

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**ETELÄPOHJALAISTEN PIENTEN JA KESKISUURTEN
YRITYSTEN VENÄJÄN KAUPAN ESTEET JA MOTIIVIT**

Yrittäjyys, Pro gradu – seminaarin

tutkimustyö

Joulukuu 2012

Laatija: Tuija Pekkinen

Ohjaaja: Tanja Kontinen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä	
Pekkinen Tuija Kristiina	
Työn nimi	
Eteläpohjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjän kaupan esteet ja motiivit	
Oppiaine	Työn laji
Yrittäjäyys	Pro gradu -tutkielma
Aika	Sivumäärä
Joulukuu 2012	121
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkimuksella halutaan löytää vastaus neljään kysymykseen: missä vaiheessa eteläpohjalaiset pk-yritykset ovat kansainvälistymisessään, tekevätkö ne Venäjän kauppaa, mitkä ovat Venäjän kaupan motiivit ja esteet ja minkälainen persoona on yrityksenpäättöksentekijä.</p> <p>Katsauksessa aikaisempiin tutkimuksiin kuvataan kansainvälistymisen U-mallia ja I-mallia sekä verkostomallia. Kurt J. Miesenbockin mukaan yrityksen päättöksentekijä on tärkein yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttava tekijä. Snown, Cornon ja Jacksonin kolmiosaisen konstruktion mukaan älykkyys ja persoonallisuus jakaantuvat kognitiiviseen, konatiiviseen ja affektiiviseen osa-alueeseen. Tutkimuksella löydetään vastaus siihen, onko yrityksen päättöksentekijän persoonalla ja yrityksen kansainvälistymisellä jotain yhteyttä.</p> <p>Tutkimuksen perusote on kvantitatiivinen. Koska vastauksia saatiin vähän, otettiin lisäksi kvalitatiivinen tutkimus kuutta pk-yrittäjää haastatteleamalla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella eteläpohjalaiset pk-yritykset eivät ole kovin pitkällä kansainvälistymisessään ja Venäjän kaupassaan. Motivaatiota on, mutta ei keinoja. Keinot löytyvät hyvin organisoiduista vientiverkostoista. Yrityksen päättöksentekijän persoonalla ei ole yhteyttä yrityksen kansainvälistymisen kanssa.</p>	
Asiasanat	
pk-yritys, kansainvälisyys, este, motiivi, kognitiivinen, konatiivinen, affektiivinen, venäläinen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
2 TEOREETTINEN TAUSTA	3
2.1 U-malli	3
2.2 I-mallit	6
2.3 U-mallin ja I-mallien vertailu	9
2.4 Kansainvälistymisen verkostomalli	18
2.5 Kansainvälistymisen motiivit	19
2.6 Kansainvälistymisen esteet	22
2.6.1 Keinot kaupanesteiden poistamiseksi	28
2.6.2 EY:n kaupanesteasetus (Trade Barriers Regulations)	30
2.7 Persoonallisuuden ja älykkyyden kolmiosainen konstruktio	33
3 VENÄJÄ MARKKINA-ALUEENA.....	45
3.1. Venäjän valtio.....	45
3.2. Venäjän hallinto	46
3.3 Venäjän talous.....	47
3.4 Pietari liiketoiminta-alueena.....	49
3.5 Moskova liiketoiminta-alueena.....	49
3.6 Markkinointi Venäjällä	51
4 TUTKIMUSONGELMIEN TÄSMENTÄMINEN.....	56
5 METODOLOGIA JA AINEISTO	58
6 EMPIIRISET TULOKSET	61
6.1 Yrityksen ja vastaajan taustatiedot	61
6.2 Vastaajan persoonallisuus.....	62
6.3 Yrityksen ulkomaan kauppa ja/tai Venäjän kauppa.....	63
6.4 Venäjän kaupan esteet ja motiivit	64
6.5 Vastaajan persoonallisuus ja yrityksen ulkomaankauppa.....	68
7 KESKUSTELUA TUTKIMUSTULOKSISTA.....	71
7.1 Kansainvälistymisen vaihe ja tavat.....	71
7.2 Venäjän kaupan esteet ja motiivit	76
7.3 Yrityksen päätöksentekijän persoona ja yrityksen kansainvälistyminen	77
7.4 Mitä pitää tehdä?	78
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	79
9 LÄHDELUETTELO.....	81

LIITE 1: Saate kyselylomakkeeseen	86
LIITE 2: Puolistrukturoitu lomakekysely	87
LIITE 3: Kaaviot kyselytutkimuksen tuloksista.....	94
LIITE 4: Raportti ensimmäisen yrittäjän haastattelusta	109
LIITE 5: Raportti toisen yrittäjän haastattelusta	112
LIITE 6: Haastattelukysymykset.....	115
LIITE 7: Raportti kolmannen yrittäjän haastattelusta	116
LIITE 8: Raportti neljännen yrittäjän haastattelusta	117
LIITE 9: Raportti viidennen yrittäjän haastattelusta	119
LIITE 10: Raportti kuudennen yrittäjän haastattelusta	120

1 JOHDANTO

Aloitin merkonomiopinnot Kouvolan Liiketalousinstituutissa vuonna 1993 ja siitä alkoi kiinnostukseni Venäjää kohtaan. Koulutuksen tavoitteena oli saada Suomeen Venäjän kaupan ammattilaisia, koska heistä oli silloin pulaa ja on todennäköisesti yhä. Kaikki koulutus oli englannin kielellä ja lisäksi painotettiin venäjän kielen opiskelua sekä venäläisen kulttuurin ja liiketoimintaympäristön tuntemista. Jo tuolloin, noin kaksikymmentä vuotta sitten, ymmärrettiin Venäjän merkitys Suomen talouselämälle.

Heti tutkinnon suoritettuani sain viedä saamiani oppeja käytännön työhön aloittaessani työskentelyn yrityksessä, joka osti venäläistä puuta ja myi sitä Suomeen ja ulkomaille. Minulle tuli tutuksi päivittäin ja usein henkilöittäinkin muuttuva Venäjän lainsäädäntö. Eilisten säädösten mukaan tehdyt tullauspaperit eivät välttämättä olleetkaan enää tänään oikein.

Vuonna 1998 muutin Etelä-Pohjanmaalle ja aloitin syksyllä 1999 Suomen Yrittäjäopistossa Kauhavalla mielenkiintoisen työn EU:n Tacis-projektissa ”Managers’ Training Programme”, jonka tavoitteena oli opettaa venäläisille yritysjohtajille länsimaisen yritysjohtamisen taitoja. Tukit vaihtuivat yritysjohtajiin. Vaikeinta venäläisille yritysjohtajille tuntui olevan ymmärtää, että suomalainen johtaja tekee käytännön töitä, eikä vain johda mahonkipöytänsä takana istuen.

Kaikesta edellä mainitusta johtuen ja tähän päivään tultaessa mielenkiinto, into ja palo Venäjää, venäläisiä ihmisiä, venäläistä kulttuuria ja venäläistä yritysmaailmaa kohtaan on säilynyt. Koska koskaan aiemmin ei ole tutkittu eteläpohjalaisten yritysten Venäjän kaupan esteitä ja motiiveja, otin sen tutkimuksen aiheeksi. Tutkimuksen tuloksilla on myös yhteiskunnallista vaikutusta. Esteiden ja motiiveiden löydyttyä järjestöt ja organisaatiot kuten Etelä-Pohjanmaan Kauppakamari, Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät ja ELY-keskus voivat tutkia, mitä he voisivat tehdä näiden esteiden poistamiseksi.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on Venäjän kaupan motiivit ja esteet. Miksi yritys on aloittanut liiketoiminnan venäläisen yrityksen/yritysten kanssa tai miksi yritys ei ole sitä aloittanut? Toisaalta haluan vastauksen myös siihen, mitä haasteita yritykset ovat kohdanneet Venäjällä toimiessaan ja miten he ovat nuo haasteet voittaneet. Haen vastauksen myös siihen, mitä tulisi tehdä, jotta Venäjän kauppaa tekemättömät yritykset kiinnostuisivat siitä.

Koska Reidin (1981) mukaan pienen yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttaa yrityksen päätöksentekijä/päätöksentekijät, tutkin myös kyselyyn vastanneen henkilön persoonallisuutta ja katson, löytyykö tässä tutkimuksessa vahvistusta sille, että tietyntyyppiset persoonallisuuden piirteet omaavien päätöksentekijöiden yritykset käyvät Venäjän kauppaa herkemmin kuin toiset.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä kappaleessa analysoidaan kahta perinteistä kansainvälistymisteoriaa, U-malli (The Uppsala Internationalization Model) ja I-mallit (The Innovation-Related Internationalization Models) sekä yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä tekijöitä. Luodaan katsaus kansainvälistymisen verkostomalliin ja pohditaan ulkomaankaupan esteitä ulkoasiainministeriön raportin pohjalta. Toisaalta tutkitaan yrityksen päätöksentekijän persoonallisuuden vaikutusta yrityksen viennin tai tuonnin aloittamiseen. Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia verrataan näiden teorioiden tuloksiin.

2.1 U-malli

Andersenin (1993, 210) mukaan yrityksen kansainvälistymisprosessi on läheisesti yhteydessä Johansonin ja Wiedersheim-Paulin ja Johansonin ja Vahlneen tutkimuksiin. Heidän tutkimuksensa ovat todennäköisesti olleet innoituksena myös I-mallien kehitykselle.

U-mallissa (Johanson ja Wiedersheim-Paul, 1975) yrityksen kansainvälisille markkinoille menossa nähdään seuraavat neljä eri vaihetta:

1. vaihe: ei säännöllisiä vientitoimintoja
2. vaihe: vientitoiminta riippumattomien edustajien (agenttien) kautta
3. vaihe: myyntikonttorin perustaminen vientimaahan
4. vaihe: tuotantoyksikköjen perustaminen kansainvälistymisen kohdemaahan

Root (1987) on lisännyt vaiheisiin vielä lisensoinnin ja yhteisyritysjärjestelyt.

Johanson ja Vahlne (1977, 24) puhuvat psyykkisestä välimatkasta, jolla he tarkoittavat niitä tekijöitä, jotka estävät tai häiritsevät yrityksen menoa kansainvälisille markkinoille. Tällaisia tekijöitä ovat kulttuurierot, kieliongelmat, erot poliittisissa järjestelmissä, koulutustasossa tai teollisessa kehityksessä. Yritykset pyrkivät laajentamaan toimintaansa ensin naapurimaihin, joiden psyykinen välimatka on matala, koska näistä maista on helpompi saada tietoa ja liiketoimintaympäristön ymmärtäminen on helpompaa. Tämän mallin mukaan suomalaisilla yrityksillä on suuri työ pyrkiessään Aasian markkinoille. Aasian maiden ja Suomen psyykinen välimatka on suuri. Pienemmällä taustatyöllä päästään ainakin Pohjoismaiden ja osittain Euroopan markkinoille. Kysymys psyykkisestä välimatkasta Venäjän kanssa onkin mielenkiintoinen. Venäjä on Suomen naapurimaa, mutta erot kulttuurissa, poliittisissa järjestelmissä, koulutustasossa ja teollisessa kehityksessä saattavat olla suuriakin. Myös

kieliongelmat ovat suuria. Suomalaiset eivät ole kovin innostuneita venäjän kielen opiskelijoita ja Venäjällä ei voi taata menestystä liiketoiminnassa englannin kielellä, suomen kielestä puhumattakaan.

Johanson ja Vahlne (1977, 1990) ovat kehittäneet Johansonin ja Wiedersheim-Paulin työtä luomalla dynaamisen mallin, jossa edellisten tapahtumien tulokset ovat perustana seuraavan vaiheen panoksille. Mitä paremmin on siis tietoa markkinoista, sitä paremmin voidaan sitoutua tekemään päätöksiä markkinoille menosta. Päätökset markkinoille menosta luovat toimintaa kansainvälisillä markkinoilla ja toiminta luo taas sitoutumista näille markkinoille ja näin paranee tieto markkinoista. On erotettavissa kansainvälistymisen kaksi näkökulmaa, tila ja muutos. Tilaa kuvaa markkinoihin sitoutuminen ja tieto kansainvälisistä markkinoista ja toiminnoista. Muutosta kuvaa päätökset käyttää voimavaroja markkinoille menoon ja kansainvälisillä markkinoilla tapahtuva toiminta.

Perusolettamus on, että tieto markkinoista ja markkinoihin sitoutuminen vaikuttavat kumpikin sitoutumispäätöksiin ja siihen, millä tavalla päätökset toteutetaan ja nämä taas vuorostaan muuttavat tietoa markkinoista ja markkinoihin sitoutumista. Markkinoihin sitoutumisen käsitteen oletetaan olevan muodostuneen kahdesta tekijästä: sitoutettujen voimavarojen määrästä ja sitoutumisen asteesta. Voimavarojen määrää voivat kuvata markkinoihin investointien määrä (markkinointi, organisointi, henkilökunta jne.), kun taas sitoutumisen aste viittaa vaikeuteen löytää vaihtoehtoja käyttöä voimavaroille tai niiden siirtämistä vaihtoehtoiseen käyttöön. (Andersen 1993, 211).

Kansainväliset toiminnot vaativat sekä yleistietoa että erikoistietoa markkinoista. Erikoistieto kohdemaasta saavutetaan markkinoilla toimiessa kun taas yleistietoa voidaan siirtää maasta toiseen. Tieto markkinoista liittyy läheisesti yrityksen henkilöstöön. Mitä parempi tieto yrityksellä on markkinoista, sitä arvokkaampia ovat voimavarat ja sitä voimakkaampi on markkinoihin sitoutuminen. Näin on erityisesti kokemuseräisen tiedon ollessa kyseessä. (Andersen 1993, 211).

Johanson ja Vahlne (1977) toteavat, että tämänhetkiset liiketoiminnat ovat kokemuksen pääasiallinen lähde. Sitoutumispäätökset ovat osallisina päätöksissä, jotka koskevat päätöksiä suunnata nykyisiä voimavaroja kansainvälisiin toimintoihin. Olettaen, että nämä päätökset on tehty vastauksina havaittuihin ongelmiin ja/tai mahdollisuuksiin markkinoilla, sitoutumispäätökset riippuvat kokemuksesta ja ovat yhteydessä senhetkisiin toimintoihin markkinoilla

Johansonin ja Vahnen (1990, 12) mukaan markkinoille sitoutumisen lisääntyminen tapahtuu pienin lisääntyvin askelin. Tähän on kuitenkin olemassa kolme poikkeusta. Ensiksi suuret voimavarat omaavat yritykset kokevat pieniä saavutuksia sitoutumisistaan ja ne voivat ottaa suurempia kansainvälistymisen askelia. Toiseksi markkinoiden ollessa vakaat ja homogeeniset, oleellinen markkinatieto voidaan saavuttaa muilla tavoilla kuin kokemuksen avulla. Kolmanneksi tämä kokemus voidaan siirtää mihin tahansa muihin markkinoihin kun yrityksellä on huomattavaa kokemusta markkinoista samanlaisissa olosuhteissa.

Johansonin ja Vahnen (1990, 17) mukaan U-mallin päämääränä on myötävaikuttaa kansainvälistymisprosessin lisääntyvän luonteen ymmärtämiseen. Malli ei selitä miksi tai miten prosessi alkaa ja eikä kiinnitä huomiota tilojen ketjuun. Mallin perusajatuksena on, että lisääntynyt tieto markkinoista johtaa lisääntyneeseen markkinoihin sitoutumiseen ja päinvastoin. Kuitenkin perustuen markkinoihin sitoutumisen käsitteeseen (sitoutuneiden voimavarojen määrä) ja siihen tosiasiaan, että markkinatietoa voidaan pitää aineettomana voimavarana, tällainen selitys on itse asiassa tautologinen eli tarpeettomasti toistava. Lisäksi tutkijat eivät keskustele tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa prosessiin, koska he odottavat, että kerran alettuaan kansainvälistymisprosessilla on taipumus edetä huolimatta siitä, onko strategisia päätöksiä tähän suuntaan tehty vai ei.

U-malli kuvaa kansainvälistymisprosessia kausaalisina sykleinä eli tieto markkinoista ja sitoutuminen markkinoihin vaikuttavat sitoutumispäätöksiin ja senhetkisiin toimintoihin, jotka puolestaan vaikuttavat markkinatietoon ja markkinoihin sitoutumiseen. Myöhemmin tutkijat ovat kuitenkin todenneet, että yrityksen tieto on ainoa täsmällinen muuttuja. Prosessin alkamisesta ei ole esitetty mitään selitystä, eikä myöskään siitä, miten tieto vaikuttaa sitoutumiseen. Lisäksi, vaikka kaikki selitykset ovat epätäydellisiä, voidaan väittää, että vain yksi muuttuja harvoin selittää ilmiötä tarpeeksi. (Johanson & Vahlne 1990, 11).

Andersenin (1993, 216) mukaan U-malli perustuu käyttäytymistieteelliseen lähestymistapaan pitämällä kansainvälistymistä prosessina. U-mallin painopiste on oppimisteoriassa ja se esitellään dynaamisena mallina.

Vuonna 2009 Johanson ja Vahlne (2009, 1411) tarkensivat aiempaa malliaan ja loivat liiketoiminnan verkostomallin, koska tänä päivänä yritykset toimivat verkostoissa enemmän kuin itsenäisinä toimijoina. Alkuperäisen mallin tiedon kansainvälisistä markkinoista he muuttivat kansainvälistymisen mahdollisuuksien tunnistamiseksi. Markkinoihin sitoutumisen he muuttivat asemaan verkostossa. Sitoutumispäätökset he muuttivat verkostoon sitoutumisen päätöksiksi ja tämänhetkiset toiminnot he muuttivat oppimisen, luomisen ja luottamuksen rakentamiseksi.

Yrityksen kansainvälistyminen riippuu sen suhteista ja verkostoista. Yritys lähtee ulkomaiden markkinoille, jos sillä on kumppaneita, jotka kehittävät liiketoimintaansa kansainvälistymisen kautta. Tällaiset liikekumppanit voivat olla kotimaassa tai ulkomailla. Yritys seuraa verkostokumppaniaan ulkomailla, jos kumppaniyrityksellä on toimiva verkostoasema yhdessä tai useammassa maassa. Tälle ulkomaan markkinoille menolle on kaksi mahdollista selitystä. Ensimmäinen on se, että yritys uskoo löytävänsä mielenkiintoisia liiketoimintamahdollisuuksia, koska sillä on luottamus verkostokumppaneihinsa ja se on sitoutunut verkostoon. Toinen selitys on se, että kun verkostokumppani, joka on menossa ulkomailla, tai on jo siellä, haluaa yrityksen seuraavan, se seuraa kumppaniaan. Pelkkä sitoutuminen verkostoon vetää yrityksen ulkomailla muiden verkostokumppaneiden perässä (Johanson & Vahlne 2009, 1425).

2.2 I-mallit

Johansonin ja Wiedersheim-Paulin ja Johansonin ja Vahlneen tutkimukset ovat todennäköisesti olleet innoituksena myös I-mallien kehitykselle. I-mallit perustuvat olettamukseen, että kansainvälistymispäätöstä pidetään yrityksen innovaationa. Näitä malleja ovat kehittäneet Bilkey ja Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) ja Czinkota (1982). Suurin ero näissä neljässä mallissa on kansainvälistymisen vaiheiden lukumäärässä ja jokaisen vaiheen kuvauksessa. Esimerkiksi yllykkeet viennin aloittamiselle tulkitaan Bilkeyn ja Tesarin sekä Czinkotan malleissa siten, että yritys ei ole kiinnostunut viennistä ensimmäisessä vaiheessa, mutta on kyllä halukas vastaamaan vientipyynnöihin, mikäli niitä saavat. Toisessa vaiheessa yritys on osittain kiinnostunut, joten on järkevää uskoa, että on olemassa jonkinlainen ”työntömekanismi” tai ulkoinen muutosagentti, joka panee alulle päätöksen viennin aloittamisesta. Cavusgilin ja Reidin malleissa taas yritys on jo ensimmäisissä vaiheissa kiinnostunut ja aktiivinen vientitoimintojen suhteen. Näissä malleissa ”vetomekanismi” tai sisäinen muutosagentti on todennäköisesti oleellisempi selitys yrityksen siirtymiselle seuraavaan vaiheeseen. Viennin aloittamismekanismia lukuun ottamatta, mallien väliset erot kansainvälistymisprosessista eivät ole niinkään todellisia vaan semanttisia. (Andersen 1993, 212).

Andersenin (1993, 216) mukaan U-mallin tapaan I-mallitkin perustuvat käyttäytymistieteelliseen lähestymistapaan pitämällä kansainvälistymistä prosessina. I-mallit kuvaavat kansainvälistymisen askel askeleelta tapahtuvaksi kehittämiseksi.

I-malleja kuvataan vaihe vaiheelta (kuvio 1), jossa vaiheen korkeampi järjestysnumero kuvaa suurempaa kokemusta kansainvälistymisestä tai syvempää sitoutumista siihen kuin matalampi numero. Mallit on pääasiassa rakennettu havaitsemattomista käsitteistä. Tämä tekee vaikeaksi

rajaviivojen vetämisen eri vaiheiden välille. Vaiheiden järjestys on saanut osakseen paljon kritiikkiä. Esimerkiksi Reid (1983) on väittänyt, että yritykset eivät tai niiden ei ainakaan pitäisi seurata vaiheita I-mallien osoittamissa järjestyksissä. Kuten on aiemminkin mainittu, vaiheiden järjestys riippuu muun muassa siitä, mistä kansainvälistymisen prosessi alkaa eli onko siis kyseessä veto- vai työntömekanismi. (Andersen 1993, 217).

Kuten kuviossa 1 vaiheet näyttävät itsestään selviltä ja ilmeisiltä. Kuitenkin monet tutkijat ovat pyrkineet selittämään yksityiskohtaisemmin jokaisen vaiheen luonteenpiirteitä ja siirtymistä vaiheesta toiseen. Bilkey (1978, 40 - 41) on sanonut, että monet tekijät vaikuttavat yritysten vientitoimintaan ja tästä syystä on vaikea ennakoida muutosta vaiheesta toiseen. Suurena ongelmana on kunnon teorian puuttuminen. I-mallin empiirisiä testauksia tuleekin käsitellä kriittisesti. (Andersen 1993, 217).

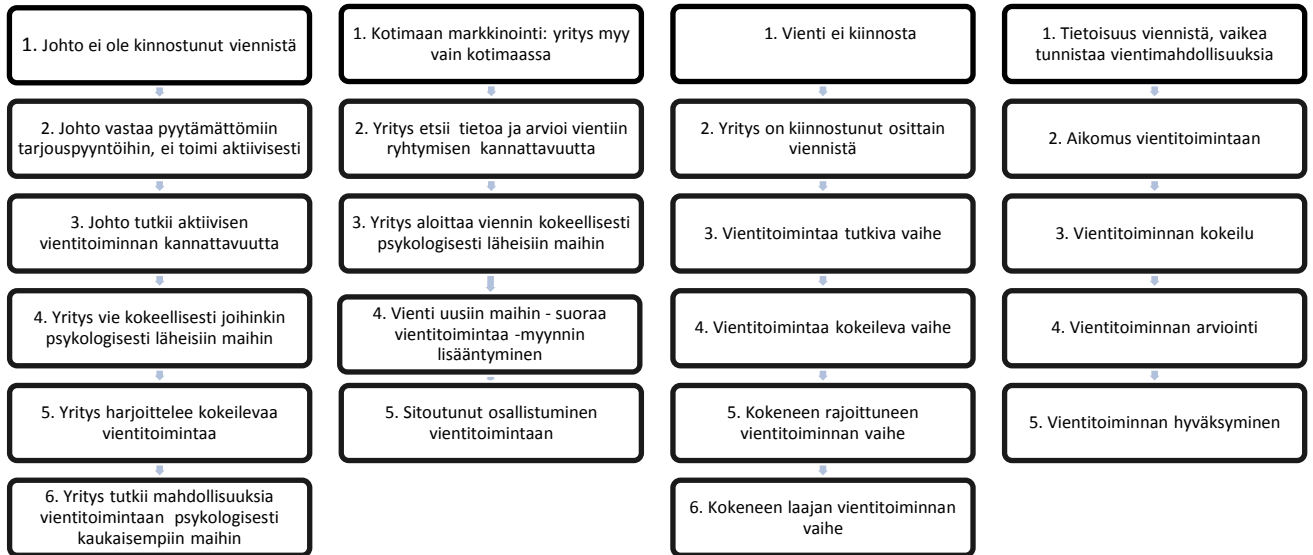
KUVIO 1 Innovaatioihin perustuvat kansainvälistymismallit (Andersen 1993, 213.)

Bilkey ja Tesar, 1977

Cavusgil, 1980

Reid, 1981

Czinkota, 1982



2.3 U-mallin ja I-mallien vertailu

Molempia malleja voidaan luonnehtia perinnöllisiksi tai historiallisiksi selityksiksi. Jonkin tietyn tilanteen selitys perustuu johonkin edelliseen tilanteeseen tai edellisten tilojen sarjaan.

Perinnöllisten selitysten keskeinen tehtävä on määrittää tilojen ketju. Lisäksi on tärkeää tutkia miten malli voi selittää tekijöitä, jotka aikaansaavat muutoksen tilasta seuraavaan. (Andersen 1993, 216).

Kaikki teorit, joko epäsuorasti tai suorasti, sisältävät tekijöitä, jotka rajoittavat teorian soveltamista. Ehkä tärkeimmät tekijät koskevat tilaa ja aikaa. Tilaa koskevat tekijät rajoittavat teorian käytön vain tietyn tyyppisiin organisaatioihin, kun taas aikaa koskevat tekijät määrittävät teorian historiallisen käyttökelpoisuuden. Tilaa ja aikaa koskevat tekijät yhdessä rajoittavat teorian empiiristä yleistettävyyttä. Jotkut teorit saattavat olla aikaan sidottuja, mutta suhteellisen sitoutumattomia tilaan ja myös päinvastoin.

Esimerkiksi I-mallit ovat aikaan sidonnaisia, koska yrityksellä on aina jo jonkinlainen käsitys vientitoiminnasta ennen kuin se vakiinnuttaa kansainvälisen toiminnan osaksi liiketoimintaansa. U-mallit taas näyttävät olevan aikaan sitoutumattomia.

Tilaan sitoutumisen määrittäminen on epäselvempää kuin aikaan sitoutumisen. Reid (1981, 101 - 102) korostaa pienten ja suurten yritysten kansainvälistymisprosessien erottelun tarpeellisuutta. Pienten yritysten kansainvälistymisprosessiin näyttää vaikuttavan yksityinen päätöksentekijä/tekijät, kun taas suurten yritysten kansainvälistymiskäyttäytymiseen vaikuttavat useammat tekijät. Cavusgilin (1982) mielestä kansainvälistymisprosessin peräkkäisiin vaiheisiin perustuva luonne edellyttää nimenomaan pienten yritysten päätöksenteon dynamiikkaa. Bilkey ja Tesar (1977) tekevät sen johtopäätöksen, että vaiheisiin perustuva malli on merkityksellinen tutkittaessa nimenomaan pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä. Täten näyttääkin siltä, että yrityksen koko edustaa I-mallien perusolettamusta. Toisaalta Johanson ja Vahlne (1990) esittävät, että organisaation koolla ei ole merkitystä analyysissä. He kuitenkin huomauttavat, että suuret yritykset ottavat todennäköisesti suurempia askeleita kansainvälistymisprosessissaan kuin pienet.

U-malli näyttää olevan vähemmän aikaan ja tilaan sidottu ja sillä on siis korkeampi yleistettävyytaso kuin I-malleilla. Toisaalta U-mallin yleistettävyys vaatii kuitenkin korkeamman käsitteellisyys tason kuin I-mallien, joten se on taas tässä suhteessa heikoimmin yleistettävissä kuin I-mallit.

Useat teoriat ovat yrittäneet selittää yritysten ulkomaisille markkinoille pyrkimistä. Dunningin (1988) eklektinen (valikoiva) selitys ja Andersonin ja Gatignonin (1986) siirtokustannus selitys ovat luultavasti tunnetuimpia. Dunningin mukaan yrityksen päätös kansainvälistymisestä ja sen muodosta riippuu sen omistajista, paikasta ja kyvyistä kansainvälistymiseen. Kansainvälistymisen muodot vaihtelevat sopimuksenmukaisista muodoista täydelliseen integraatioon ulkomaiden markkinoille. Sekä eklektinen paradigma että siirtokustannusperusteinen lähestyminen antavat täydellisemmän selityksen yrityksen kansainvälistymisestä kuin Johansonin ja Wiedersheim-Paulin malli. Nämä teoriat ovat kuitenkin todennäköisesti merkityksellisimpiä kansainvälistymisprosessin myöhemmissä vaiheissa.

I-mallien selitysketjut luovat selkeämmän kuvan kansainvälistymisprosessin oletetuista vaiheista tai aikajärjestyksestä. Kuten on todettu aiemminkin, vaiheet eivät itsessään selitä tai ennusta liikettä vaiheesta toiseen. Esimerkiksi Cavusgilin malli ei voi ensimmäisessä vaiheessa (kotimaan markkinointi) selittää, miksi yritys siirtyy toiseen vaiheeseen (vientä edeltävä vaihe), vaikka ensimmäinen vaihe edeltää loogisesti toista vaihetta. Jotkut I-mallit ovat käyttäneet paljon periaatteessa organisaatioon liittyviä muuttujia selittäessään liikettä edellisestä vaiheesta toiseen.

Selityksen käyttökelpoisuus riippuu arvioijasta ja hänen arvoistaan. Varsinkin yritysten johto ja hallitukset ovat käyttäneet sekä U-mallia että I-malleja hyödykseen. Teoreettisten selitysten käyttökelpoisuus lisääntyy ilman muuta silloin kun tulokset ovat sovellettavissa. Täytyy kuitenkin muistaa erottaa näkemyksellinen ymmärrys tieteellisestä ymmärryksestä. On ilmeistä, että harvat tutkijat kieltävät kansainvälistymisen prosessiluonteen ja useiden mielestä mallit ovat todennäköisesti psykologisesti erittäin käyttökelpoisia. Näkemyksellinen ymmärrys ei kuitenkaan merkitse tieteellistä ymmärrystä.

Yritysten kansainvälistymisen tutkimuksessa on jo mainittu yhtenä muuttujana yritysten koko. U-malli ja I-mallit näyttävät nojaavan 1960-luvulla kirjallisuudessa yrityksen käyttäytymisestä vallitseviin olettamuksiin, kun taas myöhemmät teoriat kuten eklektinen paradigma ja siirtokustannusanalyysi sisältävät markkinoiden vaikutuksen ja korostavat yrityksen päätöksentekijän merkitystä kansainvälistymisessä. Kansainvälistymisprosessin aikaisempien vaiheiden innovatiivinen luonne on kuitenkin perusteena olettamukselle, että on kyseessä erillinen, lisääntyvä päätöksentekoprosessi.

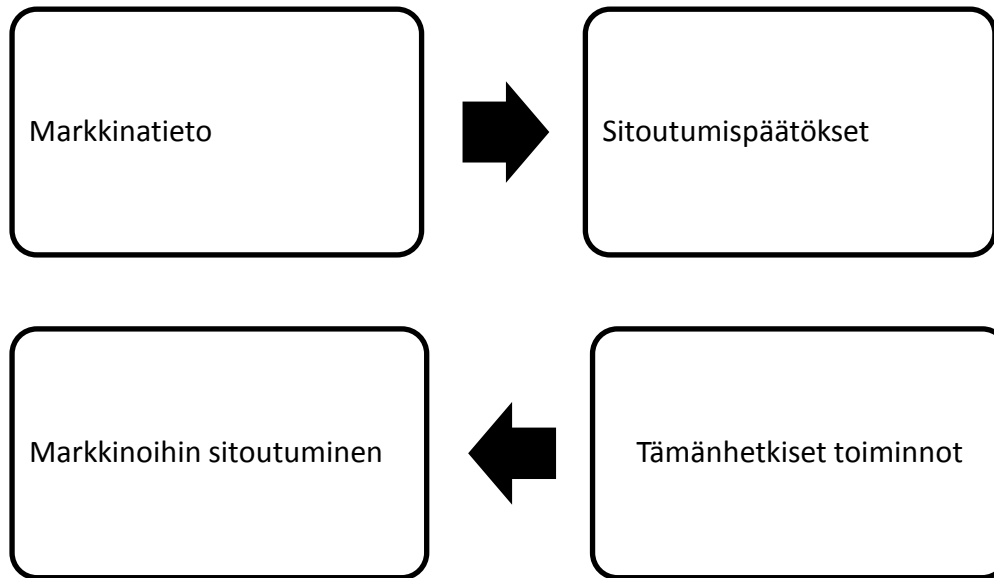
U-mallin käsitteet eivät ole tarkoin määrättyjä. Tarkkojen määritteliden puute tekee vaikeaksi määrittää mallin tarpeelliset ja riittävät olosuhteet ja syy-seuraus-suhteiden luonteen. I-malleissa on yritetty määritellä muuttujat ja eri vaiheiden rakenteelliset määritelmät sekä prosessiin

vaikuttavat muuttajat. Perusteet luokittelulle ja selittävien muuttujien käytölle ovat kuitenkin melko heikkoja.

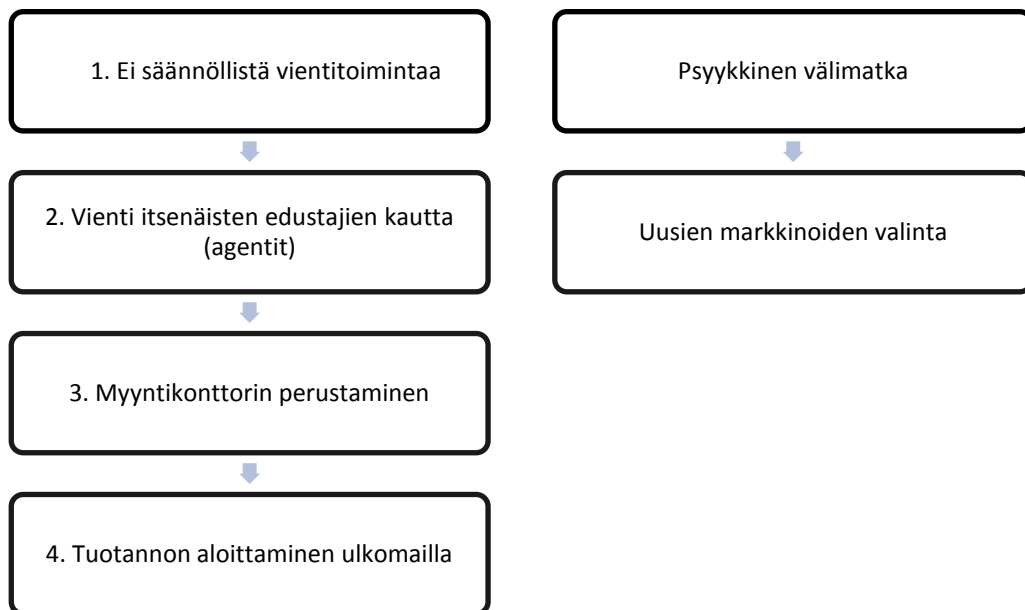
Johansonin ja Vahnen mukaan U-malli selittää sekä kansainvälistymisen perustamisketjun mallin tietyssä maassa että empiirisen mallin, jonka mukaan yritykset astuvat suhteellisen suuren psyykkisen välimatkan omaavien maiden markkinoille. Tutkijat luonnehtivat U-mallia kuviossa 2 teoreettiseksi malliksi kun taas kansainvälistymisen perustamisketju ja psyykkisen välimatkan malli edustavat teoreettisen mallin vientiä käytäntöön.

KUVIO 2 U-mallin teoreettinen ja käytännön taso

Teoreettinen taso



Käytännön taso



Toiminnan tasosta – kansainvälistymisen tapahtumaketjusta tietyssä maassa – Johanson ja Vahlne sanovat, että vaiheiden peräkkäisyys osoittaa voimavarojen lisääntyvää sitouttamista markkinoille. Lisäksi sen on oletettu osoittavan, että tämänhetkinen liiketoiminta eroaa saavutetusta markkinakokemuksesta. Näyttää siis siltä, että teoriatason käsitteitä on käytetty selittämään ja olettamaan toiminnan tason tapahtumaketjua. Tämä ei kuitenkaan riitä vakuuttamaan teoreettisen ja käytännön tason yhdenmukaisuutta. Oletetaan, että tutkimuksen tulokset ovat positiivisia eli kehittyminen maassa seuraa kansainvälistymisen perustamisketjua. Onko siis oikeutettua vetää se johtopäätös, että tämä tukee teoreettista mallia? Samalla tavalla, jos tulokset olisivat negatiivisia, voisimmeko silloin pitää teoreettista mallia vääränä? Andersenin (1993, 221) mukaan vastaus kumpaankin kysymykseen on kielteinen, koska selvät linkit teoreettisen ja käytännön tason välillä puuttuvat.

Empiirinen malli ennustaa, että yritykset menevät uusille markkinoille siten, että psyykkinen välimatka lisääntyy. Johanson ja Vahlne (1975) olettavat, että jos psyykkinen välimatka ei ole pysyvä, useimmat muutoksen tapahtuvat erittäin hitaasti. Kuitenkin kun yritys on valinnut kansainvälistymisen kohteekseen jonkun maan, psyykkisen välimatkan tuon maan markkinoihin oletetaan pienenevän, koska tieto noista markkinoista lisääntyy. Lisäksi jos tieto markkinoista voidaan siirtää maasta toiseen, yritykset, joilla on laaja kansainvälisen kaupan kokemus, kokevat psyykkisen välimatkan uuteen maahan pienempänä kuin yritykset, joilla on vähän kansainvälistä kokemusta. Samoin käytännön tason pitäisi rajoittua ennustamaan yrityksen uusien markkinoiden valintaa. Huolimatta yhdenmukaisuuden puutteesta teoreettisen ja käytännön tason välillä, käytännön tason perusolettamukset näyttävät olevan rajoittuneempia kuin on oletettu teorian tasolla.

Kansainvälistymisen perustamisketjua jossain tietyssä maassa ovat selittäneet myös kansainvälistymisen tyylien tutkijat. Empiiristä tukea tällaisen polun olemassa ololle on löytänyt esimerkiksi Luostarinen (1980). Jotkut toiset tutkijat (Ayal & Raben, 1987 ja Turnbull, 1987) ovat todenneet, että tällaisen ketjun olemassa ololle on hyvin vähän todisteita. On väitetty, että vientityylin valinta riippuu useista tekijöistä, kuten ulkomaisille markkinoille menon mahdollisuudesta, yrityksen voimavaroista, tuotteesta ja tuotteen elinkaaresta.

Tutkittaessa uusien markkinoiden valintaa on ehdotettu jopa pienille ja keskisuurille yrityksille systemaattista lähestymistä, joka perustuu maata tai markkinoita heijastaviin metodeihin. Kuitenkin on vahvoja todisteita siitä, että suurin osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä aikaisessa kansainvälistymisen vaiheessa ei lähesty kansainvälisiä markkinoita systemaattisesti. Sullivan ja Bauerschmidt (1990), tutkivat eurooppalaisten metsätaloustuotteiden vientiä kansainvälisille

markkinoille ja Engwall ja Wallenstål (1988) sekä Benito ja Gripsrud (1991), tutkivat suorien investointien markkinavalintoja. Nämä tutkijat eivät näissä tutkimuksissaan vahvistaneet oletettua suhdetta psyykkisen välimatkan uusien markkinoiden valinnan välillä.

Bilkeyn ja Tesarin tutkimus (1977) perustuu satunnaisesti valittuun otokseen (otoskoko oli 816) pienistä ja keskisuurista tehdasteollisuuden yrityksistä Wisconsinissa USA:ssa. Postitse lähetettyjen kyselyiden vastausprosentti oli 52. Cavusgilin tutkimus (1982) oli postitse lähetetty kysely systemaattisesti valitusta ryhmästä tehdasteollisuuden yrityksiä Mainessa ja New Mexicossa USA:ssa. Czinkotan tutkimus (1982) perustui kolmeen teollisuuden haaraan sisältäen pieniä ja keskisuuria itsenäisiä yrityksiä, jotka valmistivat teollisuustuotteita. Kysely lähetettiin kaikille kriteerit täyttävälle yrityksille ja vastausprosentti oli 24. Useimmat I-mallien tutkimukset rajoittuvat pieniin ja keskisuuriin tehdasteollisuuden yrityksiin ja poikkileikkausmallin käyttöön. Yritykset luokitellaan erilaisiin vaiheisiin niiden kansainvälisen toiminnan yhden tai useamman luonteenpiirteen mukaan.

Luokittelusta, jota luonnehditaan eri vaiheiden toiminnalla, ovat monet tutkijat eri mieltä. Yleisesti voidaan erotella ainakin kaksi erilaista tulkintamallia: 1. jatkuva prosessi ja 2. jatkumaton prosessi, jossa vaiheet eroavat toisistaan. Näyttää siltä, että I-mallit pohjautuvat jatkumattomaan prosessiin. Kuitenkin ongelmia saattaa tulla rakennettaessa luokitteluja, jotka ovat eri yritysten välillä yksiselitteisiä. Voidaanko esimerkiksi Cavusgilin mallissa päättää milloin yritys siirtyy neljännessä vaiheesta (aktiivinen osallistuminen) viidenteen vaiheeseen (sitoutunut osallistuminen)?

Cavusgil täydensi malliaan vuonna 1982 ja käytti hiukan erilaista selitystä kolmesta ensimmäisestä vaiheesta viiden vaiheen ketjussa kuin vuoden 1980 mallissaan ja päätyi seuraaviin neljään vaiheeseen:

Vaihe 1: Ei vientiä harjoittavat yritykset, jotka eivät ole myöskään kiinnostuneita keräämään vientiin liittyvää tietoa.

Vaihe 2: Ei vientiä harjoittavat yritykset, jotka ovat kuitenkin kiinnostuneita keräämään tietoa vientitoiminnasta.

Vaihe 3: Vientiä harjoittavat yritykset. Vienti on alle 10 % kokonaistuotannosta.

Vaihe 4: Vientiä harjoittavat yritykset. Vienti on yli 10 % kokonaistuotannosta.

Cavusgil ei ole antanut perusteluja aiemman mallin muutokselle eikä ole esittänyt syitä vaiheiden lukumäärän muutokselle tai uuden neljän vaiheen kuvaukselle. Siksi on vaikeaa vetää johtopäätöstä, että empiiriset tulokset vahvistavat teoreettista mallia.

Selittääkseen yrityksen kansainvälistymisprosessin edistymisen Cavusgil esitti seitsemäntoista muuttujan listan. Kaikilla muilla paitsi yhdellä muuttujalla (yrityksen koko) osoittautui olevan merkittävä vaikutus mitattaessa liikettä yhdeltä tasolta toiselle, seitsemän muuttujaa oli myös merkittäviä kahdelle tasolle siirtymisessä samanaikaisesti. Tutkimuksissa ei ole saatu tietoa yrityksen koon vaikutuksesta muutokseen.

On vaikea luonnehtia Cavusgilin tuloksia. Esimerkiksi tiedon etsiminen viennistä ulkoisista lähteistä antoi merkittäviä tuloksia sekä kehitykselle ensimmäiseltä tasolta toiselle että toiselta tasolta kolmannelle. Ainakin ensimmäiselle muutokselle tämän pitäisi seurata selittävän muuttujan käyttöön otosta. Havainnot siitä, että yrityksen paikallisille markkinoille orientoituminen vähenee kun siirrytään toisesta vaiheesta kolmanteen ja kolmannelle neljälle, ei pitäisi olla hämmästyttävää, kun tämä muuttuja mitataan yrityksen myyntiosuutena sen kotimaassa, eikä sitä voida varauksetta pitää Welchin ja Wiedersheim-Paulin (1980) yritysten uusille alueille levittäytymisen hypoteesia tukevana. Andersenin (1993) mukaan useat tutkimustulokset tukevat sitä tosiasiaa, että toisessa vaiheessa olevat johtajat ovat todennäköisesti nuorempia ja enemmän koulutettuja verrattuna ensimmäisen vaiheen johtajiin.

On saatu myös odottamattomia tutkimustuloksia. Kolmannessa vaiheessa yritykset kokevat suurempia riskejä ja saavuttavat pienempiä tuloksia viennissä kuin toisen vaiheen yritykset. Cavusgilin mukaan mahdollinen selitys on, että nämä yritykset ovat suhteellisen uusia vientitoiminnassa ja kokevat näin useat odottamattomat vaikeudet ylipääsemättömiksi. Cavusgilin tutkimuksen ydin on siinä, että muuttajat eivät voi ennustaa liikettä vaiheesta toiseen, on ainoastaan mahdollista luonnehtia yrityksiä, jotka on luokiteltu johonkin tiettyyn vaiheeseen kuuluvaksi. Siten Cavusgilin selitys, että alkuperäinen osallistuminen vientitoimintaan on hyvin epätodennäköisesti taloudellisista motivaatioista johtuvaa, voisi olla vaihtoehtoisena selityksenä. Kolmannessa vaiheessa olevilla yrityksillä saattaa olla pienemmät taloudelliset tulokset vientitoiminnasta johtuen. Tästä syystä he saattavat kokea riskin suuremmaksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että teoreettisen ja käytännön tason välillä on ristiriitaisuuksia ja viittauksia vääristymien mahdollisuuteen. On käytetty invariantti F-testejä, jotka perustuvat suureen määrään muuttujia, jotta voidaan selittää vaiheiden prosessin eteneminen. Tämän tutkimuksen vastaajien määrää ei ole kerrottu. Se tosiasia, että mitään korrelaatiomatriisia ei ole

esitetty, tekee vaikeaksi arvioida tulosten oikeellisuutta. Selitettäessä muutosta vaiheesta toiseen jotkut sisällytetyistä muuttujista – kuten tiedonhankinta ja paikallisiin markkinoihin orientoituminen – voivat olla toisistaan riippuvia ja siten hyvin samanlaisia. Tutkimus osoittaa, että muuttujat eivät itse asiassa voi selittää prosessia. Paremminkin se kuvaa yrityksen kuulumista jollekin tietylle tasolle.

Kuten on aiemminkin mainittu, Czinkota valitsi neljä ensimmäistä vaihetta Bilkeyn ja Tesarin mallista. Czinkota käytti seuraavia kriteereitä erottelemaan kansainvälistymisen vaiheita: aiemman viennin määrä, absoluuttinen viennin määrä, vientikokemuksen pituus, vientimaa, vientiasiakkaiden määrä, vientitapahtumien lukumäärä ja vientiin sitoutuneen henkilöstön voimavarat.

Bilkeyn ja Tesarin tutkimuksessa käytettiin seuraavia kriteereitä erottelemaan kansainvälistymisen vaiheita: onko yrityksellä ollut aiempaa vientiä, tämänhetkinen vienti, viennistä saadut kokemukset, pikaisten toimitusten täyttäminen, vientikokemuksen pituus, viennin määrä prosentteina myynnistä ja vientimaat. Eri vaiheissa olevien yritysten määrää ei ole ilmoitettu, eikä mitään perustelua luokittelulle ole. Esimerkiksi kokeneen vientiyrityksen kriteerejä, yli kuusi vuotta kestänyt kokemus viennistä ja viennin arvo yli 10 % kokonaismyynnistä, ei selitetä. Lisäksi ei keskustella, miksi ja miten itsenäisten muuttujien tulisi vaikuttaa viennin kehitykseen. Ei myöskään anneta käytettyjen muuttujien täydellistä listaa. Näiden olosuhteiden vuoksi on vaikeaa arvioida tutkimusta vääryysperspektiivistä.

Dichtlin, Leiboldin, Koglmayrin ja Muellerin (1984, 51) mukaan johtajat, jotka ovat sitoutuneet vientiin ja todella sidoksissa siihen, suhtautuvat poikkeuksetta positiivisemmin kansainvälisiin toimintoihin ja pitäytyvät enemmän viennin suunnitteluun kuin vientitoimintaa harjoittamattomien yritysten johtajat.

Bilkeyn ja Tesarin johtopäätös, että yritysten viennin kehittyminen tapahtuu vaiheittain (1977, 95), ei ole kovin yllätyksellistä, koska yritykset heidän tutkimuksessaan on luokiteltu eri vaiheisiin. Lisäksi Bilkeyn ja Tesarin tutkimuksen tulos, että yrityksen koko oli suhteellisen merkityksetön yrityksen kansainvälistymiselle, saattoi johtua siitä, että yritysten koko luokiteltiin kuuteen kategoriaan eikä käytetty yrityksen työntekijöiden tarkkaa lukumäärää.

Andersenin (1993) mukaan I-mallien tutkimuksen puute on siinä, että niissä ei ole kunnolla suunniteltu, miten kansainvälistymisen prosessi kehittyy. Ei myöskään ole kunnolla perusteltu niitä kriteereitä, joilla yritykset on luokiteltu kuuluviksi eri vaiheisiin eikä selitetty miksi ja miten itsenäiset muuttujat kykenevät erottelemaan eri vaiheet toisistaan. Joissakin tapauksissa riippuvat

ja riippumattomat muuttujat ovat hyvin lähellä toisiaan ja syys – seuraus-suhteet eivät ole selvät. Käytännön tasolla ei ole esitetty mitään takeita tulosten pätevydestä ja luotettavuudesta. Näyttää enemmänkin siltä, että on yritetty todistaa oletettuja suhteita, eikä niinkään testata todellisia suhteita.

Andersen on artikkelissaan (1993) halunnut valaista I- ja U-mallien heikkouksia sitä silmällä pitäen, että niitä voitaisiin myöhemmin paremmin kehittää. Hänen mielestään malleissa on muutamia ilmeisiä puutoksia. Ensinnäkin tulisi laajentaa teoreettisten ääriarvojen määrittelyä, jotta voitaisiin varmistaa teoriaa sitovien olettamusten (arvot, puitteet, aika) selvitys. Onko esimerkiksi mahdollista sisällyttää kansainvälistymisprosessin aikaisten vaiheiden selittämiseen olettamus siitä, että päätöksentekijät ovat strategisesti toimintakykyisiä ja toimivat kilpailijoilta ja markkinoilta tulevien signaalien perusteella?

Toiseksi Andersenin mielestä mallit eivät ole selittäviä. Ei ole tarkkaan määritetty, miksi tai miten prosessi tapahtuu tai miten voidaan arvioida liikettä yhdestä vaiheesta toiseen. Prosessin ajan määrittelyyn on kiinnitetty hyvin vähän huomiota. Tämä on todennäköisesti yhteydessä eri vaiheiden rajojen määrittämisen ongelmaan. Tulisi tunnistaa yrityksen kehitykseen vaikuttavat kriittiset tapahtumat ja tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen vientikäyttäytymiseen. Tämä tulisi todistaa useilla eri metodeilla, mukaan lukien tapaustutkimukset. Andersenin mukaan Yangin, Leionen ja Alden (1992) käsite ”markkinoille laajenemisen kyvystä” voi osoittautua lupaavaksi käsitteeksi selitettäessä kansainvälistymisprosessia.

Kolmanneksi tulisi kiinnittää enemmän huomiota johdonmukaisuuteen teoreettisen ja käytännön tason välillä. On tehty liian vähän yrityksiä mallien eri tasojen käsitteiden ja muuttujien ja niitä sitovien suhteiden selittämiseksi. Vaatimuksena tulisi olla, että teorioiden ja mallien tulisi ainakin periaatteessa vastata testattavuuden tunnusmerkkejä. Jatkotutkimuksissa tulisikin entistä enemmän kiinnittää huomiota tutkimustulosten pätevyteen.

Neljänneksi teoreettiseen malliin tulee ottaa mukaan empiirinen suunnittelu. U-malli ja I-mallit eivät voi todistaa että yritykset etenevät kansainvälistymisessään vaiheittain eivätkä määritä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen muutokseen vaiheesta toiseen.

Kansainvälistymisen mallit edustavat kuitenkin merkittävää ja urauurtavaa tutkimusta kansainvälisen liiketoiminnan kentällä. U-malli ja I-mallit pystyvät selittämään alkuperäisen kansainvälisille markkinoille menon, mikäli tulevat tutkimukset ottavat huomioon edellä mainitut puutteet.

2.4 Kansainvälistymisen verkostomalli

Kansainvälistymisen verkostomallin (Johanson & Mattsson, 1988) mukaan kansainvälistymisessä on kyse verkostojen kehittymisestä muiden ulkomailla toimivien yritysten kanssa. Johanson & Mattsson kehittivät tämän mallin 1980-luvulla havaitessaan, että useimmat yritykset käyttivät hyväkseen erilaisia verkostoja helpottaakseen kansainvälistymistään. Nämä yritysten väliset verkostot erilaisilla markkinoilla toimivat siltoina helpottaen yritysten kansainvälistymistä (Johanson & Vahlne, 1990). Mallin mukaan yritys voi korvata rajalliset resurssinsa joko kehittämällä asemaansa voimassa olevassa verkostossa tai perustamalla uusia verkostoja (Johanson & Mattsson, 1988). Verkostoissa kaikkien etu motivoi yrityksiä kehittämään ja ylläpitämään verkostoja toistensa kanssa (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 2003). Ulkomailla yrityksellä voi olla verkostoja esimerkiksi asiakkaiden, tavarantoimittajien tai jakelijoiden, kilpailijoiden, voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden tai julkisen hallinnon organisaatioiden kanssa.

Arto Ojalan (2008) tutkimus tietointensiivisten pk-yritysten kansainvälistymisestä tukeutuu kansainvälistymisen verkostomalliin (Johanson & Mattsson, 1988) havaitsemalla verkostoitumisaktiivisuuden muutoksen tietointensiivisten pk-yritysten kansainvälistymiskäyttäytymisessä. Aikaisempien tutkimusten tapaan hänen tutkimuksensa osoitti, että olemassa olevat viralliset ja epäviralliset verkostosuhteet ajavat yrityksiä maantieteellisesti ja/tai psyykkisesti läheisille markkinoille, koska yrityksillä on taipumus valita ensimmäiset markkinansa ja markkinoille menon mallit seuraamalla verkostosuhteitaan. Kuitenkin tämän tutkimuksen tulokset paljastavat, että kun tietointensiiviset pk-yritykset menevät kaukaisille markkinoille, he todennäköisemmin valitsevat ensin kohdemaan ja menomallin ilman minkäänlaista verkostojen vaikutusta. Se jälkeen he alkavat kehittää uusia suhteita tai käyttävät hyödyksi jo voimassa olevia suhteita saavuttaakseen uudet markkinat. Siten markkinoille meno ja menomallin valinta psyykkisesti kaukaisille markkinoille on enemmän seurausta strategisista syistä kuin verkostosuhteiden alulle panemaa.

Ojalan tutkimuksen puute on, että se keskittyy yhteen ainoaan alaan ja yhteen kohdemaan. Näin ollen laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole täysin yleistettävissä. Tulee ottaa huomioon, että Japanin markkinat sisältävät omat erityiset luonteenpiirteensä ja että markkinat eroavat huomattavasti muista markkinoista. Esimerkiksi nämä maalle tyypilliset luonteenpiirteet saattavat korottaa Ojalan tutkimuksessa esiin tuotujen epäsuorien suhteiden roolia. Lisäksi tietotekniikka-alan yrityksillä on omat luonteenpiirteensä johtuen tuotteiden aineettomuudesta. Näistä syistä johtuen tämän tutkimuksen tulokset vaativat lisää vahvistusta, jotta niitä voitaisiin verrata muihin

aloihin ja markkinoihin. Tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan yrityksen keskeisiin verkostoihin jakamalla ne virallisiin, epävirallisiin ja välillisiin suhteisiin. Yritykset voivat kuitenkin käyttää muunlaisiakin suhteita heidän keskeisten ja tärkeimpien suhteidensa lisäksi. Siten näiden suhteiden suhteellista tärkeyttä ja vuorovaikutusta ei tutkittu tässä tutkimuksessa ja näin ollen se vaatii lisätutkimusta. Rajoituksena voidaan pitää myös haastateltujen yritysten pientä määrää. Kuitenkin palauttamalla mieleen yritysten pienen koon sillä hetkellä kun ne menivät Japanin markkinoille ja haastateltujen henkilöiden keskeisen aseman, näistä saatiin erittäin arvokasta tietoa tähän tutkimukseen.

Johdon näkökulmasta katsottuna välilliset suhteet ovat arvokas lähde pk-yrityksille, joilla ei ole virallisia tai epävirallisia suhteita saatavilla helpottamaan niiden menoa psyykkisesti kaukaisten maiden markkinoille. Nämä yritykset voivat hyödyntää ei-kaupallisia konsultointiyrityksiä uusille markkina-alueille menessään ja voivat käyttää heidän yhteyksiään laajempaan verkostoitumiseen kohdemaassa. Lisäksi tulokset osoittavat, että johtajien tulisi kehittää aktiivisesti verkostojaan päästäkseen johtaville markkina-alueille. Jos yritys vain passiivisesti seuraa verkostojaan ulkomaisille markkinoille, se voi menettää mahdollisuuksiaan johtavilla markkinoilla ja päätyä maihin, joissa todellinen markkinapotentiaali on matala.

2.5 Kansainvälistymisen motiivit

Miesenbockin (1988, 42) mukaan päätöksen pk-yrityksen kansainvälistymisestä tekee lähinnä se henkilö, joka tekee yrityksessä muutenkin päätökset. Hän päättää kansainvälisten toimintojen aloittamisesta, lisäämisestä ja lopettamisesta. Hän luo myös yrityksen vientiä koskevat päämäärät ja päättää siitä, missä määrin yritys sitoutuu vientitoimintoihin. Tästä syystä on tehty paljon empiirisiä tutkimuksia niistä tekijöistä, jotka erottavat vientitoimintaa harjoittavat yritykset niistä, jotka eivät vientiä harjoita, sekä niistä tekijöistä, jotka korreloivat viennissä menestymisen kanssa. On järkevää erotella päätöksentekijän vientiin vaikuttavat luonteenpiirteet psykologisiin, tavallaan sisäisiin, ja objektiivisiin, tavallaan ulkoisiin piirteisiin.

Päätöksentekijän ulkopuoliset kontaktit näyttävät olevan tärkeimpiä objektiivisia luonteenpiirteitä. Angelmarin ja Prasin (1984: 227 – 240) ja useiden muiden tutkijoiden mukaan se, miten paljon yrityksen päätöksentekijä oli matkustanut ulkomailla, oli varsin vaikuttava tekijä hänen päättäessään yrityksen kansainvälistymisestä. Danielsin ja Goyburon (1976: 258 – 282) mukaan ei niinkään pelkästään se, että päätöksentekijä oli matkustellut ulkomailla, vaikuttanut hänen päätökseensä, vaan se, oliko hän matkustellut maihin, jotka olivat suunnilleen samassa taloudellisessa tilanteessa hänen yrityksensä kotimaan kanssa. Tämä saattaa johtua siitä, että vienti

aloitetaan yleensä psykologisesti lähimmistä maista kuten Johanson ja Vahlne (1975) ovat todenneet. Hirsch ja Adar(1974: 29 – 36) taas selittävät tämän rajatulon ja rajakustannusten perusteella ja näin ollen mitä pienempi maa on kyseessä, sitä enemmän se vie vain erittäin suojelluille markkinoille. Useat tutkijat ovat päätyneet siihen, että yrityksen päätöksentekijän matkustamisen ja yrityksen kansainvälistymisen välillä ei ole mitään yhteyttä. Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että päätöksentekijän lukuisat matkat kansainvälistymiskumppanina toimivaan maahan vaikuttavat positiivisesti menestykseen yrityksen kansainvälistymisessä. Noiden matkojen kestolla ei näyttäisi olevan mitään merkitystä. Näyttää siltä, että kansainvälistymistä harjoittava päätöksentekijä puhuu todennäköisesti useampia kieliä ja Yaprakin (1985: 72 – 83) mukaan hänellä on myös paremmat tiedot kansainvälisestä markkinoinnista kuin pelkästään kotimaan markkinoilla toimivan yrityksen päätöksentekijällä. Danielsin ja Goyburon (1976: 258 – 282) mukaan vain englannin kielen taidolla on merkitystä, koska kansainvälisessä liiketoiminnassa käytetään englannin kieltä. (Miesenbock 1988, 42 – 43).

Verrattaessa kansainvälistymiseen innostavien yritysten päätöksentekijöiden ja kansainvälistymisestä innostumattomien päätöksentekijöiden luonteenpiirteitä on todettu, että ensimmäisillä on positiivisempi suhtautuminen vientiin kuin jälkimmäisillä. Ensin mainittujen mielestä vienti on tärkeämpää – sekä yleisesti että yrityksen kehittymisen kannalta – viennin avulla saavutetaan suurempi tuotto, viennissä on vähemmän riskejä ja viennin kustannukset ovat alhaisempia. Kansainvälistymisestä kiinnostunut päätöksentekijä on aggressiivisempi, dynaamisempi, joustavampi, luovempi, innovatiivisempi ja hänellä on enemmän itseluottamusta kuin kansainvälistymisestä kiinnostumattomalla päätöksentekijällä, hän on myös hyvin kansainvälisesti suuntautunut. Tilastollisesti ei ole todistettu, että näillä kahden tyyppisillä päätöksentekijöillä olisi mitään eroa heidän käsityksessään omasta itsestään. (Miesenbock 1988, 43).

Miesenbockin (1988: 43) mukaan yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen päätöksentekijän lisäksi kansainvälistymisen muoto, kansainvälistymisen vaihe, tuote ja maa. Hänen mukaansa nämä tekijät määräävät suuressa määrin yrityksen kansainvälistymiskäyttäytymisen.

Yritys voi harjoittaa useita kansainvälisen toiminnan muotoja: tuonti, vienti (epäsuora, suora käyttämällä vientiagentteja, ulkomaisia agentteja, ulkomaisia sivuliikkeitä jne.), franchising, lisensointi, tuotanto ulkomailla, yhteisyritykset jne. On ilman muuta selvää, että vientiyritys kohtaa erilaisia ongelmia, sillä on erilainen organisaatorakenne, toimii erilaisen markkinointistrategian mukaan jne. kuin yritys, jolla on useita tytäryrityksiä ulkomailla. (Miesenbock 1988, 43 – 44).

Yleisesti on sovittu, että kansainvälistymisen voi parhaiten ymmärtää asteittain etenevänä prosessina, joka sisältää useita erilaisia vaiheita. Jokaisessa vaiheessa yritys lisää kansainvälisiin markkinatoimintoihinsa sitoutumistaan ja niissä mukana oloaan. Jokaiselle vaiheelle on tyypillistä tietynlainen käyttäytyminen. Esimerkiksi tiedon etsimisen luonne on erilaista kun yritys kokeilee ensimmäisiä vientitoimintojaan tai kun se on jo pitkään harjoittanut niitä. Todellisuudessa kansainvälistymisen prosessi näyttää olevan enemmän tai vähemmän jatkumo kuten jo edelläkin on todettu. (Miesenbock 1988, 44).

Yrityksen ulkomaille tarjoama tuote määrittää markkinointiin vaikuttavat tekijät, esimerkiksi lisääkö vai vähentääkö tuotteen sulautuminen ulkomaisille markkinoille menestymistä viennissä vai eikö tuotteen sulautumisella ole mitään merkitystä. Useat tutkimukset sisältävät kaksi tai useampia teollisuuden aloja, mutta eivät kuitenkaan erittele tuotteita, vaan käsittelevät otosta homogeenisena ryhmänä. Yleensä silloin kun teollisuuden alat on eritelty, on löydetty myös eroja vientikäyttäytymisessä. (Miesenbock 1988, 44).

Myös yrityksen kotimaa määrittää vientikäyttäytymistä. Maassa vallitseva lainsäädäntö voi helpottaa (esimerkiksi vientiin liittyvät verohelpotukset) tai vaikeuttaa (esimerkiksi valuutan vaihtoon liittyvät säännökset) kansainvälistä liiketoimintaa. Samoin on myös infrastruktuurin kanssa (esimerkiksi jakelukanavien helppous tai niihin liittyvät esteet). Myös maan koulutusjärjestelmä voi helpottaa tai vaikeuttaa yrityksen vientitoimintaa. Samoin maassa vallitseva mentaliteetti voi vaikuttaa kansainväliseen orientaatioon. (Miesenbock 1988, 44 – 45).

Miesenbockin (1988, 45) mukaan on mielenkiintoista tietää, mikä saa aikaan liikkeen tasolta toiselle yrityksen kansainvälistymisessä. Kaikkein tärkein tieto on ilman muuta se, mikä vaikuttaa siihen, että yritys yleensäkin aloittaa kansainvälistymisen. Tutkimustulokset osoittavat, että on olemassa useita tekijöitä, jotka stimuloivat tätä prosessia. Jotkut näistä tekijöistä ovat usein toistuvia ja toiset ilmenevät harvemmin. Tällaisen tekijän olemassa olo ei kuitenkaan välttämättä johda yrityksen kansainvälistymiseen.

Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin. Noin 30 % kansainvälistymisen aloittamiseen vaikuttavista tekijöistä on sisäisiä. Sisäiset tekijät ovat yleisimpiä vaikuttimia isoissa yrityksissä, kun taas pienissä vaikuttavat enemmän ulkoiset tekijät. Tärkeimpiä sisäisiä vaikuttimia ovat ylikapasiteetti, ainutlaatuinen tuote, yrityksen etulyöntiasema (joko teknologiassa tai markkinoinnissa) ja yrityksen päätöksentekijä itse. Tärkeimpiä ulkoisia vaikuttimia ovat ulkomailta tulevat tilaukset, kyllästetyt kotimarkkinat tai taantuma ja suuremmat

tuotto-odotukset ulkomaisilla markkinoilla. Kilpailupaineella ja kansainvälistymisen vaikuttimien määrällä ei ole näyttänyt olevan vaikutusta yrityksen kansainvälistymiseen. (Miesenbock 1988, 45).

2.6 Kansainvälistymisen esteet

Kuten kansainvälistymisen motiivit kansainvälistymisen esteetkin voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin esteisiin. Useimmin esiintyviä sisäisiä esteitä ovat: yrityksellä ei ole tarpeeksi kapasiteettia, ei ole tarpeeksi tietoa kansainvälistymisestä, vaikeudet tuotteiden jakelussa, vaikeudet kansainvälisessä markkinoinnissa ja yrityksessä ei ole kiinnostusta kansainvälistymiseen. Useimmin esiintyviä ulkoisia esteitä taas ovat: tuotetta ei havaittu tarvittavan ulkomailla, liian suuret kustannukset ulkomailla ja kaupan esteet. (Miesenbock 1988, 45 – 46).

Yritykset kokevat paljon ongelmia myös vientioperaatioiden kanssa. Näiden ongelmien voittamiseksi valtioiden hallitusten tulisi tehdä kaikkensa. Empiiriset tutkimustulokset eivät ole yllättäviä: ongelmat johtuvat pääasiallisesti pienen yrityksen rajoitetusta kapasiteetista. Näistä tärkeimpiä ovat: puutteellinen tieto mahdollisuuksista ulkomailla, ammattitaitoisen henkilökunnan, kielitaidon ja pääoman puute, ongelmat kansainvälisessä markkinoinnissa (varsinkin jakelukanavien suhteen), ongelmat ulkomaankaupan maksutapojen kanssa, vaikeudet tarvittavien papereiden kanssa ja byrokratia, monenlaiset kaupan esteet ja yrityksen johdon ajan riittämättömyys. (Miesenbock 1988, 46).

Miesenbockin (1988, 46) mukaan yrityksen koko on analysoiduin yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttava tekijä, koska monet pienet yritykset kokevat nimenomaan kokonsa haittana kansainvälistymiselleen. Monet tutkijat katsovat koon olevan kriittinen tekijä yrityksen alttiudelle kansainvälistymiseen. Empiiriset tutkimustulokset ovat vaihdelleet, mutta kokonaisuudessaan ne osoittavat kuitenkin, että mitä suurempi yritys on, sitä helpommin se aloittaa viennin ja kansainvälisen liiketoiminnan. Koon mukaiset tutkimustulokset ovat monimutkaisia, koska eri tutkimukset käyttävät erilaisia kriteereitä yrityksen koolle. Useimmiten käytetty kriteeri on yrityksen henkilökunnan koko. Useat tutkijat ovat löytäneet positiivisen korrelaation tämän kriteerin ja yrityksen kansainvälistymisalttiuden välille, jotkut taas eivät ole löytäneet minkäänlaista korrelaatiota. Withey (1980, 29 – 37) löysi kansainvälistymiseen liittyvän kriittisen henkilöstömäärän: kun henkilöstön lukumäärä ylittää kahdenkymmenen, suuri osa yrityksistä suuntaa toimintojaan ulkomaille. Henkilöstön määrän ollessa alle kaksikymmentä on epätodennäköistä, että yritys kansainvälistyy. Yritykset, joiden henkilöstömäärä on kahdenkymmenen ja sadan välillä eivät dramaattisesti eroa toisistaan kansainvälisissä toiminnoissaan. Niistä yrityksistä, joiden henkilöstömäärä ylittää sadan, yhä suurempi määrä

kansainvälistyy. Yrityksen kokopäiväisesti työskentelevien johtohenkilöiden määrän on myös todettu korreloivan positiivisesti kansainvälistymisen kanssa, mutta akateemisesti ja teknisesti koulutettujen työntekijöiden lukumäärällä ei ole todettu olevan mitään vaikutusta. Toinen usein käytetty kriteeri on myynti. Useimmat tutkimukset ovat osoittaneet positiivisen riippuvuuden myynnin ja kansainvälistymisen välillä. Vain harvat tutkijat eivät löytäneet mitään korrelaatiota ja muutama löysi jopa negatiivisen korrelaation. Myös Cavusgil (1976) päätyi tutkimuksissaan siihen, että hyvin pienet yritykset eivät pyri kansainvälistymään. Kun yritykset kasvavat, koon ja kansainvälistymisen välillä on korrelaatio tiettyyn pisteeseen asti, tämän pisteen jälkeen sitä ei enää ole.

Pääomahyödykkeet eivät ole merkittävä tekijä kansainvälistymisessä menestymiselle, mutta Ogram (1982, 70 – 84) huomasi niiden olevan merkittävä tekijä erotellessa kansainvälistyneet yritykset kansainvälistymättömistä. Valmistettujen tuotteiden määrä näyttää myös olevan ratkaiseva tekijä. (Miesenbock 1988, 46 – 47).

Tutkimukset yrityksen iän vaikutuksesta yrityksen kansainvälistymiseen ovat johtaneet ristiriitaisiin tuloksiin. Eräät tutkimustulokset kertovat nuorempien yritysten olevan aktiivisia kansainvälistymisessä, toiset tutkimukset ovat taas osoittaneet vanhempien yritysten olevan tässä suhteessa aktiivisia. (Miesenbock 1988, 47).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että aiempi kokemus vientitoiminnasta jossain maassa ja menestyminen siinä myöhemminkin jossain toisessa maassa korreloivat positiivisesti. Olson (1975) päätteli tutkimuksessaan, että vähemmän vientikokemusta omaavat yritykset arvioivat julkisen vallan antaman tuen vaikuttavan enemmän kuin yritykset, joilla on enemmän kokemusta viennistä. Toisaalta Bilkeyn (1982) mukaan kokemus viennistä korreloi negatiivisesti viennissä menestymisen kanssa. Hän päätteli tämän johtuvan kahdesta syystä: kokeneet viejät hyväksyvät pienempiäkin tuloksia vain pystyäkseen kasvattamaan vientimyyntiään ja toisaalta heillä on realistisempi käsitys viennin tuloksellisuudesta kuin kokemattomimmilla. (Miesenbock 1988, 47).

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että pitkäaikainen markkinoinnin suunnittelu ja vienti korreloivat positiivisesti. Mitä tarkemmin siis yritys huolehtii pitkäaikaisten markkinointisuunnitelmien teosta, sitä todennäköisemmin se harjoittaa myös vientiä. Langeardin, Reffaitin ja Rouxin (1976) tutkimusten mukaan yritykset, jotka tekivät tarkat markkinointisuunnitelmat, menestyivät parhaiten viennissään. He väittivät, että tarkempi suunnittelu kuormittaa liikaa pieniä yrityksiä. Niillä on hyvin rajoittunut kapasiteetti ja näin ollen liika suunnittelu vähentää menestystä viennissä. (Miesenbock 1988, 47).

Abdel-Malek (1978) havaitsi, että pienillä yrityksillä on suurempia vaikeuksia saada ammattitaitoista henkilökuntaa kuin suurilla yrityksillä. Kirpalani ja MacIntosh (1980) totesivat, että ammattitaitoinen henkilökunta takaa menestyksen viennissä. Vientiin sitoutuneen henkilökunnan määrä, heidän koulutustaustansa ja yrityksen henkilökunnalleen tarjoamat koulutusohjelmat vaikuttavat myös yrityksen menestymiseen viennissä, mutta palkkatasolla ei ole havaittu olevan merkitystä. (Miesenbock 1988, 47).

Bilkey (1985) on tutkinut yrityksen organisaatorakenteen vaikutusta sen kiinnostukseen viennistä. Hän teki kaksi tutkimusta, ensimmäisen vuonna 1979 ja toisen vuonna 1984. Hän käytti samoja yrityksiä ja samaa kyselylomaketta. Tulokset osoittivat, että optimaalinen rakenne (jonka yrityksen päätöksentekijä ilmoitti vaikuttaneen viennin tuloksellisuuteen) vaihtui huomattavasti ajan kuluessa ja sen vuoksi ei voitu mainita mitään perusteltua optimaalista organisaatorakennetta. Langeard et al. (1976) onnistuivat löytämään kuitenkin optimaaliseksi organisaatorakenteeksi yrityksen, jolla on oma vientiosasto, jossa käsitellään kaikki vientiin liittyvät hallinnolliset tehtävät. Myös muutamat muut tutkijat ovat päätyneet samaan tulokseen, mutta jotkut taas ovat päätyneet tutkimuksissaan siihen, että omalla vientiosastolla ei ole mitään merkitystä. Reidin (1982) mukaan yrityksen toimialalla ei ole merkitystä vientikäyttäytymiseen, mutta yrityksen kaupallisessa kirjeenvaihdossa käyttämien kielten lukumäärällä on. Myös ylimmän johdon vientiponnistelut korreloivat positiivisesti viennissä menestymisen kanssa. Bilkey ja Tesar (1977) havaitsivat, että ylimmän johdon vientiponnistelut korreloivat positiivisesti vain aloittelevan viennin kanssa, mutta korreloivat negatiivisesti kun kyseessä oli pidempään jatkunut vientitoiminta. Heidän mielestään mahdollinen selitys tälle hämmentävälle tulokselle oli, että kokeneen vientiyrityksen johto todennäköisesti huolehtii tuotannosta ulkomailla eikä niinkään paljoa viennin rutiineista. (Miesenbock 1988, 47 – 48).

Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaation kontrollin määrä on huomattavasti suurempi vientiä harjoittavissa yrityksissä kuin vientiä harjoittamattomissa yrityksissä. Eräät tutkijat ovat olleet jopa sitä mieltä, että tehokas viennin kontrolli on tärkein tekijä viennissä menestymiselle. (Miesenbock 1988, 48).

Ojalan ja Tyrväisen tutkimus suomalaisten tietokonealan pk-yritysten kaupan esteistä niiden pyrkiessä Japanin markkinoille osoittaa, että ulkomaankaupan esteiden moninaisuus jakaantuu organisaatioon, myyntiprosessiin ja kyseiseen alaan liittyvistä esteistä. Useimmat esteistä olivat yhteydessä organisaatioon ja myyntiprosessiin. Nämä ovat riippuvaisia yrityksen kyvyistä ja voimavaroista toimia markkinoilla ja näiden tulisikin olla johtajien suurimpana huolen aiheena. Tulokset kertovat, että palkkaamalla paikallista henkilökuntaa Japanissa toimiviin yksiköihin

voidaan vähentää ongelmia markkinoilla. Menestyvät yritykset, joissa on paikallista henkilökuntaa, kykenevät käyttämään paikallista tietoa Japanin markkinoilla ja verkostoituvat ihmisten kanssa, jotka kykenevät toimimaan Japanin markkinoilla melkein itsenäisesti.

Uudet löydetyt esteet olivat yhteydessä ohjelmisto-yrityksille ominaisiin ongelmiin, sisältäen pääkonttorin vakuuttamisen markkinoiden vaatimuksista, oikeiden yhteyshenkilöiden löytämisen ja tuotteistamisen ja/tai paikallistamisen. Yritykset, joissa tuotteistaminen ja/tai paikallistaminen tapahtuu Japanissa, kykenivät välttämään yleisimmän esteen, joka on pääkonttorin vakuuttaminen markkinoiden vaatimuksista. Tämä viittaa siihen, että johtajien tulisi vahvasti ottaa huomioon ohjelmistojen paikallistaminen ja tuotteistaminen Japanin yksikössään.

Paikallisen henkilökunnan käyttäminen pienentää vaikeuksia löytää oikeita kontaktihenkilöitä ja nopeuttaa asiakkaiden hidasta ostoprosessia. Yhdistelmä, jossa käytetään paikallista henkilökuntaa ja tuotteistetaan ja paikallistetaan operaatiot Japanin markkinoille sopiviksi, tuntuu toimivan hyvin. Sen sijaan tuotteistamisen ja paikallistamisen tekeminen kotimaassa näyttää aiheuttavan esteitä joko asiakkaiden vaatimusten viestittämisessä Japanissa toimivaan yksikköön tai Japanin yksiköltä pääkonttoriin. Koska ohjelmistomarkkinoilla kulkee paljon asiakkaasta tai markkinoista riippuvaa tietoa, tämän viestinnän kuntoon saattaminen vaatii ohjelmistoyritysten johdolta erityishuomiota.

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan vuonna 2011 Suomen tärkeimmät vientimaat olivat Ruotsi, Saksa ja Venäjä. Ehdottomasti suurin tuontimaa oli Venäjä.

Ulkoasiainministeriön raportissa suomalaisyritysten kohtaamista kaupanesteistä vuodelta 2009 todetaan suomalaisyritysten kohtaavan ulkomarkkinoilla eniten ongelmia tullaukseen, tullitariffeihin ja teknisiin kaupanesteisiin liittyen, ja Venäjällä näitä ongelmia on eniten. Seuraavaksi eniten ongelmia kohdattiin Kiinan, USA:n ja Intian markkinoilla (Kangas et al. 2009, 9).

Yritykset kohtaavat ulkomaankaupassaan selkeästi eniten tullaukseen ja teknisiin kaupanesteisiin liittyviä ongelmia. Tullaukseen liittyvät ongelmat jakautuvat itse tullauksessa kohdattuihin menettelyihin ja korkeisiin tullitariffeihin. Teknisiä kaupanesteitä ovat esimerkiksi erilaiset tekniset määräykset, standardit ja sertifikaatit, jotka ovat syrjiviä tai erittäin monimutkaisia.

Tullausmenettelyt, tullitariffit ja tekniset kaupanesteet muodostavat yhdessä lähes puolet kaikista kaupanesteistä. Näiden jälkeen suurin estekategoria on kohdemaan yritysilmasto ja siihen liittyvät ongelmat (Kangas et al. 2009, 15).

Yli puolet kaikista tiedossa olevista tullaustenmenettelyihin liittyvistä ongelmista kohdataan Venäjän kaupassa. Erityisiä ongelmakohtia ovat olleet tiukat asiakirjavaatimukset, raskas byrokratia ja tullauksen hitaus. Ongelmia on ollut myös kaluston väliaikaisen tullauksen kanssa, jossa vastuksena ovat olleet hankalat menettelyt sekä tullausta paikka- ja asiakirjavaatimukset. Myös korkeista tullimaksuista on ollut eniten ongelmia Venäjän kaupassa. Tätä ei yhtään lievennä se tosiasia, että Venäjällä on havaittavissa tullien nousua eri teollisuuden sektoreilla (Kangas et al. 2009, 16).

Tyypillisiä esimerkkejä teknisistä kaupanesteistä ovat erilaiset tuotemääräykset ja vaadittavat sertifikaatit ja asiakirjat kuten hygieniasertifikaatit, vastaavuussertifikaatit, kelpoisuussertifikaatit jne. Teknisillä säädöksillä pyritään varmistamaan tuotteiden turvallisuus, oikea käyttötarkoitus ja yhteensopivuus, mutta niillä voidaan myös tehokkaasti suojella omaa valmistusta ja omia markkinoita. Estetyypeistä tekniset kaupanesteet ovat lähes yhtä yleinen ongelma kuin tullausongelmat ja vastaavat noin 15 % kaikista kaupanesteistä. Yli puolet kaikista teknisistä esteistä on kohdattu Venäjällä, jossa GOST R -sertifikaatti ja muut sertifikaatit koetaan kaupanesteiksi erittäin usein (Kangas et al. 2009, 17).

Kaikista tiedossa olevista esteistä noin 10 % on kohdemaan yritysilmastossa kohdattuja. Tähän ryhmään kuuluvat sellaiset ongelmat kuten korruptio, byrokratia, infrastruktuuri sekä poliittisesta ja taloudellisesta epävarmuudesta aiheutuvat hankaluudet. Useimmiten tällaiset ongelmat kohdistuvat vähemmän kehittyneisiin maihin, mutta noin kaksi kolmasosaa ongelmista kohdataan siitä huolimatta Venäjällä (Kangas et al. 2009, 18).

Noin 7 % tiedossa olevista kaupanesteistä liittyy veroihin ja verolainsäädäntöihin. Suurin osa näistä ongelmista liittyy arvonlisäverotukseen ja alv-palautuksiin. Monissa tapauksissa alv-palautusten saanti kestää niin kauan, että se aiheuttaa kaupanesteen yrityksille. Verotukseen liittyviä häiriöitä esiintyy ainakin Venäjällä, Ukrainassa, Intiassa, Kiinassa ja Brasiliassa ja näissä maissa erityisesti ICT-, metsä- ja metalliteollisuudessa (Kangas et al. 2009, 18).

Tiedossa olevista kaupanesteistä noin 6 % koskee henkilöiden liikkuvuutta ja siihen liittyviä kauppaa rajoittavia seikkoja. Yli puolet näistä esteistä liittyy Suomen ja Venäjän väliseen henkilöiden liikkuvuuteen. Asiakirjavaatimukset työlopia varten ovat lisääntyneet ja muuttuneet ja viisumi- ja työlopaprosessit ovat hitaita, hankalia ja byrokraattisia (Kangas et al. 2009, 18 – 19).

Kansainvälistä kauppaa rajoittavat myös erilaiset määrälliset rajoitukset, kuten vienti- ja tuontikiintiöt tai monopolit ja yksinoikeudet, sekä lisensointi- ja tarkkailuasiakirjavaatimukset. Tähän kategoriaan liittyvät esteet vastaavat noin 5 % ilmoitetuista kaupanesteistä. Näistäkin

esteistä suuri osa kohdataan Venäjällä, mutta myös Intiassa, Kiinassa ja Etelä-Amerikassa (Kangas et al. 2009, 19).

Kilpailuolosuhteilla tarkoitetaan puutteellista kilpailulainsäädäntöä, monopoleja, kartelleja, ulkomaisia yrityksiä syrjiviä menettelyjä ja tukia oman maan yrityksille. Noin 4 % kaikista esteistä kuuluu tähän ryhmään. Noin puolet näistä ongelmista havaitaan Venäjällä, missä esiin nousevat esimerkiksi kilpailua vääristävät tuet ja ulkomaisten toimijoiden syrjintä (Kangas et al. 2009, 19).

Tuotteiden ja muun materiaalin kopioimiseen eli teollis- ja tekijänoikeuksiin liittyvät ongelmat ovat suurimpia Kiinan kanssa käytävässä kaupassa. Kuitenkin myös Venäjällä on ongelmia kyseisten asioiden ja erityisesti tavaramerkkien rekisteröinnin kanssa. Kaikista ulkomarkkinaesteistä näiden IPR-esteiden (Intellectual Property Rights) osuus on noin 4 % (Kangas et al. 2009, 20).

Maksuliikenteen hitauteen ja epävarmuuteen, kehittymättömiin pankkijärjestelmiin sekä konsernin sisäisiin maksuliikennejärjestelyihin kuten voittojen kotiuttamiseen liittyviä ongelmia on tavattu kaupassa Venäjän, Itä-Euroopan maiden, Intian ja jossain määrin myös Latinalaisen Amerikan maiden kanssa. Tällaisia pääoman vapaasta liikkuvuudesta johtuvia esteitä on havaittu noin 4 % kaikista kaupanesteistä. Toimialakohtaisesti koneet ja laitteet sekä tietotekniikka ja kulutuselektroniikka kohtaavat eniten ongelmia liittyen pääoman vapaaseen liikkuvuuteen (Kangas et al. 2009, 20).

Valtion viranomaisten ja alue- ja paikallishallinnon kuten osavaltioiden, läänien ja kuntien tekemät hankinnat sekä erityisalojen (mm. juomavesi, sähkö, liikenne, satamat ja lentokentät) hankintayksiköiden hankinnat ovat julkisia hankintoja. Kaupanesteistä noin 3 % liittyy julkisiin hankintoihin. Tarjouskilpailuihin lisätään usein sellaisia vaatimuksia, joilla ulkomaalaiset yritykset rajataan pois. Suomalaisyrietykset kohtaavat julkisiin hankintoihin liittyviä esteitä Venäjällä, Ukrainassa, Yhdysvalloissa, Kiinassa ja Intiassa (Kangas et al. 2009, 20).

Noin 3 % kaikista kaupanesteistä koskee oikeudelliseen asemaan liittyviä kysymyksiä. Tällaisia ovat yhtiömuotoa, omistussuhteita sekä esimerkiksi ulkomaalaisen omistuksen rajoituksia koskevat asiat. Eniten tällaisia ongelmia on Intiassa, Venäjällä ja Etelä-Amerikassa ja useimmiten ongelmat koskevat ulkomaalaisomistuksen rajoituksia (Kangas et al. 2009, 21).

Noin 7 % kaikista kaupanesteistä kuuluu muut esteet –kategoriaan, johon kuuluvat esimerkiksi velvoite käyttää kotimaisia raaka-aineita ja tuotantopanoksia sekä vientivelvoitteet tiettyjen investointi- tai tuontietuuksien saamiseksi. Nämä esteet ovat kuitenkin usein vahvasti sidoksissa

muihin estetyyppeihin. Muita yritystoimintaan liittyviä ongelmia ovat esimerkiksi luottojen, vakuutusten tai takuiden saatavuus, palveluiden – kuten kuljetuspalveluiden – saatavuus, kirjanpidon ja tilintarkastuksen vaatimukset, agenttien, liikekumppaneiden ja jakeluverkkojen toimintaan liittyvät ongelmat sekä tiedonsaanti markkinoista ja kauppakäytännöistä. Suurin osa näistä ongelmista koskee Venäjää, Intiaa, Kiinaa ja Yhdysvaltoja (Kangas et al. 2009, 22).

Yritysten tekemien ilmoitusten perusteella noin 42 % kaikista kaupanesteistä kohdataan Venäjällä. Venäjällä kohdataan eniten ongelmia tullausmenettelyiden kanssa. Niihin liittyy paljon epäjohdonmukaisuutta, ennalta arvaamattomuutta, hitautta sekä vaihtelevuutta. Seuraavaksi eniten esteitä kohdataan korkeiden tullitariffien ja teknisten kaupanesteiden muodossa. Venäjällä on viime aikoina nostettu tulleja monille tuotteille, esimerkiksi maitotuotteille ja kuljetusvälineille. Teknisiä kaupanesteitä ovat erilaiset asiakirja- ja sertifikaattivaatimukset, joista eniten aiheuttaa ongelmia GOST R -sertifiointi. Ongelmia kohdataan kaikilla teollisuuden aloilla, mutta eniten rakennus- ja sisustusalailla, kone- ja laiterakennuksen sekä metalli- ja metsäteollisuuden aloilla (Kangas et al. 2009, 34 – 35).

Yritykset ovat erityisesti valittaneet jatkuvasti muuttuvista tullauskäytännöistä ja tullausmenettelyjen mielivaltaisuudesta ja hitaudesta. Esimerkkeinä on mainittu asiakirjavaatimusten ennalta arvaamaton muuttuminen, ylimääräisten asiakirjojen vaatiminen ja epäselvyydet tulliluokittelussa (Kangas et al. 2009, 35).

Venäjällä kohdataan lisäksi myös yritysilmastoon ja henkilöiden liikkuvuuteen liittyviä ongelmia. Venäjän osalta on ilmoitettu laajasti korruptiosta ja byrokratiasta tehtyjä ilmoituksia, jotka ovat esimerkkejä yritysilmastoon liittyvistä ongelmista. Myös viisumi- ja työlupaongelmista yritykset ovat raportoineet runsaasti. Erityinen huomion kohde ovat viisumien ja työlupien pitkät käsittelyajat (Kangas et al. 2009, 35).

2.6.1 Keinot kaupanesteiden poistamiseksi

Yksi Ulkoasiainministeriön tärkeimmistä tehtävistä on suomalaisten yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistäminen (VKE). Uuden VKE-strategian mukaan VKE-toiminnan tehostamiseen kuuluu kolme ”pilaria”:

Pilari I: suomalaisyritysten ulkomaiseen liiketoimintaympäristöön vaikuttaminen ja ripeä puuttuminen niiden kohtaamiin ongelmiin

Pilari II: promootiotoiminta

Pilari III: tietopalvelut, yritysten ulkomaista liiketoimintaa tukevan tiedon tuottaminen

Ensimmäinen näistä pilareista keskittyy juuri yritysten kohtaamien kaupanesteiden poistamiseen vientimarkkinoilla. Tarkoituksena on ulkomaiseen toimintaympäristöön vaikuttaminen niin, että olosuhteet kolmansissa maissa tulevat suotuisammiksi suomalaiselle liiketoiminnalle. Tämä tarkoittaa siis WTO- ja kahdenvälisen kauppasopimusten tekemistä kohdemaan kanssa. Lisäksi tähän kuuluu yritysten yksittäisten, konkreettisten tapausten selvittelyn ja yritysten neuvonnan näiden tapausten osalta. Ykköspilarin toiminta tarkoittaa kohdemaiden sisäisen sääntely-ympäristön kehityksen analysointia ja siihen vaikuttamista helpottamalla ja edistämällä suomalaisyritysten kaupankäyntiä, etabloitumista ja tuotantoa (Kangas et al. 2009, 43).

Pilareiden II ja III keinoilla voidaan vaikuttaa kaupanesteiden poistamiseen, vaikka ykköspilari käsittääkin varsinaisen kaupanesteiden raivaustyön. Vaikutuskeinoja ovat muun muassa VKE-matkat, erilaiset seminaarit ja tilaisuudet sekä tietopalvelut, kuten julkaisut ja internetpalvelut. Jälkimmäisillä pilareilla on ennalta ehkäisevä vaikutus, joka lähtee usein kotimaasta käsin. Promootiotoimintaan kuuluvat, usein ministerivetoiset, VKE-matkat ovat myös tärkeitä yhdessä maakohthaisten tietopalveluiden kanssa (Kangas et al. 2009, 43).

Työ- ja elinkeinoministeriö tukee yritysten kansainvälistymistä ulkomailla toimivan palveluverkostonsa kautta ja jakamalla avustuksia. Ulkomaisia verkostoja ovat Finpron vientikeskusverkosto sekä Tekesin teknologia-asiantuntijoiden verkosto (Kangas et al. 2009, 44).

Ulkoasianhallinnon saadessa tietoonsa konkreettisen kaupanestetapauksen, ollaan suoraan yhteydessä kyseisen maan viranomaisiin ja tiedustellaan perusteita kaupankäyntiä hankaloittavalle toiminnalle. Toisinaan asia selviää jo tässä vaiheessa ja kaupankäynti alkaa sujua nopeasti sen jälkeen kun ulkoasiainhallinto on saanut asiasta tiedon. Suorissa kahdenvälisissä yhteyksissä ulkoasiainhallinto voi käyttää hyväkseen laajaa edustustoverkkoaan maailmalla ja toimia yhteistyössä muiden VKE-toimijoiden, kuten Finpron, kanssa. Yhteydenottoihin ryhdytään vasta esteestä raportoineelta yritykseltä saadun suostumuksen jälkeen (Kangas et al. 2009, 44).

Kaupanestetyössä mahdollisia kanavia ovat myös kahdenväliset kaupalliset konsultaatiot, maidenvälisiin yhteistyösopimuksiin perustuvat komissiot, korkean tason vierailut kohdemaissa sekä kahdenväliset sopimukset. Lukuisten kauppakumppanien kanssa on solmittu valtiosopimuksia, jotka määrittävät tiettyjä yhteistyöelimiä. Näiden puitteissa voidaan käsitellä myös kauppaan liittyviä asioita (Kangas et al. 2009, 44).

Sopimus kaupasta ja taloudellisesta yhteistyöstä Venäjän kanssa on solmittu vuonna 1992. Tästä lähtien Venäjän ja Suomen hallitusten välinen talouskomissio on toiminut aktiivisesti ja kokoontuu kerran vuodessa. Talouskomission puitteissa toimii useita työryhmiä, joissa käsitellään kaupankäynnissä ilmeneviä käytännön ongelmia (Kangas et al. 2009, 44).

Monenkeskisessä yhteistyössä vaikuttaminen tapahtuu EY:n yhteistä kauppapolitiikkaa koordinoivan Euroopan komission kautta. Koska EY:llä on yksinomainen toimivalta lähes kaikilla kauppapolitiikan osa-alueilla, Euroopan komissio hoitaa kauppapoliittiset neuvottelut kaikkien EU-maiden puolesta. Täten Suomen kauppapoliittisten tavoitteiden saaminen osaksi EY:n yhteistä kauppapolitiikkaa tapahtuu komission kanssa yhteistyössä (Kangas et al. 2009, 45).

Myös EY:llä on useita kaupankäyntiä ja taloudellista yhteistyötä koskevia kahdenvälisiä tai alueellisia sopimuksia kolmansien maiden kanssa. Nämä sopimukset sitovat kaikkia jäsenmaita ja kolmansia maita. Suomalaisen teollisuuden kannalta nämä sopimukset ovat tärkeitä, koska ne tarjoavat monenvälistä järjestelmää pidemmälle meneviä oikeuksia ja niiden luomat instrumentit saattavat muutenkin olla yksittäisissä tapauksissa tehokkaampi ratkaisu kohdattuun ongelmaan. Komissio on asiantuntemuksellaan ja käytännön toimenpiteillään myös tärkeä yhteistyökumppani selvittäessä yksittäisiä kaupanesteitä (Kangas et al. 2009, 45).

2.6.2 EY:n kaupanesteasetus (Trade Barriers Regulations)

Kaupanesteasetus (neuvoston asetus (EY) 3286/94) on 1.1.1995 voimaantullut kauppapoliittinen instrumentti, jonka pääasiallisena tarkoituksena on poistaa teollisuuden ja yritysten kohtaamia kaupanesteitä kolmansien maiden markkinoilla. Mikäli kolmannen maan käytännöt ovat kansainvälisten kauppasääntöjen, erityisesti WTO-sääntöjen tai kahden välisten vapaakauppasopimusten, vastaisia. Asetusta sovelletaan sekä tavarakaupan että palvelujen kaupan esteisiin. Mikäli kansainvälisten sääntöjen rikkomisella on vaikutusta EU:n ja kolmannen maan väliseen kauppaan, myös teollis- ja tekijänoikeudet kuuluvat asetuksen soveltamisalaan. Yksittäiset yritykset, toimialajärjestöt tai EU:n jäsenvaltiot voivat tehdä hakemuksen kaupanestetutkinnan avaamiseksi. Hakemuksessa tulee olla riittävästi todisteita kaupanesteiden olemassaolosta sekä sen aiheuttamista ongelmista. Tutkinnasta vastaa EU:n komissio ja se kuulee asiassa myös EU:n jäsenvaltioita (Kangas et al. 2009, 45).

Komissio käynnistää neuvottelut kyseisen kolmannen maan kanssa kaupanesteiden poistamiseksi, mikäli komission tutkinta osoittaa kolmannen maan toimenpiteiden olevan kansainvälisten kauppasääntöjen vastaisia ja niiden aiheuttaneen vahinkoa tai haitallisia kauppavaikutuksia EU:n

teollisuudelle tai yksittäiselle yritykselle. Mikäli kumpaakin osapuolta tyydyttävää ratkaisua ei saada aikaan, voidaan asia komission esityksestä ja EU:n jäsenvaltioiden suostumuksella viedä WTO:n riitojenratkaisumenettelyyn (Kangas et al. 2009, 46).

WTO:n (World Trade Organization) ensisijaisena tavoitteena on kansainvälisen kaupan sääntely ja vapauttaminen, johon pyritään poistamalla valtioiden ja yksityisten toimijoiden asettamia esteitä kaupan tieltä. WTO toimii monenvälisten kauppaneuvottelujen foorumina, ja kauppasopimusten noudattamista valvoo sen riitojenratkaisujärjestelmä. Järjestön kehittämien sääntöjen peruseriaatteina ovat määrällisten tuonti- ja vientirajoitusten poistaminen, syrjimättömyys, vähiten kauppaa rajoittavien keinojen käyttö, kansainvälisten standardien noudattaminen ja määräysten ennustettavuus ja läpinäkyvyys (Kangas et al. 2009, 46).

Myös OECD (taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö) toimii kaupan ja investointien esteiden poistamiseksi. OECD:n jäsenet ovat oikeudellisesti sitoutuneet vähitellen vapauttamaan keskinäisiä pääomanliikkeitään. OECD:llä ei ole varsinaista riitojenratkaisumekanismeja, mutta velvoitteisiin voidaan kuitenkin vedota kahdenvälisellä tasolla (Kangas et al. 2009, 46).

WTO-järjestelmää ja -sopimuksia edelsi GATT-sopimus (General Agreement on Tariffs and Trade), jonka aikana vakiintui niin sanottu kierroksiin perustuva neuvottelumekanismi. Kaupan vapauttamisen jatkaminen ja sääntöjärjestelmän kehittäminen on vuonna 2001 käynnistetyt WTO:n Dohan neuvottelukierroksen tavoitteena. Tämän lisäksi sovitaan siitä, miten tietyt WTO:n agendalle tuodut aiheet sisällytetään jatkossa järjestön työhön. Tätä nimitetään usein Dohan kehitysagendaksi (Doha Development Agenda, DDA), koska kehityskysymykset ovat nousseet neuvotteluissa varsin keskeiseen rooliin (Kangas et al. 2009, 46).

GATT/WTO-neuvottelukierrosten ytimen ovat perinteisesti muodostaneet teollisuustullien alentamista koskevat neuvottelut. Edellisellä neuvottelukierroksella (Uruguay'n kierros) käsiteltiin kuitenkin myös maataloutta ja palveluja. Dohan kierroksella markkinoillepääsillä tarkoitetaan yritysten mahdollisuuksia päästä toisten maiden markkinoille – joko teollisuus- tai maataloustuotteiden tai palvelujen viennin kautta. Neuvottelujen tarkoituksena on helpottaa rajat ylittävään kauppaan liittyviä menettelyjä ja kehittää läpinäkyvyyttä kansainvälisessä kaupassa (Kangas et al. 2009, 46 – 47).

Dohan kierroksella markkinoillepääsyneuvottelut ovat keskittyneet tullitariffien alentamiseen siten, että tariffileikkaukset koskisivat kaikkia WTO:n jäsenmaita (lukuun ottamatta vähiten kehittyneitä maita). Lähtökohdaksi neuvotteluissa on otettu eniten korkeimpia tullitasoja leikkaava ei-lineaarinen alennuskaava (formula approach). Tätä mahdollista tullien alentamista voidaan

täydentää sektoriratkaisuilla, joilla tarkoitetaan tietyille tuoteryhmälle, kuten esimerkiksi informaatioteknologia, maataloustuotteet, rakennuslaitteet, annettavia keskimääräistä suurempia tullialennuksia. Markkinoillepääsyä koskevat neuvottelut ovat Suomelle tärkeitä ulkomaankauppamme rakenteesta johtuen. Suomen tavoitteena on päästä paremmin teollisuusmaiden ja niin sanottujen nousevien talouksien markkinoille (Kangas et al 2009, 47).

WTO:ssa on 157 jäsenmaata. Tarkkailujäsenenä on 27 maata, jotka neuvottelevat jäsenyydestä. Venäjä liittyi WTO:hon elokuussa 2012. Venäjällä jäsenyys todennäköisesti lisää investointeja ja vauhdittaa talouskasvua. Maa joutuu nyt uudistamaan lakejaan kansainvälisen mallin mukaiseksi ja alentamaan tullimaksuja. Tullit laskevat tietenkin myös venäläisille tuotteille, joiden pääsy maailmanmarkkinoille helpottuu.

Koska kaikkia kauppakiistoja ei voida selvittää monenkeskin tai kahdenvälisin neuvotteluin, on luotu WTO:n riitojenratkaisujärjestelmä, jossa voidaan ratkaista kansainväliset kauppakiistat. Ratkomalla jäsenten välisiä WTO-sopimuksiin liittyviä oikeudellisia erimielisyyksiä kauppasääntöjen tulkinnasta ja soveltamisesta voidaan valvoa velvoitteiden noudattamista. Riitojenratkaisuprosessissa on neljä vaihetta: neuvottelut eli konsultaatiot, paneeli, valituselin ja täytäntöönpano (Kangas et al, 2009, 49).

Neuvotteluvaihe kestää 60 päivää, jonka jälkeen jompikumpi osapuoli voi pyytää paneelin perustamista. Paneelilla on aikaa valmistella raportti 6 – 9 kuukautta ja sen jälkeen kumpikin osapuoli voi viedä asian valituselimeen. Valituselimen tulee käsitellä asia kolmen kuukauden sisällä ja se voi ylläpitää, muuttaa tai hylätä paneelin johtopäätökset. Toinen osapuoli voi pyytää oikeutusta vastatoimille, mikäli hävinnyt osapuoli ei toimeenpane paneelin/valituselimen päätöksiä. WTO:lta vastatoimioikeuden saatuaan jäsen voi asettaa rangaistustullit. Vaikka määräajat ovat tiukkoja, käytäntö on osoittanut, että sopimus voi joustaa tarvittaessa. Riitaprosessin kesto on lyhimmillään vuosi ja kolme kuukautta, mutta käytännössä se kestää useita vuosia (Kangas et al. 2009, 49).

Riitojenratkaisusopimuksen toimeenpanosta ja seurannasta vastaa WTO:n jäsenistä koostuva riitojenratkaisuelin, joka määrää paneelin selvittämään tapausta ja hyväksyy tai yksimielisesti hylkää paneeliraportin ja valituselimen suositukset. Mikäli hävinnyt osapuoli ei toimi paneelin tai valituselimen päätöksen mukaisesti, riitojenratkaisuelin voi määrätä vastatoimiin ryhtymisestä (Kangas et al. 2009, 49).

Kaupanesteitä ovat kaikki sellaiset viranomais- ja yksityissektorin toimet, jotka rajoittavat tuotteiden markkinoillepääsyä. Näiden esteiden poistaminen onnistuu parhaiten silloin kun niihin

liittyy jonkin kansainvälisen velvoitteen kuten WTO-määräysten tai kahdenvälisen kauppasopimusten rikkominen. Investointien ollessa kyseessä, voidaan ongelmaan puuttua voimassa olevien investointien edistämistä ja suojaamista koskevien sopimusten luomien velvoitteiden puitteissa. Tällaisten menettelyjen tunnistamiseksi voidaan pohtia seuraavia kuutta kansainvälisissä kauppapoliittisissa sopimuksissa olevaa peruseriaatetta (Kangas et al. 2009, 53 – 54).

Syrjimättömyys: Kyseisen toimenpiteen tulee kohdella ulkomaisia ja kotimaisia tuotteita, investointeja ja toimijoita syrjimättömästi.

Suhteellisuus: Käytetäänhän kyseisessä toimenpiteessä sellaisia keinoja, jotka ovat mahdollisimman vähän kauppaa rajoittavia, kun otetaan huomioon toimenpiteen taustalla oleva politiikkatavoite? Voidaanko tavoite saavuttaa vähemmän kauppaa rajoittavin keinoin?

Kansainväliset käytännöt: Vastaahan kyseessä oleva toimenpide peruseriaatteiltaan ja toteutukseltaan yleisesti kansainvälisessä kaupassa noudatettavaa käytäntöä? Eihän se poikkea olennaisesti kansainvälisistä standardeista?

Määrällisten rajoitusten kielto: Sovelletaanhän tavaroiden tuontiin ja vientiin määrällisiä rajoituksia tai vienti- tai tuontikieltoja?

Varojen vapaa siirto: Voidaanhän investointeja ja investointeihin liittyviä maksuja siirtää vapaasti maahan ja maasta?

Transparensi eli läpinäkyvyys: Onhan kyseistä toimenpidettä koskevat yksityiskohdat ja toimintaohjeet julkaistu selkeästi ja tarpeeksi hyvissä ajoin, jotta yksityisellä sektorilla on ollut aikaa sopeutua niihin?

2.7 Persoonallisuuden ja älykkyyden kolmiosainen konstruktio

Snow, Corno ja Jackson (1996) ovat rakentaneet persoonallisuuden ja älykkyyden kolmiosaisen rakennelman, joka jakautuu affektiiviseen, konatiiviseen ja kognitiiviseen rakennelmiin ja noudattaa näin historiallista jakoa tunteeseen, tahtoon ja tietoon. Siinä persoonallisuus ja älykkyys jaetaan kolmeen osa-alueeseen: kognitiiviseen, konatiiviseen ja affektiiviseen. Persoonallisuus sisältää sekä konatiivisia että affektiivisiä piirteitä ja älykkyys konatiivisia ja kognitiivisia piirteitä. Jokaisella näistä kolmesta piirteestä on kaksi alaryhmää. Affektiot sisältävät luonteen ja tunteen, kognitiot perustelun ja tahdon ja kognitiot taidot ja tiedot.

Kognitio on yleinen termi mille tahansa tapahtumalle, jossa yksilö tulee tietoiseksi tai saa tietoa jostain kohteesta. Se sisältää havaitsemisen, tunnistamisen, uskomisen, päättelyn ja järkeilyn. Nykyään myös tunteminen sisällytetään usein kognitioon kuuluvaksi. Kognitioihin kuuluu menettelytapatiedon ja selittävän tiedon lisäksi yleiset ja erityiset henkisen kyvykkyyden tekijät, tiedot tietoisuuden tilasta ja uskomukset. Jotkut kognitiiviset teoriat erittelevät selittävän tiedon ja menettelytapatiedon eli tiedot ja taidot, vaikka kyvykkyys kuten kielellinen, avaruudellinen tai matemaattinen kyky yhdistävät näitä kumpaakin. Piirteet, jotka ovat suureksi osaksi biologisia, ovat luonteen eroavuuksia, kun taas luonteenomaiset tunnetilat ovat tunne-eroavuuksia. Arvot ja asenteet liittyvät myös luonteeseen ja tunteeseen. Arvot esiintyvät pysyvämpinä ja luonteenomaisina, mutta asenteet voivat olla varsin vakaita taipumuksia toimia luonteenmukaisesti tietyissä tilanteissa. Tieto ja uskomukset ovat yhteydessä selittävään tietoon, kun taas kognitiiviset taidot, strategiat ja taktiikat ovat enemmän yhteydessä menettelytapatietoon eli taitoihin.

Affektioon kuuluu mieliala, tunne, mieli ja temperamentti, yksinkertainen tunnevastaus johonkin tiettyyn kohteeseen tai ideaan. Se ilmenee usein mieltymyksenä tai negatiivisena suhtautumisena johonkin asiaan. Affektioihin sisältyy luonteen ja tunteen lisäksi luonteenpiirteitä, luonteenomainen mieliala, yleisiä ja erityisiä persoonallisuuden tekijöitä, arvoja ja asenteita. Luonne ja tunne eivät ole erillisiä vaan persoonallisuuteen kuuluu sekä luonnetta että tunnetta. Luonteen katsotaan yleensä viittaavan perustavaa laatua oleviin, tilanteesta riippumattomiin biologisiin luonteenpiirteisiin, kun taas tunne viittaa tilanteesta riippuvaiseen tunnetilaan.

Konaatio kuvaa yksilön luonnollista levottomuutta, jatkuvaa taipumusta toimintaan ja jatkuvaa eteenpäin pyrkimistä. Siihen kuuluu yllyke, halu, tahto ja tarkoituksenmukainen eteenpäin pyrkiminen. Konaatioihin kuuluu perustelun ja tahdon lisäksi saavuttamisorientaatiot, toiminnan kontrolli, itseen ja toisiin ihmisiin sopeutuminen, urasuuntautuminen, persoonallisuuden tyyli ja mielenkiinnon kohteet.

Ihmisten tekemien valintojen ymmärtäminen on ollut motivointiteorioiden perustutkimuskohde. Valinnan ongelma on tärkeä, koska oletetaan, että kun tiedämme henkilön valitseman päämäärän ja minkälaisia toimenpiteitä hän tekee saavuttaakseen tuon päämäärän, voimme ennakoida henkilön käyttäytymistä. Esimerkiksi perinteinen Atkinson & Featherin, Atkinson & Raynorin motiivoinnin odotusarvomalli käyttää kahta muuttujaa ennustaakseen yksilön käyttäytymistä: odotus, jolla toiminnan voidaan odottaa saavan aikaan toivotut tulokset ja kaikkien tähän toimintaan liittyvien tulosten henkilökohtainen arvo. Tämän odotusarvoteorian mukaan kaikkien yksilöiden käyttäytyminen on näiden kahden muuttujan välisen suhteen funktio.

Kuhlin (1977, 1982) mukaan ihmiset käyttävät kullekin ominaisia ja sisällöltään erilaisia sääntöjä yhdistääkseen odotuksia ja arvoja, joskus perustaen päätökset vain arvo-tietoon ja joskus taas käyttäen vain odotus-tietoa, ja joskus näitä yhdistäen. Tämä ja muut tutkimukset osoittavat, että odotusarvoteorian lisäksi täytyy määritellä muitakin toimintoja, jotta voidaan puhua aikomusten toimeenpanosta ja ylläpidosta (Kuhl 1990, 2). Siksi Heckhausen ja Kuhl (1985) kehittivät toimintaa ohjaavan teorian pitääkseen aikomukset erossa motivaatioista. Ennen päätöstä olevaa tilaa kutsutaan motivaatioksi ja päätöksen jälkeistä tilaa tahdoksi. Kun yksilö tekee päätöksen saavuttaakseen jonkun päämäärän, päättyy motivaatiotila ja alkaa tahtotila.

Cornon (1989) mukaan motivaatiotoiminnot vaikuttavat välillisesti päätösten muodostumiseen ja edistävät päätöksiä kun taas tahtotoiminnot vaikuttavat välillisesti niiden päätösten aikaansaamiseksi ja suojelevat niitä.

Motivaation ja tahdon erittely on tarpeellista, koska jopa hyvin motivoituneella ihmisellä, jolla on hyvin selkeät päämäärät, voi olla vaikeuksia toteuttaa aikomuksiaan. Häntä voi häiritä jotkut sisäiset tapahtumat kuten tapahtumaan kuulumattomat ajatukset tai muiden ihmisten toiminta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tällaisia motivaatio- ja tahtofunktioita hallitsevat erilaiset periaatteet.

Motivaatio sisältää toivomuksia, haluja, tarpeita ja päämääriä, saavutuksiin sopeutumisia, mielenkiinnon kohteita ja erilaisia itsensä tuntemisen näkökohtia. Halu sisältää aikomuksia, yrityksiä, toimintaa, itsensä sääntelyä, toiminnan kontrollointia ja persoonallisia tyylejä. Heckhausen & Kuhlin (1985) teoria yhdistää motivaation ja halun. Weinerin (1986) teoria yhdistää motivaation ja tunteen. Kaufer ja Ackerman (1989a, 1989b) yhdistävät kyvyn ja motivaation.

Kaikissa rakennelman osissa on myös yksilöllisiä eroavuuksia, mutta ne saattavat olla kaikki tärkeällä tavalla yhteydessä toisiinsa. Tämä helpottaa ymmärtämään, että kognitiiviset, konatiiviset ja affektiiviset piirteet voivat sekoittua toisiinsa. Kun mitä tahansa rakennelman osaa tutkitaan, se pitää asettaa vastaavaan verkostoon, joka edesauttaa erottamaan sen todennäköisiä rakennelmia ja yhteyksiä rakennelman toisiin osiin.

Yksilölliset eroavuusrakennelmat on erityisesti suunniteltu selittämään yksilöiden välisiä ja yksilön omia eroavuuksia kyseisissä funktioissa. Tyypillisimmillään mittaukset on suunniteltu tuottamaan porrastuksia, joiden mukaan erilaiset ihmiset voidaan luokitella sen asteen mukaan, jolla he ilmaisevat mielenkiinnon psykologista funktiota. Huomioituja eroavuuksia voidaan pitää joko

suhteellisen pysyvinä tai ohimenevinä ja joko suhteellisen leveinä tai kapeina suhteessa tilanteisiin, joissa ne on saatu aikaan.

Useimmat rakennelmat ovat ohjeellisia, yksilöiden välisten eroavuuksien kuvauksia. Jokainen siis tunnistaa ulottuvuuden, jonka oletetaan koskevan kaikkia ihmisiä (ainakin kaikkiin samaan kulttuuriin kuuluvien), josta he eroavat asteittain. Kuitenkin on olemassa ohjeellisia rakennelmia, jotka eivät ole oikeasti ohjeellisia vaan ne kuvaavat ohjeellisia eroavuuksia erityisissä henkilöryhmissä ja erityisissä yhteyksissä, jotka voivat olla merkityksettömiä muissa ryhmissä tai yhteyksissä. Näitä nimitetään usein yhteydestä riippuviksi rakennelmiksi.

Yksilön sisäisiä rakennelmia on kolmea eri tyyppiä. Ensinnäkin ipsatiiviset (itseä kehittävät) rakennelmat, jotka vertaavat erilaisia ohjeellisia ulottuvuuksia suhteellisten tasojen kanssa. Kognitiivinen esimerkki voisi olla eroavuus, joka näyttää suhteellisen voimakkuuden verbaalisen ja avaruudellisen kyvyn välillä. Jotkut persoonallisuuden ja mielenkiinnon sisällöt vaativat pakotettuja vaihtoehtoja, jotka asettavat vastakkain erilaisia ulottuvuuksia ihmisessä. Thorndike (1912) laati arvoasteikon opiskelijoiden mielenkiinnon kohteista ja heidän saavutuksistaan eri oppiaineissa ja sai korrelaation ipsatiivisena mittana jokaiselle opiskelijalle. Toinen tyyppi kuvaa yksilöllisiä eroavuuksia lyhyillä ja pitkillä aikaväleillä. Esimerkkejä tästä ovat yksilölliset ristiriitaisuudet, saavutus- tai kasvumittaukset. Kolmantena tyyppinä ovat niin kutsutut idiograafiset tai idiomorfiset kuvaukset yksittäisen henkilön omaperäisyydestä tai yksilöllisyydestä tai aste, johon erityiset piirteet ovat keskeisiä tai huomattavia tälle ihmiselle. Jotkut käsitteet ja menetelmät kasvatustieteissä ovat nousseet näistä lähestymisistä. Kuitenkin on olemassa erityisiä ongelmia mittauksessa ja tulkinnassa, jotka koskevat työskentelyä ipsatiivisten, idiograafisten ja yksilöllisten muutosrakennelmien kanssa.

Snown ja Jacksonin (1997) mukaan erottelu kognitiivisen, konatiivisen ja affektiivisen aspektin välillä on lähinnä eräänlaisten perusteiden luomista eikä niinkään todellista erottelua. Kaikki inhimillinen käyttäytyminen, erityisesti se, mikä liittyy oppimiseen ja saavuttamiseen, sisältää jonkinlaisen yhdistelmän näitä kaikkia aspekteja.

Konatiivisuutta voidaan kuvata käyttäytymisen osa-alueeksi, joka saa ihmisen toimimaan. Impulssi, halu, tahto ja määrätietoinen hakeutuminen jotakin kohti kuvaavat konatiivista aspektia. Konatiiviseen kategoriaan kuuluu saavuttamisen tarve, epäonnistumisen pelko, erilaiset uskomukset henkilön omista kyvyistä ja näiden kykyjen käyttäminen, itsensä arvioiminen ja oma tehokkuus, mielenkiinnon kohteet, peräänantamattomuus, eettinen työskentely, tahto oppia, kyky käyttää henkistä toimintakykyään, tietoisuus omasta oppimisestaan, toiminta valittujen

päämäärien saavuttamiseksi, asenteet tulevaisuutta kohtaan, tietoisuus läheisistä ja kaukaisista päämääristä ja niiden seurauksista sekä monenlaiset tyyli- ja oppimistavat. Lisäksi konatiivisuuteen kuuluvat monet muut, perinteisemmät persoonallisuuden osa-alueet kuten joustavuus, tunnollisuus, ulospäin suuntautuneisuus tai harkitsevaisuus. Näillä ominaisuuksilla voidaan ymmärtää henkilön sitoutumista opiskeluun tai sitoutumisen puutetta. (Snow & Jackson, 1997).

Konatiivinen rakenne sijaitsee tavallaan affektion ja kognition välissä. Motivaatio ja tahto muodostavat jatkumon konatiivisen kategorian sisällä – tavallaan sitoutunut polku toiveista tahtomiseen, aikomuksiin ja toimintaan. Emme kuitenkaan laajenna jatkumoa affektiivisuuden luonne- ja tunnerakennelmiin tai kognitiivisuuden kyky- ja tietorakennelmiin. Ei myöskään kannata jatkaa vanhaa ja vielä voimassa olevaa väittelyä kognitiivisten ja affektiivisten vaikutusten paremmuudesta. Konaatio näyttää sisältävän vaikutteita sekä persoonallisuudesta että älykkyydestä. (Snow & Jackson, 1997).

Snown ja Jacksonin (1997) mukaan konatiivisen rakenteen sisällä on erilaisia kategorioita. Ensimmäinen sisältää erilaisia rakennelmia saavutusmotivaatiosta ja innokkuudesta. Näihin liittyviä rakennelmia ovat yksilölliset erot toiveissa, tahdossa, tarpeissa tai päämääriin ja niihin liittyvät joko positiiviset tai negatiiviset odotukset. Toinen kategoria sisältää tahtomista ja itsesääätelyä, joihin liittyy persoonallisia eroja aikomuksissa ja yrityksen ja toiminnan seuraamisessa. Tähän kuuluvat muun muassa toiminnan kontrollointi ja yrittämiseen panostaminen, samoin kuin myös mielenkiinnon kohteet, joilla näyttää olevan luontainen motivaatiollinen merkitys lyhyt tai pitkäkestoiseen oppimiseen.

Konatiivisen rakennelman motivaatioon sisältyy itsestä johdetut rakennelmat, itsearviointi ja tehokkuus ja tahtoon taas kuuluvat muiden johtamat rakennelmat. Näitä viimeksi mainittuja ovat uskomukset, ennakkoluulot, ohjatut tilanteet, ohjaajat ja muut opiskelijat, mutta myös sellaiset piirteet kuin peräänantamattomuus, toisten johtamiskyky, kyky tulla toimeen toisten kanssa, tarve sosiaaliselle hyväksynnälle ja Machiavellismi. (Snow & Jackson, 1997).

Jokainen kategoria on yhteydessä toiseen kategoriaa jollain tavalla. Jotkut tutkijat pitävätkin tahtorakennelmia kognitiivisina ja motivaatorakennelmia affektiivisina. Siten itsesääätelyn, tyylin ja toimintatavan osa-alueet ja tieto ja uskomus kuvataan usein tiukasti kognitiivisiksi tai metakognitiivisiksi. Saavutusmotivaatiota, innostusta, joitakin mielenkiinnon tekijöitä ja käsitystä omasta itsestä pidetään joskus luonteeseen kuuluvina ja näin ollen affektiivisina. (Snow & Jackson, 1997).

Snow ja Jackson (1997) siis kuvittelevat sitoutumispolun toiveista tahtoon, aikomuksiin ja toimintaan. Tätä polkua pitkin voidaan tehdä erottelu motivaation ja tahdon välillä. Saattaa olla tarpeen kuvitella myös samansuuntainen yhdyspolku, jota pitkin kognitiivisten rakenteiden syntyminen voidaan jäljittää.

Heckhausen-Kuhlin (1985) teoria käsittelee prosesseja, jotka muuttavat toiveet tahdoksi, aikomuksiksi ja toiminnaksi ja jotka sääntelevät toimintaa suhteessa päämääriin. Toive on selvästi arvo, joka on yhteydessä päämäärään. Toiveet toimivat kannustimina aiottuun lopputilaan, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen. Yksilön perustavaa laatua olevat emotionaaliset tarpeet ja mielenkiinnon kohteet ovat ainakin osittain yhteydessä näihin toiveisiin ja päämääriin. Jokaisen erityisen päämäärän saavuttaminen luo uusia odotuksia. Atkinsonin ja Featherin (1966) ja Heckhausen (1977) odotusarvoteoriat ennustavat, mikä päämäärä valitaan kussakin tilanteessa. Puhutaan myös päämäärähierarkiasta ja alemman tason päämäärät voivat erota ylemmän tason tai kaukaisista päämääristä. (Snow & Jackson, 1997)

Toiveesta tulee tahto kun on olemassa tarpeeksi tietoa siitä, että päämäärä voi olla saavutettavissa. Myös alemmat päämäärät saavat kannustusta kaukaisista tai korkeammista päämääristä. Siten esimerkiksi lukiolaiset kirjoittavat ylioppilaiksi haaveenaan valmistua jonain päivänä esimerkiksi kauppatieteiden tohtoriksi. He kirjoittavat ylioppilaaksi, pyrkivät yliopistoon, tenttivät yksittäisiä kursseja valmistuakseen kauppatieteiden maisteriksi ja sen jälkeen alkavat pala palalta koota väitöskirjaansa. (Snow & Jackson, 1997).

Jotta tahdosta tulee aikomus, sen täytyy liittyä tulevaisuudessa odotettavaan toimintaan. Tilaisuuden, ajan, keinojen, tärkeyden ja kiireellisyyden tulee siis olla kunnossa. Saavutusorientaatioiden tai tyylien, jotka koskevat opiskeluolosuhteiden laittamista tärkeysjärjestykseen tulisi olla yhteydessä tähän halu-aikomus-segmenttiin. Samoin tulisi olla myös mielenkiinnon kohteiden erityisissä opiskeluaktiiviteeteissä, vaikka monet aiheet tai uraa koskevat kiinnostuksen kohteet oletettavasti liittyvät koko toive – tahto – aikomus – alueeseen. (Snow & Jackson, 1997).

Jotta aikomuksesta tulee toimintaa, sen tulee olla yhteydessä tämän hetkiseen tilanteeseen, jossa henkilön ja tilanteen vuorovaikutuksen tulee olla kontrolloitua ja suojeltua muilta kilpailevilta aikomuksilta ja toiminnoilta. Henkilökohtainen eroavuusrakennelma, jota kutsutaan toimintakontrolliksi, tuntuu olevan eniten suhteessa tähän aikomus-toiminta-segmenttiin. Tähän on yhteydessä myös erilaisia persoonallisuus- ja oppimistyyliä. (Snow & Jackson, 1997).

Snown ja Jacksonin (1997) mukaan jotkut motivoituvat ensisijaisesti välttäänsä epäonnistumista, kun taas toiset motivoituvat saavuttaessaan menestystä. Kummatkin voivat johtaa siihen, että henkilö tuntee saavuttaneensa haluamansa ja onnistuneensa. Erilaiset profiilit omaavat henkilöt eroavat siinä, minkä tyyllisiä riskejä he ottavat. Ne, jotka etsivät menestystä, valitsevat suhteellisen vaikeita tehtäviä, jolloin tuloksetkin ovat kohtuullisia. Ne, jotka haluavat välttää epäonnistumisia, valitsevat joko helppoja, vähän tuloksia tuottavia tehtäviä, joissa epäonnistuminenkin on epätodennäköistä tai erittäin vaikeita, paljon tuloksia tuottavia, joissa epäonnistuminen on mahdollista ja todennäköistä.

Epäonnistumisen pelko, joka on yksi saavuttamismotivaation osa-alue, on samantyylinen rakennelma kuin testauksen pelko, mutta sitä voidaan paremmin kuvata arvioinnin pelkona. Tyypilliset mittausmenetelmät ovat kyselylomakkeita, jotka on suunniteltu niin, että ne kuvaavat yksilöllisiä eroja alttiudessa epäonnistumisen pelkoon yleisesti arvioitavissa tilanteissa, ei ainoastaan testitilanteissa. (Snow & Jackson, 1997).

Mandler ja Sarason (1952) aloittivat tutkimuksen testin pelosta tulkiten eroja enemmän ja vähemmän pelokkaiden opiskelijoiden välillä opittujen viettien pohjalta. Testitilanteet synnyttivät kahdenlaisia viettejä: tehtävään liittyvät vietit ja opitut pelkovieetit. Nämä aiheuttavat kahdenlaista vastakkaista ja ristiriitaista käyttäytymistä: yritykset saada tehtävä tehtyä ja näin vähentää levottomuutta ja itseohjautuvia, tehtävästä riippumattomia, jotka ilmenevät epävarmuutena, todennäköisesti kielteisinä tuloksina, vähenevänä itsearvostuksena ja epäsuorina yrityksinä päästä eroon arvioivasta tilanteesta. (Snow & Jackson, 1997).

Alpert ja Haber (1960) nimittävät näitä tehtävään suuntautuviksi ja tehtävästä riippumattomiksi vieteiksi helpottaen ja poistaen pelkoa ja laativat kyselylomakkeen erottelamaan ja jakamaan näitä eri tasoille. Mandler ja Sarason laativat kyselylomakkeeseensa vain pelkoja poistavia asteikkoja päätellen jonkin pelon olemassa olon jonkun toisen poissa olosta. Liebert ja Morris (1967) määrittivät huolen kognitiivisena huolehtimisena epäonnistumisen seurauksista ja herkkätunteisuuden automaattisen hermoston reaktioina, jotka ovat syntyneet arvioidusta stressistä. Tämä arvioitu stressi voi olla yhteydessä erilaisiin tilanteisiin kuten matematiikan opiskeluun tai tietokoneiden käyttämiseen. Spielberger (1980) on lisännyt nämä huolehtimisen ja herkkätunteisuuden käsitteet toisenlaiseen kyselyrakennelmaan, joka myös erittelee pelon piirteet ja pelkotilan.

Testin pelosta on paljon tutkimustietoa ja kokeellisten todisteiden lisäksi on olemassa vahvoja viitteitä siitä, että testin pelko vaikuttaa oppimiseen. On myös osoitettu, että testin pelko vaikuttaa

yhdessä testin muodon ja strategian kanssa testin tulokseen. Valitettavasti tutkimukset ovat epäonnistuneet erottelemaan testin pelon komponentteja tai tunnistaneet sen vain motivaation negatiiviseksi puoleksi. Motivaation positiivinen puoli eli jonkin saavuttamisen tarve, nousee myös esiin arvioivissa tilanteissa ja se tulee ottaa huomioon kun selitetään eroja testitilanteissa. Esimerkiksi Tobias (1985) on todennut, että pelko saattaa estää informaation prosessoinnin oppimisessa ja käyttäytymisessä. Estämishypoteesin mukaan uhka, jota tunnetaan testitilanteissa, ehkäisee aiemmin opitun informaation esille tuloa hyvin pelokkailla testihenkilöillä vähentäen heidän kognitiivisten prosessiensa varastoja. Taitovaje-hypoteesi väittää, että riittämätön valmistelu ja heikot testaustaidot vähentävät pelokkaiden testihenkilöiden tuloksia. Pelon ja tiedon käsittelyn välisen suhteen määrittely voisi toimia perustana suunniteltaessa erilaisia hoito-ohjelmia pelokkaille opiskelijoille. Ne saattaisivat olla tehokkaampia parantaman oppimista ja käyttäytymistä kuin kansainväliset pelon vähentämishjelmat tai oppimistaitojen parantamishjelmat. Tämä saattaisi johtaa myös mittaustekniikoihin, jotka perustuvat käyttäytymisen eri tekijöihin ja kyselylomakkeisiin. (Snow & Jackson, 1997).

Snown ja Jacksonin (1997) mukaan epäonnistumisen pelko näyttää olevan kokoonpantu useista osista ja samoin myös saavutusmotivaation alkuperäinen, positiivinen toive onnistumisesta on jakaantunut erilaisiin osiin. Ray (1982) löysi yli 70 erilaista osaa ja Fineman (1977) löysi 22.

Jackson, Ahmed ja Heapy (1976) etsivät saavutusmotivaation moniosaista luonnetta käyttäen monitapaista tutkimusmallia. Seuraten saavutusmallin käsitteellistä analyysiä he määrittelivät kuusi osa-alueita. Ensimmäisenä osana on erinomaisuudesta huolehtiminen. Henkilöllä on kilpailumotivaatio ja hän tyytyy vain parhaaseen lopputulokseen, hänellä on päämääränä tehdä aina parhaansa. Tämän osa-alueen on alun perin määritellyt McClelland vuonna 1953. Toisena osana on kilpailullisuus (kilpailumotivaatio, tarkoituksena voittaa toiset). Kolmantena on omistushalu (motivaatio, joka perustuu aineellisiin saavutuksiin). Neljäntenä osa-alueena on asema asiantuntijoiden joukossa (motivaatio, joka liittyy niihin palkitseviin tunteisiin, joita henkilö tuntee saavuttaessaan sosiaalista arvostusta asiantuntijoiden joukossa). Viidentenä on asema vertaisten joukossa (motivaatio, joka liittyy niihin palkitseviin tunteisiin, joita henkilö tuntee saavuttaessaan sosiaalista arvostusta vertaistensa joukossa). Viimeisenä on saavuttaminen itsenäisyyden kautta (motivaatio tehdä hyvin tehtävät, joissa palkitaan itsenäistä aloitekykyä). (Snow & Jackson, 1997).

Faktorianalyttiset tulokset tukevat edellä mainittuja tuloksia. Esimerkiksi omistushalu saavuttamisen osa-alueena on tärkeä, koska se on ristiriidassa McClellandin tutkimustulosten kanssa (1961, 47), jotka määrittelevät vaurauden symbolina ja toisarvoisena saavuttamiselle.

Jacksonin tutkimusryhmän tulosten (1976) mukaan saavuttaminen ja omistamishalu eivät ole riippuvaisia toisistaan. Lisäksi Jacksonin tutkimusryhmällä ja Atkinsonilla on hiukan erilaiset käsitykset saavuttamiskäyttäytymisen luonteesta. Jacksonin tutkimusryhmän (1976) mukaan saavutusorientoitunut käyttäytyminen selittyy edellä mainittujen kuuden osa-alueen vuorovaikutuksena kussakin tilanteessa. Atkinson taas näkee saavutusorientoituneen käyttäytymisen tuloksena menestyksen saavuttamisesta ja siitä vähennetystä epäonnistumisen pelosta, lisättyinä erilaisilla ulkoisilla vaikutteilla. (Snow & Jackson, 1997).

Saavutusmotivaatioihin liittyy myös Nichollsin, Patashnickin ja Nolen (1985) tutkimus korkeakouluopiskelijoiden koulumenestykseen vaikuttavista tekijöistä. Esimerkiksi opiskelijat, jotka uskoivat, että koulutus lisää heidän arvostustaan ja varallisuuttaan olivat epätodennäköisemmin sitoutuneita opiskeluun sen itsensä tähden kuin opiskelijat, jotka uskoivat, että korkeakoulujen tulisi opettaa sitoutumista yhteiskuntaan, maailmanmenon ymmärtämistä ja korkeita käyttäytymisnormeja. Heidän tutkimuksensa on tärkeä, koska se yhdistää opiskelijoiden henkilökohtaiset päämäärät heidän kasvatuksellisiin ideologioihinsa ja menestykseen vaikuttaviin tekijöihin. (Snow & Jackson, 1997).

Snown ja Jacksonin (1997) mukaan saavutusmotivaation yksi osa-alue on saavuttaminen riippumattomuuden kautta. Saavuttamismotivaatiota voidaan tutkia myös vertaamalla saavuttamista riippumattomuuden kautta ja mukautumisen kautta. Ensin mainittu voidaan määritellä taipumuksena menestyä tehtävissä, joissa palkitaan oma-aloitteisuutta. Tässä testissä menestyvää henkilöä voidaan kuvata kypsäksi, ennakoivaksi, vaativaksi ja itseensä luottavaksi. Jälkimmäisessä testissä menestyksen ehtona on tehtävien tarkka määrittely. Tällainen henkilö on kykenevä, tehokas, järjestelmällinen, vastuuntuntoinen ja tunnollinen.

Tutkijat käyttävät usein termejä sisäinen motivaatio ja mielenkiinto samaa merkitsevinä, vaikka ne saattavat olla erilaisia vaikkakin läheisesti toisiinsa liittyviä. Ihmiset kiinnostuvat tehtävistä ja toiminnoista, jotka ovat sisäisesti motivoivia niiden itsensä takia, ei siksi, että niistä saataisiin ulkoista palkintoa tai vältettäisiin ikäviä seuraamuksia. Sisäisesti motivoitu oppiminen tapahtuu tarkkaan määrittelemättömissä tilanteissa, joista ei saa ulkoista palkintoa tai rangaistusta. Mielenkiinnon sisäisessä motivaatiossa määritteli White (1959), joka väitti, että uteliaisuus, tutkiminen ja yrittäminen kuvaavat sisäistä tarvetta käsitellä ympäristöään taidokkaasti. Myös Decin ja Ryanin (1985) kehittämä kognitiivinen arviointiteoria tukee tätä käsitystä. Decin ja Ryanin (1985) mukaan sisäisesti motivoitu käyttäytyminen perustuu yksilön tarpeeseen olla kykenevä ja itsemääräytyvä ja syntyy sisäisestä syy-seuraus suhteesta, jossa yksilöt pyrkivät käyttäytymään sisäisen palkitsemisen innoittamina, joihin kuuluu myös mielenkiinto ja taituruus.

He pitävät mielenkiintoa tunteen ilmauksena tai sisäisen motivaation palkintona. (Snow & Jackson, 1997).

Tutkijat ovat rakentaneet muutamia itseraportointi-asteikkoja mittaamaan sisäisen motivaation osa-alueita. Ryanin ja Connellin (1989) tutkimukset sisältävät ala-asteikkoja sisäiselle motivaatiolle ja ulkoisen motivaation kolmelle eri muodolle. Samanlaisia asteikkoja ovat rakentaneet myös Vallerand, Blais, Briere ja Pelletier (1989) lukion opiskelijoita varten. Tähän instrumenttiin on lisätty myös asteikko mielenkiinnon puutteelle tai huonolle motivaatiolle. Harterin (1981) instrumentissa on valittava sisäinen tai ulkoinen motivaatio ja myös se, onko tutkittava henkilö halukas haasteille vai haluaako hän helppoa työtä. Se mittaa myös, haluaako henkilö työn tyydyttävän hänen omia mielenkiinnon ja uteliaisuuden kohteitaan vai vaan miellyttää opettajaa ja saada hyviä arvosanoja, toimiiko hän itsenäisesti vai onko hän riippuvainen opettajan ohjeista, luottaako hän omaan arviointiinsa omasta työstään vai onko hän riippuvainen opettajan arvioinnista ja mittaako hän itse onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan vain luottaako hän näissä ulkopuoliseen mittaajaan. (Snow & Jackson, 1997).

Mittaukset, joita on käytetty arvioimaan sisäisen motivaation olemassa oloa tai astetta jollekin tietylle henkilölle jossakin tietyssä tilanteessa ja jonain tietynä aikana, täytyy suunnitella huomioiden henkilön ja tilanteen vuorovaikutteisuus ja erottaa sisäinen motivaatio vieteistä. Verrattuna muihin saavutusmotivaation rakennelmiin sisäinen motivaatio näyttää olevan enemmän henkilöstä, tilanteesta ja ajasta riippuvainen ja siten vaikeimmin mitattavissa perinteisellä kyselyllä. (Snow & Jackson, 1997).

Snown ja Jacksonin (1997) mukaan on mitattu myös motiiveja, jotka on suunnattu erityisiin sisältöihin tai aihe-asia kohdistettuihin mielenkiinnon kohteisiin, jotka saattavat vaihdella samassakin oppimistilanteessa. Nenniger (1987) kuvaa oppimisen sisältömotiiviksi kestäväksi, hyvin yleiseksi ja stabiiliksi persoonallisuuden vietiksi, joka määrittää henkilön herkkyyden erilaisiin tilanteisiin. Hän asettaa vastakkain sisältömotiivit ja saavuttamismotiivit, jotka hänen mielestään ovat sosiaalistumisprosessin hyvin yleisiä ja erittäin stabiileja tuloksia. Vastoin kuin saavuttamismotiivit, sisältömotiiveja pidetään yksilöllisinä eroavuuksina, jotka on muodostettu jopa silloin kun ne vaikuttavat oppimiseen. Nenniger (1987) on useissa mittauksissa arvioinut sisältömotiivin vaikutusta matematiikkaan. Mittauksissa on erilaiset asteikot mittamaan kiinnostusta matematiikkaa kohtaan ja valmiutta tehdä töitä matematiikan eteen.

Schiefele (1991) on määritellyt yksilöllisen mielenkiinnon tiettyjen aiheiden, aihealueiden tai toimintojen suhteellisen kestäväksi ja stabiiliksi asettamiseksi tärkeysjärjestykseen. Yrittäessään

luoda mielenkiinnon yksilöllisille eroavuuksille määritelmää, Schiefele ja Krapp (1988) kehittivät kasvatuksellisen mielenkiinnon teorian, joka pitää mielenkiintoa henkilön ja kohteen välisen suhteen erityisenä muotona. Tätä suhdetta kuvataan henkilön ja kohteen konkreettisena vuorovaikutuksena ja kestäväenä, stabiilina taipumuksena tai suhtautumisena kohteeseen. Heidän mielestään tämä mielenkiinnon suhde voidaan kuvata kognitiivisilla, emotionaalisilla tai arvostusta koskevilla termeillä, joilla on suuri subjektiivinen merkitys ja itsetarkoitus kohdetta kohtaan. Prenzel (1988) lisää määritelmään erilaisia tasoja peräänantamattomuudesta (suhteen ylläpito toistetuilla yrityksillä kohdetta kohtaan) ja valinnasta (sisällön stabiilius toistuvissa yrityksissä). Schiefele, Krapp ja Winteler (1988) kehittivät Wintelerin ja Sierwaldin (1987) vuotta aiemmin luomaa kyselyä, joka arvioi sekä mielenkiintoa että kognitiivista kompetenssia. Myöhemmät kehittämiset ovat keskittyneet yhdistämään taipumuksen tai halukkuuden etsiä tietoa mielenkiinnon kohteesta. (Snow & Jackson, 1997).

Snown ja Jacksonin mielestä on olemassa todisteita siitä, että aiheesta kiinnostuneemmat oppijat saavuttavat asiasta syvemmän ymmärryksen kuin ne, joilla on vähemmän mielenkiintoa asiaa kohtaan. Mutta ei ole selvää kuinka korkean mielenkiinnon omaavien henkilöiden oppiminen eroaa ulkoisesti motivoituneiden oppimisesta tai kuinka mielenkiinto ja oppimistuloksen laatu korreloivat. Jatkotutkimusten tulee kohdistua oppimisprosessien, strategioiden ja mielenkiinnon suhteen lisäksi mielenkiinnon emotionaaliseen puoleen. Lisäksi, koska työskentely mielenkiintoisten tehtävien parissa parantaa oppimisprosessin laatua, mielenkiinto pitäisi ajatella oppimisen toivotuksi tulokseksi samoin kuin oppimista motivoivaksi tekijäksi.

On olemassa pitkiä listoja oppimistyyleistä ja strategioista ja monia eriasteikkoisia kyselylomakkeita. Tyylit määritellään usein luonteenomaisiksi tavoiksi, joilla yksilöt mieluiten oppivat ja strategiat ovat erikoisia tiedon prosessointitoimintoja, joita on tapana käyttää oppimistilanteissa tarkoituksena saavuttaa vaikuttavimpia ja tehokkaampia tuloksia. Erotellaan syvällinen ja pinnallinen lähestyminen tiedon prosessointiin oppimisprosessissa, joita ovat tutkineet Marton ja Säljö (1976) ja Entwistle (1987a, 1987b) ja heidän yhteistyökumppaninsa (Entwistle & Ramsden, 1983 ja Marton, Hounsell, & Entwistle, 1984). Tämä erottelu kattaa tehokkaan tuloksen useiden muidenkin tyylien ja strategioiden eroista oppimisessa. Koska tämä tulos voidaan kuvata kognitiivisen tiedon prosessoinnin termein, se todellakin antaa kuvan eroista aikomuksessa tai sitoutumisessa oppimiseen, joka on laajempi konatiivinen rakennelma. (Snow & Jackson, 1997).

Snown ja Jacksonin (1977) mukaan syvällisessä lähestymisessä oppijat pitävät oppimismateriaalia (tekstiä, ongelmaa jne.) keinona, jolla saavutetaan ymmärrys materiaalin perimmäisestä

merkityksestä. Pinnallisessa lähestymisessä, oppijat pitävät erityistä oppimismateriaalia oppimisen kohteena, joka tulee oppia, yrittämättä yhdistää sitä laajempaan käsitteelliseen kokonaisuuteen. Sisäisesti motivoituneet ja opiskelun itsensä vuoksi opiskelevat, jotka eivät ole huolestuneita omasta saavutuksestaan, eivätkä varsinkaan toisten arvioinneista omasta suorituksestaan, todennäköisemmin käyttävät syvällistä lähestymistä. Oppiminen on suunniteltua ja siinä tulkitaan todellisuuden ymmärtämisen prosessia. Pinnallista lähestymistä tapahtuu kun opiskelijat ovat motivoituneita täyttämään toisten heille asettamia vaatimuksia, eli se on enemmän yhteydessä ulkoiseen motivaatioon ja arviointiin. Oppiminen on oppimismateriaalista löydetyistä passiivista siirtämistä oppijan päähän, jossa erityinen painopiste on tiedon hankkimisen muistiinsa painamisessa. Syvällisen ja pinnallisen lähestymisen kahtiajaossa on kyse sekä tilasta että ominaisuuksista. Marton et al. (1984) kuvaili tätä kahtiajakoa, ei niinkään opiskelijan pysyvänä luonteenpiirteenä, vaan suhteena opiskelijan asian ymmärtämisen ja hänen asiaa lähestymisensä välillä. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että kyseessä on ainakin jossain suhteessa pysyvä luonteenpiirre tai ainakin, että jotkut opiskelijat omaksuvat erilaisiin tehtäviin samanlaisen lähestymistavan. Syvällisen ja pinnallisen lähestymistavan suhde ei ole suora. Menestyksen voi saavuttaa kummallakin tavalla, mutta syvällinen lähestymistapa johtaa parempaan ymmärrykseen kuin pinnallinen lähestymistapa.

On kehitetty sekä kysely että haastattelu arviointimetoodeja ja todistettu, että syvällisen ja pinnallisen lähestymistavan erottelu on oppimisessa tärkeää. On todistettu, että on olemassa toinenkin lähestymistapa, jota kutsutaan strategiseksi lähestymistavaksi, ja se edustaa opiskelijoita, joiden toiminnot kohdistuvat pääosin tehokkaisiin kouluttajiin ja jotka saavat korkeimmat mahdolliset arvosanat millä tahansa keinoilla. Valitettavasti tätä lähestymistapaa ei ole vielä tarpeeksi tutkittu. Syvällisen ja pinnallisen lähestymistavan tulisi korreloida aiheen mielenkiinnon ja sisäisen motivaation mittauksen kanssa, ja myös muiden saavutusmotivaation osa-alueiden kanssa. Strateginen lähestymistapa voi olla myös lähellä toisten saavuttamiseksi kutsumaa vastakohtana syvemmälle orientaatiolle. (Snow & Jackson, 1997).

3 VENÄJÄ MARKKINA-ALUEENA

Tässä kappaleessa tutkitaan Venäjän maantieteellistä asemaa, hallintoa ja taloutta. Koska tutkimuksessa keskitytään nimenomaan eteläpohjalaisten yritysten kauppaan pietarilaisten ja moskovalaisten yritysten kanssa, analysoidaan Pietaria ja Moskovaa liiketoiminta-alueina.

3.1. Venäjän valtio

Venäjä on maailman suurin valtio, pinta-alaa on yli 17 miljoonaa neliökilometriä. Venäjän federaatio levittäytyy yhdelletoista aikavyöhykkeelle ja sen kaksi kauimpana toisistaan olevaa pistettä ovat noin 8000 kilometrin päässä toisistaan. Maalla on yhteys kolmelle valtamerelle, Atlantille, Pohjoiselle jäämerelle ja Tyynelle valtamerelle. Täältä löytyvät myös maailman suurimmat metsävarat ja sen alueella on 10 % maailman viljelykelpoisesta maasta. Venäjällä on yhdet maailman suurimmista pintavesivarannoista ja maailman runsaimmat luonnonvarat, joihin tärkeimpinä kuuluvat raakaöljy, maakaasu, hiili, puu ja mineraalit (Tiri 2009, 8).

Tirin (2009, 8) mukaan Venäjän federaatiossa on asukkaita noin 141 miljoonaa ja se on maailman yhdeksänneksi väkirikkain maa. Se on monikansallinen yhteiskunta, jossa on laskettu olevan yli 160 etnistä ryhmää. Vaikka Venäjän väestö on suuri, sen väestötiheys on matala valtion suuren pinta-alan vuoksi. Väestötiheys on suurin Euroopan puolella, lähellä Ural-vuoria sekä Lounais-Siperiassa. Yli 70 % väestöstä asuu kaupunkialueilla. Pohjois-Siperian alue on hyvin harvaanasuttua. Suurimmat kaupungit ovat Moskova, jossa on noin 10 miljoonaa asukasta ja Pietari noin 4,5 miljoonalla asukkaallaan. Lisäksi on olemassa yksitoista niin sanottua miljoonakaupunkia, joissa asuu 1-2 miljoonaa asukasta.

Vaikka Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin maa, suurimmassa osassa maata ei voida harjoittaa maanviljelystä epäedullisten ilmasto- ja maaperäolosuhteiden vuoksi. Luonto-olosuhteet ovat hyvin vaihtelevia: lämpimimmän kuukauden keskilämpötila vaihtelee +1 asteesta kauimpana pohjoisessa +25 asteeseen Kaspianmeren alangoilla ja kylmimmän kuukauden keskilämpötila Mustanmeren rannan nolla-asteesta -50 asteeseen Siperian koillisosassa (Tiri 2009, 9).

Venäjän federaation alueelta löytyy maantieteellisiä ennätyksiä: maailman syvin järvi on Venäjällä sijaitseva Baikal-järvi, Euroopan korkein vuori on Kaukasuksella sijaitseva Elbrus (5642 m), Euroopan pisin joki on Volga (3530 km), Euroopan suurin järvi on Laatokka ja pohjoisen

pallonpuoliskon kylmin kohta on Oimjakonin kylä Jakutiassa, jossa talven keskilämpötila on -47,0 Celcius astetta (Tiri 2009, 9).

3.2. Venäjän hallinto

Venäjän virallinen nimi on Venäjän federaatio. Se on liittovaltio, joka muodostuu 83 liittovaltiosta. Liittovaltioilla on useita hallinnollisia ala-alueita: 21 tasavaltaa, joiden ylin hallinto on presidentillä ja parlamentilla. 46 oblastia, lääninä tai aluetta, joiden ylimmät hallintoelimet ovat kuvernööri ja paikallisesti valitut lainsäätäjät. Yhdeksän kraita eli aluepiiriä, jotka eivät eroa juridisesti oblasteista ja niitäkin johtaa kuvernööri. Neljä autonomista piiriä, jotka ovat Tshukotkaa lukuun ottamatta oblastiensa tai aluepiiriensä alaisia. Yksi autonominen oblast, juutalaisten autonominen alue, jossa nykyään ei enää asu juutalaisia ja kaksi liittokaupunkia, Moskova ja Pietari (Tiri 2009, 9).

Venäjä on jaettu seitsemään federatiiviseen alueeseen eli hallintopiiriin, joissa jokaisessa on presidentin nimittämä ja valtuuttama edustaja. Tämä edustaja varmistaa presidentin perustuslaillisten valtaoikeuksien toteutumisen federaation alueilla ja federaatioiden lainmukaisen toiminnan. Hallintopiiri kuuluvat suoraan federaation hallinnon alaisuuteen (Tiri 2009, 9).

Venäjällä presidentti on valtionpäämies ja pääministeri on hallituksen johtaja. Presidentti valitsee ja nimittää pääministerin ja korkeimmat virkamiehet. Presidentti nimeää myös hallituksen, joka koostuu pääministeristä, varapääministereistä ja ministereistä. Kansa äänestää presidentin neljäksi vuodeksi ja korkeintaan kahdeksi kaudeksi. Hallituksen ministeriöt koostuvat pääministeristä ja hänen avustajistaan, ministereistä ja muista valituista henkilöistä (Tiri 2009, 10).

Hallintoa säädellään vallan kolmijako-opin mukaisesti perustuslain määrittelemällä tavalla. Vallan kolmijakoa edustavat lainsäädäntövalta, toimeenpanovalta ja tuomiovalta (Tiri 2009, 10).

Lainsäädäntövaltaa edustaa kaksikamarinen liittokokous eli parlamentti, joka muodostuu 450-jäsenisestä valtioneuvostosta eli alemmasta kamarista ja liittoneuvostosta eli ylemmästä kamarista (Tiri 2009, 10).

Liittoneuvosto vahvistaa presidentin antaman sodanjulistuksen ja hätätilajulistuksen, päättää Venäjän armeijan lähettamisestä maan rajojen ulkopuolelle, määrää presidentin vaalit, voi erottaa presidentin virasta, nimittää Perustuslakituomioistuimen, Korkeimman oikeuden ja Korkeimman Arbitraatiotuomioistuimen tuomarit, nimittää ja erottaa yleisen syyttäjän ja Valtiokonttorin varapääjohtajan ja puolet sen sisäisistä tarkastajista (Tiri 2009, 10).

Duuma antaa presidentille luvan pääministerin nimeämiseen, päättää hallituksen luottamuksesta, nimittää ja voi erottaa Venäjän Keskuspankin pääjohtajan, nimittää ja erottaa Valtiokonttorin pääjohtajan ja puolet sen sisäisistä tarkastajista, nimittää ja erottaa ihmisoikeusasiamiehen, julistaa yleisen armahduksen ja asettaa presidentin syytteeseen tämän erottamiseksi (Tiri 2009, 10).

Toimeenpanovaltaa edustaa presidentti, joka on puolustusvoimain ylipäällikkö. Hän voi veto-oikeudellaan kumota lakialoitteita, antaa asetuksia ja direktiivejä, joilla on lain voima ilman lakikäsittelyä. Presidentti nimittää ja erottaa pääministerin, varapääministerin ja muut virkamiehet, jotka hallinnoivat ja saattavat voimaan liittovaltion lakeja ja politiikkaa, esittää duumalle nimitettäväksi tai erotettavaksi Venäjän Keskuspankin pääjohtajan, esittää liittoneuvostolle nimitettäväksi tai erotettavaksi Perustuslakituomioistuimen, Korkeimman oikeuden ja Korkeimman Arbitraatioistuimen tuomarit ja federaation yleisen syyttäjän ja aluetuomioistuinten tuomarit. Presidentti johtaa hallituksen kokouksia, määrittää Venäjän sisä- ja ulkopoliittikan, edustaa Venäjää maan rajojen sisällä ja ulkomailla ja allekirjoittaa kansainväliset sopimukset. Hän voi myös tietyin edellytyksin hajottaa duuman, määrätä kansanäänestyksen, tehdä lakialoitteita duumalle ja hyväksyä lait (Tiri 2009, 10).

Tuomiovaltaa käyttää oikeusministeri hallinnoimansa Venäjän oikeuslaitoksen kanssa. Oikeusministeri asettaa tuomioistuimet ja nimittää federaation aluetuomioistuinta alempien instanssien tuomarit. Oikeuslaitos jakaantuu yleiseen oikeuteen, sota-oikeuteen ja arbitraatio-oikeuteen ja jokaisessa näissä on alin aste, keskiaste ja ylin aste (Tiri 2009, 11).

Venäjän perustuslakituomioistuin ratkaisee tuomiovallan ja toimeenpanovallan väliset kiistat sekä Moskovan ja aluehallintojen väliset kiistat. Tuomioistuimessa käsitellään myös perustuslakirikkomukset, eri tahojen tekemät valitukset ja presidentin viraltapano (Tiri 2009, 11).

3.3 Venäjän talous

Venäjällä on maailman suurimmat maakaasuesiintymät, toiseksi eniten hiilivaroja ja mittavat öljyvarannot. Se on maailman suurin maakaasun viejä ja toinen öljyn viennissä. Öljy, maakaasu, metallit ja puu muodostavat yli 80 % Venäjän ulkomaanviennistä. Kotimaisista markkinoista varsinkin vähittäiskauppa on kasvanut noin 20 % vuosittain. Venäjän maatalous on alkanut kehittyä vasta viime aikoina. Tärkeitä viljelyskasveja ovat vehnä, ruis, kaura, peruna ja pellava. Mustanmeren koillispuolella viljellään tupakkaa, viiniä, teetä ja hedelmiä. Kuivilla alueilla laidunnetaan lampaista ja pohjoisella tundralla harjoitetaan poronhoitoa. Siperian taigalla tärkeä

toimeentulon lähde on metsätalous, Jäämerellä ja Tyynellä valtamerellä taas kalastus (Tiri 2009, 12).

Venäjän vahvaa talouskasvua ovat edesauttaneet kasvava öljyn markkinahinta, lisääntyneet ulkomaiset investoinnit, kasvava kulutustuotteiden kysyntä ja parantunut poliittinen vakaus. Venäjän talous on noussut maailman seitsemänneksi suurimmaksi taloudeksi vuosittaisen kasvuvauhdin ollessa keskimäärin seitsemän prosenttia (Tiri 2009, 12).

Öljyn, kaasun ja raaka-aineiden korkeiden maailmanmarkkinahintojen ansiosta valtion budjetti on ollut vuodesta 2001 alkaen ylijäämäinen. Venäjä on pystynyt keräämään varoja erilaisiin rahastoihin, josta on maksettu Venäjän ulkomaanvelka ja jota käytettiin turvaamaan Venäjän pankkien rahoitustilanne syksyllä 2008 talouskriisin aikana (Tiri 2009, 12).

Venäjän bruttokansantuote, BKT, on noin 900 miljardia euroa, josta suurin osa tulee palveluista ja teollisuudesta. BKT:n kasvuvauhti on vuodesta 1998 ollut noin 7–8 % vuodessa, vuonna 2009 kasvu oli kuitenkin enää vain 0,5-3 % (Tiri 2009, 13).

Kiinteät investoinnit Venäjällä ovat kasvaneet 2000-luvulla vuosittain keskimäärin 10 - 15 %. Eniten investointeja on useimpina vuosina saanut kuljetus ja viestintä. Kiinteistöt ja rakennukset ovat myös olleet suosittuja samoin prosessiteollisuus ja kaivannaisteollisuus, varsinkin öljyteollisuus (Tiri 2009, 13).

Ulkomaiset investoinnit Venäjälle ovat suurelta osin luottoja, enimmäkseen yli 180 päivän luottoja. Suorien investointien kuten pääomainvestointien osuus kokonaisinvestoinneista on vuosi vuodelta pysynyt samana, 23 - 25 prosentissa. Suurin osa Venäjän omista ulkomaisista investoinneista on suoria sijoituksia (Tiri 2009, 14).

Teollisuus, joka on noin 38 % Venäjän bruttokansantuotteesta, on kehittynyt epätasaisesti. Venäjän teollisuuslaitokset ovat pääsääntöisesti suuria kombinaatteja, monet niistä peräisin Neuvostoliiton ajalta. Tuotantoprosessien tehokkuuden lisääminen, infrastruktuurin kehittäminen, ympäristönsuojelun ja energiansäästön parantaminen ovat näin ollen tuiki tarpeellisia suurelle osalle teollisuuslaitoksista. Tästä huolimatta teollisuustuotanto on kasvanut vuosi vuodelta (Tiri 2009, 15).

Teollisuustuotanto Venäjällä jaetaan kolmeen pääryhmään: kaivannaisteollisuus, johon kuuluvat muun muassa hiilen kaivu, öljyn pumppaus ja maakaasun pumppaus, tuotantoteollisuus, joka sisältää kaiken jalostavan prosessiteollisuuden ja sähkön, kaasun ja veden tuotanto ja jakelu, joka pitää sisällään myös atomi- ja vesivoimaenergian tuotannon (Tiri 2009, 16).

3.4 Pietari liiketoiminta-alueena

Pietari Suuri perusti Pietari-Paavalin linnoituksen vuonna 1703 Neva-joen rannalle ruotsalaisia vastaan. Aikaisemmin paikalla oli ollut ruotsalaisten venäläisiä vastaan rakentama linnoitus, Landskrona. Tästä linnoituksesta on kasvanut 4,6 miljoonan asukkaan suurkaupunki, Luoteis-Venäjän talousveturi ja Venäjän toiseksi suurin kaupunki. Helsingistä Pietariin on matkaa 383 km, Lappeenrannasta 213 km ja Moskovasta 651 km (Tiri 2009, 26).

Pietari on Luoteis-Venäjän hallinnollinen keskus ja portti Eurooppaan. Se on saanut lempinimen ”Pohjoinen pääkaupunki” ja ”Pohjolan Venetsia”. Viimeksi mainittu onkin varsin osuva nimi, koska Pietarissa on 40 kanavaa, joiden yhteinen pituus on 217,5 km. Kanavien ja Neva-joen yli vie yhteensä 580 siltaa, joista 20 aukeaa yöllä laivaliikenteelle. Tulvat ovat vuotuinen ongelma, koska Pietari on rakennettu useille saarille Neva-joen suistoon (Tiri 2009, 27).

Pietarin suurin ulkomaalaisryhmä ovat suomalaiset. Pietarilla ja Suomella on myös vuosisatojen pitkät perinteet kaupankäynnissä. Tänä päivänäkin pietarilaisten yritysten ulkomaankauppa on tärkeä suomalaisyrityksille. Vuoden 2008 tammi-syyskuun aikana Pietarin ulkomaankaupan liikevaihto oli 38 miljardia dollaria, josta viennin osuus oli vajaa 20 miljardia ja tuonnin hiukan yli 19 miljardia dollaria. Koko Venäjän ulkomaankaupasta Pietarin osuus on noin 10 %, mutta Luoteis-Venäjän ulkomaankaupasta Pietarin osuus on yli 50 %. Suomen ja Pietarin välinen kauppa on Suomelle ylijäämäistä (Tiri 2009, 26 – 33).

Lähes 80 % Pietarin viennistä on öljyä ja öljytuotteita, joita viedään pääsääntöisesti länsimaihin. Tuonnista 42 % on koneita ja laitteita ja 25 % kulutustuotteita, joita kumpaakin tuodaan suurimmaksi osaksi länsimaista. Palvelujen osalta ulkomaankauppa on vähäisempää. Tammi-kesäkuun aikana vuonna 2008 palveluiden kansainvälinen kauppa oli 1,2 miljardia dollaria, kuitenkin noin 25 % edellisvuotta enemmän.. Kuljetus ja logistiikka muodostavat viennistä yli 70 % ja tuonnista yli 40 % (Tiri 2009, 33).

3.5 Moskova liiketoiminta-alueena

Moskova on Venäjän pääkaupunki ja myös kaiken keskus: valtionhallinnon, päätöksenteon, kaupan ja kansainvälisen kaupan, finanssi- ja rahoitustoiminnan, investointien, lobbaamisen ja ostovoiman (Tiri 2009, 37).

Moskova on Euroopan suurin kaupunki noin 10,5 miljoonalla asukkaallaan. Virallisesti rekisteröityneiden asukkaiden lisäksi kaupungissa asustelee pari miljoonaa virallisesti

rekisteröitymätöntä asukasta ja päivittäin Moskovan ympäristöstä, muualta Venäjältä, Valko-Venäjältä ja Ukrainasta saapuu noin miljoona henkilöä kauppaamaan tavaroita toreilla, metroasemilla ja kaduilla (Tiri 2009, 37).

Kaupunki on rakentunut useiden jokien rannoille, joista suurin on Moskva-joki. Kaupunki rajoittuu uloimpaan kehätiehen. Moskova on maan pienimpiä hallinnollisia alueita, joka pinta-alaltaan vastaa Helsingin ja Espoon kaupunkeja yhdessä (Tiri 2009, 37).

Moskova jakaantuu 10 hallintopiiriin ja 123 alueeseen. Ylin poliittinen ja lakiasäätävä valta on Moskovan kaupungin hallituksella eli Duumalla. Se on 35-jäseninen elin, joka valitaan suorilla vaaleilla neljäksi vuodeksi kerrallaan. Ylintä toimeenpanovaltaa käyttää pormestari, joka valitaan myös suorilla vaaleilla neljäksi vuodeksi. Juri Luzhkov on toiminut pormestarina jo vuodesta 1992. Kahdeksan varapormestarin lisäksi on 18 ministerinä toimivaa Moskovan hallinnon ylintä virkamiestä. Erilaiset departementit, komiteat, virastot ja tarkastajat hoitavat Moskovan käytännön hallinnonin (Tiri 2009, 38).

Moskovan talouden tukipilareina ovat palvelut ja kauppa. Moskovan suurin verotulojen lähde ovat yritykset. Heinäkuussa 2008 Moskovassa oli yli miljoona rekisteröityä yritystä, joista osa tosin ei ollut toiminnassa. Kaupan alan yritykset olivat enemmistönä, mutta myös erilaisia autojen, kenkien, vaatteiden ja kodinkoneiden korjausalan yrityksiä on noin puoli miljoonaa, kiinteistövälitys- ja kiinteistöhuoltoalan yrityksiä oli noin 160000, teollisuustuotantoa harjoittavia ja rakennusalan yrityksiä oli kumpiakin noin 70000. Pk-yrityksiä oli noin 200000, näistä suurin osa toimi kaupan ja catering-palvelujen aloilla ja työllistivät hieman yli kaksi miljoonaa henkilöä (Tiri 2009, 38).

Moskovan, ja koko Venäjän, taloudessa ulkomaankauppa näyttelee suurta osaa. Vuoden 2008 tammi-syyskuun ajalta ulkomaankaupan liikevaihto oli 221 miljardia dollaria, joka vastaa noin 60 % nousua edellisestä vuodesta. Suurin osa ulkomaankaupasta on vientiä, 136 miljardia dollaria, tuonnin ollessa 86 miljardia dollaria. Vuonna 2008 kauppataase oi ensimmäistä kertaa positiivinen. Vienti kasvoi raaka-aineiden korkeiden maailmanmarkkinahintojen takia, jotka kuitenkin syksystä 2008 alkaen ovat laskeneet reippaasti. Ensimmäisellä kvartaalilla vuonna 2008 palvelujen kauppavaihto oli yhteensä 687 miljoonaa dollaria, josta viennin osuus oli 414 miljoonaa dollaria. Palvelukaupan kasvu oli noin 20 %. Yli 70 % Moskovan viennistä suuntautuu EU-maihin, Alankomaihin 13 %, Italiaan 12 %, Saksaan 10 %, Turkkiin 7 % ja Puolaan 6 %. 90 % viennistä on öljyä ja öljytuotteita. Palveluvienti suuntautuu Sveitsiin 16 %, Syyriaan 9 %, Alankomaihin 8 % ja Saksaan 8 % (Tiri 2009, 38).

3.6 Markkinointi Venäjällä

Vaikka Venäjän markkinat ovat maantieteellisesti yhtä lähellä kuin Ruotsin markkinat, markkinoinnin käynnistäminen Venäjällä aiheuttaa enemmän pohdiskelua kuin markkinoinnin aloittaminen Ruotsissa tai muissa EU-maissa. Venäjä on ollut suomalaisille luontaisena kauppakumppanina jo vuosikymmeniä ja Venäjän markkinoista on saatavissa hyvin päivitettyjä tietoja internetistä. Kilpailu Venäjän markkinoista on kiristynyt koko 2000-luvun, koska muutkin maat ovat huomanneet Venäjän mahtavan markkinapotentiaalin. Tästä syystä Venäjän markkinoille pyrkivillä tulee tänä päivänä olla ammattitaitoiset markkinointi- ja myyntikeinot. Kaikessa toiminnassa Venäjän markkinoilla on oltava pitkäjänteinen ja harkitseva. Itse asiassa Venäjällä menestymiseen voi panostaa hyvin samoilla menetelmillä kuin missä tahansa muualla. Tulee hankkia ammattitaitoinen henkilökunta, valita hyvä alue ja kohderyhmä, suunnitella ja toteuttaa hyvä markkinointikampanja, kehittää hyvä tuote, tuotannon ja logistiikan tulee toimia hyvin ja hintojen tulee olla kilpailukykyisiä. Venäjällä on suomalaisilla tuotteilla perinteisesti hyvä maine ja suomalaisiin luotetaan kauppakumppaneina (Tiri 2009, 80).

Suomalaisia yrityksiä huolestuttaa monesti Venäjän talouden epävarmuus, joka usein liitetään Venäjän poliittiseen epävarmuuteen. Venäjällä suurimmat yritykset ovat selvästi valtion harjoittaman politiikan ohjaksissa ja toisaalta suurten venäläisyriyten menestyminen vaikuttaa merkittävästi Venäjän talouden kehitykseen. Venäjän talous on kuitenkin koko 2000-luvun ajan kehittynyt tasaisesti ja vakaasti ja samalla Venäjän sisäpoliittinen tilanne on vakiintunut (Tiri 2009, 81).

Riskitöntä liiketoimintaa ei olekaan, mutta riskejä voi rajoittaa rajoittamatta liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia. Varkaita ja rosvoja on kaikkialla maailmassa ja motiivit tällaiselle rikolliselle toiminnalle vaihtelevat maasta riippuen. Missä tahansa maailman kolkassa voi käydä huonosti, jos on väärässä paikassa väärään ja aikaan ja vieläpä huonossa kunnossa.

Omaisuusrikokset ja yleinen väkivalta ovat selvästi vähentyneet Venäjällä talouden nousun ja kansalaisten elintason nousun myötä. Kun noudattaa tervettä järkeä ja sopeuttaa oman käytöksensä kulloisenkin tilanteen mukaan, Venäjällä toimimiseen ei ole estettä (Tiri 2009, 81).

Kauppakumppanin taustat on syytä tarkistaa ainakin silloin kun on kyse merkittävistä kaupoista ja jos asiakkaalle myönnetään maksuaikaa. Taustaselvityksissä on Venäjällä ollut ongelmana yhtenäisen yritystietorekisterin puuttuminen. Vuonna 2002 tulivat kuitenkin voimaan yhtenäiset rekisteritietovelvoitteet. Siitä lähtien kaupparekisteritietoja hallinnoivina viranomaisina ovat toimineet verovirastot, joista saa yrityksen perustiedot. Tietoja saa myös pankeista ja tullista ja

näitä tietoja yhdistellen ja analysoiden voidaan arvioida yrityksen taloudellinen nykytilanne, liikevaihto, velat ja todennäköinen maksukyky. Tullista saatavien tietojen avulla voi myös arvioida yrityksen ulkomaankaupan laajuutta. Harmaa maahantuonti ei kuitenkaan tullitilastoissa näy. Näistä kanavista on mahdollista myös selvittää yrityksen omistajat ja heidän taustansa. Yrityksen maksukäyttäytymisestä ja liiketoimintatavoista on hyvä kysyä tietoja yrityksen muilta yhteistyökumppaneilta. Tämä tieto on varmasti hyvin päivitettyä ja ajantasaista toisin kuin esimerkiksi verottajalta saatavat tiedot, jotka eivät varmuudella anna kattavaa kuvaa yrityksen taloudesta. Venäjän sisällä tapahtuvassa kaupassa käteismaksu on edelleen hyvin yleistä ja on arvioitu, että jopa 30 % yrityksen tuloista ja vastuista on niin kutsuttua kirjekuorikauppaa (Tiri 2009, 81).

Suuri osa kaupankäynnistä venäläisten yritysten kanssa on samanlaista kuin muussakin kansainvälisessä kaupassa. Jokaisessa maassa on kuitenkin omia piirteitään, jotka tulee ottaa huomioon, jos mieli tehdä tuloksia. Venäjällä asiakassuhteen hoitamiseen joudutaan panostamaan paljon. Venäläinen asiakas haluaa aina olla se avainasiakas, jonka palvelemiseen on varattu kaikki yrityksen keskeisen voimavarat. Suomalaisilta tämä huomion tarve jää usein huomioimatta, eikä ymmärretä, että kaupanteon jälkeinen kausi määrittelee jatkon tulevissa liikesuhteissa (Tiri 2009, 82).

Venäläiset eivät pidä henkilövaihdoksista, joten on suositeltavaa, että myyntihenkilönä toiminut osallistuu myös kaupanteon toteutusvaiheeseen. Venäjällä ei pidetä suomalaisten rationaalisista kommentteista, jotka toteavat, että meillä on osto-organisaatio, joka hoitaa kaupan jatkossa. Panostettaessa kaupantekoon henkilösuhdetasolla, tämän suhteen tulee jatkua joustavasti myös kaupan toteutusvaiheessa (Tiri 2009, 82).

Vientiyritysedustajien mielestä Venäjän viennin ominaispiirteet löytyvät byrokratian, tullauksen, lupa-asioiden, kielen ja aikataulutuksen alueilta. Nämä seikat on tunnistettava etukäteen ja otettava ne tosiasioina, joiden kanssa on tultava toimeen. Kannattaa ottaa ne haasteina, ei jarruna vaan kaasupolkimena, joka antaa energiaa ja päättäväisyyttä toimintaan (Tiri 2009, 82).

Venäjä on suhdetalous, jossa joutuu panostamaan paljon hyvän asiakassuhteen syntymiseen. Varsin usein Venäjän kauppatavoista todetaan, että sinun tulee myydä ensi itsesi, niin saat tuotteesiikin myytyä (Tiri 2009, 82).

Venäläisten halu vakuuttautua liikekumppanin hyvistä aikeista, lojaalisuudesta ja siitä, että tämä kumppani todella haluaa olla ”meidän mies”, pohjaa historiaan, vanhaan Neuvostoliiton aikaan. Tuolloin monista tuotteista oli pula ja ihmiset tottuivat verkottumaan siten, että muodostui

luottokavereiden keskinäisiä hankintaketjuja, joiden avulla onnistui vaikeasti saatavien tuotteiden toimitukset. Tämä verkosto perustui syvään keskinäiseen luottamukseen ja hyvään kumppanuuteen. Tällaiseen luottomiehen asemaan pääsy mahdollistaa hyvän business-yhteistyön. Tämä auttaa laajentamaan myös omaa liiketoimintaa, koska venäläinen liikekumppani esittelee luottokaverinsa myös muille potentiaalisille asiakkaille ja näin pystytään verkottumaan (Tiri 2009, 83).

Tässä tuleekin mieleen, miten venäläinen yritysjohtaja suhtautuu naiseen liikekumppanina? Onko vallalla vielä vanhakantainen käsitys, että liiketoimintaa tekevät vain miehet? Ja vaikka nainen olisi liikekumppanina, otetaanko hänet tosissaan?

Tuloksellisuutta saattaa vaikeuttaa vielä Venäjällä varsin yleinen harmaan talouden aiheuttama kilpailun vääristymä. Tavaroita tuodaan maahan alennetulla tullausarvolla, joka alentaa maahantuontimaksujen ja arvonnäisäveron määrää. Nämä tuotteet voidaan myydä halvemmalla eteenpäin ja näin hintaero todellisen maahantuontihinnan ja alennetun tuontihinnan välillä vääristää kilpailutilannetta ja antaa etua harmaan talouden toimijoille. Venäjän ja Suomen viranomaiset ovat tehostaneet toimia tätä epäkohtaa vastaan. Sähköisen tullaustietojen välityksen maiden välillä odotetaan karsivan harmaan talouden piirissä toimivien yritysten toimintaa. Suomessa tullaan lähivuosina kiristämään lainsäädännöllisiä toimia suomalaisen osapuolen vastuusta kaksoislaskutuksessa (Tiri 2009, 83).

Sopimuskäytäntö on sekin perua vanhasta Neuvostoliitosta. Nykyinen sopimuskäytäntö on selkeä antaen suomalaiselle myyjälle suojan riskejä vastaan ja toimii hyvin silloin, kun kumpikin osapuoli pääsee vaikuttamaan sopimuksen sisältöön. Sopimusta laadittaessa suomalaisen osapuolen kannattaa ehdottaa ja ajaa läpi omat, omaa toimintaa suojaavat ehdot ja pykälät sopimukseen. Viejäyrityksen kannattaa laatia sopimusmallista oma ehdotuksensa, jota sitten jalostetaan neuvotteluissa kummankin osapuolen toivomilla tavoilla (Tiri 2009, 83).

Sopimuksessa päätetään maksuehdoista, toimitusajoista ja tavaran laadusta. Tämän lisäksi sovitaan siitä, miten toimitaan, jos toinen osapuoli ei vastaa velvoitteistaan. Sopimukset tehdään sen vuoksi, että koskaan ei voi tietää, mitä sopimusosapuolille tapahtuu. On siis oltava mustaa valkoisella, jotta tiedetään miten toimitaan, jos liikekumppanimme joutuu yllättävään elämäntilanteeseen, joutuu vaihtamaan työpaikkaa tai peräti kesken kaiken menehtyy. Sopimus Venäjällä kuten muuallakin on aina kahden osapuolen keskenään sopima asiakirja, jonka tulee jakaa tasapuolisesti ja kohtuudella osapuolten vastuut ja velvoitteet (Tiri 2009, 83 – 84).

Useat yritykset aloittavat vientitoiminnan keräämällä tietoa erilaisissa koulutustilaisuuksissa, tekevät alustavia markkinakartoituksia ja laativat kansainvälistymissuunnitelman. Usein tässä vaiheessa on jo selvillä tarvittavien resurssien määrä ja useat yritykset palkkaavat oman vientipäällikön tai hakevat yhteistyökumppanin Venäjältä. Tämä yhteistyökumppani voi olla yritys, joka ryhtyy edustamaan ja myymään suomalaisen viejän tuotteita (Tiri 2009, 88).

Toisena vaihtoehtona on palkata oma venäläinen myynti- tai markkinointipäällikkö, kouluttaa hänet Suomessa ja vuokrata toimitilat Venäjällä hänen käyttöönsä ja suunnata myyntitoimet Venäjältä käsin suoraan potentiaalisille asiakkaille. Vaihtoehtoja valitessa on punnittava kustannukset, toiminnan operatiivisuus ja tavoitteet tulosten saavuttamisessa. Matkustaminen ja asuminen Venäjällä ovat suhteellisen kalliita, jos tarkastelee tilannetta vientipäällikön matkakuluina Suomesta Venäjälle. Toisaalta venäläisten palkkapyynnöt ovat nousseet yli suomalaisten vastaavien varsinkin Pietarin ja Moskovan alueella. Vuokrat ovat myös nousseet tasaisesti koko 2000-luvun ja toimistotiloista on ajoittain ollut suuri pula. Moskovassa ja Pietarissa on kyllä tarjolla paljon kallista toimistotilaa, mutta se ei paljon hyödytä aloittelevaa viejäyritystä. Talouden suhdanteet vaikuttavat Venäjällä aina nopeasti niin toimitilavuokriin kuin palkkapyyntöihin (Tiri 2009, 88 – 89).

Ennen Venäjän markkinoille pyrkimistä kannattaa hankkia perustietoa Venäjästä, sen historiasta, maantieteestä, talusmaantieteestä, makrotaloudesta, talouspolitiikasta, julkishallinnosta, yritys- ja arkipäivän kulttuurista ja tavoista, kansa luonteesta jne. Kannattaa valita aluksi muutama rajattu alue, joilla markkinatoimet aloitetaan. On valittava painopisteet, koska kaikkialla Venäjällä ei voi olla läsnä. Markkinatutkimuksella saadaan tietoa kuluttajien ja yritysten ostovoimasta, potentiaaliset asiakasmäärät, ostotavat, ostoprofiilit jne. Tällä markkinoiden kartoituksella löydetään lopulliset, kaikkein potentiaalisimmat asiakkaat. Se myös yleensä maksaa itsensä takaisin, koska markkinointi saadaan heti kohdennettua ja voidaan tehdä kauppaa nopeammin eikä harhailla markkinoilla vaan vältetään hakuammuntamyynti (Tiri 2009, 91).

Markkinoiden alkukartoituksen jälkeen kannattaa hankkia taustatietoa asiakasyritysten taloudellisista, hallinnollisista, juridisista ja muista taustoista, jotta voidaan varmistua asiakkaan luotettavuudesta ja maksukyvyystä. Markkina-alueen valinnassa on tärkeää huomioida maantieteelliset etäisyydet ja niiden vaikutus asiakaspalveluun. Jakelun on toimittava hyvin ja markkina-alueen valintakriteereihin vaikuttavat mahdolliset kuljetusreitit, -tavat ja kustannukset. Asiakkaan kansainvälisen kaupan kokemus ja osaaminen saattavat olla heikkoja, joten täytyy olla valmis myös opastamaan asiakasta tuontikaupan koukeroissa. Toisena vaihtoehtona on palkata jakeluyritys, joka huolehtii jakelun ja maahantuonnin (Tiri 2009, 91 – 92).

Jotta myyntiä voidaan kasvattaa, tulee asiakashallinta ja asiakkuudet hoitaa hyvin. Tulee tiedostaa asiakkaiden muuttuvat tarpeet, heidän liiketoimintansa kehittyminen, kilpailijat ja tuotteiden ja palvelujen hintakehitys, jos haluaa vastata markkinoiden ja asiakkaiden muutoksiin.

Asiakashallinta Venäjällä tapahtuu yksinkertaisimmillaan aktiivisella yhteydenpidolla asiakkaisiin. Markkinoita voi parhaiten seurata omilla havainnoilla, mutta aika ajoin kannattaa suorittaa erillisiä markkinatutkimuksia (Tiri 2009, 92).

Venäjä on Suomelle tärkeä kauppakumppani ja euromääräisesti mitattuna sekä viennissä että tuonnissa suurin yksittäinen markkina-alue esimerkiksi vuonna 2008. Ulkoasiainministeriön vuonna 2009 tekemän raportin mukaan suomalaisyritykset kohtaavat kaupanesteitä eniten tullaukseen, tullitariffeihin ja teknisiin kaupanesteisiin liittyen. Maakohtaisesti kaupassa venäläisyritysten kanssa suomalaisyritykset kokevat ylivoimaisesti eniten ongelmia.

4 TUTKIMUSONGELMIEN TÄSMENTÄMINEN

Tällä tutkimuksella haluan löytää vastauksen neljään kysymykseen: missä vaiheessa eteläpohjalaiset pk-yritykset ovat kansainvälistymisessään, tekevätkö ne Venäjän kauppaa, mitkä ovat Venäjän kaupan motiivit ja esteet ja minkälainen persoona on yrityksen päätöksentekijä. Yrityksen päätöksentekijän älykkyyttä oli mahdotonta tässä tutkimuksessa tutkia.

Yksi tapa kasvattaa yritystä on kansainvälistyminen. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi haluavatko eteläpohjalaiset yritykset kasvaa ja jos haluavat, miten kasvu aiotaan toteuttaa. Toisaalta jos yritys ei halua kasvaa, selvitetään, mistä tämä johtuu.

Tutkimuksessa saadaan vastaukset yritysten ulkomaankaupan tapoihin ja verrataan näitä kansainvälistymisen U- ja I-malleihin ja verkostomalliin. Jos yritys on jo selvästi ottanut ensiaskeleensa kohti kansainvälistymistä, kansainvälistymisen teorioiden avulla voidaan ennustaa prosessin seuraava askel.

Tutkimuksessa selviää, tekevätkö kyselyyn vastanneet yritykset kauppaa venäläisten yritysten kanssa ja jos tekevät, millä tavoilla kauppaa toteutetaan. Saadaan vastaus myös siihen, miten Venäjän markkinoille on päädytty ja tekeekö yritys välillisesti työtä venäläisten yritysten kanssa eli tekeekö se alihankintatyötä yritykselle, jonka tuotteiden kohdemaana on Venäjä.

Tämä tutkimus kartoittaa, miksi toiset yritykset tekevät kauppaa venäläisten yritysten kanssa ja toiset eivät. Saadaan selville haasteet Venäjän kaupassa ja miten niistä on selvitty tai miksi niistä ei ole selvitty. On mielenkiintoista nähdä, ovatko nämä haasteet ja esteet yhteneviä aiempien tutkimustulosten kanssa.

Venäjän kaupan esteiden ja motiivien löytämisellä on yhteiskunnallista vaikutusta, koska niiden löydyttyä voidaan pyrkiä tekemään kaikki mahdollinen esteiden poistamiseksi ja motiivien vahvistamiseksi. Suomen markkinat ovat pienet, joten kansainvälisen kaupan esteiden poistamisella on suuri merkitys Suomen hyvinvoinnille. Tämä tutkimus on alku menestyvämmälle kaupankäynnille itänaapurimme kanssa.

Onko olemassa joku tietynlainen persoonallisuus, joka selvästi lähtee hanakammin kansainvälistymisen tielle kuin toinen? Tai onko kansainvälistymisen tielle lähtevällä yrityksen päätöksentekijällä ainakin joitakin tiettyjä persoonallisuuden piirteitä? Osaako hän enemmän kieliä tai onko hän matkustanut enemmän ulkomailla kuin kotimaan markkinoilla pysyvän yrityksen

päätöksentekijä. Entä miten edellä mainitut tekijät vaikuttavat Venäjän markkinoilla toimivaan yritykseen? Myös näihin kysymyksiin tutkimus antaa vastauksen.

Katsauksessa aikaisempiin tutkimuksiin kuvaan yritysten kansainvälistymisen teorioita ja tutkimuksia ihmisen persoonallisuudesta ja älykkyydestä. Tämän tutkimuksen tuloksia peilaan aiempiin tutkimustuloksiin yritysten kansainvälistymisestä ja saadaan vastaus siihen, missä vaiheessa eteläpohjalaiset yritykset ovat kansainvälistymisessään. Kurt J. Miesenbockin mukaan yrityksen päätöksentekijä on tärkein yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttava tekijä. Snown, Cornon ja Jacksonin mukaan älykkyys ja persoonallisuus jakaantuvat kolmeen osa-alueeseen: kognitiiviseen, konatiiviseen ja affektiiviseen. Tutkimuksella halutaan löytää vastaus siihen, onko yrityksen päätöksentekijän persoonallisuudella ja yrityksen kansainvälistymisen asteella jonkinlaista yhteyttä?

5 METODOLOGIA JA AINEISTO

Laadin tutkimuskysymykset siten, että niihin saadut vastaukset kuvaisivat mahdollisimman hyvin tutkimusongelmia eli eteläpohjalaisten pk-yritysten kansainvälistymisen astetta, Venäjän kaupan laajuutta, motiiveja ja esteitä sekä yrityksen päätöksentekijän persoonallisuutta. Etelä-Pohjanmaan Kauppakamarin toimitusjohtaja ja yksi pk-yrittäjä kävivät kysymykset läpi ja heidän korjausehdotustensa perusteella saatiin lopulliset tutkimuskysymykset valmiiksi (liite 2).

Tutkimuskysymykset saatteineen (liite 1) lähetin nettikyselynä Jyväskylän yliopiston Mrinterview-ohjelmalla Etelä-Pohjanmaan Kauppakamarin jäsenenä oleville eteläpohjalaisille metallialan pk-yrityksille sähköpostilla. Ennen kyselyn lähettämistä, testasin sen kolmella henkilöllä. Kyselyn vastaanottaja oli yrityksessä henkilö, jonka sähköpostiosoite Kauppakamarilla oli tiedossa. Kyselyyn annettiin vastausaikaa yksi viikko. Kyselyitä lähetettiin 53 yritykseen ja vastauksia tuli kuusi. Kysely lähetettiin uudestaan ja annettiin vastausaikaa vielä viikko. Vastauksia ei tullut yhtään lisää.

Etelä-Pohjanmaalla toimii kansainvälistymisestä kiinnostuneiden pk-yritysten verkosta nimeltään Vientikilta. Vientikillan sihteeri lähetti vielä kyselyn sähköpostilla sen 300 jäsenyritykselle ja taas vastaanottaja oli yrityksessä henkilö, jonka sähköposti oli Vientikillan sihteerillä. Vastausaikaa annettiin viikko. Nyt vastauksia saatiin lisää 13. Näin ollen vastausten kokonaismäärä on 19. Vastausprosentti on siis noin 6.

Halusin aluksi rajoittaa tutkimuksen koskemaan vain metallialan pk-yrityksiä, jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laaja. Koska Kauppakamarin kanavien kautta tuli kuitenkin vain kuusi vastausta ja Vientikillan jäsenyrityksinä on yrityksiä kaikilta aloilta, tutkimuksen kohteeksi varmistuivat eteläpohjalaiset pk-yritykset.

Pieni virheen mahdollisuus näin toteutetussa tutkimuksessa on siinä, että joku yritys on saattanut vastata kahteen kertaan kyselyyn, sekä Kauppakamarin kautta että Vientikillan kautta. Yhtään aivan samanlaista vastauspatteristoa ei vastausten joukossa kuitenkaan ole.

Vastaajien keskuudessa on havaittavissa jo ennakkoon positiivista asennetta kansainvälistymistä kohtaan, koska suurin osa vastaajista kuuluu Vientikiltaan, johon ovat siis liittyneet Etelä-Pohjanmaan alueelta vain kansainvälistymisestä kiinnostuneet yritykset. Näin tässä tutkimuksessa saavat liian vähän äänensä kuuluville sellaiset yritykset, jotka eivät ole kiinnostuneet kansainvälistymisestä.

Nettikyselyn lisäksi haastattelin kuutta eteläpohjalaista pk-yrittäjää. Kahta ensimmäistä haastattelin samoilla kysymyksillä kuin nettikyselyssäkin, neljälle viimeiselle käytin haastattelulomaketta, joka löytyy liitteestä 6. Tämän muutoksen tein, koska Koskisen, Alasuutarin ja Peltolan (2005, 32) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulee suosia luonnollisesti tapahtuvia aineistoja tutkijan aktiivisesti tuottaman aineiston sijaan. Tutkijan aktiivinen vaikutus aineistoon pyritään pitämään minimissään. Kysymyksiä siis vähennettiin ja vastaajien annettiin kertoa vapaasti lyhyiden kysymysten perusteella. Kuuden yrittäjän vastaukset ovat tarkasti litteroituina liitteissä 4, 5, 7, 8, 9 ja 10. Kukaan haastatelluista yrittäjistä ei ollut vastannut Kauppakamarin tai Vientikillan sihteerin lähettämiin kysymyksiin.

Heikkilän (2008, 16) mukaan kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Se edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta ja sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Aineistoa kerätään yleensä standardoiduilla tutkimuslomakkeilla valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asiat kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia havainnollistetaan kuvioin ja taulukoin. Usein selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tutkimuksessa saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Kvantitatiivinen tutkimus kartoittaa yleensä hyvin olemassa olevan tilanteen, mutta se ei pysty riittävästi selvittämään asioiden syitä.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkittavia kohteita on yleensä vähän, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkkaan eikä pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. Tutkimuksessa hyödynnetään psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Kohderyhmän arvot ja asenteet tai tarpeet ja odotukset selvittämällä saadaan tarpeellista tietoa esimerkiksi markkinoinnin ja tuotekehityksen tueksi. Kvalitatiivinen tutkimus sopii myös hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Sen avulla voidaan saada myös vinkkejä jatkotutkimuksiin (Heikkilä 2008, 16).

Tämän tutkimuksen perusote on kvantitatiivinen. Koska vastauksia saatiin hyvin vähäinen määrä, otettiin lisätueksi kvalitatiivinen tutkimus kuutta pk-yrittäjää haastatteleamalla.

Heikkilän (2008, 29 – 32) mukaan hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat validiteetti (pätevyys), reliabiliteetti (luotettavuus), objektiivisuus (puolueettomuus), tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus ja sopiva aikataulu. Validiteetin vaatimus toteutuu kun tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää.

Reliabiliteetti toteutuu kun tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Objektiivisuuden vaatimus kuvaa sitä, että tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Hyvän tutkimuksen on oltava tehokas ja taloudellinen. Tutkittaville tulee selvittää tutkimuksen tarkoitus ja käytötapa. Tutkimusraportissa on ilmoitettava kaikki tärkeät tulokset ja johtopäätökset. On kerrottava kaikki käytetyt menetelmät ja epätarkkuusriskit sekä niiden vaikutus tulosten yleistettävyyteen. Raportoinnissa on huolehdittava siitä, että kenenkään yksityisyyttä tai liike- tai ammattisalaisuutta ei vaaranneta. Tutkimuksen tulee tuoda esiin jotain uutta ja sen on oltava hyödyllinen ja käyttökelpoinen. Lisäksi saatujen tietojen tulee olla tuoreita ja täsmällisiä.

Kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon eli populaation jäsen eli alkio. Se tehdään yleensä silloin kun perusjoukko on pieni. Otantatutkimukseen päädytään, jos perusjoukko on suuri, koko perusjoukon tutkiminen maksaisi paljon, tiedot halutaan nopeasti, tutkiminen on monimutkaista, mittaus tuhoaa tutkittavat yksiköt (esimerkiksi laadunvalvonnassa) tai ei-otantavirheet saadaan näin pienenemään. Otoksen on oltava edustava pienoiskuva perusjoukosta eli perusjoukosta valitussa otoksessa on samoja ominaisuuksia ja samassa suhteessa kuin koko perusjoukossa. Tutkimuksen perusjoukko on se tutkittavana oleva kohdejoukko, josta halutaan tietoa. Perusjoukko on määritettävä tarkasti ennen kuin siitä pystytään valitsemaan mahdollisimman tarkka otos. Otos ei voi kuitenkaan koskaan täysin tarkasti vastata perusjoukkoa (Heikkilä 2008, 33 - 34).

Kaikkien yksiköiden tavoitettavuus voi olla käytännössä mahdotonta, vaikka perusjoukko voitaisiinkin määritellä yksiselitteisesti. Esimerkiksi puhelinhaastattelussa joudutaan rajoittumaan puhelimen omistajiin, vaikka kohderyhmänä olisivatkin kaikki tietyllä alueella asuvat kansalaiset. Tällöin puhutaan kohdeperusjoukosta ja kehikkoperusjoukosta. Kohdeperusjoukkoon kuuluvat kaikki kiinnostuksen kohteena olevat yksiköt ja kehikkoperusjoukkoon kuuluvat ne yksiköt, jotka voidaan käytännössä tavoittaa (Heikkilä 2008, 34).

Jos kehikkoperusjoukosta puuttuu kohdeperusjoukon yksiköitä, puhutaan alipeitosta, mutta jos siinä on kohdeperusjoukkoon kuulumattomiakin yksiköitä, puhutaan ylipeitosta. Suurimpana syynä ali- tai ylipeittoon on yleensä joko koko perusjoukon käsittävän täydellisen luettelon tai rekisterin puuttuminen tai niiden päivityksen hitaus (Heikkilä 2008, 35).

Tässä tutkimuksessa perusjoukkona ovat kaikki eteläpohjalaiset pk-yritykset, ne muodostavat siis kohdeperusjoukon. Kehikkoperusjoukkona ovat Vientikiltaan kuuluvat yritykset ja Etelä-Pohjanmaan Kauppakamarin jäseninä olevat metallialan pk-yritykset. Tutkimuksessa esiintyy siis alipeittoa, koska kyselyä ei voitu lähettää kaikille eteläpohjalaisille pk-yrityksille.

6 EMPIIRISET TULOKSET

Tässä luvussa perehdytään empiirisen tutkimuksen tuloksiin, siis nettikyselyn tuloksiin ja kuuden yrittäjän vastauksiin. Kaaviot nettikyselyn tuloksista ovat liitteessä 3 ja litteroinnit yrittäjien haastatteluista ovat liitteissä 4, 5, 7, 8, 9 ja 10.

6.1 Yrityksen ja vastaajan taustatiedot

Yhdeksästätoista vastaajayrityksestä kuudessa oli enintään 10 työntekijää vastaaja mukaan lukien, kahdeksassa yrityksessä oli 11 – 50 työntekijää, yhdessä oli 51 – 100 työntekijää, kolmessa oli 101 – 400 työntekijää ja yhdessä oli yli 400 työntekijää. Haastatelluista yrityksistä kahdessa oli enintään 10 työntekijää, kolmessa 11 – 50 työntekijää ja yhdessä yli 400 työntekijää.

Tilastokeskuksen mukaan pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (40 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa (27 miljoonaa euroa ennen vuotta 2003) euroa ja jotka täyttävät seuraavan perusteen riippumattomuudesta: riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.

Kaksi yrityksistä ei ehkä ollut, ainakaan henkilökuntansa osalta, pk-yrityksiä. Kolmesta yrityksestä, joissa oli 101 – 400 työntekijää, ei voida varmuudella sanoa, ovatko ne henkilökuntansa osalta pk-yrityksiä. Liikevaihtoa ja riippumattomuutta ei tässä tutkimuksessa kysyttykään.

Vastaajasta 14 oli yrityksen toimitusjohtajia, kaksi hallituksen puheenjohtajaa, yksi myyntipäällikkö, yksi vientipäällikkö ja yksi pr-johtaja. Kyselyyn vastaaja oli valittu kuudessa yrityksessä sillä perusteella, että kysely oli tullut vastaajalle, yhdeksässä yrityksessä oli valittu vastaajaksi yrityksen toiminnasta vastaava henkilö, kahdessa yrityksessä vastausvastuu oli annettu kansainvälisestä toiminnasta vastaavalle henkilölle ja kahdessa yrityksessä ei osattu perustella miten vastaaja oli valittu. Haastatelluissa yrityksistä viisi haastateltua olivat yritysten toimitusjohtajia ja yksi oli yrityksen markkinointipäällikkö.

Kukaan vastaajista ei ollut alle 30-vuotias, kaksi oli 30 – 40-vuotiaita, kolme oli 41 – 50-vuotiaita, kymmenen oli 51 – 60-vuotiaita ja neljä oli yli 60-vuotiaita. Yksi haastatelluista oli yli 60-vuotias, neljä 51 – 60-vuotiaita ja yksi 41 – 50-vuotias. Kahdella vastaajista oli koulutuksena peruskoulu, yhdellä ammatillinen koulutus, seitsemällä opistotasoinen koulutus, kahdella alempi korkeakoulututkinto ja seitsemällä ylempi korkeakoulututkinto. Haastatelluista kahdella oli ylempi korkeakoulututkinto, kolmella alempi korkeakoulututkinto ja yhdellä opistotasoinen koulutus. Yleisesti tutkinto oli kaupalliselta tai tekniseltä alalta.

Vastaajista pelkkää suomea puhuu neljä henkilöä, viisi vastaajista puhuu suomen lisäksi ruotsia ja englantia ja kymmenen puhuu edellisten lisäksi jotain muuta kieltä, joka oli miltei kaikilla saksa. Kaikki haastatellut puhuvat suomen lisäksi ainakin englantia ja ruotsia.

Vastaajista 10 ei ollut koskaan asunut missään ulkomailla, kuusi oli asunut jossain Euroopan maassa ja kolme oli asunut useammassa maassa, myös EU:n ulkopuolella. Kukaan vastaajista, eikä myöskään haastatelluista, ei ollut asunut Venäjällä. Haastatelluista kaksi oli asunut ulkomailla, kumpikin Euroopassa.

6.2 Vastaajan persoonallisuus

Tämän tutkimuksen perusteella eteläpohjalainen yrittäjä hakee toiminnassaan aina menestystä, on aina kilpailullinen, pelkää joskus epäonnistuvansa ja tyytyy vain parhaaseen lopputulokseen. Hän kokee olevansa oman alansa asiantuntija, tekee usein itsenäisiä ratkaisuja ja toimii usein nopeasti päämäärän saavuttamiseksi. Hän hakee usein haasteellisia tehtäviä ja on sitkeä. Hän on myös jonkin verran kiinnostunut Venäjästä (maasta, kansasta, kulttuurista jne.)

Vastaajat kuvasivat omaa persoonallisuuttaan seuraavilla adjektiiveilla: ahkera, yritteliäs, innostava, avoin, ulospäin suuntautunut, ”pohjalainen”, iloinen, innovatiivinen, puhelias, sosiaalinen, systemaattisesti työskentelevä, ongelmien ratkaisija, mukavuushaluinen nautiskelija, rauhallinen, työnarkomaani, luovasti ideoiva, ryhmässä toimija, vaativa etenkin itselle, iltavirkku, viime hetken suorittaja, kohtuullisen älykäs, ihmisläheinen, iloinen puurtaja, vallanhimoinen, onnistuja, joustava, leppoisa, neuvotteleva, pohdiskelija, määrätietoinen, sinnikäs, päättäväinen, kehittäjä, voimakastahtoinen, huoleton, vaatimaton, hiljainen, asiakkaiden kanssa toimeen tuleva, konservatiivinen ja uskonnollinen.

6.3 Yrityksen ulkomaan kauppa ja/tai Venäjän kauppa

Vastaajista kymmenen ei aio kasvattaa yritystään, viisi aikoo hoitaa sen kansainvälistymällä ja neljä muilla keinoilla kuten rekrytoimalla osaavia henkilöitä, sukupolvenvaihdoksella tai yritysostoin.

Yhdelläkään vastanneista yrityksistä ei ollut kauppakumppanina pelkästään Venäjä. Toisaalta seitsemän yritystä ei ollut maininnut kauppakumppaneitaan laisinkaan.

Neljällä vastaajien yrityksistä ei ole ulkomaankauppaa ollenkaan, yhdellä on vain tuontia, seitsemällä on vain vientiä ja seitsemällä sekä tuontia että vientiä. Yhdellä yrityksellä on vain suoraa vientiä, yhdellä epäsuoraa vientiä ja yhdellä välitöntä vientiä. Seitsemällä on tuontia ja joitakin viennin muodoista. Neljällä on useampia viennin tapoja. Yhdelläkään ei ollut tytäryhtiötä, yhteisyritystä tai tuotantolaitosta ulkomailla.

Seitsemän vastanneista yrityksistä oli lähtenyt ulkomaisille markkinoille, koska kotimaan markkinat eivät olleet riittävät. Viidellä yrityksellä vastaajista oli yhteistyökumppani ulkomailla ja näiden kumppaneiden avulla yhteistyö oli päässyt käyntiin. Yksi yritys oli saanut tarjouspyynnön ulkomailta ja vastannut siihen. Ulkomainen yritys oli löytänyt tämän yrityksen nettisivujen ansiosta. Kuusi yritystä ei osannut määritellä syytä ulkomaankaupan aloittamiselle. Tähän kategoriaan kuuluivat ne neljä yritystä, joilla ei ollut ulkomaan kauppaa ollenkaan. Kymmenellä vastaajista kauppakumppanina oli joku tai useita EU-maita, kuudella joku Pohjoismaa, neljällä oli Venäjä, kolmella USA, kahdella joko Intia tai Japani ja yhdellä oli Kiina, Australia tai Etelä-Afrikka.

Kahdeksalla yrityksellä ei ollut Venäjän kauppaa ollenkaan, yhdellä oli vain tuontia ja kymmenellä oli sekä tuontia että vientiä. Neljällä yrityksellä kauppa tapahtui Pietarin alueella, kolmella Pietarin ja Moskovan alueella, yhdellä Pietarin ja Moskovan lisäksi Jekaterinburgissa ja kaksi mainitsi kauppa-alueekseen koko Venäjän. Yksi Venäjän kauppaa käyvistä oli jättänyt vastaamatta, mille alueelle kauppa keskittyy.

Kaksi vastaajayrityksistä oli päätenyt Venäjän markkinoille, koska kotimaan markkinat eivät enää riittäneet. Neljällä yrityksellä oli yhteistyökumppani Venäjällä. Yksi yritys oli saanut tarjouspyynnön Venäjältä ja kauppa oli lähtenyt näin käyntiin. Yhden yrityksen tuote oli sellainen, että se sopi Venäjän markkinoille. Kolme yritystä mainitsi syiksi maantieteellisen läheisyyden. Kahdeksan yritystä ei osannut sanoa syytä eli ne olivat ne yritykset, jotka eivät vielä tee Venäjän kauppaa.

Kahdeksan yritystä teki alihankintatyötä yrityksille, jotka vievät tuotteita Venäjälle. Seitsemällä näistä ei ollut tietoa siitä, mihin päin Venäjää tuotteet joutuvat, mutta yksi tiesi niiden päätyvän Pietarin alueelle.

Haastatelluista yrityksistä kahdella on vientiä Eurooppaan ja Venäjälle, yhdellä on Pohjoismaihin, kolmella ei ole vientiä, mutta näistä kolmesta yksi tekee alihankintatyötä yrityksille, jotka tekevät ulkomaankauppaa ja kahden asiakkailla on ulkomaankauppaa.

6.4 Venäjän kaupan esteet ja motiivit

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä kuudessa on henkilökuntaa 1 -10, kahdeksassa 11 – 50, yhdessä 51 – 100, kolmessa 101 – 400 ja yhdessä yli 400. Pienimmistä yrityksistä kolme ei tee ulkomaankauppaa. Myöskään yksi yrityksistä, joissa henkilökuntaa on 101 – 400 ei tee ulkomaankauppaa.

Kyselyyn vastanneista yrityksistä kahdeksan ei käy kauppaa Venäjän kanssa. Näistä kahdeksasta kolmessa on henkilökuntaa 1 – 10, neljässä 11 – 50 ja yhdessä 101 – 400.

Syitä siihen, miksi Venäjän kauppaa ei käyty, olivat kahdella yrityksellä kotimaan markkinoiden riittävyys, yhdellä Venäjän tuntemattomuus, kahdella epäluottamus Venäjän liike-elämään, yhdellä epäluottamus venäläisiin viranomaisiin, kolmella resurssien rajallisuus, yhdellä osaamisen rajallisuus, yhdellä rahoituksen puute, kahdella kielitaidon puute. Kenelläkään ei ollut puutetta kiinnostuksesta Venäjää kohtaan, ei ulkomaankaupan osaamisen puutetta eikä epäluottamusta Venäjän talouteen. Yhdellä yrityksellä syinä olivat epäluottamus Venäjän liike-elämään, resurssien rajallisuus ja rahoituksen puute. Yhdellä yrityksellä syitä olivat Venäjän tuntemattomuus ja osaamisen rajallisuus. Yhdellä yrityksellä syitä olivat Venäjän tuntemattomuus, osaamisen rajallisuus ja kielitaidon puute. Yhdellä yrityksellä syinä olivat epäluottamus Venäjän liike-elämään ja viranomaisiin sekä resurssien rajallisuus. Muina syinä yritykset mainitsivat Venäjän suojatullit, kumppaneiden puutteen, markkinoiden kartoittamattomuuden ja Venäjän markkinoiden sopimattomuuden omalle yritykselle.

Kaksi yritystä tekee Venäjän kauppaa, koska Venäjä on lähellä, sen markkinat ovat suuret, heillä on kiinnostus Venäjää kohtaan, kotimaan markkinat eivät riitä ja heillä on kielitaitoinen ja Venäjän kaupan käytännöt osaava henkilökunta. Yhden yrityksen syinä ovat Venäjän läheisyys ja markkinoiden suuruus sekä kotimaiden markkinoiden riittämättömyys. Kahdella yrityksellä syinä ovat Venäjän läheisyys ja Venäjän markkinoiden suuruus. Yhdellä yrityksellä syinä ovat kaikki edellä mainitut, mutta heiltä ei löydy kielitaitoista henkilökuntaa. Yhdellä yrityksellä syinä ovat

kotimaan markkinoiden riittämättömyys ja Venäjän markkinoiden suuruus. Yhdellä yrityksellä syinä ovat Venäjän läheisyys ja kiinnostus Venäjää kohtaan sekä Venäjän markkinoiden suuruus. Yhdellä yrityksellä syinä ovat edellisten lisäksi vielä kotimaan markkinoiden riittämättömyys. Yhdellä yrityksellä syinä ovat Venäjän läheisyys, kielitaitoinen henkilökunta ja Venäjän suuret markkinat. Yhdellä yrityksellä syynä oli pelkästään Venäjän markkinoiden suuruus. Suurimpana syynä Venäjän kauppaan olivat siis Venäjän markkinoiden suuruus. Toisella tilalla oli Venäjän läheisyys ja kolmannella kotimaan markkinoiden riittämättömyys. Neljännellä sijalla oli kiinnostus Venäjää kohtaan ja kielitaitoinen henkilökunta ja ulkomaankaupan käytännöt osaava henkilökunta olivat jaetulla viidennellä sijalla. Muita syitä ei mainittu.

Haasteina Venäjän kaupassa vastaajat pitävät kieltä ja kulttuuria, valtion toimenpiteiden ennustamattomuutta, tulleja, korruptiota ja lakeja. Vastaajien mielestä on vaikeaa löytää oikeat henkilöt, joihin voi luottaa. On myös vaikeaa löytää yhteistyökumppaneita ja luoda suhteita. Pitkät neuvottelut ja vaikeat päättäjät luovat myös haasteita.

Haasteista on selviydytty välillisellä viennillä, kärsivällisyydellä, hankkimalla tulkkausapua ja muiden asiantuntijoiden apua, perehtymällä aiheeseen ja pyytämällä venäläisiltä apua sekä hankkimalla hyvä yhteistyökumppani. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että tulleista ei selvitä ikinä ja yksi vastaaja, että heikosti on selvitty.

Vastaajat tarvitsisivat yrityksensä normaalia vientiapua, markkinointi- ja rahoitusapua, asiakashakua, tulkkausapua, kontakteja Pietarin alueelle ja neuvontaa tulliasioissa, kielen ja kulttuurin osaavia henkilöitä ja yleisesti lisää osaajia. Yksi vastaaja toivoi jotain järkeä protektionismiin.

Voidakseen aloittaa Venäjän kaupan yritykset tarvitsevat markkinapotentiaalın kartoitusta, markkinoinnin, logistiikan ja käytännön esteiden raivaamista, raja- ja tulliasioiden hoitoa, apua yhteistyökumppaneiden etsimisessä, käänös- ja kieliapua ja markkinointia ja rahoitusta. Yhden vastaajan yrityksen toimialan tulisi olla laajempi, jotta sen kannattaisi alkaa miettiä toimia Venäjän suuntaan. Yhden vastaajan mielestä ainoa tapa, jolla hänen yrityksensä voi mennä Venäjälle, on lähialueiden saman alan toimijoiden verkosto. Tämä ei hänen mielestään näytä toteutuvan lähiaikoina.

Yksi haastatelluista yrityksistä hakee kasvun mahdollisuuksia Venäjältä, vaikka kotimaan markkinat riittävätkin sille. Yritys tekee Venäjän kauppaa, koska heillä on osaamista ja yritys on jo niin suuri, että voidaan mennä Venäjän markkinoille. Yrityksessä on kypsytty, Venäjä on kehittynyt positiiviseen suuntaan ja Pietari on tarpeeksi lähellä.

Toinen haastatelluista yrityksistä tekee Venäjän kauppaa, koska Venäjä on lähellä, yrityksessä ollaan kiinnostuneita Venäjästä, siellä on kielitaitoista ja ulkomaankaupan käytännöt osaavaa henkilökuntaa ja Venäjän markkinat ovat suuret. Onnistuessaan Venäjällä voi saada suuria kauppoja. Yhtenä syynä on myös se, että kotimaan markkinoilla vallitsee myös kova kilpailu. Tälle yritykselle haastavinta Venäjällä toimiessa on löytää ostavat asiakkaat ja hyvät yhteistyökumppanit. Haasteita tuovat myös äkkinäiset muutokset, lainsäädäntö, tullit ja mafia. Varsinkin pienille yrityksille tullien kiertäminen on mahdotonta. Ongelmana on myös ruplan vaihtelu suhteessa euroon ja korot ovat kovat, joten pienten asiakkaiden kanssa on vaikea toimia.

Kolmannelle haastatellulle yritykselle alihankintaketjuun osallistuminen olisi ainoa mahdollisuus viedä yrityksen tuotteita suoraan ulkomaille. Tuontia on Sloveniasta, Liettuasta ja Puolasta investointeihin liittyen. Tuotantolaitoksen perustaminen Pietariin kiinnostaisi tätä yritystä, jos olisi resursseja. Laajentaminen Pietariin on toimitusjohtajan mielestä seuraavan sukupolven asia. Jotta tuotantolaitoksen perustaminen Pietariin onnistuisi jo tässä vaiheessa, lainsäädäntöä tulisi muuttaa niin, että yrityksen omaa pääomaa saisi käyttää. Suomessakin tulisi ottaa käyttöön Tanskan malli, jossa yritystä verotetaan vain voitosta tai Viron malli, jossa yritystä verotetaan vasta sitten kun pääoma on otettu pois kirjanpidosta. Olisi psykologisesti paljon palkitsevampaa, jos voisi käyttää investointeihin omaa pääomaa kuin se, että pyytää almuja Finnveralta. Sukupolvenvaihdoksissa perintövero tulisi poistaa, varsinkin kun yritys siirtyy suoraan alenevassa polvessa. Näin toimitaan Ruotsissa.

Mikäli edellä mainitut esteet saataisiin poistettua, voitaisiin alkaa miettiä vientiä Venäjälle, Viroon tai Puolaan. Ensimmäinen tulisi kyllä selvittää kapasiteetti. Venäjälle voisi mennä länsimaisten ketjujen kanssa. Verkostoituminen on tärkeää.

Neljännelle haastatellulle yritykselle vienti Venäjälle voisi onnistua, jos löytyisi hyvä ja luotettava yhteistyökumppani (luottomies) ja voisi nähdä, että kaupalla on tulevaisuutta. Jos tuote olisi riittävän pitkälle jalostettu, viennissä Venäjälle olisi mahdollisuus. Tässä tapauksessa tuotantoa olisi kuitenkin laajennettava. Aktiivisesti tällaista kumppania ei ole haettu. Järjestöt etenevät liian hitaasti. Olisi hyvä, jos olisi olemassa rekisteri, josta löytyisi tietoa venäläisistä yrityksistä. Näin potentiaaliset ostaja ja myyjä voisivat katsoa, löytyykö yhteistä hyötyä.

Viides haastateltu yritys ei suoraan tee ulkomaankauppaa, mutta yrittäjä on hallituksen jäsenenä useissa yrityksissä, jotka tekevät Venäjän kauppaa tai ainakin miettivät sitä. Venäjän kauppaa tekevästä asiakasyrityksistä tämä yrittäjä on saanut tiedon, että Venäjälle ei viedä yhtään tavaraa ennen kuin ainakin ennakkomaksu on maksettu. Markkinat Venäjällä ovat mahdollittoman suuret ja

siten erittäin mielenkiintoiset, mutta toisaalta siellä on paljon ongelmia. Pitää olla suhteita ja yrityksiin pitää mennä tavallaan ”keittiön kautta”. Yrityksillä on ”palanut” rahaa Venäjällä, ollaan oltu messuilla siellä ja venäläiset ovat luvanneet paljon, mutta hyvin vähän kauppvoja on konkretisoitunut. Jotta Venäjän kaupan esteet voitaisiin voittaa, pitää luoda organisaatio, jolla olisi luottamukselliset suhteet Venäjällä kuten Jarkko Vuorisen Saimaa Club Itä-Suomessa. Nettisivusto Yrityssuomen ja ELY- keskusten tulisi olla yritysvetoisia. Edellä mainittujen tyyppisten organisaatioiden tekemiseen tulee saada tehoa ja niiden pitää pystyä potkimaan yrityksiä eteenpäin. Nykyisten kaltaisten organisaatioiden koneistojen pyörittämiseen palaa rahaa. Organisaatioiden tulee olla kevyempiä ja toimivampia. Kolme – neljä ihmistä riittäisi tällaiseen organisaatioon.

Kuudennessa haastattelussa yrityksessä ei olla asiantuntijoita Venäjän kaupassa suomalaisten yritysten markkinoidessa tuotteitaan Venäjälle. He eivät tunne tarpeeksi hyvin venäläistä yhteiskuntaa. Jotta osaa markkinoida Venäjällä, täytyy tuntea sikäläinen yhteiskunta hyvin ja olla sisällä venäläisessä yhteiskunnassa, ei riitä, että on venäläinen ja muuttanut useita vuosia sitten Suomeen ja on vain silloin tällöin vierailut siellä. Jos venäläiset yritykset tulisivat kysymään heiltä apua markkinoinnissaan Suomeen, he olisivat hyvä linkki suomalaiseen yhteiskuntaan. Viestintäalalla kansainvälisyys hoidetaan yhteistyöverkoston kautta, tulee tuntea lehdistö jne. Yrittäjä on tehnyt asiakkaille tiedotteita englannin kielellä.

Tekesillä esimerkiksi on klusterityyppisiä rahoituskanavia. Yritys voisi olla mukana joissakin Tekesin hankkeissa ja yrittäjä on tutkaillut mitä siellä olisi tarjolla, mutta he eivät vielä ole osallistuneet yhteenkään hankkeeseen. Jos yritys haluaa olla mukana erilaisissa kansainvälisissä hankkeissa, valtio, oppilaitokset, erilaiset järjestöt ja yhdistykset tarjoavat siihen oivia mahdollisuuksia. Niihin osallistuminen on yrittäjien omasta aktiivisuudesta kiinni. Pitäisi olla olemassa jonkinlainen vaikka kauppa- ja teollisuusministeriön ylläpitämä portaali, jossa avattaisiin enemmän Venäjän markkinoita, mitä osaavat, kulutustilastoja, miten asiat esitetään. Pitäisi olla tapauskertomuksia, joissa kerrottaisiin, miten nämä yritykset menivät Venäjän markkinoille. Esiteltäisiin rohkaisevia esimerkkejä ja kerrottaisiin mahdollisista epäonnistumisista, jotta osattaisiin välttää sudenkuopat. Tietoa varmasti löytyy, jos etsii, mutta tulisi rohkaista yrittäjiä. Pitää oppia Venäjän kulttuuri. Tulisi saada enemmän konkreettista tietoa Venäjän markkinoille menosta.

6.5 Vastaajan persoonallisuus ja yrityksen ulkomaankauppa

Kyselyyn vastanneista yrityksistä neljällä ei ole ulkomaankauppaa. Näistä neljästä vastaajasta vain yksi puhuu ainoastaan suomea, kolme puhuu suomen, ruotsin ja englannin lisäksi jotain muuta kieltä. Neljä vastaajista puhuu ainoastaan suomea, kuitenkin näistä kolmella on yrityksessään vientiä. Suomea, ruotsia ja englantia puhuvia oli vastaajista viisi ja heillä oli yrityksissään sekä tuontia että vientiä. Edellisten kielten lisäksi jotain muuta kieliä puhuvia oli kymmenen ja näistä seitsemässä oli tuontia tai vientiä, mutta kolmessa ei ollut ulkomaankauppaa ollenkaan.

Vastaajista kymmenen ei ollut koskaan asunut ulkomailla ja näistä kahdella ei ollut yrityksessään tuontia eikä minkään asteista vientiä. Yhdellä oli epäsuoraa vientiä, kolmella tuontia ja erilaisia viennin muotojen yhdistelmiä ja neljällä oli erilaisia viennin muotojen yhdistelmiä. Vastaajista kolme oli asunut useissa maissa ja heillä oli yrityksessään tuontia ja erilaisia viennin muotojen yhdistelmiä. Kuusi vastaajaa oli asunut Euroopan maissa. Heistä yhden yrityksessä oli vain tuontia, yhden yrityksessä suoraa vientiä, yhden yrityksessä välitöntä vientiä ja yhden yrityksessä sekä tuontia että erilaisia viennin muotoja. Kahden yrityksessä ei ollut ulkomaankauppaa ollenkaan.

Kaksitoista vastaajista haluaa aina saavuttaa menestystä toimissaan ja ainoastaan kolmella heistä ei ole yrityksessään ulkomaankauppaa. Viisi haluaa saavuttaa menestystä toimissaan usein ja heistä ainoastaan yhden yrityksellä ei ole ulkomaankauppaa. Kaksi vastaajista haluaa saavuttaa menestystä usein ja heidän kummankin yrityksessään on kauppaa muihin maihin.

Vastaajista kaksi ei pelkää toiminnassaan koskaan epäonnistuvansa, toisen näistä yrityksessä ei ole ulkomaankauppaa. Vastaajista viisi pelkää epäonnistuvansa harvoin ja näistä kahden yrityksessä ei ole ulkomaankauppaa. Kymmenen vastaajaa pelkää epäonnistuvansa joskus ja näistä yhden yrityksessä ei ole ulkomaankauppaa. Kaksi vastaajaa pelkää epäonnistuvansa usein ja heillä on yrityksessään sekä tuontia että vientiä.

Viisi vastaajista tyytyy vain parhaaseen lopputulokseen ja heistä kahden yrityksessä ei ole ulkomaankauppaa. Kahdeksan vastaajista tyytyy erittäin usein vain parhaaseen lopputulokseen ja heistä kahden yritys ei harjoita ulkomaankauppaa. Viisi vastaajista tyytyy usein vain parhaaseen lopputulokseen ja heidän kaikkien yrityksillä on kauppaa ulkomaille. Yksi vastaaja tyytyy vain parhaaseen lopputulokseen joskus ja hänen yrityksessään on tuontia.

Kahdeksan vastaajaa on mielestään aina kilpailullisia ja heistä kolmella ei ole yrityksessään ulkomaankauppaa. Kolme vastaajista on kilpailullisia erittäin usein ja heidän kaikkien yrityksissään on kauppaa ulkomaille. Kuusi vastaajaa on kilpailullisia usein ja heistä yhden yrityksessä ei ole kauppaa ulkomaille. Yksi vastaaja on kilpailullinen joskus ja hänen yrityksessään on erilaisia vientitapoja. Yksi vastaaja on kilpailullinen joskus ja hänen yrityksessään on tuontia.

Neljä vastaajaa kokee olevansa aina alansa asiantuntijoita ja heistä kahden yritys ei tee ulkomaankauppaa. Seitsemän vastaajaa kokee olevansa asiantuntija erittäin usein ja heistä yhden yritys ei tee kauppaa ulkomaille. Neljä kokee olevansa asiantuntija usein ja heistä yhden yritys ei tuo eikä vie. Neljä kokee olevansa asiantuntija joskus ja heidän yrityksillään on tuontia tai vientiä.

Kaksi vastaajaa haluaa aina tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja toisen yrityksessä ei ole ulkomaankauppaa, mutta toisen yrityksessä on sekä tuontia että vientiä. Neljä vastaajaa tekee itsenäisiä ratkaisuja erittäin usein ja heistä kahden yrityksellä on vientiä ja kahden tuontia ja vientiä. Kymmenen vastaajaa tekee itsenäisiä ratkaisuja usein ja kolmella heistä ei ole tuontia eikä vientiä. Kolme vastaajaa haluaa tehdä itsenäisiä ratkaisuja joskus ja heidän kaikkien yrityksessään on ulkomaankauppaa.

Kaksi vastaajista toimii aina heti saavuttaakseen päämääränsä ja heistä toisella ei ole yrityksessään ulkomaankauppaa, mutta toisella on epäsuoraa vientiä. Kolme vastaajaa toimii heti erittäin usein saavuttaakseen päämääränsä ja heidän yrityksissään on ulkomaankauppaa. Yksitoista vastaajaa toimii heti saavuttaakseen päämääränsä usein ja heistä kolmella ei ole ulkomaankauppaa. Kolme vastaajaa toimii heti saavuttaakseen päämääränsä joskus ja heidän yrityksissään on ulkomaankauppaa.

Neljä vastaajaa etsii aina haasteellisia tehtäviä ja heistä kahden yrityksessä ei tehdä ulkomaankauppaa. Kolme vastaajaa etsii haasteellisia tehtäviä erittäin usein ja heidän yrityksissään on sekä tuontia että vientiä. Seitsemän vastaajaa etsii haasteellisia tehtäviä usein ja heidän yrityksissään on ulkomaankauppaa. Viisi vastaajaa etsii haasteellisia tehtäviä joskus ja heistä kahden yrityksessä ei ole ulkomaankauppaa.

Viisi vastaajaa epäonnistuessaan jatkaa aina luovuttamatta ja heistä kolmella ei ole ulkomaankauppaa. Seitsemän jatkaa luovuttamatta erittäin usein ja heillä kaikilla on ulkomaankauppaa. Seitsemän jatkaa luovuttamatta usein ja heistä kahden yrityksessä ei ole ulkomaankauppaa.

Viisi vastaajaa on kiinnostunut Venäjästä erittäin paljon ja heistä yhden yritys ei tee ulkomaankauppaa ollenkaan ja näistä kahden yritys ei tee Venäjän kauppaa. Kaksi on kiinnostunut Venäjästä paljon ja heillä kummallakin on ulkomaankauppaa, mutta vain toinen harjoittaa Venäjän kauppaa. Kymmenen vastaajaa on kiinnostunut Venäjästä jonkin verran ja heistä kahden yrityksellä ei ole tuontia eikä vientiä ja kolmella ei ole Venäjän kauppaa. Kaksi vastaajaa on kiinnostunut Venäjästä erittäin vähän ja heistä toisen yrityksellä ei ole ulkomaankauppaa ja kummallakaan ei ole Venäjän kauppaa.

Haastateltujen yritysten edustajat ovat kaikki hyvin koulutettuja (toinen aste tai alempi tai ylempi korkeakoulututkinto) ja kielitaitoisia. He ovat kaikki matkustaneet ulkomailla, kaksi heistä on asunut ulkomailla, mutta kukaan ei ole asunut Venäjällä. He hakevat menestystä, etsivät haasteellisia tehtäviä, ovat kilpailullisia, eivät pelkää epäonnistumista, tyytyvät vain parhaaseen lopputulokseen, ovat alansa asiantuntijoita ja epäonnistuessaan jatkavat yrittämistä, mikäli se on järkevää. Vain yksi haastatelluista ei ollut kovin kiinnostunut Venäjästä. Kaikkien haastateltujen henkilöiden taustat ja persoonallisuus mitattujen kriteerien mukaan olivat samansuuntaisia. Kahdella näistä yrityksistä on vientiä Eurooppaan ja Venäjälle, yhdellä on Pohjoismaihin, kolmella ei ole vientiä, mutta näistä kolmesta yksi tekee alihankintatyötä yrityksille, jotka tekevät ulkomaankauppaa ja kahden asiakkailla on ulkomaankauppaa. Kaikki ovat kiinnostuneita ulkomaankaupasta.

7 KESKUSTELUA TUTKIMUSTULOKSISTA

Tässä luvussa analysoin tutkimuksen tuloksia ja pohdin, miten ne suhtautuvat aiempiin tutkimuksiin.

7.1 Kansainvälistymisen vaihe ja tavat

Tähän tutkimukseen vastanneista 19 yrityksestä neljä ei tee ulkomaankauppaa ollenkaan ja kahdeksan ei tee Venäjän kauppaa. Ulkomaankaupan tapoja ovat tuonti, epäsuora vienti (esimerkiksi suomalaisen agentin tai päämiehen kautta), välitön vienti (esimerkiksi ulkomaisen maahantuojan tai agentin kautta) tai suora vienti (esimerkiksi suoraan ulkomaiselle loppuasiakkaalle). Useilla yrityksillä on edellä mainittujen tapojen yhdistelmiä. Yhdellä yrityksellä on ainoastaan tuontia. Kenelläkään vastanneista yrityksistä ei ole ulkomailla tytäryhtiötä, yhteisyritystä tai tuotantolaitosta. Yhdellä haastatelluista yrityksistä on aikomus perustaa tuotantolaitos Venäjälle.

Neljä vastanneista yrityksistä on U-mallin mukaisessa ensimmäisessä vaiheessa eli niillä ei ole vielä säännöllistä vientitoimintaa. Kolme haastateltua yritystä ovat ensimmäisessä vaiheessa. Yksi yrityksistä ei suoraan tee ulkomaankauppaa, mutta yrittäjä on hallituksen jäsenenä useissa yrityksissä, jotka tekevät Venäjän kauppaa tai ainakin miettivät sitä. Toisella ei ole kansainvälistä toimintaa kuin ainoastaan välillisesti asiakkaidensa kautta. Yrittäjä pitää kansainvälistymistä tärkeänä, mutta hän työskentelee mielellään äidinkielellään. Nyt kun uusi yrittäjä on aloittamassa, hän todennäköisesti pystyy avaamaan ovia kansainvälisille väylille. Yrittäjä on kuitenkin ollut juuri järjestämässä kansainvälistymisseminaaria Etelä-Pohjanmaalla, mutta hän ei koe olevansa asiantuntija kansainvälistymisessä. Hän on kuitenkin kiinnostunut kansainvälistymisestä ja näkee sen suurena mahdollisuutena. Kolmas ei tee Venäjän kauppaa. Kasvu on hoidettu investoimalla ja juuri on perustettu uusi tuotantolaitos Tampereelle. Noin 80 – 90 % yrityksen tuotteista menee alihankintana vientiin ja osa tästä myös Venäjälle. Suoraan ei viedä mitään, koska yrityksen tuotteiden jalostusarvo nousisi liikaa. Alihankintaketjuun osallistuminen olisi ainoa mahdollisuus viedä yrityksen tuotteita suoraan ulkomaille. Tuontia on Sloveniasta, Liettuaasta ja Puolasta investointeihin liittyen.

Kaksitoista kyselyyn vastanneista yrityksistä on U-mallin mukaisessa toisessa vaiheessa eli heillä on vientiä riippumattomien agenttien kautta. Kaksi haastatelluista yrityksistä on U-mallin toisessa vaiheessa. Ensimmäisellä on hiukan suoraa vientiä. Sen tuotteet ovat hyvin räätälöityjä, eikä ole

löytynyt tahoja jolle voisi lähettää näin räätälöityjä tuotteita. Norjaan ja Ruotsiin on kuitenkin tällä hetkellä hyvin vähäistä suoraa vientiä. Yritys tekee kuitenkin alihankintatyötä vientiyrityksille. Eri maissa on erilaiset laatuksiteerit ja niiden huomioon ottaminen toisi lisäpainetta. Ruotsista on ostettu raaka-ainetta ja Karjalasta ja Saksasta koneita ja laitteita. Toisella on suoraa ja epäsuoraa vientiä. Nykyään yrityksellä ei ole tuontia ulkomailta tällä hetkellä. Vientiä on Venäjälle ja Viroon. Vienti on enimmäkseen suoraa vientiä, mutta jonkin verran myös epäsuoraa vientiä. Tuotantolaitosta ei ole suunnitelmassa perustaa Venäjälle eikä Viroon. Venäjälle on vientiä Moskovaan ja Pietariin. Pietariin vienti on epäsuoraa vientiä. Agentit ovat Moskovan ja Pietarin alueelta, sieltä on epäsuoraa vientiä Siperiaa myöten.

Yksi haastatelluista yrityksistä on U-mallin mukaisessa kolmannessa vaiheessa eli heillä on jo myyntikonttoreja ulkomailla ja he ovat siirtymässä U-mallin mukaiseen neljänteen vaiheeseen eli he ovat perustamassa tuotantoyksikköä Venäjälle. Tällä hetkellä yrityksen tuotanto tapahtuu Etelä-Pohjanmaalla, mutta tullimaksut ovat suuret ja ollaan siirtymässä toiseen vaiheeseen eli oman myyntiyhtiön ja tuotantolaitoksen perustamiseen todennäköisesti Pietarin alueelle. Tätä vaihetta varten yritys on jo hankkinut paljon taustatietoa.

Johansonin ja Wiedersheim-Paulin tutkimuksiin perustuva U-malli on tämän tutkimuksen perusteella liian suurpiirteinen. Se ei ota huomioon alihankintaa, joka on oleellinen osa kansainvälistymistä. Se ei myöskään ota huomioon sitä, että yrityksessä voidaan olla erittäin kiinnostuneita kansainvälistymisestä, vaikka ei juuri tällä hetkellä tehdä ulkomaankauppaa. Kolmanneksi se ottaa huomioon vain agenttien kautta tapahtuvan viennin, ei siis suoraa vientiä, joka ei välttämättä tapahdu ainoastaan myyntikonttorin välityksellä. Tämä malli on siis selkeästi liian vanha tänä päivänä. Vuonna 2009 Johansonin ja Vahlne toivat U-malliin mukaan verkostot ja ne ovat tämänkin tutkimuksen mukaan oleellinen osa kansainvälistymistä.

Kaksi haastatelluista yrityksistä tekee Venäjän kauppaa. Ennen Venäjälle menoa niihin kumpaankin oli palkattu venäläistä henkilökuntaa. Siis henkilöitä, jotka ovat kotoisin Venäjältä, mutta osaavat myös suomea ja englantia hyvin. Esimerkkinä tästä henkilöstöosaamiseen varautumisesta toinen yrittäjä kertoo nuoresta venäläisestä opiskelijasta, joka 2000-luvun alussa tuli avuksi tulkkamaan kun yritykseen tuli venäläisiä asiakkaita. Myöhemmin yritykseen tuli venäläisiä harjoittelijoita, jotka eivät osanneet suomea. Silloin tämä opiskelija, joka osasi hyvin venäjää, suomea ja englantia, kutsuttiin apuun. Nyt hän on jo useamman vuoden vastannut yrityksen Venäjän viennistä. Yrittäjä pitää tärkeänä, että yrityksessä on yrityksen sisällä kasvaneita venäläisiä henkilöitä töissä, eikä näin ollen tarvitse palkata Venäjältä henkilöitä, jotka eivät ennestään tunne yritystä. Toisen yrityksen vientipäällikkö on syntynyt Venäjällä ja suorittanut

tradenomin tutkinnon Suomessa. Yrittäjän kielitaito on suomi, vientipäällikön venäjä, suomi ja englanti.

Venäläistä henkilökuntaa palkkaamalla kumpikin yritys osoittaa tarvitsevänsä erikoistietoa markkinoista, joka siis saavutetaan parhaiten palkkaamalla venäläistä henkilökuntaa. Näin myös sitoutuminen Venäjän markkinoihin on syvempää. Tämä seikka on yhtäpitävä Andersenin toteamuksen kanssa, että tieto markkinoista liittyy läheisesti henkilöstöön. Tällä tavalla pienenee myös Johansonin ja Vahlnerin löytämä psyykkinen välimatka, ainakin kulttuurierojen ja kieliongelmiensa osalta.

Toisella, suuremmalla yrityksellä, oli ennen Venäjän kaupan aloittamista kokemusta jo ulkomaankaupasta muista maista, ainakin Ruotsista ja Saksasta. Toinen, pienempi yritys, aloitti ulkomaankauppansa Venäjältä ja on myöhemmin laajentanut toimintaansa Viroon. Toinen Venäjän kauppaa käyvistä haastatelluista yrityksistä oli aloittanut ulkomaankaupan psyykkisesti läheisestä maasta, Saksasta ja Ruotsista. Suomalaisilla yrityksillä voidaan olettaa olevan lyhyt psyykkinen välimatka ainakin Ruotsiin, joka on Suomen naapurimaa ja kulttuurierot ovat pienet. Saksakin on Euroopan maa, kuuluu EU:hun eikä ole myöskään maantieteellisesti kaukana Suomesta. Sitten ulkomaankauppaa oli laajennettu Britanniaan, joka ei myöskään ole suuren psyykkisen välimatkan päässä Suomesta. Toisen yrityksistä ensimmäinen ulkomainen kauppakumppani oli Venäjä, sieltä oli sitten laajennettu Viroon. Venäjä on maantieteellisesti lähellä Suomea, mutta kulttuurierot ovat suuret, joten voidaan sanoa, että psyykkinen välimatka Suomen ja Venäjän välillä on suuri. Ainakin tänä päivänä voisi sanoa, että Suomen psyykkinen välimatka Viroon on pienempi kuin Venäjälle.

Kumpikin Venäjän kauppaa käyvistä haastatelluista yrityksistä osoittaa toteen myös Johansonin ja Vahlnerin kehittämän dynaamisen mallin, jossa sanotaan, että mitä enemmän on tietoa kohdemaan markkinoista, sitä paremmin voidaan sitoutua tekemään päätöksiä uusille markkinoille menosta. Kumpikin yritys oli palkannut venäläistä henkilökuntaa eli saanut tietoa kohdemaan markkinoista ja sen jälkeen tehneet päätökset Venäjän kaupan aloittamisesta. Markkinoihin sitoutuminen on tapahtunut Johansonin ja Vahlnerin teorian mukaan pienin lisääntyvin askelin. Johansonin ja Vahlnerin mainitsema poikkeustapaukset eivät tule näiden yritysten kohdalla kysymykseen, koska kumpikaan ei ole suuri yritys, markkinoiden Venäjällä ei voida sanoa olevan vakaat ja homogeeniset eikä kummallakaan ollut aiemmin tietoa vastaavista markkinoista.

Kansainvälistymisen innovaatioihin perustuvan Bilkeyn ja Tesarin mallin mukaisesti neljätoista vastannutta yritystä on neljännessä, viidennessä tai kuudennessa vaiheessa. Yritykset siis vievät

kokeellisesti joihinkin psykologisesti läheisiin maihin, harjoittelevat kokeilevaa vientitoimintaa tai tutkivat mahdollisuuksia vientitoiminnalle psykologisesti kaukaisiin maihin. Tämän tutkimuksen perusteella ei saa tarkempaa vastausta. Nämä neljätoista yritystä ovat Cavusgilin mallin mukaisessa viidennessä vaiheessa eli ne osallistuvat sitoutuneesti vientitoimintaan. Vastaavasti Reidin mallin mukaan ne ovat viidennessä tai kuudennessa vaiheessa eli kokeneen rajoittuneen tai laajan vientitoiminnan vaiheessa. Czinkotan mallin mukaan nämä yritykset ovat viidennessä vaiheessa eli vientitoiminnan hyväksymisen vaiheessa. Ne yritykset, joilla ei ole ulkomaankauppaa, ovat kunkin I-mallin alkupään vaiheissa. Sen tarkempaa vastausta tämä tutkimus ei anna. Kansainvälistymisen I-mallin mukaisena työntömekanismina ulkomaisille markkinoille voidaan pitää tämän tutkimuksen perusteella kotimaisten markkinoiden riittämättömyyttä, yhteistyökumppanin löytymistä ulkomailta sekä vastaamista ulkomailta tulleeseen tarjouspyyntöön.

Minkään haastatelluista yrityksistä ei voida sanoa olevan Bilkeyn ja Tesarin mallin mukaisessa ensimmäisessä vaiheessa, koska kaikki ovat kyllä kiinnostuneita viennistä. Kolme haastateltua yritystä, jotka eivät tee ulkomaankauppaa, ovat Bilkeyn ja Tesarin mallin mukaisessa kolmannessa vaiheessa eli johto tutkii aktiivisen vientitoiminnan kannattavuutta. He eivät ole ensimmäisessä vaiheessa, koska he ovat kiinnostuneet viennistä, mutta tällä hetkellä heidän tuotteensa ei ole sellainen, jota voisi myydä. Yksi yritys on mallin mukaisessa viidennessä vaiheessa eli yritys harjoittelee kokeilevaa vientitoimintaa. Kaksi yritystä on ohittanut kaikki tämän mallin mukaiset vaiheet. He eivät enää harjoittele kokeilevaa vientitoimintaa eivätkä tutki mahdollisuuksia vientiin psykologisesti kaukaisempiin maihin, vaan heillä on jo aktiivista vientiä psykologisesti kaukaisiin maihin.

Cavusgilin mallin mukaan kaksi vientitoimintaa harjoittamatonta yritystä ovat ensimmäisessä vaiheessa eli myyvät vain kotimaassa, mutta samalla he ovat myös toisessa vaiheessa, koska ne ovat kiinnostuneita kansainvälistymisestä ja etsivät tietoa ja arvioivat vientiin ryhtymisen kannattavuutta. Yksi yritys on toisessa vaiheessa eli etsii tietoa ja arvioi vientiin ryhtymisen kannattavuutta. Yksi yritys on kolmannessa vaiheessa eli on aloittanut viennin psykologisesti läheisiin maihin eli Norjaan ja Ruotsiin. Kaksi yritystä on viidennessä vaiheessa eli ne ovat sitoutuneet vientiin.

Kaksi haastatelluista yrityksistä on Reidin mallin mukaisessa toisessa vaiheessa eli ne ovat osittain kiinnostuneita viennistä. Yksi yritys on mallin mukaisessa kolmannessa vaiheessa eli vientitoimintaa tutkivassa vaiheessa. Yksi on viidennessä vaiheessa eli kokeneen rajoittuneen vientitoiminnan vaiheessa. Kaksi yritystä on kuudennessa vaiheessa eli kokeneen laajan vientitoiminnan vaiheessa.

Czinkotan mallin mukaan kaksi yritystä on ensimmäisessä vaiheessa eli niiden on vaikea tunnistaa vientimahdollisuuksia. Yksi yritys on toisessa vaiheessa eli sen aikomuksena on aloittaa vientitoiminta. Kolme yritystä on viidennessä vaiheessa eli ne ovat hyväksyneet vientitoiminnan.

Bilkeyn ja Tesarin mallin puute on, että haastatelluista yrityksistä kaksi ei ole sijoitettavissa mihinkään vaiheeseen, he ovat jo ohittaneet kaikki kuusi vaihetta. Cavusgilin mallissa kaksi yritystä on ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa, ne myyvät vain kotimaassa, mutta etsivät tietoa ja arvioivat vientiin ryhtymisen kannattavuutta. Muuten kaikki haastatellut yritykset voidaan sijoittaa Cavusgilin mallin vaiheisiin. Haastatellut yritykset voidaan parhaiten sijoittaa Reidin ja Czinkotan mallien vaiheisiin. Yrityksille löytyy oma ja ainoastaan yksi vaihe.

Kyselyssä ei kysytty varsinaisesti verkostoista, mutta yhden vastaajan mielestä ulkomaisille markkinoille meno on mahdotonta ilman saman alan toimijoiden verkostoa ja se ei ainakaan lähitulevaisuudessa näytä todennäköiseltä. Toisaalta viiden vastaajan yritykset olivat päätyneet ulkomaiden markkinoille löydettyään sieltä yhteistyökumppanin. Haastatelluista yrityksistä pienimmät pitävät verkostoitumista tärkeänä, koska silloin voidaan vaikuttaa asioihin suuremmalla joukolla. Kyselyyn vastanneista ainakin kolmesta kuuluu Vientikiltaan, joka on siis Etelä-Pohjanmaalla toimiva ulkomaankaupasta kiinnostuneiden verkosto. Haastateltujen yritysten edustajat korostivat sitä, että erityisesti Venäjällä tulee olla suhteita ja siis verkostoja. Myös ulkomaalaisen henkilöstön palkkaamista yritykseen voidaan pitää ilmaisuna halukkuudesta verkostoitumiseen. Tuohan esimerkiksi venäläinen työntekijä yritykseen monenlaisia mahdollisuuksia yhteistyötahoihin. Kaikki tämä kuvastaa yritysten intoa verkostoitumiseen ja antaa vahvistusta kansainvälistymisen verkostomallille. Etelä-Pohjanmaalla toimivaan Vientikiltaan ja suomalais-venäläiseen kauppakamariin kuulumista yrittäjät pitävät tärkeänä, koska näin voidaan asioihin vaikuttaa suuremmalla joukolla. Verkostoituminen ja henkilösuhteet ovat Venäjällä tärkeitä. Pelkästään venäjän kielen osaaminen ei riitä, tulee ymmärtää venäläistä kulttuuria ja ihmistä. Länsimaisen kulttuurin osaaminen ei riitä. Kaupan tekijän tulee olla hyvä tyyppi venäläisen asiakkaan mielestä.

Kymmenen kyselyyn vastanneista yrityksistä ei aio kasvaa lähiaikoina. Tämä tutkimus ei anna syitä kasvuhaluttomuudelle, koska yksikään vastaajista ei vastannut tähän kysymykseen. Viisi kyselyyn vastanneista yrityksistä ja kaksi haastateltua yritystä aikovat kasvaa kansainvälistymällä. Yksi haastateltu yritys kasvaa investoimalla.

Tämän tutkimuksen mukaan eteläpohjalaiset pk-yritykset eivät ole vielä kovin pitkällä kansainvälistymisen tiellä, mutta kiinnostusta kansainvälistymiseen löytyy. Samoin on Venäjän kaupan laita.

7.2 Venäjän kaupan esteet ja motiivit

Miesenbockin (1984, 46) mukaan pienet yritykset kokevat kokonsa haittana kansainvälistymisessään. Tähän tutkimukseen vastanneista yrityksistä neljä ei tee ulkomaankauppaa ja näistä kolme kuuluu henkilöstöltään pienimpään ryhmään eli näissä yrityksissä on 1 - 10 työntekijää. Neljännessä ulkomaankauppaa harrastamattomassa yrityksessä on 101 – 400 työntekijää. Kyselyyn vastanneista yrityksistä kahdeksan ei käy kauppaa Venäjän kanssa. Näistä kahdeksasta kolmessa on henkilökuntaa 1 – 10, neljässä 11 – 50 ja yhdessä 101 – 400. Tämä tutkimus vahvistaa siis Miesenbockin tuloksen.

Haastatelluista yrityksistä kolme suurinta tekevät ulkomaankauppaa. Näistä kaikissa on yli 20 työntekijää. Tämä tulos on yhtäpitävä Witheyn kansainvälistymiseen liittyvän kriittisen henkilöstömäärän kanssa: kun henkilöstön lukumäärä ylittää kahdenkymmenen, suuri osa yrityksistä suuntaa toimintojaan ulkomaille.

Tutkimukseen vastanneista yrittäjistä kymmenen ei ollut koskaan asunut ulkomailla ja näistä kahdella ei ole yrityksessään ulkomaankauppaa. Vastaajista kolme oli asunut useissa maissa ja heidän yrityksissään on ulkomaankauppaa. Kuusi vastaajaa oli asunut Euroopan maissa ja heistä kahden yritys ei käy ulkomaankauppaa ollenkaan. Haastatelluista yrittäjistä kaksi oli asunut ulkomailla ja heistä toisen yritys on jo syvällä kansainvälistymisessä ja toisen yritys tekee tuotteita alihankintana yrityksille, jotka tekevät ulkomaankauppaa. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siis siltä, että yrityksen päätöksentekijän asuminen ainakin useissa maissa vahvistaisi yrityksen menoa kansainvälisille markkinoille. Tässä tutkimuksessa kysyttiin myös vastaajan matkustamista ulkomailla, mutta jostain syystä tähän kysymykseen kaikki vastaajat olivat jättäneet vastaamatta. Kaikkien haastateltujen yritysten vastaajat olivat matkustaneet ulkomailla ja kaikki olivat kiinnostuneet ulkomaankaupasta, vaikka eivät sitä juuri nyt tehneetkään. Näin vahvistuu Angelmarin ja Prasin (1984, 227 – 240) ja useiden muiden tutkijoiden tutkimusten tulos, että yrityksen päätöksentekijän matkustaminen ulkomailla vahvistaa yrityksen kansainvälistymistä.

7.3 Yrityksen päätöksentekijän persoona ja yrityksen kansainvälistyminen

Voiko yrityksen päätöksentekijä toimia motiivina tai esteenä yrityksen kansainvälistymiselle?

Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että yrityksen päätöksentekijän kielitaidolla ja yrityksen kansainvälistymisellä ei ole riippuvuutta keskenään. Vaikka päätöksentekijä ei osaa muita kieliä kuin suomea, se voi lähteä kansainvälisille markkinoille. Toisaalta vaikka päätöksentekijä osaa useita kieliä, yritys saattaa toimia vain Suomessa. Myöskään sillä, onko päätöksentekijä asunut ulkomailla, ei ole vaikutusta yrityksen ulkomaankauppaan.

Yrityksen päätöksentekijälle on tämän tutkimuksen mukaan tärkeää menestyksen saavuttaminen, pieni pelko epäonnistumisesta, parhaaseen lopputulokseen pyrkiminen, kilpailullisuus, oman alansa asiantuntijuus, itsenäisten ratkaisujen tekeminen, nopea toiminta päämäärän saavuttamiseksi, haasteellisten tehtävien etsiminen ja peräänantamattomuus. Näillä luonteenpiirteillä ei kuitenkaan näytä olevan mitään merkitystä sille, tekeekö yritys ulkomaankauppaa vai ei.

Päätöksentekijän kiinnostus Venäjää kohtaan ei näytä olevan tae siitä, että yritys tekisi Venäjän kauppaa. Taustalla täytyy siis olla joitakin muita tekijöitä. Kiinnostusta olisi, mutta ei uskallusta. Tähän auttaa verkostoituminen eli vientirenkaiden perustaminen. Yhdessä ollaan vahvempia. Yritys tarvitsee luottohenkilön eli henkilön, joka tuntee hyvin paikalliset tavat ja jolla on hyvät kontaktit.

Tässä tutkimuksessa kielitaito vastaa persoonallisuuden ja älykkyyden kolmiosaisessa konstruktiossa kognitiivisia rakennelmia. Kognitiosta puhutaan siis silloin kun yksilö saa tietoa jostain kohteesta. Kognitiiviseen rakenteeseen kuuluu myös matkustaminen ja/tai asuminen ulkomailla, koska matkustaessaan yksilö saa tietoa kohdemaasta. Tiedon saanti kohdemaasta on helpompaa, jos osaa paikallisen kielen. Kannattaa käyttää neuvottelutilanteessa tulkkia, vaikka osaakin kieltä, koska tulkin kääntäessä saa lisää aikaa päätöksenteolle ja samalla varmistuu se, että asia on varmasti ymmärretty oikein. Kognitiiviset rakenteet vahvistuvat sekä suomeksi että vieraalla kielellä.

Affektiot ilmenevät usein positiivisena tai negatiivisena suhtautumisena asiaan. Tässä tutkimuksessa kysymysten epäonnistumisen pelosta ja asiantuntijuudesta voidaan ajatella vastaavan affektiivisiä rakennelmia. Epäonnistumisen pelko luo negatiivista suhtautumista asiaan. Ei ole helppo päätös lähteä ulkomaan markkinoille, ei ainakaan hyvin erilaiseen kulttuuriin kuin

Suomi. Epäonnistumisen mahdollisuus kasvaa. Kun henkilö tuntee olevansa asiantuntija jossain, hän suhtautuu positiivisesti tähän kohteeseen.

Konaatio kuvaa yksilön taipumusta toimintaan. Tässä kyselyssä kysymykset menestyksen hakemisesta, vain parhaaseen lopputulokseen tyytymisestä, kilpailullisuudesta, itsenäisten ratkaisujen tekemisestä, nopeasta toiminnasta, haasteellisten tehtävien etsimisestä ja peräänantamattomuudesta vastaavat konatiivisia rakennelmia.

7.4 Mitä pitää tehdä?

Jotta eteläpohjalaiset yritykset saadaan innostumaan Venäjän kaupasta, Suomen lainsäädäntöä tulee muuttaa niin, että omaa pääomaa saa käyttää investointeihin. Venäjän lainsäädännöllä emme voi mitään, mutta tulee yrittää kuitenkin kaikin mahdollisin keinoin vaikuttaa venäläisiin niin, että hekin ymmärtäisivät ulkomaankaupan edut.

Järjestöjen tulee ottaa tehtäväkseen räätälöity suomalaisten ja venäläisten yritysten yhteensovittaminen. Pitää luoda rekisteri, jossa suomalaisten yritysten saatavilla on tiedot venäläisistä suomalaisten yritysten kanssa kauppaa haluavista yrityksistä toimialueittain ja paikkakunnittain.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukseni perusteella eteläpohjalainen yrittäjä haluaa saavuttaa toiminnassaan menestystä, pelkää joskus epäonnistumista, tyytyy vain parhaaseen lopputulokseen, on kilpailullinen ja kokee olevansa oman alansa asiantuntija. Hän tekee itsenäisiä ratkaisuja, mutta ottaa ratkaisuisaan toisten mielipiteet huomioon. Hän etsii haasteellisia tehtäviä, on toiminnassaan sitkeä ja toimii heti saavuttaakseen päämääränsä, mutta ei kuitenkaan toimi ”päätä pahkaa” eli analysoimatta tilannetta. Hän on jonkin verran kiinnostunut Venäjästä, sen kielestä, kulttuurista, ihmistä ja liiketoiminnasta. Näillä luonteenpiirteillä ei kuitenkaan ole mitään riippuvuutta yrityksen kansainvälistymisen kanssa. Riippuvuuden syvempi tutkiminen on uuden mielenkiintoisen ja haastavan tutkimuksen kohde.

Johansonin ja Wiedersheim-Paulin tutkimuksiin perustuva U-malli on liian vanha. Se ei ota huomioon alihankintaa, joka on oleellinen osa kansainvälistymistä. Se ei myöskään ota huomioon yrityksen kiinnostusta kansainvälistymisestä, vaikka siellä ei juuri tällä hetkellä tehdä ulkomaankauppaa. Se ei ota huomioon suoraa vientiä, ainoastaan agenttien kautta tapahtuvan viennin. Johansonin ja Vahlner verkostojen lisäys U-malliin vuonna 2009 on samansuuntainen tutkimukseni tulosten kanssa. Verkostot ovat niitä tärkeitä kanavia, joilla mennään ulkomaille. Verkosto voi olla joko kotimaassa tai ulkomailla tai kummassakin.

Suomi ja Eurooppa ovat lamassa ja Suomen vienti ei vedä. Nyt poliitikkojen ja organisaatioiden kuten Kauppakamari, Finpro, Finnvera jne. pitää alkaa toimia konkreettisella tasolla ja tukea ja organisoida vientiverkostoja. Halukkuutta ulkomaille on, mutta ei keinoja. Vientikillan toimintaa tulee kehittää edelleen. Verkostot ovat se tapa, jolla pienetkin yritykset pääsevät kansainvälistymään. Ne pitää tehdä kaikille yrityksille tunnetuiksi ja niiden toimintaa tulee tukea valtion varoista. Jo ulkomaisilla markkinoilla toimivat yritykset voivat toimia verkostoon liittyvien yritysten kansainvälistymisen kummeina. Etelä-Pohjanmaalla on vankkaa, sitkeää yrittäjähengeä. Nyt kun saadaan vielä yhteistyö yritysten kesken pelaamaan kunnolla, maakunta tulee saavuttamaan uskomattomia tuloksia. Kauppakamari kantakoon vastuun verkostojen ja kummien organisoinnista ja paikalliset poliitikot kantakoot vastuun tämän kaiken mahdollistamisesta. Kauppakamarille tulee antaa varojen tähän työhön tarvittavien resurssien palkkaamiseen.

Pitää ottaa huomioon myös toiseen suuntaan tapahtuva toiminta eli Suomeen tulevat yritykset ja yksityiset henkilöt. Haastateltu viestintäalan yrittäjä kertoi, että hänellä olisi paljon annettavaa ulkomaalaisten yritysten pyrkiessä Suomen markkinoille. Hänenkin osaamisensa tulee ottaa

mukaan tärkeänä osana verkoston toimintaa. Jokainen verkoston jäsen tuo verkostoon oman osaamisensa ja saa taas toisilta sitä, mitä häneltä itseltään puuttuu. Etelä-Pohjanmaalla asuu paljon ulkomaalaisia. Hyödynnetään heidän kielitaitonsa ja eri kulttuurien osaamisensa. Näin saadaan heidätkin työllistettyä.

Oppilaitoksissa on paljon ulkomaalaisia opiskelijoita ja kansainvälistymiseen liittyviä hankkeita. Kootaan niistäkin kaikista tieto yhteen paikkaan ja hyödynnetään niitä eteläpohjalaisten yritysten kansainvälistymisessä. Tästäkin yksi haastateltu yrittäjä kertoi, hän sanoi tietävänsä, että paljon kaikkea on, mutta pitäisi olla aikaa ottaa niistä selvää ja siihenhän yrittäjällä ei aikaa liikene.

Tärkein tutkimukseni anti on mielestäni se, että eteläpohjalaisilla yrityksillä on intoa ja mielenkiintoa Venäjän kauppaa ja yleensä kansainvälistymistä kohtaan, mutta keinot puuttuvat. Tämä pitää mahdollistaa verkostojen kautta. Kaiken Venäjän kauppaa ja kansainvälistymiseen liittyvän pitää löytyä yhdestä paikasta, on se sitten Kauppakamari tai joku muu organisaatio. Tietoa varmasti on paljon hajallaan, mutta siitä tutkimukseeni osallistuneet olivat varsin tietämättömiä ja hämillään.

Olemassa olevien verkostojen ja niiden toiminnan kehittämisen ja kehittymisen tutkiminen on uuden mielenkiintoisen tutkimuksen aihe.

9 LÄHDELUETTELO

- Abdel- Malek, T. 1978. Export Marketing Orientation in Small Firms. *American Journal of Small Business* 3 (1), 25 – 34.
- Alpert, R. & Haber, R. 1960. Anxiety in academic achievement situations. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 61, 207 – 215.
- Andersen, O. 1993. On the Internationalization Process of the Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies* 24 (2), 209-231.
- Anderson, E. & Gatignon, H. 1986. Modes of entry: A transactions cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, 1 – 26.
- Angelmar, R & Pras, B. 1984. Product Acceptance by Middlemen in Export Channels. *Journal of Business Research* 12 (2), 227 – 240.
- Atkinson, J. W. & Feather, N. T. 1966. A theory of achievement motivation. New York. Wiley.
- Atkinson, J. W. & Raynor, J. O. 1974. Motivation and achievement. Washington DC. Winston.
- Ayal, I. & Raban, J. 1987. Export management structure and successful high technology innovation. Teoksessa Reid, S. D. & Rosson, P. J. (toim.) *Managing export entry and expansion*. New York: Praeger.
- Benito, G. R. G. & Gripsrud, G. 1991. The expansion of foreign direct investment by manufacturing companies: Discrete rational location choices or a cultural learning process? Paper presented at the European International Business Association Conference, Madrid.
- Bilkey, W. J. & Tesar, G. 1977. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies* 9, 93-98.
- Bilkey, W. J. 1978. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies* 10, 93 – 98.
- Bilkey, W. J. 1985. Development of Export Marketing Guidelines. *International Marketing Review* 2 (1), 31 – 40.
- Cavusgil, S.T. 1976. Organisational Determinants of Firms' Export Behaviour: An Empirical Analysis. University of Wisconsin-Madison. Ph.D. dissertation.
- Cavusgil, S. T. 1980. On the internationalization process of the firms. *European Research* 8, 273-281.
- Cavusgil, S. T. 1982. Some observations on the relevance of critical variables for internationalization stages. Teoksessa Czinkota, M. R. & Tesar, G. (toim.) *Export Management: An international context*. New York: Praeger.
- Corno, L. 1989. Self-regulated learning: A volitional analysis. *Self-regulated learning and academic achievement: Theory, research and practice*, 111 – 142. New York. Springer.
- Czinkota, M. R. 1982. *Export development strategies: US promotion policies*. New York. Praeger Publishers.
- Daniels, J.D. & Goyburo, J. 1976. The Exporter-Non-exporter Interface: A Search for Variables. *Foreign Trade Review* 3, 258 – 282.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York. Plenum Press.
- Dichtl, E., Leibold, M., Koglmayer, H-G. & Mueller, S. 1984. The export-decision of small and medium-sized firms: A review. *Management International Review* 24 (2), 243 – 253.
- Dunning, J. H. 1988. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* 19, 1 – 31.
- Engvall, L. & Wallenstål, M. 1988. Tit for tat in small steps. *The Internationalization of Swedish banks*. *Scandinavian Journal of Management* 4 (3/4), 147 – 155.
- Entwistle, N. J. 1987a. Explaining individual differences in school learning. *Learning and instruction: European research in an international context* 1, 69 – 88.
- Entwistle, N. J. 1987b. Motivation to learn: Conceptualizations and practicalities. *British Journal of Educational Studies* 35, 129 – 148.
- Entwistle, N. J. & Ramsden, P. 1983. *Understanding Student Learning*. London. Groom Helm.
- Fineman, S. 1977. The achievement motive construct and its measurement: Where are we now? *British Journal of Psychology* 68, 1 - 22.
- Harter, S. 1981. A new self-report of intrinsic versus extrinsic orientation in the classroom: Motivational and informational components. *Development Psychology* 17, 300 – 312.
- Heckhausen, H. & Kuhl, J. 1985. From wishes to action: The dead ends and short-cuts on the long way to action. In M. Frese & J. Sabini (Eds.), *Goal-directed behavior: Psychological theory and research on action*. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum Associates.
- Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsch, S. & Adar, Z. 1974. Protected Markets and Firms' Export Distribution. *World Development* 2, 29 – 36.
- Jackson, D.N., Ahmed, S.A. & Heapy, N.A. 1976. Is achievement a unitary construct? *Journal of Research in Personality* 10, 1 -21.
- Johanson, J. & Mattsson, I.E. 1988. Internationalisation of industrial systems- A network approach. In N. Hood J.-E. Vahlne (Eds). *Strategies in global competition*. (287 – 314). London: Groom Helm.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies* 12 (3), 305-322.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. 1975. *A Model of the Internationalisation Process of the Firm*. University of Uppsala, Sweden.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. 1977. The internationalisation process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 23 - 32.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. 1990. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review* 7 (4), 11 – 24.

- Johanson, J. & Vahlne, J-E. 2003. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship* 1 (1), 83 – 101.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411 – 1431.
- Kangas, S & al. 2009. Suomalaisyrittäjien kohtaamat kaupanesteet ja keinot niiden poistamiseksi. Ulkoasiainministeriö.
- Kaufert, R. & Ackerman, P. L. 1989a. Dynamics of skill acquisition: Building a bridge between intelligence and motivation. *Advances in the psychology of human intelligence* 5, 83 – 134.
- Kaufert, R. & Ackerman, P. L. 1989b. Motivation and cognitive abilities: an integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology Monograph* 74, 657 – 690.
- Kirpalani, V. H. & McIntosh, N.B. 1980. Internal Marketing Effectiveness of Technology-oriented Small Firms. *Journal of International Business Studies* 11, 81 – 90.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuhl, J. 1977. Personal and situational determinants of achievement motivation: Computer simulation and experimental analysis. Bonn. Bouvier.
- Kuhl, J. 1982. The expectancy-value approach in the theory of social motivation: elaborations, extensions, critique. *Expectations and actions: Expectancy-value models in psychology*, 125 – 160. Hillsdale, NJ. Lawrence Erlbaum Associates.
- Langeard, E., Reffait, P. & Roux, E. 1976. Profil Commercial de l'exportateur française. *Revue française de gestion* 7, 91 – 109.
- Liebert, R. & Morris, L. 1967. Cognitive and emotional components of test anxiety: A distinction and some initial data. *Psychological Reports* 20, 975, 978.
- Luostarinen, R. 1980. Internationalization of the firm. Helsinki. The Helsinki School of Economics.
- Mandler, G. & Sarason, S. 1952. A study of anxiety and learning. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 47, 166 -173.
- McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. 1953. *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Marton, F., Hounsell, D. J. & Entwistle N. J. (toim.). 1984. *The Experience of Learning*. Edinburgh: Scottish Academic Press.
- Marton, F. & Säljö, R. 1976. On qualitative differences in learning. *British Journal of Educational Psychology* 46, 4 – 11.
- Miesenbock, K. J. 1988. Small Businesses and Exporting: A Literature Review. *International Small Business Journal* 6 (2), 42 - 61.

- Nenniger, P. 1987. How stable is motivation by contents? *Learning and instruction: European Research in an international context* 1, 159 – 179. London. Pergamon Press.
- Nicholls, J. G., Patashnick, M. & Nolen, S. B. 1985. Adolescents' theories of education. *Journal of Educational Psychology* 77, 683 – 692.
- Ogram, E.W. 1982. Exporters and Non-exporters: A Profile of Small Manufacturing Firms in Georgia. Teoksessa Czinkota, M.R. & Tesar, G. (toim.) *Export Management: An International Context*. New York, 70 – 84.
- Ojala, A. 2008. Entry in a Psychically Distant Market: Finnish Small and Medium-sized Software Firms in Japan. *European Management Journal* 26 (2), 135 – 140.
- Ojala, A. & Tyrväinen, P. 2007. Entry Barriers of Small and Medium-Sized Software Firms in the Japanese Market. *Thunderbird International Business Review* 49 (6), 689 – 705.
- Olson, Ch.H. 1975. *Studies in Export Promotion: Attempts to Evaluate Export Stimulation Measures for the Swedish Textile and Clothing Industries*. Acta Universitatis Upsaliensis. Uppsala.
- Prenzel, M. 1988. *Conditions for the persistence of interest*. New Orleans.
- Ray, J. J. 1982. *Self-report measures of achievement motivation: A catalog*. New South Wales. Australia. University of New South Wales.
- Reid, S. T. 1981. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies* 12, 101-112.
- Reid, S. T. 1982. The Impact of Size on Export Behaviour in Small Firms. *Export Management: An International Context*, 18 – 38.
- Root, F. R. 1987. *Entry strategies for international markets*. Lexington. Lexington Books.
- Ryan, R. M. & Connell, J. P. 1989. Perceived locus of causality and internationalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology* 57, 749 – 761.
- Schiefele, U. 1991. Interest, learning, and motivation. *Educational Psychologist* 26, 299 – 323.
- Schiefele, U. & Krapp, A. 1988. The impact of interest on qualitative and structural indicators of knowledge. New Orleans.
- Schiefele, U., Krapp, A. & Winteler, A. 1988. *Conceptualization and measurement of interest*. New Orleans.
- Snow, R. E., Corno, L. & Jackson, D. 1996. Individual differences in affective and conative functions in D.C. Berliner & R.C. Calfee, eds. *Handbook of Educational Psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan, 243 – 310.
- Sullivan, D. & Bauerschmidt, A. 1990. Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlnes's thesis. *Management International Review* 30 (1), 19 – 30.
- Suomen suurimmat kauppakumppanit. 2012.
http://www.ek.fi/ek/fi/tietografiikka/ulkomaankauppa_kauppapolitiikka/pdf 3.3.2012

- Tiri, M. 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki. Suomalais-venäläinen kauppakamariyhdistys – SVKK ry 2009.
- Tobias, S. 1985. Interference, defective skills, and cognitive capacity. *Educational Psychologist* 20, 135 – 142
- Turnbull, P. W. 1987. A challenge to the stages theory of the internationalization process. Teoksessa Reid, S. D. & Rosson, P. J. (toim.) *Managing export entry and expansion*. New York: Praeger.
- Vallerand, R. J., Blais, M. R., Briere, N. M. & Pelletier, L. G. 1989. Construction and validation of the Academic Motivation Scale. *Canadian Journal of Behavioral Sciences* 21, 323 – 349.
- Weiner, B. 1986. *An attributional theory of motivation and emotion*. New York. Springer.
- Welch, L. & Wiedersheim-Paul, F. 1980. Domestic expansion: Internationalization at home. *Essays in Internationalization Business* 2. The University of South Carolina.
- Winteler, A. & Sierwald, W. 1987. Entwicklung und Überprüfung eines Fragebogens zum Studienteilnahme. *Hochschulausbildung*.
- Withey, J. J. 1980. Differences Between Exporters and Non-exporters: Some Hypotheses Concerning Small Manufacturing Business. *American Journal of Small Business* 4 (3), 29-37.
- Yang, Y.S., Leone, R.P. & Alden, D. L. 1992. A market expansion ability approach to identify potential exporters. *Journal of Marketing* 56, 84 – 96.
- Yaprak, A. 1985. Empirical Study of the Differences Between Small Exporting and Non-exporting US Firms. *International Marketing Review* 2 (2), 72-83.

LIITE 1: Saate kyselylomakkeeseen

Hei,

Olen Tuija Pekkinen ja opiskelen pääaineenani yrittäjyyttä Jyväskylän yliopistossa.

Pro gradu-työnäni teen tutkimuksen eteläpohjalaisten pienten ja keskisuurten yritysten Venäjän kaupan esteistä ja motiiveista.

Pyydän Teitä ystävällisesti auttamaan tutkimukseni toteuttamisessa täyttämällä oheisen lomakkeen sähköisesti 10.11.2011mennessä. Osa tutkimuksestani koskee yrityksen päätöksentekijän persoonallisuuden vaikutusta yrityksen kansainvälistymiseen. Tästä syystä osa kysymyksistä koskee vastaajan persoonallisuutta.

Kaikki kyselylomakkeet käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Mikäli lomakkeen täyttämässä ilmenee ongelmia, pyydän ottamaan minuun yhteyden, jotta voin postittaa lomakkeen palautuskuorineen teille. Lomake löytyy tästä:

Mikäli teillä on kysyttävää kyselyn suhteen, vastaan mielelläni puhelimitse 050-3429284 tai sähköpostitse tuija.pekkinen@syo.fi

Ystävällisin terveisin

Tuija Pekkinen

LIITE 2: Puolistrukturoitu lomakekysely

ETELÄPOHJALAISTEN PIENTEN JA KESKISUURTEN YRITYSTEN VENÄJÄN KAUPAN ESTEET JA MOTIIVIT

YRITYKSEN JA VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Kuinka monta henkilöä työskentelee tällä hetkellä yrityksenne palveluksessa yrittäjä itse mukaan lukien? _____

2. Tähän kyselyyn vastanneen henkilön asema on yrityksessänne:

3. Millä perusteella valitsitte tähän kyselyyn vastaajan yrityksestänne?

4. Vastaajan ikä: _____

5. Vastaajan koulutus: _____

6. Vastaajan kielitaito: _____

7. Onko vastaaja matkustanut ulkomailla:

Kyllä _____, missä maassa/maissa? _____

Ei _____

8. Onko vastaaja asunut ulkomailla?

Kyllä _____, missä maassa/maissa? _____

Ei _____

9. Onko vastaaja asunut Venäjällä?

Kyllä _____

Ei _____

VASTAAJAN PERSOONALLISUUS (kysymykset 10 – 23 koskevat vain vastaajan persoonallisuutta, eivät yritystä)

10. Haluan saavuttaa toimissani menestystä (valitkaa yksi vaihtoehto)

1 en koskaan 2 harvoin 3 joskus 4 usein 5 erittäin usein 6 aina

11. Toiminnassani pelkään epäonnistuvani (valitkaa yksi vaihtoehto)

1 en koskaan 2 harvoin 3 joskus 4 usein 5 erittäin usein 6 aina

12. Toiminnassani tyydyn vain parhaaseen lopputulokseen (valitkaa yksi vaihtoehto)

1 en koskaan 2 harvoin 3 joskus 4 usein 5 erittäin usein 6 aina

13. Olen kilpailullinen (valitkaa yksi vaihtoehto)

1 en koskaan 2 harvoin 3 joskus 4 usein 5 erittäin usein 6 aina

14. Koen olevani oman alan asiantuntija (valitkaa yksi vaihtoehto)

1 en koskaan 2 harvoin 3 joskus 4 usein 5 erittäin usein 6 aina

15. Haluan tehdä itsenäisiä ratkaisuja (valitkaa yksi vaihtoehto)

1 en koskaan 2 harvoin 3 joskus 4 usein 5 erittäin usein 6 aina

16. Toimin heti saavuttaakseni päämääräni (valitkaa yksi vaihtoehto)

1 en koskaan 2 harvoin 3 joskus 4 usein 5 erittäin usein 6 aina

17. Etsin haasteellisia tehtäviä (valitkaa yksi vaihtoehto)

1 en koskaan 2 harvoin 3 joskus 4 usein 5 erittäin usein 6 aina

18. Jos epäonnistun, jatkan yrittämistä luovuttamatta (valitkaa yksi vaihtoehto)

1 en koskaan 2 harvoin 3 joskus 4 usein 5 erittäin usein 6 aina

19. Olen kiinnostunut Venäjästä (maasta, kansasta, kulttuurista jne) (valitkaa yksi vaihtoehto)

1 en ollenkaan 2 erittäin vähän 3 vähän 4 jonkin verran 5 paljon 6 erittäin paljon

20. Kuvailkaa persoonallisuuttanne niin hyvin kuin mahdollista käyttäen mitä tahansa

valitsemianne adjektiiveja (esimerkiksi iloinen, peräänantamaton, työteliäs jne.). Älkää kertoko, millainen haluaisitte olla, vaan kertokaa millainen todella olette. Yrittäkää käyttää tavallisia sanoja.

YRITYKSEN ULKOMAAN KAUPPA JA/TAI VENÄJÄN KAUPPA

21. Haluatteko kasvattaa yritystänne?

Kyllä____, Miten toteutate kasvun?_____

Ei____, miksi ei?_____

22. Tekeekö yrityksenne ulkomaankauppaa?

Kyllä_____

Jos kyllä, tuonti_____, mistä?_____

Jos kyllä, vienti_____, mihin?_____

Ei_____

23. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen (kysymys 22) kyllä, millä tavalla/tavoilla

toimitte ulkomaisilla markkinoilla?

Tuonti_____

Epäsuora vienti (esimerkiksi suomalaisen agentin tai päämiehen kautta)_____

Suora vienti (esimerkiksi ulkomaisen maahantuojan/agentin kautta)_____

Välitön vienti (esimerkiksi suoraan ulkomaiselle loppuasiakkaalle)_____

Tytäryhtiö_____

Yhteisyritys_____

Tuotantolaitos_____

Joku muu, mikä?_____

24. Jos vastasitte kysymykseen 22 kyllä, miten päädyitte kyseisille ulkomaan/ulkomaiden markkinoille?_____

25. Jos teillä on ulkomaisia kauppakumppaneita, missä maissa ovat tärkeimmät? Mainitkaa enintään viisi tärkeintä._____

26. Tekeekö yrityksenne kauppaa Venäjän kanssa?

Kyllä_____

Ei_____

Jos kyllä, tuonti_____, mistä Venäjältä?_____

Jos kyllä, vienti_____, minne Venäjälle?_____

27. Jos vastasitte edelliseen kysymykseen (kysymys 26) kyllä, millä tavalla/tavoilla

toimitte venäläisillä markkinoilla? Rastittakaa oikea vaihtoehto.

Tuonti____

Epäsuora vienti (esimerkiksi suomalaisen agentin tai päämiehen kautta)_____

Suora vienti (esimerkiksi ulkomaisen maahantuojaan/agentin kautta)_____

Välitön vienti (esimerkiksi suoraan ulkomaiselle loppuasiakkaalle)_____

Tytäryhtiö_____

Yhteisyritys_____

Tuotantolaitos_____

Joku muu, mikä? _____

28. Jos vastasitte kysymykseen 26 kyllä, miten päädyitte Venäjän

markkinoille? _____

29. Tekeekö yrityksenne alihankintatyötä yritykselle, joka harjoittaa Venäjän kauppaa?

Kyllä _____

Jos kyllä, tuonti _____, mistä Venäjältä? _____

Jos kyllä, vienti _____, minne Venäjällä? _____

Ei _____

VENÄJÄN KAUPAN ESTEET JA MOTIIVIT

30. Jos yrityksenne ei tee kauppaa Venäjän kanssa, mistä se johtuu? Voitte valita useampia vaihtoehtoja. Rastittakaa oikea/oikeat vaihtoehdot.

Kotimaan markkinat riittävät meille _____

Venäjä on meille tuntematon alue _____

Epäluottamus Venäjän talouteen _____

Epäluottamus Venäjän liike-elämään _____

Epäluottamus venäläisiin viranomaisiin _____

Resurssien rajallisuus _____

Osaamisen rajallisuus _____

Rahoituksen puute _____

Ulkomaankaupan osaamisen puute _____

Kielitaidon puute _____

Venäjä markkina-alueena ei kiinnosta __, miksi? _____

Joku muu syy, mikä? _____

31. Jos yrityksenne tekee kauppaa Venäjän kanssa, mistä se johtuu? Voitte valita useampia vaihtoehtoja. Rastittakaa oikea/oikeat vaihtoehdot.

Venäjä on lähellä ____

Olemme kiinnostuneet Venäjästä ____

Meillä on kielitaitoista henkilökuntaa ____

Meillä on ulkomaankaupan käytännöt tuntevaa henkilökuntaa ____

Kotimaan markkinat eivät riitä ____

Venäjän markkinat ovat suuret ____

Muu syy, mikä? _____

32. Jos yrityksenne tekee Venäjän kauppaa, mikä on haastavinta siellä toimiessa?

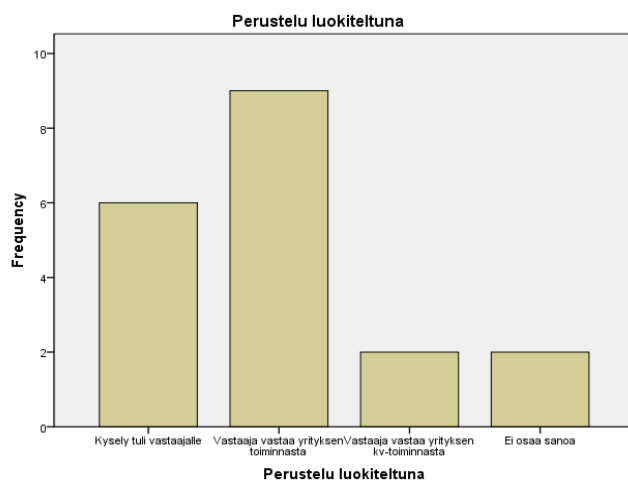
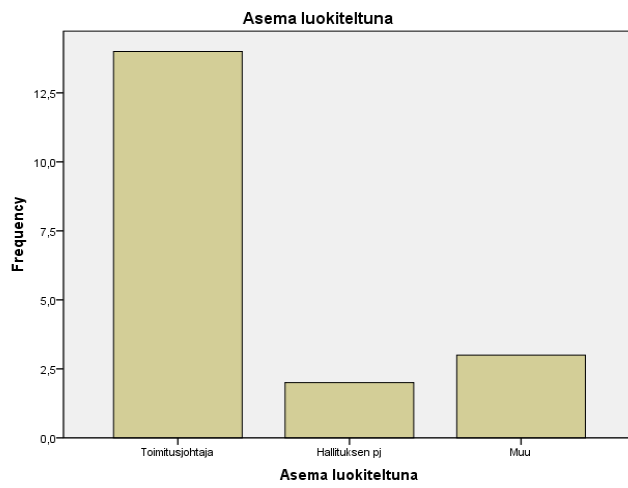
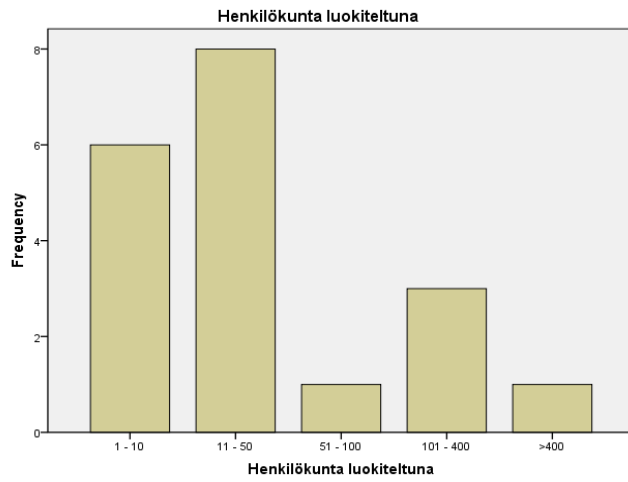
33. Miten olette selvinneet edellä mainituista haasteista?

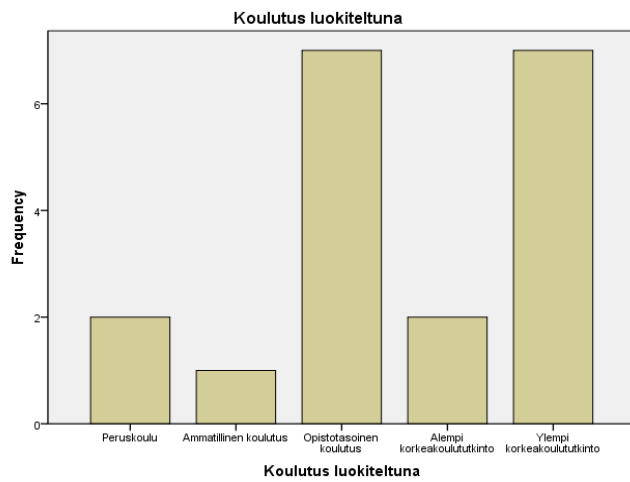
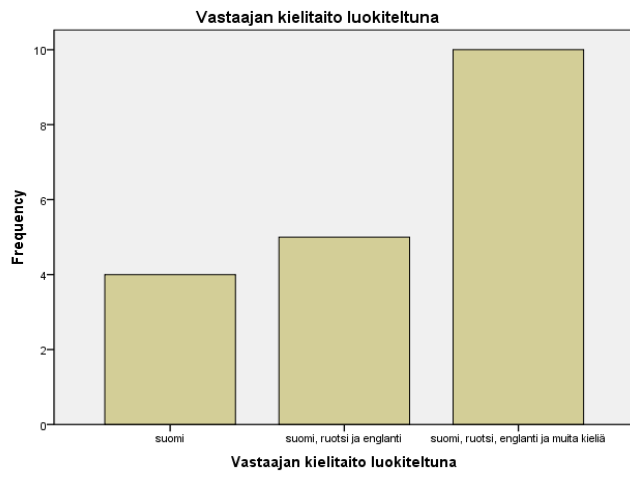
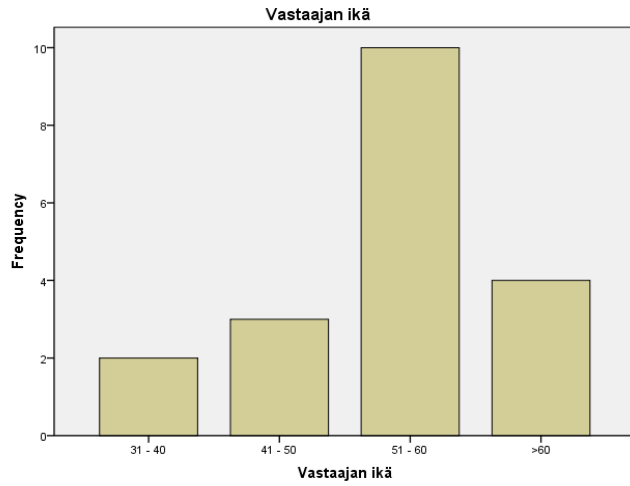
34. Jos yrityksenne tekee Venäjän kauppaa, millaista apua tarvitsisitte toiminnoissanne?

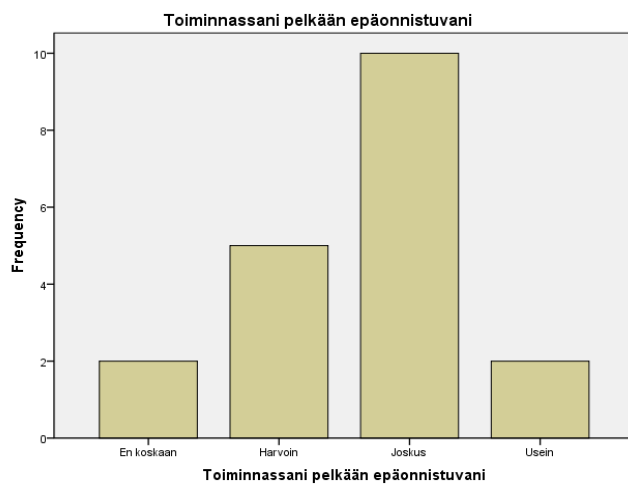
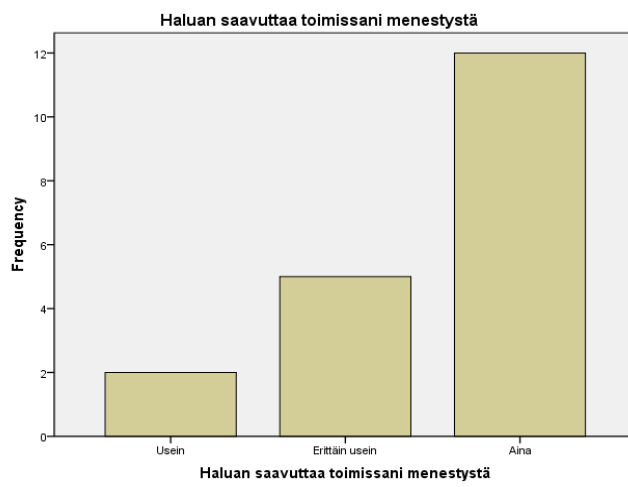
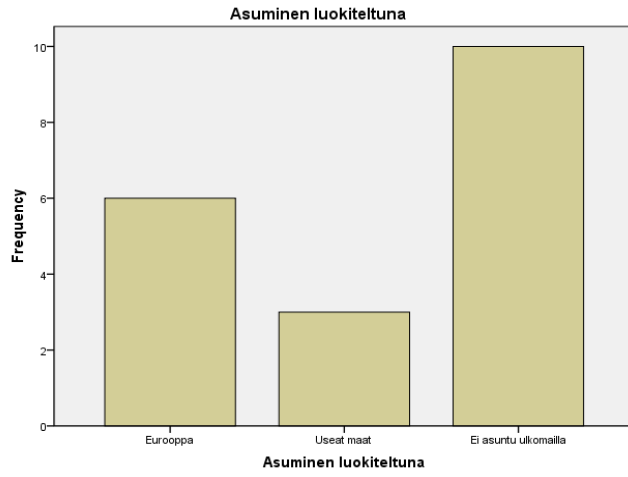
35. Jos ette tee Venäjän kauppaa, millaista apua tarvitsisitte, jotta voisitte aloittaa Venäjän kaupan?

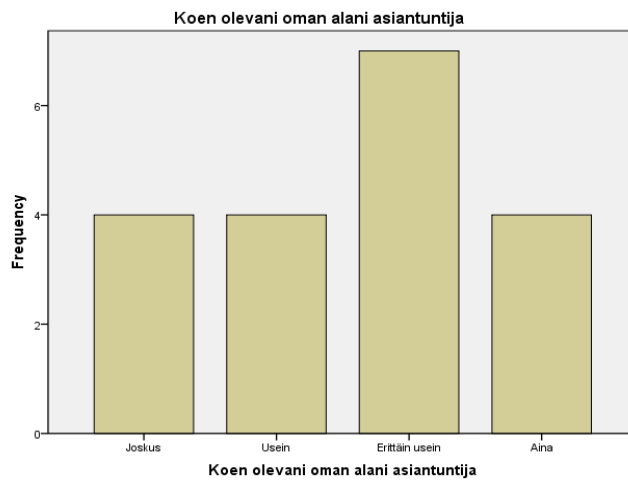
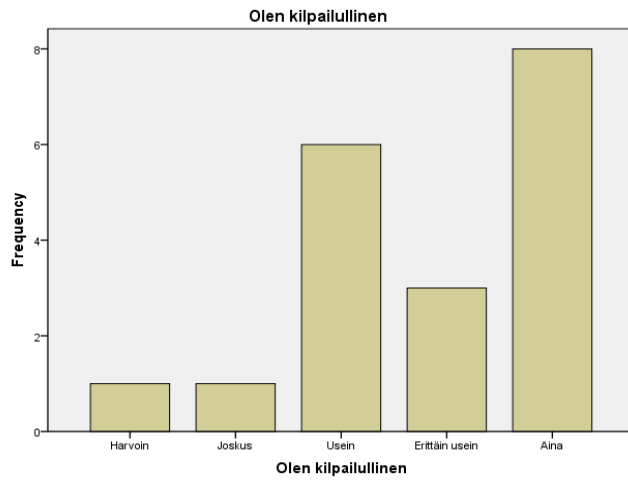
Kiitos vastauksistanne!

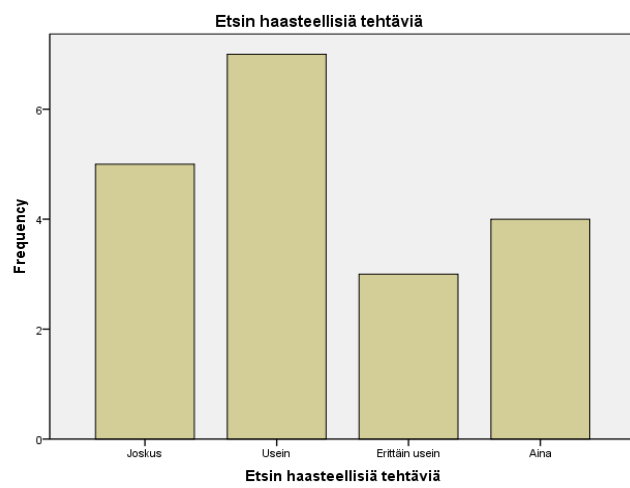
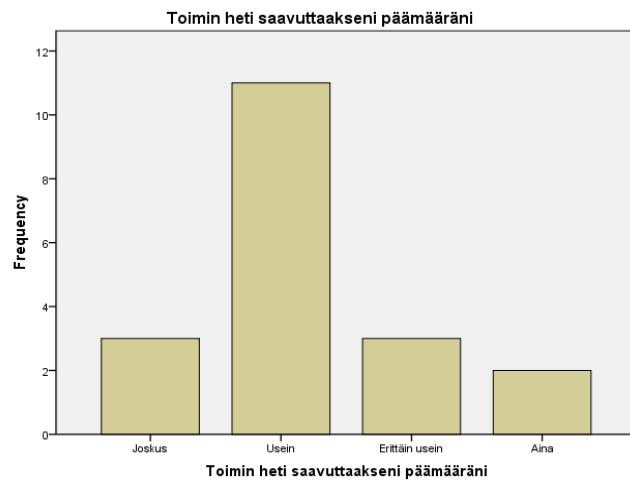
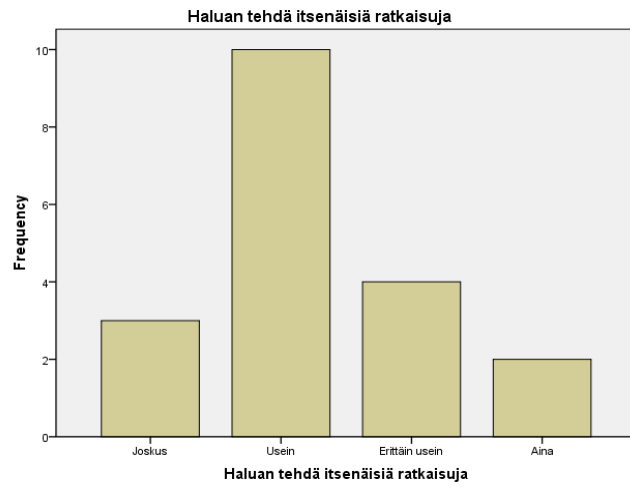
LIITE 3: Kaaviot kyselytutkimuksen tuloksista

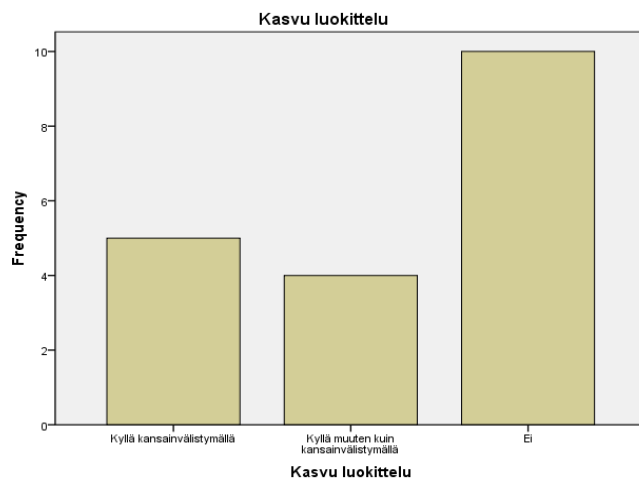
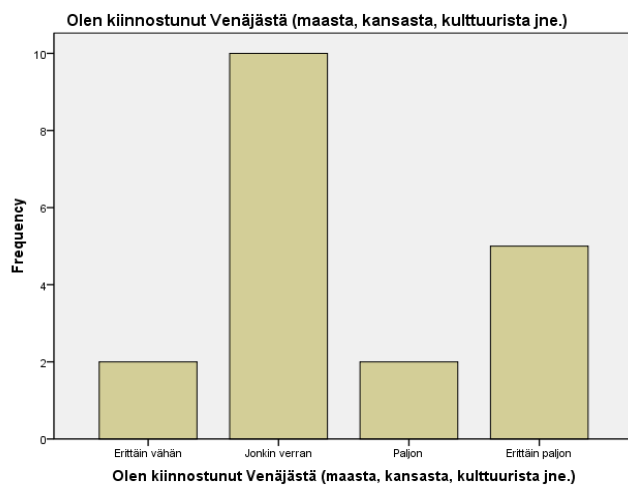


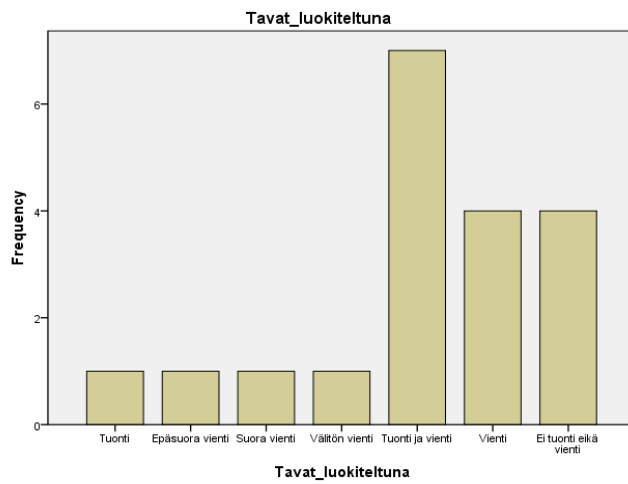
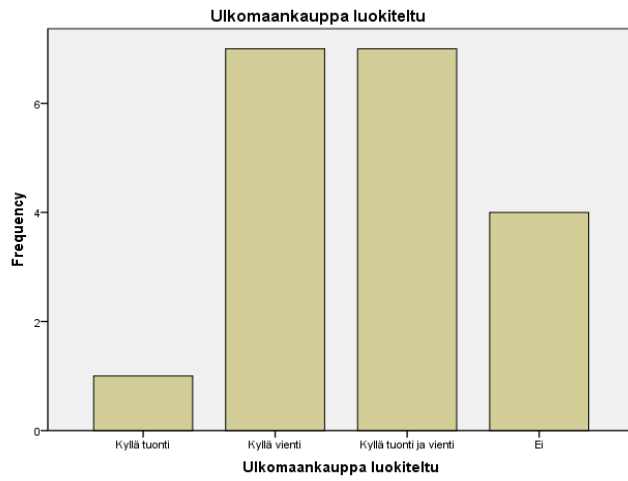
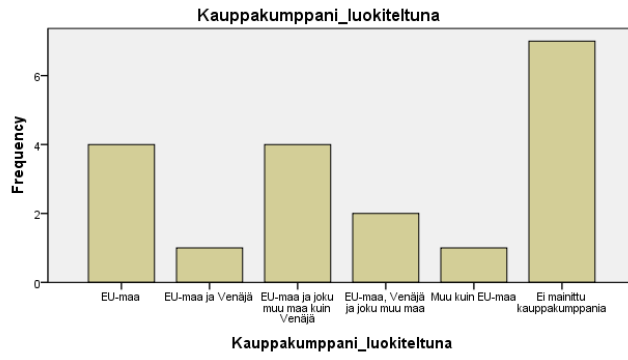


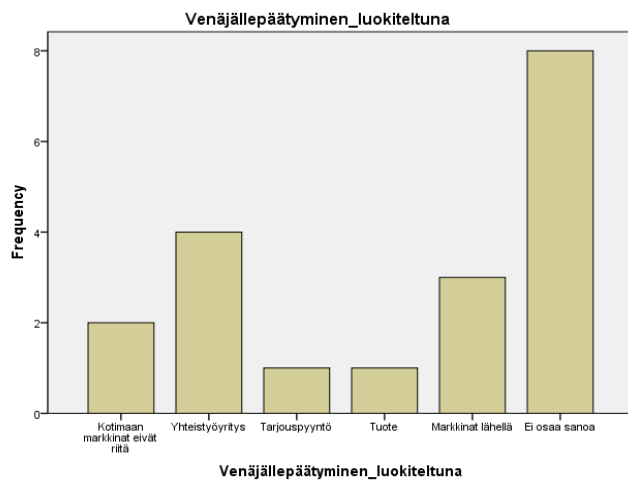
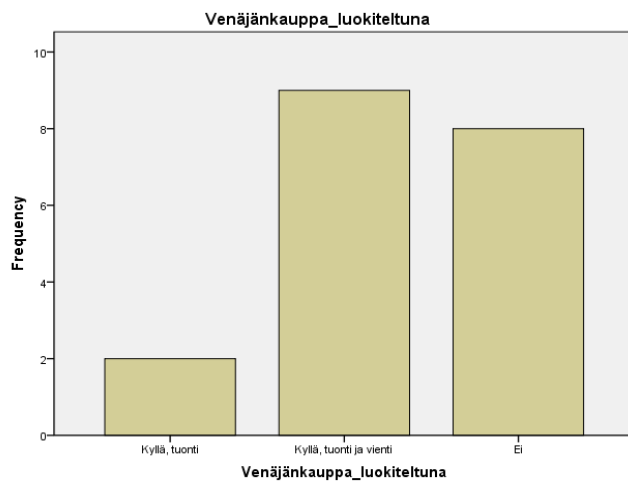
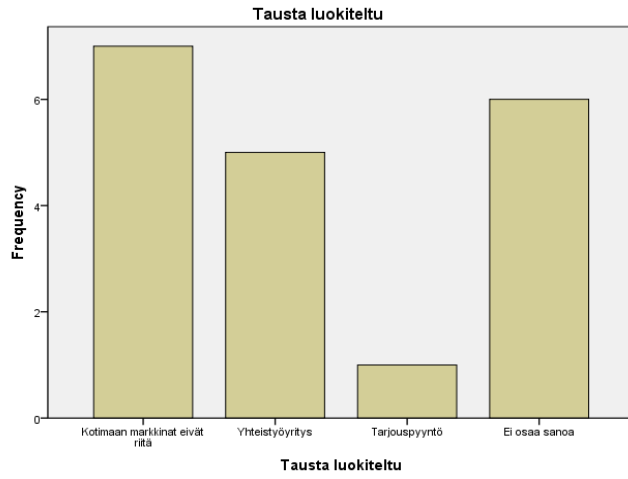


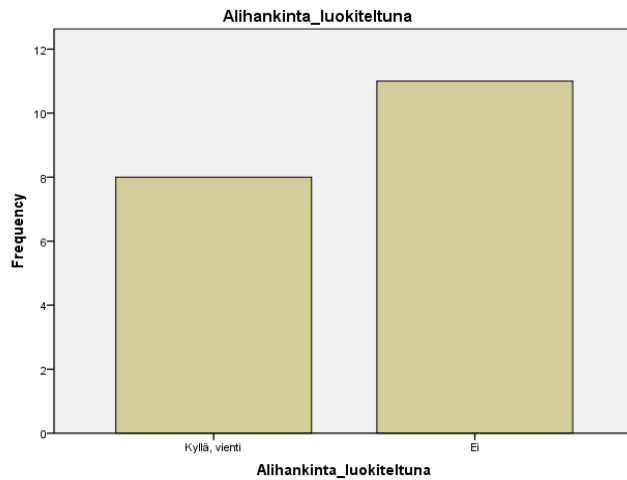












Seuraavissa kaavioissa vienti tarkoittaa useita viennin muotoja eli välittömän, suoran ja epäsuoran viennin erilaisia yhdistelmiä. Välitön vienti tarkoittaa esimerkiksi suoraan loppuasiakkaalle tapahtuvaa vientiä. Suora vienti tarkoittaa vientiä esimerkiksi ulkomaisen maahantuojan/agentin kautta. Epäsuora vienti tarkoittaa vientiä esimerkiksi suomalaisen agentin tai päämiehen kautta.

Tavat_luokiteltuna * Henkilökunta luokiteltuna Crosstabulation

Count		Henkilökunta luokiteltuna					Total
		1 - 10	11 - 50	51 - 100	101 - 400	>400	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	0	1	0	0	0	
	Epäsuora vienti	0	1	0	0	0	
	Suora vienti	0	0	0	0	1	
	Välitön vienti	0	1	0	0	0	
	Tuonti ja vienti	1	4	0	2	0	
	Vienti	2	1	1	0	0	
	Ei tuonti eikä vienti	3	0	0	1	0	
Total		6	8	1	3	1	

Venäjäkauppa_luokiteltuna * Henkilökunta luokiteltuna Crosstabulation

Count		Henkilökunta luokiteltuna					Total
		1 - 10	11 - 50	51 - 100	101 - 400	>400	
Venäjäkauppa_luokiteltuna	Kyllä, tuonti	1	0	1	0	0	2
	Kyllä, tuonti ja vienti	2	4	0	2	1	9

	Ei	3	4	0	1	0	8
Total		6	8	1	3	1	19

Tavat_luokiteltuna * Vastaajan kielitaito luokiteltuna Crosstabulation

Count

		Vastaajan kielitaito luokiteltuna			Total
		suomi	suomi, ruotsi ja englanti	suomi, ruotsi, englanti ja muita kieliä	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	0	0	1	1
	Epäsuora vienti	1	0	0	1
	Suora vienti	0	0	1	1
	Välitön vienti	0	0	1	1
	Tuonti ja vienti	0	4	3	7
	Vienti	2	1	1	4
	Ei tuonti eikä vienti	1	0	3	4
Total		4	5	10	19

Tavat_luokiteltuna * Asuminen luokiteltuna Crosstabulation

Count

		Asuminen luokiteltuna			Total
		Eurooppa	Useat maat	Ei asunut ulkomailla	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	1	0	0	1
	Epäsuora vienti	0	0	1	1
	Suora vienti	1	0	0	1
	Välitön vienti	1	0	0	1
	Tuonti ja vienti	1	3	3	7
	Vienti	0	0	4	4
	Ei tuonti eikä vienti	2	0	2	4
Total		6	3	10	19

Tavat_luokiteltuna * Haluan saavuttaa toimissani menestystä Crosstabulation

Count

		Haluan saavuttaa toimissani menestystä			Total
		Usein	Erittäin usein	Aina	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	0	0	1	1
	Epäsuora vienti	0	0	1	1
	Suora vienti	0	1	0	1
	Välitön vienti	0	0	1	1
	Tuonti ja vienti	2	2	3	7
	Vienti	0	1	3	4
	Ei tuonti eikä vienti	0	1	3	4
Total		2	5	12	19

Tavat_luokiteltuna * Toiminnassani pelkään epäonnistuvani Crosstabulation

Count

		Toiminnassani pelkään epäonnistuvani				Total
		En koskaan	Harvoin	Joskus	Usein	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	0	0	1	0	1
	Epäsuora vienti	0	0	1	0	1
	Suora vienti	0	0	1	0	1
	Välitön vienti	0	0	1	0	1
	Tuonti ja vienti	0	2	3	2	7
	Vienti	1	1	2	0	4
	Ei tuonti eikä vienti	1	2	1	0	4
Total		2	5	10	2	19

Tavat_luokiteltuna * Toiminnassani tyydyn vain parhaaseen lopputulokseen Crosstabulation

Count

		Toiminnassani tyydyn vain parhaaseen lopputulokseen				Total
		Joskus	Usein	Erittäin usein	Aina	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	1	0	0	0	1
	Epäsuora vienti	0	0	0	1	1
	Suora vienti	0	1	0	0	1
	Välitön vienti	0	0	1	0	1
	Tuonti ja vienti	0	3	3	1	7
	Vienti	0	1	2	1	4
	Ei tuonti eikä vienti	0	0	2	2	4

Tavat_luokiteltuna * Toiminnassani pelkään epäonnistuvani Crosstabulation

Count

		Toiminnassani pelkään epäonnistuvani				Total
		En koskaan	Harvoin	Joskus	Usein	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	0	0	1	0	1
	Epäsuora vienti	0	0	1	0	1
	Suora vienti	0	0	1	0	1
	Välitön vienti	0	0	1	0	1
	Tuonti ja vienti	0	2	3	2	7
	Vienti	1	1	2	0	4
	Ei tuonti eikä vienti	1	2	1	0	4
Total		1	5	8	5	19

Tavat_luokiteltuna * Olen kilpailullinen Crosstabulation

Count

		Olen kilpailullinen					Total
		Harvoin	Joskus	Usein	Erittäin usein	Aina	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	1	0	0	0	0	1
	Epäsuora vienti	0	0	0	0	1	1
	Suora vienti	0	0	0	1	0	1
	Välitön vienti	0	0	1	0	0	1
	Tuonti ja vienti	0	0	3	2	2	7
	Vienti	0	1	1	0	2	4
	Ei tuonti eikä vienti	0	0	1	0	3	4
Total		1	1	6	3	8	19

Tavat_luokiteltuna * Koen olevani oman alan asiantuntija Crosstabulation

Count

		Koen olevani oman alan asiantuntija				Total
		Joskus	Usein	Erittäin usein	Aina	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	0	1	0	0	1
	Epäsuora vienti	0	1	0	0	1
	Suora vienti	0	0	1	0	1
	Välitön vienti	1	0	0	0	1
	Tuonti ja vienti	3	1	2	1	7
	Vienti	0	0	3	1	4

	Ei tuonti eikä vienti	0	1	1	2	4
Total		4	4	7	4	19

Tavat_luokiteltuna * Haluan tehdä itsenäisiä ratkaisuja Crosstabulation

Count

		Haluan tehdä itsenäisiä ratkaisuja				Total
		Joskus	Usein	Erittäin usein	Aina	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	0	1	0	0	1
	Epäsuora vienti	0	1	0	0	1
	Suora vienti	0	1	0	0	1
	Välitön vienti	1	0	0	0	1
	Tuonti ja vienti	2	2	2	1	7
	Vienti	0	2	2	0	4
	Ei tuonti eikä vienti	0	3	0	1	4
Total		3	10	4	2	19

Tavat_luokiteltuna * Toimin heti saavuttaakseni päämääräni Crosstabulation

Count

		Toimin heti saavuttaakseni päämääräni				Total
		Joskus	Usein	Erittäin usein	Aina	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	0	1	0	0	1
	Epäsuora vienti	0	0	0	1	1
	Suora vienti	0	1	0	0	1
	Välitön vienti	0	1	0	0	1
	Tuonti ja vienti	2	3	2	0	7
	Vienti	1	2	1	0	4
	Ei tuonti eikä vienti	0	3	0	1	4
Total		3	11	3	2	19

Tavat_luokiteltuna * Etsin haasteellisiä tehtäviä Crosstabulation

Count

		Etsin haasteellisiä tehtäviä				Total
		Joskus	Usein	Erittäin usein	Aina	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	0	1	0	0	1
	Epäsuora vienti	0	0	0	1	1
	Suora vienti	0	1	0	0	1
	Välitön vienti	0	1	0	0	1

	Tuonti ja vienti	1	3	3	0	7
	Vienti	2	1	0	1	4
	Ei tuonti eikä vienti	2	0	0	2	4
Total		5	7	3	4	19

Tavat_luokiteltuna * Jos epäonnistun, jatkan yrittämistä luovuttamatta Crosstabulation

Count

		Jos epäonnistun, jatkan yrittämistä luovuttamatta			Total
		Usein	Erittäin usein	Aina	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	1	0	0	1
	Epäsuora vienti	0	0	1	1
	Suora vienti	0	1	0	1
	Välitön vienti	1	0	0	1
	Tuonti ja vienti	3	4	0	7
	Vienti	1	2	1	4
	Ei tuonti eikä vienti	1	0	3	4
Total		7	7	5	19

Tavat_luokiteltuna * Olen kiinnostunut Venäjästä (maasta, kansasta, kulttuurista jne.) Crosstabulation

Count

		Olen kiinnostunut Venäjästä (maasta, kansasta, kulttuurista jne.)				Total
		Erittäin vähän	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon	
Tavat_luokiteltuna	Tuonti	0	0	0	1	1
	Epäsuora vienti	0	0	1	0	1
	Suora vienti	0	0	0	1	1
	Välitön vienti	0	0	0	1	1
	Tuonti ja vienti	1	6	0	0	7
	Vienti	0	2	1	1	4
	Ei tuonti eikä vienti	1	2	0	1	4
Total		2	10	2	5	19

Venäjänkauppa_luokiteltuna * Olen kiinnostunut Venäjästä (maasta, kansasta, kulttuurista jne.)

Crosstabulation

Count

	Olen kiinnostunut Venäjästä (maasta, kansasta, kulttuurista jne.)	Total
--	---	-------

		Erittäin vähän	Jonkin verran	Paljon	Erittäin paljon	
Venäjänkauppa_luokiteltuna	Kyllä, tuonti	0	1	1	0	2
	Kyllä, tuonti ja vienti	0	6	0	3	9
	Ei	2	3	1	2	8
Total		2	10	2	5	19

LIITE 4: Raportti ensimmäisen yrittäjän haastattelusta

Yrityksessä on noin 400 työntekijää ja lisäksi noin 150 asentajaa. Kyselyyn vastannut henkilö on yrityksen noin 50-vuotias toimitusjohtaja, joka on koulutukseltaan ekonomi. Hän tulee toimeen englannin ja ruotsin kielillä ja saksan kielestä hän osaa perusteet. Hän on työn ja/tai vapaa-ajan puitteissa matkustanut Läntisessä Euroopassa, Kauko-Idässä ja Amerikassa. Hän on asunut toisen yrityksen palveluksessa ollessaan kaksi vuotta Englannissa. Venäjällä hän ei ole asunut koskaan.

Hän ei pidä menestymistä itseisarvona, mutta työt tehdään hyvin ja asioita viedään eteenpäin ja onnistutaan niissä. Menestyminen tulee siinä rinnalla. Hän ei pelkää epäonnistumista, mutta häviämään ei lähdetä, vaan onnistumaan. Jos pelkäisi, ei voisi ottaa riskejä. Hän tyytyy vain parhaaseen lopputulokseen, vaikka aina ei voi mennäkään napakymppiin. On tärkeää, että asioita viedään eteenpäin. Hän on terveellä tavalla kilpailullinen, viimeiseksi jääminen ei ole hyvä asia. Hän kokee olevansa alansa asiantuntija. Kun yrityskoko kasvaa, asiantuntijuus laajenee eikä kaikkia detaljeja voi enää hallita. Hän tekee mahdollisuuksien mukaan itsenäisiä ratkaisuja ja niitä pitää tehdä paljon, mutta johtoryhmä ja vastuuhenkilöt ovat vahvasti mukana päätöksenteossa. Melko nopeasti pitää toimia, jotta savuttaisi päämääränsä, mutta liian nopeasti ei voi toimia, koska yritys on kuitenkin jo melko suuri. Iän myötä tähänkin on tullut perspektiiviä, vaikka luontainen tapa on nopea. Haasteita on haettu ja niitä on riittänyt, stabiili tila on vieras. Jos epäonnistuttua olisi luovutettu, ei yritys olisi niin hyvässä kunnossa kuin se tänä päivänä on. Vuosina 2008 – 2009 vienti putosi rankasti, nyt ollaan kuitenkin taas samalla tasolla kuin ennen tuota notkahdusta ja esimerkiksi Ruotsista on nyt hyvä tilauskanta. Liiketoimintaa ei ole tarvinnut lopettaa millään alueella. Yrittäjä on kiinnostunut historiasta ja myös Venäjästä yleisesti. Historia antaa tiettyä perspektiiviä asioihin. Venäjä on avautunut ja mennyt positiiviseen suuntaan. Yrityksessä on venäläisiä, virolaisia ja myös monesta muusta maasta kotoisin olevia työntekijöitä. Venäjä kiinnostaa enemmän kuin esimerkiksi Kiina, Intia tai Espanja.

Tälle yrittäjälle arvot ovat tärkeitä, ne antavat liiketoiminnalle ja henkilöstöpolitiikalle linjaa. Hän asettaa lähimmille kumppaneilleen korkeat kriteerit, ei kuitenkaan vaadi toisilta niin paljon kuin itseltään. Hän noudattaa sopimuksia ja on eteenpäin pyrkivä. Se mitä tehdään, tehdään kunnolla ja asioita viedään eteenpäin. Ulkoiset merkit eivät ole tärkeitä, mutta yrityksen ja brändin tulee olla kunnossa. Hän on lojaali ja velvollisuudentuntoinen.

Yrityksellä on elinkaari ja paikalleen ei voi jäädä. Vuosien 1992 ja 1993 jälkeen lähdettiin hakemaan kasvua, jotta ei näivetytä paikalleen. Yrityksen kasvustrategia puretaan auki 2 – 3 vuoden välein ja katsotaan, mihin suuntaan ollaan menossa. Johto on niin lähellä, että nähdään

suunta. Tarkastellaan markkinoita ja kehitystä ja varaudutaan henkilöstöosaamiseen. Esimerkkinä tästä henkilöstöosaamiseen varautumisesta hän kertoo nuoresta venäläisestä opiskelijasta, joka 2000-luvun alussa tuli avuksi tulkkamaan kun yritykseen tuli venäläisiä asiakkaita. Myöhemmin yritykseen tuli venäläisiä harjoittelijoita, jotka eivät osanneet suomea. Silloin tämä opiskelija, joka osasi hyvin venäjää, suomea ja englantia, kutsuttiin apuun. Nyt hän on jo useamman vuoden vastannut yrityksen Venäjän viennistä. Yrittäjä pitää tärkeänä, että yrityksessä on yrityksen sisällä kasvaneita venäläisiä henkilöitä töissä, eikä näin ollen tarvitse palkata Venäjältä henkilöitä, jotka eivät ennestään tunne yritystä.

Yritys tekee ulkomaankauppaa, tuonti on normaalia materiaalin ostoa Keski-Euroopasta ja vientiä on Ruotsiin, Britanniaan ja Venäjälle. 90-luvulla oli paljon Venäjän kauppaa. 2000-luvun alussa päivitettiin Venäjän sertifikaatit. Myyntiin on rekrytoitu venäjänkielen taitoista henkilökuntaa ja etablointia Venäjälle lähdetään selvittämään.

Vuoteen 2008 asti vienti oli perinteistä vientitoimintaa. Vuonna 2008 kehitettiin uusi toimintamalli ja Ruotsissa ja Britanniassa toimitaan jo paikallisesti sikäläisten yhtiöiden kanssa. 90-luvun alun lamassa rakentaminen Suomessa romahti. Haettiin siis uusia markkinoita Saksasta, jonne oli välillistä vientiä. Tätä ei kuitenkaan jatkettu pitkään. Vuonna 1994 tuli kysely Skotlannista. Koska yrittäjällä oli tuntemus Britannian markkinoista, kyselyyn vastattiin ja Britanniassa ollaan oltu siitä lähtien muiden Skandinavian maiden mukana. Ruotsissa on yhteistyösopimus ruotsalaisen yrityksen kanssa ja sen kanssa on alettu rekrytoida omaa myyntiorganisaatiota. Suomessa on menty palvelubisnekseen. Ruotsissa tuotemyynti romahti, joten jouduttiin saneeraamaan ja sinne tulee rakentaa maaorganisaatio. Venäjällä nähdään mahdollisuus. Suomessa markkinat näyttävät harmailta ja Ruotsi ja Venäjä ovat vahvoja lähialueita. Venäjälle Pietariin pitää saada kokoonpano, henkilökunta ja logistiikka eli pikku hiljaa koko tuotanto. Päättäjien tulee pitää Suomen kilpailukyky kunnossa. Tällä hetkellä yrityksellä on materiaalin tuontia Moskovan läheltä ja vientiä Pietarin alueelle suorana vientinä. Yritys ei tee alihankintatyötä yritykselle, joka tekee Venäjän kauppaa.

Kotimaan markkinat riittävät tälle yritykselle, mutta kasvun mahdollisuudet pelkästään Suomessa ovat kapeammat. Yritys tekee Venäjän kauppaa, koska heillä on osaamista ja yritys on jo niin suuri, että voidaan mennä Venäjän markkinoille. Yrityksessä on kypsytty, Venäjä on kehittynyt positiiviseen suuntaan ja Pietari on tarpeeksi lähellä.

Venäjälle mennessä on opeteltava sikäläinen systeemi. Tulli ja virkamiehet ovat korruptoituneet, mutta kun noudatetaan ja kunnioitetaan lakia, asiat hoituvat. Kirjanpito ja lakiasiat tulee hoitaa

Venäjän vaatimusten mukaisesti. Venäjälle pitää mennä siis Venäjän sääntöjen ja vaatimusten mukaisesti.

Tällä hetkellä yrityksen tuotanto tapahtuu Etelä-Pohjanmaalla, mutta tullimaksut ovat suuret ja ollaan siirtymässä toiseen vaiheeseen eli oman myyntiyhtiön ja tuotantolaitoksen perustamiseen todennäköisesti Pietarin alueelle. Tätä vaihetta varten yritys on jo hankkinut paljon taustatietoa.

Finnveralta ja Ulkoministeriöltä saa tukea projektiselvityksiin ja henkilökunta on ollut hyvin asiantuntevaa. Apu on kuitenkin hyvin ohutta. Investointien rahoittamiseen tulisi löytyä systeemejä. Mittavimpiin hankkeisiin perinteinen rahoitus ei riitä. Kun yritys kasvaa yli pk-yrityksen raamien, kansainvälistymisen tukeminen puuttuu. Kauppakamarilta toivottaisiin enemmän konkreettisia toimia. Heidän tulisi miettiä missiotaan ja tehtäväänsä ja mitä he todella pystyisivät tarjoamaan yrityksille. Oppilaitosten tarjoamaa opiskelijavaihtoa yritys on pystynyt hyvin hyödyntämään. Suomalais-venäläinen kauppakamari voisi olla yrittäjän mielestä heille hyvä kumppani.

LIITE 5: Raportti toisen yrittäjän haastattelusta

Yrityksessä on 35 työntekijää, haastateltu on yrittäjä ja hallituksen puheenjohtaja, paikalla oli myös yrityksen Venäjän vientipäällikkö. Yrittäjä on tekniikko ja suorittanut myös yrittäjän erikoisammattitutkinnon. Vientipäällikkö on syntynyt Venäjällä ja suorittanut tradenomin tutkinnon Suomessa. Yrittäjän kielitaito on suomi, vientipäällikön venäjä, suomi ja englanti. Yrittäjä on matkustanut Venäjällä, Kanadassa, Hollannissa, Ranskassa ja Saksassa, Puolassa, Kiinassa, Amerikassa ja Ruotsissa. Hän ei ole asunut koskaan Venäjällä.

Vastaaja haluaa saavuttaa toiminnassaan aina menestystä eikä koskaan pelkää epäonnistuvansa. Hän tyytyy aina toiminnassaan parhaaseen lopputulokseen ja on aina kilpailullinen. Hän tuntee aina olevansa oman alansa asiantuntija ja haluaa aina tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Hän toimii aina heti saavuttaakseen päämääränsä ja etsii aina haasteellisia tehtäviä. Jos hän epäonnistuu, hän jatkaa aina yrittämistä luovuttamatta. Hän on erittäin kiinnostunut Venäjästä maana, sen kansasta, kulttuurista jne. Hän on omasta mielestään peräänantamaton, työteliäs ja itsenäinen.

Yritystä halutaan kasvattaa. Vuonna 2003 aloitettiin Venäjän kauppa ja haaveena oli saada sieltä ensin rahat ja sitten toimittaa tavara. Tämä ei olisi ollut taloudellisestikaan mahdollista. Tämä ei ole kuitenkaan toteutunut.

Yrityksellä ei ole tuontia ulkomailta tällä hetkellä. Vientiä on Venäjälle ja Viroon. Vienti on enimmäkseen suoraa vientiä, mutta jonkin verran myös epäsuoraa vientiä. Tuotantolaitosta ei ole suunnitelmissa perustaa Venäjälle eikä Viroon.

Venäjän ja Viron markkinoille mentiin, koska haluttiin kasvattaa yritystä ja saada tuloja. Ajateltiin, että Venäjältä miljonääriksi. Sitä ei ole tapahtunut.

Venäjälle on vientiä Moskovaan ja Pietariin. Pietariin vienti on epäsuoraa vientiä. Agentit ovat Moskovan ja Pietarin alueelta, sieltä on epäsuoraa vientiä Siperiaa myöten.

Yritys ei tee alihankintatyötä yritykselle, joka harjoittaa Venäjän kauppaa.

Venäjän kauppaa tehdään, koska Venäjä on lähellä, yrityksessä ollaan kiinnostuneita Venäjästä, siellä on kielitaitoista ja ulkomaankaupan käytännöt osaavaa henkilökuntaa ja Venäjän markkinat ovat suuret. Onnistuessaan Venäjällä voi saada suuria kauppoja. Yhtenä syynä on myös se, että kotimaan markkinoilla vallitsee myös kova kilpailu.

Haastavinta Venäjällä toimiessa on löytää ostavat asiakkaat ja hyvät yhteistyökumppanit. Haasteita tuovat myös äkkinäiset muutokset, lainsäädäntö, tullit ja mafia. Varsinkin pienille yrityksille tullien

kiertäminen on mahdotonta. Ongelmana on myös ruplan vaihtelu suhteessa euroon ja korot ovat kovat, joten pienten asiakkaiden kanssa on vaikea toimia.

Haasteista on selvitty huonosti. Säännöllisyys Venäjän kaupassa on mahdotonta kaikkien edellä mainittujen ongelmien johdosta. Rahallisesti ei panosteta Venäjään, mutta tehdään hommaa.

Messuilla käydään, mutta ei hankita omaa osastoa.

Ongelmiin on vaikea puuttua Suomessa, koska ongelmat ovat Venäjällä. Finnveralta on mahdollisuus saada riskirahoitusta, mutta tämä yritys ei ole sitä hakenut. Fintra on yrittänyt hakea yritykselle asiakkaita, mutta siinä ei ole onnistuttu. Kauppakamarin kanssa on käyty neuvotteluja, mutta ne eivät ole johtaneet mihinkään. Messujen kautta on saatu yhteyksiä Pietarissa ja Moskovassa.

Vuonna 2005 suunniteltiin varastoa Venäjälle, mutta se osoittautui liian vaaralliseksi.

Yhteistyökumppani olisi hoitanut tilat, mutta heillä ei ollut sellaisia yhteyksiä mafiaan, että hankkeeseen olisi voitu ryhtyä. Riskit varastolle ovat liian suuria. Tätä varastoa tulisi olla henkilö Suomesta hoitamassa, ei voisi kokonaan ulkoistaa venäläisille. Ongelmana on myös se, että tämä yritys on pieni ja Venäjällä toimii jo saman alan suomalaisia, ruotsalaisia ja saksalaisia yrityksiä. Ongelmat ovat yhä samat kuin vuonna 2005. Silloin ja yhä edelleen tämän yrityksen tuotteita pystyvät ostamaan vain varakkaat. Suomalaiset tuotteet ovat kalliita. Venäläiset valmistavat myös tämän yrityksen valmistamia tuotteita ja ne ovat huomattavasti halvempia kuin suomalaiset, mutta ne ovat myös niin huonolaatuisia, että ne eivät menisi Suomen testeistä läpi.

Tulevaisuudessa kauppa Venäjällä on lisääntymässä, mutta myös kilpailijat saattavat olla entistä vahvempia. Pienet yritykset eivät uskalla ostaa omia koneita, koska he pelkäävät valtion toimia esimerkiksi verotuksen osalta ja valtio vie koneet. Suomalaisilla yrityksillä ei ole mahdollisuutta kilpailla venäläisten massatuotteiden kanssa.

Nyt on luotu uusia kontakteja, mutta tiedostetaan kuitenkin aina voimassa olevat ongelmat. Ne eivät ole hävinneet minnekään. Yrityksessä ollaan ja asiakkaat ovat kuitenkin optimistisia ja kummatkin uskovat siihen, että nämä ongelmat voidaan voittaa. Pieni marginaali vain venäläisistä yrityksistä ostaa tämän yrityksen tuotteita, mutta sekä on paljon niin isossa maassa kuin Venäjä. Venäläisillä tuotteilla on yleensä Venäjällä huono maine, vain hinta ratkaisee, laadusta ei välitetä.

Vaikka kaikki ongelmat ovat Venäjällä ja niihin on siis Suomesta käsin vaikea puuttua, suomalaisten poliitikkojen tulisi tehdä kaikkensa, jotta tullit saadaan pienemmiksi ja rekkajonot saataisiin lyhyemmäksi Suomen ja Venäjän rajalla.

Tämä yritys tekee siis kauppaa venäläisten ja virolaisten yritysten kanssa ja virolaisten yritysten kanssa kaupanteko on yhtä helppoa kuin tekisi kauppaa Rovaniemellä sijaitsevan suomalaisen yrityksen kanssa. Venäjän hallinto haluaa omaa tuotantoa ja näin ollen tuontia rajoitetaan. Tästä johtuen koneissa ei ole niin suurta tullimaksua kuin valmiissa tuotteissa. Investointeja Venäjällä kuitenkin tuetaan. Verkostoitumista muiden ulkomaankauppaa harjoittavien yritysten kanssa pidetään tärkeänä. Jossain vaiheessa yritys oli mukana vientirenkaassa, mutta siinä ei onnistuttu. Etelä-Pohjanmaalla toimivaan Vientikiltaan ja suomalais-venäläiseen kauppakamariin kuulumista he pitävät tärkeänä, koska näin voidaan asioihin vaikuttaa suuremmalla joukolla. Verkostoituminen ja henkilösuhteet ovat Venäjällä tärkeitä. Pelkästään venäjän kielen osaaminen ei riitä, tulee ymmärtää venäläistä kulttuuria ja ihmistä. Länsimaisen kulttuurin osaaminen ei riitä. Kaupan tekijän tulee olla hyvä tyyppi venäläisen asiakkaan mielestä.

LIITE 6: Haastattelukysymykset

1. Yrityksen ja yrittäjän

taustatiedot

2. Kansainvälistymisen

vaihe

3. Yrityksen Venäjän

kauppa

4. Venäjän kaupan esteet ja

motiivit

5. Yrityksen päätöksentekijän

persoona

6. Yrityksen

kasvu

LIITE 7: Raportti kolmannen yrittäjän haastattelusta

Tässä eteläpohjalaisessa yrityksessä on 15 työntekijää ja kyseessä on metallialan yritys. Toimitusjohtaja on koulutukseltaan insinööri, hän on hiukan yli 60-vuotias ja hän osaa englantia ja ruotsia. Hän on matkustanut Euroopan maissa, Kiinassa ja Venäjällä ja asunut muutaman vuoden Ruotsissa. Venäjä kiinnostaa häntä poliittisesti ja taloudellisesti.

Tämä yrittäjä haluaa saavuttaa toimissaan menestystä aina, hän ei pelkää koskaan epäonnistuvansa, hän tyytyy vain parhaaseen lopputulokseen ja on aina kilpailullinen. Hän kokee aina olevansa alansa asiantuntija ja etsii aina haasteellisia tehtäviä. Hän haluaa aina kuulla muiden asiantuntijoiden mielipiteen ja vasta sitten tekee muiden kanssa yhdessä päätöksen asiasta. Hän toimii ripeästi saavuttaakseen päämääränsä, mutta ei ryntää päätä pahkaa päämääräänsä vaan selvittää muitakin mahdollisuuksia. Jos hän epäonnistuu, hän jatkaa aina yrittämistä luovuttamatta.

Yritys ei tee Venäjän kauppaa. Kasvu on hoidettu investoimalla ja juuri on perustettu uusi tuotantolaitos Tampereelle. Noin 80 – 90 % yrityksen tuotteista menee alihankintana vientiin ja osa tästä myös Venäjälle. Suoraan ei viedä mitään, koska yrityksen tuotteiden jalostusarvo nousisi liikaa. Alihankintaketjuun osallistuminen olisi ainoa mahdollisuus viedä yrityksen tuotteita suoraan ulkomaille. Tuontia on Sloveniasta, Liettuasta ja Puolasta investointeihin liittyen.

Tuotantolaitoksen perustaminen Pietariin kiinnostaisi, jos olisi resursseja. Laajentaminen Pietariin on toimitusjohtajan mielestä seuraavan sukupolven asia. Jotta tuotantolaitoksen perustaminen Pietariin onnistuisi jo tässä vaiheessa, lainsäädäntöä tulisi muuttaa niin, että yrityksen omaa pääomaa saisi käyttää. Suomessakin tulisi ottaa käyttöön Tanskan malli, jossa yritystä verotetaan vain voitosta tai Viron malli, jossa yritystä verotetaan vasta sitten kun pääoma on otettu pois kirjanpidosta. Olisi psykologisesti paljon palkitsevampaa, jos voisi käyttää investointeihin omaa pääomaa kuin se, että pyytää almuja Finnveralta. Sukupolvenvaihdoksissa perintövero tulisi poistaa, varsinkin kun yritys siirtyy suoraan alenevassa polvessa. Näin toimitaan Ruotsissa.

Mikäli edellä mainitut esteet saataisiin poistettua, voitaisiin alkaa miettiä vientiä Venäjälle, Viroon tai Puolaan. Ensin tulisi kyllä selvittää kapasiteetti. Venäjälle voisi mennä länsimaisten ketjujen kanssa. Verkostoituminen on tärkeää.

LIITE 8: Raportti neljännen yrittäjän haastattelusta

Tässä metallialan yrityksessä on 24 työntekijää. Vastaja toimi yrityksessä melkein sen perustamisesta asti eli noin 14 vuotta markkinointipäällikkönä toiminut henkilö. Hänen vastuullaan on yrityksen myynti, markkinointi ja raaka-aineostot. Vastaja on suorittanut yrittäjätutkinnon ja valmistunut ensin teknikoksi, sitten insinööriksi ja myöhemmin ylempään ammattikorkeakoulututkinnon. Hän puhuu englantia ja ruotsia ja vähän saksaa. Hän on matkustanut Euroopan maissa, Venäjällä ja Virossa ja asunut Balkanilla ja Etelä-Libanonissa. Venäjällä hän ei ole käynyt koskaan, mutta hän on kiinnostunut Venäjästä, se on suurten mahdollisuuksien maa.

Vastaja hakee toiminnassaan aina menestystä. Tästä on osoituksena se, että hän on aina opiskellut työn ohessa. Hän pelkää joskus epäonnistuvansa. Pitää olla realistinen. On huonoa, jos ei yritä mitään, mutta pitää kuitenkin ottaa huomioon ympäristön vaatimukset. Yrityksen tuotteiden tulee täyttää laatukriteerit ja niiden tulee olla aina vielä hiukan parempia kuin ostaja odottaa, mutta tehokkuus ei saa kärsiä. Yrityksen tulee löytää omat vahvuutensa, joilla erotaan kilpailijoista. Yritystoiminnassa henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä. Se mitä luvataan, se pidetään. Hän kokee aina olevansa oman alansa asiantuntija. Ei tehdä päätöksiä päätösten tekemisen vuoksi. Ennen päätöksen tekoa on neuvoteltava niiden kanssa, joita asia koskee. Tällä tavalla heidät saadaan hyvin sitoutettua päätökseen. Hän toimii hyvin usein heti saavuttaakseen päämääränsä. Pitää osata priorisoida eli ymmärtää, mitkä asiat pitää hoitaa heti ja mitkä voivat odottaa. Tätä oppii paremmin ajan kuluessa. Tarjouksiin pitää vastata aina heti. Hän etsii aina haasteellisia tehtäviä. Tästä on osoituksena se, että hänellä on jatkuvasti jotkut opinnot meneillään työnsä ohessa. Jos epäonnistutaan, pitää aina ruotia syyt, mitkä siihen johtivat. Aina pitää varalla olla varasuunnitelma, jos ensimmäinen johtaa umpikujaan. On varauduttava kaikkeen ja perehdyttävä vastapuolen tilanteeseen. Avoimilla kysymyksillä on hyvä kartoittaa, mitä vastapuoli ajattelee. Kilpailijaa ei saa koskaan moittia.

Yrityksen alkuaikoina vientiä oli Itävaltaan, Norjaan, Saksaan, Japaniin, Ruotsiin, Tanskaan ja Englantiin. Vienti oli bulkkituotantoa, merikontti tai rekka pakattiin täyteen samanlaisia valmisteita. Hinnat olivat silloin kilpailtuja. Nykyään yrityksen tuotteet ovat hyvin räätälöityjä, eikä ole löytynyt tahoja jolle voisi lähettää näin räätälöityjä tuotteita. Norjaan ja Ruotsiin on kuitenkin tällä hetkellä hyvin vähäistä suoraa vientiä. Yritys tekee kuitenkin alihankintatyötä vientiyrityksille. Eri maissa on erilaiset laatukriteerit ja niiden huomioon ottaminen toisi lisäpaineita. Ruotsista on ostettu raaka-ainetta ja Karjalasta ja Saksasta koneita ja laitteita.

Tytäryrityksessä on tehty tarjouksia Venäjälle, Ukrainaan ja Ranskaan, mutta mitään ei ole vielä toteutunut. Vienti Venäjälle voisi onnistua, jos löytyisi hyvä ja luotettava yhteistyökumppani (luottomies) ja voisi nähdä, että kaupalla on tulevaisuutta. Jos tuote olisi riittävän pitkälle jalostettu, viennissä Venäjälle olisi mahdollisuus. Tässä tapauksessa tuotantoa olisi kuitenkin laajennettava. Aktiivisesti tällaista kumppania ei ole haettu. Järjestöt etenevät liian hitaasti. Olisi hyvä, jos olisi olemassa rekisteri, josta löytyisi tietoa venäläisistä yrityksistä. Näin potentiaaliset ostaja ja myyjä voisivat katsoa, löytyykö yhteistä hyötyä.

LIITE 9: Raportti viidennen yrittäjän haastattelusta

Tämä rahoitus- ja talousneuvontaa yrityksille antava yritys on perustettu vuonna 2007 ja yrittäjä on siitä asti toiminut yksin yrityksessään. Yrittäjä pärjää englannin kielellä ja puhuu hiukan ruotsia. Hän on koulutukseltaan merkonomi ja on suorittanut myös IMBA- ja HJH- tutkinnot. Hän on matkustanut Euroopassa ja Venäjällä Moskovassa.

Tämä yritys ei suoraan tee ulkomaankauppaa, mutta yrittäjä on hallituksen jäsenenä useissa yrityksissä, jotka tekevät Venäjän kauppaa tai ainakin miettivät sitä. Nämä yritykset eivät tarvitse tietoa viennin rahoituksesta. Jos heillä on vientiä, he tietävät itse, miten rahoitus toimii tai ainakin kanavat, mistä kysyä niistä. Suurin osa asiakkaista toimii kuitenkin kotimaan markkinoilla ja suurin osa näistä haluaa talousneuvontaa. Venäjän kauppaa tekevästä asiakasyrityksistä tämä yrittäjä on saanut tiedon, että Venäjälle ei viedä yhtään tavaraa ennen kuin ainakin ennakkomaksu on maksettu. Markkinat Venäjällä ovat mahdollittoman suuret ja siten erittäin mielenkiintoiset, mutta toisaalta siellä on paljon ongelmia. Pitää olla suhteita ja yrityksiin pitää mennä tavallaan ”keittiön kautta”. Yrityksillä on ”palanut” rahaa Venäjällä, ollaan oltu messuilla siellä ja venäläiset ovat luvanneet paljon, mutta hyvin vähän kauppooja on konkretisoitunut.

Jotta Venäjän kaupan esteet voitaisiin voittaa, pitää luoda organisaatio, jolla olisi luottamukselliset suhteet Venäjällä kuten Jarkko Vuorisen Saimaa Club Itä-Suomessa. Nettisivusto Yrityssuomen ja ELY- keskusten tulisi olla yritysversoisia. Edellä mainittujen tyyppisten organisaatioiden tekemiseen tulee saada tehoa ja niiden pitää pystyä potkimaan yrityksiä eteenpäin. Nykyisten kaltaisten organisaatioiden koneistojen pyörittämiseen palaa rahaa. Organisaatioiden tulee olla kevyempiä ja toimivampia. Kolme – neljä ihmistä riittäisi tällaiseen organisaatioon.

Yrittäjä haluaa aina saavuttaa toimissaan menestystä, pelkää joskus epäonnistuvansa, tyytyy toiminnassaan erittäin usein vain parhaaseen lopputulokseen, on aina kilpailullinen, kokee erittäin usein olevansa alansa asiantuntija, haluaa usein tehdä itsenäisiä ratkaisuja, mutta aina pitää kuitenkin kuunnella asiakasta, toimii erittäin usein heti saavuttaakseen päämääränsä, etsii usein haasteellisia tehtäviä, epäonnistuttuaan jatkaa erittäin usein yrittämistä luovuttamatta ja on vähän kiinnostunut Venäjästä. Tämä yritys ei tule todennäköisesti kansainvälistymään. Suurimpana esteenä on yrittäjän kielitaito ja ainakaan tällä hetkellä yrittäjällä ei ole aikaa parantaa sitä.

Mahdollinen yrityksen kasvu hoidetaan vakuutusmeklaripuolella. Tällöin tulisi yritykseen palkata yrittäjää itseään viisaampi henkilö. Hänellä tulisi olla käytännön osaamista. Yrittäjä on kuunnellut paljon kirjaviisaita ja ne opit eivät sovi pk-sektorille.

LIITE 10: Raportti kuudennen yrittäjän haastattelusta

Tämä viestintäalan yritys on perustettu alun perin vuonna 1996. Yrittäjä oli kuitenkin vuosina 2001 – 2004 muualla töissä ja noina vuosina yrityksen toiminta oli tauolla. Vuonna 2004 toimintaa jatkettiin samalla nimellä ja konseptilla. Nykyään yritys toimii franchising periaatteella ja yrityksessä toimii yhteensä viisi yrittäjää, joista kaksi on juuri aloittanut.

Yrittäjä on koulutukseltaan yo-merkonomi ja filosofian maisteri. Hän pärjää englannin ja ruotsin kielillä ja hän on opiskellut myös saksaa. Hän on matkustanut Euroopassa, Afrikassa ja Venäjällä varsinkin Pietarin alueella.

Yrityksellä ei ole kansainvälistä toimintaa kuin ainoastaan välillisesti asiakkaidensa kautta. Yrittäjä pitää kansainvälistymistä tärkeänä, mutta hän työskentelee mielellään äidinkielellään. Nyt kun uusi yrittäjä on aloittamassa, hän todennäköisesti pystyy avaamaan ovia kansainvälisille väylille. Yrittäjä on kuitenkin ollut juuri järjestämässä kansainvälistymisseminaaria Etelä-Pohjanmaalla, mutta hän ei koe olevansa asiantuntija kansainvälistymisessä. Hän on kuitenkin kiinnostunut kansainvälistymisestä ja näkee sen suurena mahdollisuutena.

Tässä yrityksessä ei olla asiantuntijoita Venäjän kaupassa siis suomalaisten yritysten markkinoidessa tuotteitaan Venäjälle. He eivät tunne tarpeeksi hyvin venäläistä yhteiskuntaa. Jotta osaa markkinoida Venäjällä, täytyy tuntea sikäläinen yhteiskunta hyvin ja olla sisällä venäläisessä yhteiskunnassa. Ei riitä, että on venäläinen ja muuttanut useita vuosia sitten Suomeen ja on vain silloin tällöin vierailut siellä. Jos venäläiset yritykset tulisivat kysymään heiltä apua markkinoinnissaan Suomeen, he olisivat hyvä linkki suomalaiseen yhteiskuntaan. Viestintäalalla kansainvälisyys hoidetaan yhteistyöverkostojen kautta, tulee tuntea lehdistö jne. Yrittäjä on tehnyt asiakkaille tiedotteita englannin kielellä.

Tekesillä esimerkiksi on klusterityyppisiä rahoituskanavia. Yritys voisi olla mukana joissakin Tekesin hankkeissa ja yrittäjä on tutkaillut mitä siellä olisi tarjolla, mutta he eivät vielä ole osallistuneet yhteenkään hankkeeseen. Jos yritys haluaa olla mukana erilaisissa kansainvälisissä hankkeissa, valtio, oppilaitokset, erilaiset järjestöt ja yhdistykset tarjoavat siihen oivia mahdollisuuksia. Niihin osallistuminen on yrittäjien omasta aktiivisuudesta kiinni. Pitäisi olla olemassa jonkinlainen vaikka kauppa- ja teollisuusministeriön ylläpitämä portaali, jossa avattaisiin enemmän Venäjän markkinoita, mitä osaavat, kulutustilastoja, miten asiat esitetään. Pitäisi olla tapauskertomuksia, joissa kerrottaisiin, miten nämä yritykset menivät Venäjän markkinoille. Esiteltäisiin rohkeaisia esimerkkejä ja kerrottaisiin mahdollisista epäonnistumisista, jotta osattaisiin välttää sudenkuopat. Tietoa varmasti löytyy, jos etsii, mutta tulisi rohkaista yrittäjiä.

Pitää oppia Venäjän kulttuuri. Tulisi saada enemmän konkreettista tietoa Venäjän markkinoille menosta.

Yrittäjän mielestä menestyksen saavuttaminen on monitahoinen sana, aina ei ole kyseessä taloudellisen menestyksen saavuttaminen vaan yrittäjällä ja yrityksellä tulee olla ystäviä. Menestyksen tulee olla siis sekä aineellista että aineetonta. Hän kuitenkin haluaa aina saavuttaa toiminnassaan menestystä. Hän pelkää joskus epäonnistuvansa. Toiminnassaan hän tyytyy erittäin usein vain parhaaseen lopputulokseen. Joskus on pakko tinkiä. Hän on joskus kilpailullinen ja kokee aina olevansa oman alansa asiantuntija. Hän haluaa erittäin usein tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Se ei ole kuitenkaan itseisarvo vaan pitää toimia muita kuunnellen, neuvotellen ja kysellen. Pitää kuunnella asiakasta. Hän ei kuitenkaan pelkää itsenäisten ratkaisujen tekemistä ja hän joutuukin tekemään niitä usein. Hän toimii erittäin usein heti saavuttaakseen päämääränsä. Hän ei toimi kuitenkaan päättömästi vaan harkiten. Hän etsii aina haasteellisia tehtäviä. Jos hän epäonnistuu, hän jatkaa erittäin usein yrittämistä luovuttamatta. Ei kuitenkaan jukuripäisesti, mutta hän on sitkeä. Hän on paljon kiinnostunut Venäjästä.

Yrityksellä on kasvutavoite, tarkoituksena on kasvaa harkiten, kasvu ei ole itseisarvo eikä yrityksessä tarvitse olla montaa työntekijää. Yrityksen nettisivuilla on ilmoitus, jossa pyydetään viestintähenkilöitä, joita yrityksen arvot ja yrittäjyys kiinnostavat, olemaan yhteydessä.