)
- **Kokemukset suomalaisten tukipalvelujen käytöstä idän operaatioissa** (esim. suomalaisten tukipalvelujen laatu, palveluntuottajien resurssit, asiantuntemus ja osaaminen, vastaavuus tarpeisiin ja odotuksiinne idän operaatioissa; suomalaisten tukipalvelujen puutteet, tai ongelmat käytettäessä niitä)
- **Suomalaisten tukipalvelujen kilpailukyky idän liiketoiminnoissa, verrattuna muihin tukipalvelujen tarjoajiin** (esim. vahvuudet ja heikkoudet verrattuna kohdemarkkinoiden tukipalveluihin; minkä tyyppisten tukipalvelujen tarjoajat ovat kilpailukykyisimpiä idän operaatioissa; mitä erityistekijöitä edellytetään tai odotetaan suomalaiselta tukipalvelujen tarjoajalta; onko olemassa erityistilanteita tai -tapauksia, joissa suomalaisten tukipalvelujen tarjoajien kilpailukyky korostuu)
- **Tulevaisuuden tukipalvelut** (esim. uskotteko tukipalvelujen käytön muuttuvan; luoko tulevaisuus tarvetta uudelleenlaisille tukipalveluille idän markkinoilla)

Vapaat kommentit / lisättävää tutkimusaiheeseen liittyen

KIITOS PANOKSESTANNE TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMISESSA!

xx.x.1999

**"TUTKIMUS SUOMEN ASEMASTA LISÄARVOPALVELUJA
TARJOAVANA LIIKETOIMINTAKESKUKSENA UUDESSA POHJOIS-EUROOPASSA"**

Finpron tiedote xx.x.1999

Puhelinkeskustelumme xx.x.1999

Arvoisa vastaanottaja,

Ohessa puhelinhaastattelulomake, liittyen tutkimukseen "Suomen asemasta lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena uudessa Pohjois-Euroopassa". Tutkimus tehdään Jyväskylän yliopistolle ja sen toimeksiantaja on Finpron New Northern Europe -ryhmä. Tutkimustuloksia on tarkoitus käyttää hyväksi NNE-toiminnan kehittämisessä sekä markkinoitaessa suomalaisyritysten tarjoamia lisäarvopalveluja ja Suomen asemaa liiketoimintakeskuksena ulkomaisille yrityksille.

Olemme erittäin kiitollisia siitä, että olette sopineet kanssamme puhelinhaastatteluajan **(viikoppäivä; pvm) klo. xx.xx**, ja edistätte näin omalta osaltanne tutkimuksen toteuttamista. Haastattelun sujuvuuden lisäämiseksi toivomme Teidän tutustuvan oheiseen haastattelulomakkeeseen etukäteen.

Uuden Pohjois-Euroopan alueelta tutkimus keskittyy ensisijaisesti ns. idän ja lännen välisten lisäarvopalvelujen tuottamiseen; seuraavanlaisesti:

"Lisäarvopalveluilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä tuotteita tai palveluja, joita yrityksenne tuottaa 1) Suomesta tai Suomen kautta Venäjällä / Baltiassa / IVY-alueella toimiville länsimaisille yrityksille, tai 2) venäläisille / baltialaisille / IVY-alueen yrityksille, jotka hoitavat operaatioitaan länsimaissa avullanne"

Tutkimus tarkastelee sekä Suomen aseman nykytilaa lisäarvopalveluja tarjoavana liiketoimintakeskuksena että pyrkii määrittelemään asemaan liittyviä tulevaisuuden suuntaviivoja. Tutkimusprojektin muita osa-alueita ovat Suomea liiketoimintakeskuksena käyttävien ulkomaisten yritysten ja liiketoimintakeskuskesemasta Suomen kanssa kilpailevien valtioiden analysointi.

Haastatteluissa esiintulevia yksittäisiä kokemuksia ja menettelytapoja ei eritellä tutkimusraportissa, vaan ne jäävät ainoastaan haastattelijan tietoon. Mikäli haluatte lisätietoja tutkimuksesta, muuttaa sopimaamme puhelinhaastatteluaikaa tms., olkaa hyvä ja ottakaa yhteys Petri Vuorioon (puh. 040 / 550 2327).

Yhteistyöstä kiittäen & ystävällisin terveisin,

Petri Vuorio
Kauppatieteiden yo.
Jyväskylän yliopisto

HAASTATTELURUNKO

"Lisäarvopalveluilla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä tuotteita tai palveluja, joita yrityksenne tuottaa 1) Suomesta tai Suomen kautta Venäjällä / Baltiassa / IVY-alueella toimiville länsimaisille yrityksille, tai 2) venäläisille / Baltialaisille / IVY-alueen yrityksille, jotka hoitavat operaatioitaan länsimaissa avullanne"

YRITYKSEN PERUSTIEDOT

Yrityksen nimi: _____

Toimiala: _____

Henkilöstön lukumäärä (v. 1998): _____

Liikevaihto (v. 1998): _____

Haastateltavan nimi: _____

Asema yrityksessä: _____

LISÄARVOPALVELUJEN TUOTTAMINEN

1. Onko lisäarvopalveluasiakkainanne (valitkaa kaikki yritystänne koskevat vaihtoehdot)

- Suomessa toimivia ulkomaisomisteisia yrityksiä, jotka käyttävät palvelujanne Venäjän / Baltian (/ IVY-alueen) liiketoimissaan
- Länsimaisia yrityksiä, joilla ei ole toimipistettä Suomessa, mutta jotka hoitavat avullanne Venäjän / Baltian (/ IVY-alueen) operaatioitaan
- Venäläisiä / baltialaisia (/ IVY-alueen) yrityksiä, jotka hoitavat avullanne operaatioita länsimaihin
- Suomalaisia yrityksiä, jotka toimivat Venäjän / Baltian (/ IVY-alueen) markkinoilla
- Muut? _____

2. Mistä maista merkittävimmit lisäarvopalveluasiakkaanne ovat? Mitkä ovat heidän pääasialliset kohdemarkkinansa (esim. Venäjä, Viro, Latvia, Liettua, Ukraina, länsimaat tms.)?

3. Mitä toimialoja merkittävimmit lisäarvopalveluasiakkaanne edustavat?

4. Tarjoatteko tai oletteko tarjonneet lisäarvopalvelujanne (valitkaa kaikki yritystänne koskevat vaihtoehdot)

- Suomesta käsin
- Venäjällä, tai IVY-alueella, _____
- Baltiassa, _____
- Muualla? _____

5. Onko yrityksellänne toimipistettä (/ -pisteitä) ulkomailla, jota käytätte lisäarvopalvelujen tuottamiseen?

- ei ole, emmekä harkitse sellaisten perustamista
- ei ole, mutta harkitsemme sellaisten perustamista; minne? _____
- kyllä; missä? _____

6. Mitä lisäarvopalveluja tarjoatte? Mitkä niistä ovat olleet kysytyimpiä?

7. Miten kauan olette tarjonneet lisäarvopalveluja?

8. Miten merkittäväksi arvioisitte lisäarvopalvelujen osuuden nykyisessä kokonaisliiketoiminnassanne (esim. yrityksenne liikevaihtoon nähden)?

9. Mitkä tekijät arvioisitte suurimmiksi ongelmiksi tuottaessanne lisäarvopalveluja?

RESURSSIT JA KILPAILU

10. Millaisina kokonaisuudessaan näette oman yrityksenne resurssit tuottaa lisäarvopalveluja?

erinomaiset hyvät tyydyttävät heikot

11. Mihin erityisiin tekijöihin asiantuntemuksenne perustuu (esim. paikallisten markkinoiden ja toimintaympäristön asiantuntemus, paikalliset kontaktit, ”bisnes”-kulttuurin tuntemus tms.)?

12. Arvioisitteko pahimpien lisäarvopalveluja tarjoavien kilpailijoidenne tulevan

kotimaasta

muista länsimaista; mistä? _____

Venäjältä / Baltiasta / IVY-alueelta; mistä? _____

13. Nimetkää pahimmat ulkomaiset kilpailijanne

14. Mitkä ovat kilpailuetunne

a) suomalaisiin kilpailijoihin nähden

b) ulkomaisiin kilpailijoihin nähden

VENÄJÄN TILANNE JA TULEVAISUUDEN LISÄARVOPALVELUTOIMINTA

15. Miten yrityksenne lisäarvopalvelujen tuottaminen sujui ennen syksyllä 1998 alkanutta Venäjän talouskriisiä?

- erinomaisesti hyvin tyydyttävästi huonosti

16. Mikä on tilanne tällä hetkellä?

- lisäarvopalvelujen tuottaminen on kokonaan pysähdyksissä
 tuotamme lisäarvopalveluja satunnaisesti
 tuotamme lisäarvopalveluja säännöllisesti, mutta kysyntä on oleellisesti aiempaa vähäisempää
 lisäarvopalvelujen tuottaminen jatkuu säännöllisesti, suunnilleen entisellä tasolla
 lisäarvopalvelujen tuottaminen on säännöllistä, kysyntä on kasvanut

17. Miten arvioisitte oman yrityksenne sitoutumista lisäarvopalvelujen tuotantoon tulevaisuudessa (lyhyt aikaväli; noin 1-18 kk)?

- lisäämme aktiviteettia; miten? _____

pidämme aktiviteetin ennallaan

- vähennämme aktiviteettia; miten? _____

luovumme toiminnasta

18. Aiottako tulevaisuudessa kehittää lisäarvopalveluvalikoimaanne tai olemassa olevia lisäarvopalvelujanne (pidempi aikaväli)?

emme

- kyllä; miten? _____

19. Arvionne Suomen asemasta lisäarvopalvelujen tuottajana tulevaisuudessa (kehitysnäkymät oman toimialanne näkökulmasta)? Odotatteko palvelujen käytön muuttuvan tulevaisuudessa?

20. Mitä (a) mahdollisuuksia ja (b) uhkia Venäjän / Baltian (IVY-alueen) tulevaisuuteen liittyy oman yrityksenne toiminnan näkökulmasta?

a) _____

b) _____

LISÄARVOPALVELUJEN MARKKINOINTI & EU:N POHJOINEN ULOTTUVUUS

21. Miten yrityksenne markkinoi tarjoamiaan lisäarvopalveluja Finpron New Northern Europe -toiminnan ulkopuolella?

22. Oletteko tyytyväisiä Finpron New Northern Europe -ryhmän toimintaan suomalaisten lisäarvopalvelujen markkinoijana?

erittäin tyytyväinen

tyytyväinen

tyytymätön

23. Mitkä markkinointikeinot ovat (tai olisivat) oman yrityksenne näkökulmasta tehokkaimpia, Finpron markkinoissa suomalaisyritysten tarjoamia lisäarvopalveluja (mainitkaa 3 tehokkainta ja kertokaa lyhyesti, miksi juuri nämä ovat tehokkaimpia; esim. kontaktipäivät, näyttelyt, seminaarit kohdemarkkinoilla, verkottumistilaisuudet Suomessa, julkaisut, kohdemaiden mediat tms.)?

1) _____

2) _____

3) _____

24. a) Kommenttinne / ehdotuksenne Finpron New Northern Europe -ryhmän toimintaan liittyen

b) Kommenttinne EU:n pohjoisesta ulottuvuudesta ja sen vaikutuksista omaan toimintaanne
a) _____

b) _____

MUUTA LISÄTTÄVÄÄ:

KIITOS PANOKSESTANNE TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMISESSA!