



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Mika Rautavuori

MAASTAVIENTI PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIANA

Kandidaatintutkielma
Oulun Yliopiston Kauppakorkeakoulu
2/2019

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	3
1.1	Aiheen esittely	3
1.2	Aiheen merkittävyys	3
1.3	Tutkimuskysymys	6
1.4	Tutkimusmenetelmät ja rakenne.....	7
2	KANSAINVÄLISTYMINEN PK-YRITYKSILLE.....	8
2.1	Syitä kansainvälistymiselle.....	8
2.2	Kansainvälistymisstrategian valinta.....	10
2.3	Suora maastavienti.....	13
2.4	Epäsuora maastavienti.....	14
3	SUORA VAI EPÄSUORA MAASTAVIENTI.....	18
3.1	Vertailu.....	18
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	23
4.1	Tutkimuksen tarkoitus	23
4.2	Tutkimustulokset.....	23
4.3	Lisätutkimusmahdollisuuksia	25

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen esittely

Työni aiheena on tarkastella PK-yritysten kansainvälistymisen käynnistämistä sekä harjoittamista maastaviennin eri muodoilla. Maastavienti, exporting, tarkoittaa tuotteiden tai palveluiden vientiä toisen maan markkinoille. Tämä jaetaan vielä suoraan maastavientiin sekä epäsuoraan maastavientiin. Suorassa maastaviennissä yritys vie tuotteensa tai palvelunsa suoraan asiakkaalle, kun taas epäsuorassa maastaviennissä yritys tekee sen käyttäen tässä toiminnassa apunaan erilaisia välikäsiä. Tutkimukseni keskittyy näihin kahteen maastavientimetodiin, ja täten rajautuu näihin kansainvälistymisstrategioihin. Lähdän tutkimaan olemassa olevan kirjallisuuden perusteella näiden eri metodien toimivuutta sekä vaativuutta, ja pohtimaan niiden merkittävyyttä PK-yritysten näkökulmasta. Tämä tutkimus ei myöskään rajaudu tiettyihin toimialoihin, vaan lähtee käsittelemään aihetta yleisesti enemmän yrityksen koon ja resurssien määrän perusteella, oletuksena se, että nämä vastaavat yleisesti ottaen PK-yritysten kokoluokkaa.

Vaikka kansainvälistyminen vaatii eri toimialoilta erilaisia panostuksia, tämä tutkimus keskittyy enemmän näiden panosten vertailuun, siinä mielessä, millaisia panostuksia erilaiset maastavientimetodit vaativat yritykseltä, ja milloin nämä ovat kannattavia toteuttaa. Tiedostan täten yritysten erilaisuuksia, esim. toimialan tai toimipaikan mukaan. Myös itse yritysten omistajien luonteenpiirteet vaikuttavat suorasti heidän yritysten kansainvälistymishalukkuuksiin, ja täten mahdollisuuksiin, sillä erilaiset riskit sopivat paremmin erilaisille yrittäjille. Pää tavoitteenani on tuoda esille erilaisia näkökulmia maastaviennin suhteen, jotta kansainvälistymistä miettivät yrittäjät voivat toteuttaa kansainvälistymispäätöksensä luotettavammin, eli auttaa yrityksiä löytämään itselleen sopivan kansainvälistymisvaihtoehdon, olemassa olevan kirjallisuuden perusteella.

1.2 Aiheen merkittävyys

Kansainvälistyminen on iso ja vaativa askel yrityksille, joten on oleellista tutkia strategioita, joita siinä käytetään, jotta yritykset pystyvät kansainvälistymään

mahdollisimman onnistuneesti ja tehokkaasti. Tutkimus aiheesta on merkittävää yritysten näkökulmasta, jotta he säästyvät tällaisen tutkimuksen tuottamiselta itse, ja täten kansainvälistyminen ei vaadi heiltä ylimääräisiä resursseja. Kansainvälistymisen avulla yritykset luovat kasvua ja pystyvät valtaamaan uusia markkinoita, joilla voi olla paljon kysyntää heidän tuotteilleen tai palveluille. Täten kansainvälistyminen on useille yrityksille kasvun sekä yksinkertaisesti tuoton kannalta usein järkevää, ja joskus melkein pakollista, jotta yritys pystyy vastaamaan ulkopuoliseen kilpailuun. tieteellisestä näkökulmasta katsottuna tutkimuksen merkittävyys tulee esille jo olemassa olevan kirjallisuuden yhtenäistämisen muodossa. Tältä näkökulmalta tärkeintä on siis tuoda johdonmukaisuutta ja selkeyttä maastaviennin erimuotojen välille PK-yritysten näkökulmasta.

Maastaviennin merkittävyys aiheena muiden kansainvälistymisstrategioiden sijaan, on sen suhteellinen helppous sekä halpuus kansainvälistymistä harkitsevalle yritykselle, varsinkin kun työni keskittyy pääasiassa PK-yrityksiin, joilla resurssit kansainvälistymiseen eivät yleisesti ole suhteessa isompiin yrityksiin kovin suuret. Resurssien rajallisuuden takia PK-yritykset eivät ehkä pysty kansainvälistymään ns. vahvoilla metodeilla, kuten perustamalla omia tuotantolaitoksia ulkomaille (Laufs & Schwens, 2014). Täten maastavienti on houkutteleva vaihtoehto kasvua havitteleville yrityksille, jotka eivät kuitenkaan siihen pysty upottamaan paljoa resursseja. Fletcher (2004) toteaa tutkimuksessaan, ettei monet pienet yritykset näytä harjoittavan kansainvälistä liiketoimintaa ensi katsauksella, mutta todellisuudessa ovat tekemisissä kansainvälisillä markkinoilla, epäsuorasti. Koska siis monet pienimmätkin yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla epäsuoran maastaviennin kautta, on aiheellista ottaa tutkimuksessa huomioon epäsuoran maastaviennin tarjoamat mahdollisuudet varsinkin näille pienimille yrityksille, joilla resurssit eivät riitä suoran maastaviennin harjoittamiseen kannattavasti.

Kansainvälisen kaupan teorian mukaan oletetaan tuotantoyritysten haluavan viedä tuotteensa ulkomaille suoraan asiakkailleen. Todellisuudessa kaupan välikädet ovat mukana tavaroiden ja palveluiden liikkumisessa maasta toiseen. (Abel-Koch, 2011). Täten on oleellista tutkia, miksi yritykset käyttävät näitä välikäsiä, sekä millaisissa tilanteissa nämä ovat kannattavampia, kuin suora maastavienti tai muut kansainvälistymisstrategiat. Lisäksi on oleellista ymmärtää näiden välikäisien

toimintaa hyödyntävien yritysten, eli epäsuoraa maastavientiä harjoittavat yritykset, mahdollisia saamia hyötyjä sekä haittoja tästä maastavienti metodista. Tämä tutkimus siis keskittyy pääasiassa vertaamaan juuri suoran ja epäsuoran maastaviennin eroja, ja niiden sopivuutta PK-yrityksille erilaisissa tilanteissa.

Maastavienti on myös perinteisesti nähty olevan ensimmäinen askel kansainvälisille markkinoille (Bell, 2012). Täten sen tärkeys on huomattava PK-yrityksille, jotka tavoittelevat kasvua, ilman liiallista riskiä. Maastavientivaihtoehtoja yrityksillä ovat pääasiassa suora maastavienti, sekä epäsuora maastavienti. Suora maastavienti on yrityksen itse toteuttamaa toimintaa, jossa yritys vie tuotteensa suoraan asiakkailleen. Epäsuorassa maastaviennissä yritys käyttää välikäsiä, jotka toimittavat nämä tuotteet heidän asiakkailleen. Näiden eroja tutkivaa kirjallisuutta on paljon, jonka pohjalta vertailu näiden välillä onnistuu. Hessels & Terjesen (2007) ovat havainneet mm. yritysten käytettävissä olevien resurssien määrän olevan määrittävä tekijä valittaessa suoraan tai epäsuoraa maastavientiä. Nämä resurssit, kuten tietotaito, omaisuus sekä työntekijöiden määrä vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti kansainvälistymismahdollisuuksiin. Vaikka yrityksellä ei olisi paljoa resursseja käytössä, on epäsuora maastavienti helppo askel aloittaa kansainvälistyminen, sillä se ei vaadi yritykseltä itseltään suhteessa niin paljoa panostusta kuin muut menetelmät, ja verrattuna suoraan maastavientiin se on alkuun yleensä helpompi vaihtoehto, juuri vähäisemmän resurssien käytön vuoksi.

Aiheen oleellisuus kansainvälistyvässä maailmassa on selkeä. Jotta kansainvälistymisen mukana tulevaan kilpailuun on mahdollisuutta vastata, on sen mukana tulevia mahdollisuuksia osattava hyödyntää. PK-yritysten on täten loogista pelkän ulkoa tulevan kilpailullisen painostuksen takia osallistua kansainväliseen liiketoimintaan, mikäli heillä on siihen perusteltu mahdollisuus. Tällaiset mahdollisuudet odotettavasti pohjautuvat tuoton kasvun nousemiseen, mutta on oletettavissa myös muunlaisia syitä, joiden takia yrityksen kannattaa harkita kansainvälistymistä. Näiden syiden löytäminen sekä tutkiminen mahdollistaa kansainvälistymispäätökseen liittyvien perustelujen tekemisen paremmin, ja täten auttaa yritystä tässä päätöksenteossa.

PK yritykset ovat Suomen kansantalouden kannalta tärkeitä, sillä Pk-sektorin liikevaihto-osuus vuonna 2017 oli 59 prosenttia, sekä PK-sektori työllisti tällöin 65,5% maamme työllisistä (*Pk-yrity sbarometri 1/2019*). Koska PK-yritykset ovat näin suuri tekijä maamme kansantaloudessa, on merkittävää tutkia niiden toimintaa sekä kasvumahdollisuuksia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda johdonmukaisuutta yritysten kansainvälistymisstrategian valintaan. Koska suuremmilla yrityksillä on oletetusti enemmän resursseja tutkia ja selvittää näitä paremmin itse, on PK-yritykset myös kokoluokkana järkevä valinta tutkimuskohteeksi, koska he täten hyötyvät tutkimustuloksista suhteessa enemmän, varsinkin kun PK-yrityksille kansainvälistymisprosessin aloittaminen on usein suhteessa haastavampaa. Lisäksi suora sekä epäsuora maastavienti nähdään yleisesti tämän kokoisten yritysten kansainvälistymisstrategiaksi, joten on loogista käyttää tämän kokoisia yrityksiä tutkimuskohteena.

1.3 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen pääsyynä on selvittää suoran sekä epäsuoran maastaviennin eroavaisuuksia sekä hyödynnettävyyttä varsinkin PK-yritysten toiminnassa. Ideana on valmiina olevaa kirjallisuutta käyttäen aluksi tutkia, mitä hyötyjä molemmista metodeista löytyy, sekä millaisissa tilanteissa olevien yritysten on kannattavaa käyttää näitä vaihtoehtoja. Näiden kysymysten avulla on mahdollista hahmottaa paremmin, millaisten kysymysten ympärillä itse yritykset konkreettisesti pyöriivät, harkitessaan kansainvälistymistä. Kun nämä kysymykset tiedostetaan, on mahdollista löytää vastauksina järkeviä ratkaisumenetelmiä näihin. Konkreettinen tutkimus kysymys täten on, millaiset tekijät vaikuttavat PK-yrityksen maastavienti strategian valintaan. Tämä tutkimus ei anna suoria vastauksia siitä, mitä kansainvälistymisstrategiaa, lähinnä maastaviennin eri muodoissa, yrityksen millaisessakin tilanteessa on parasta käyttää, vaan tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää niiden hyötyjä sekä haittoja, ja täten muodostaa paremmin kuvaa oman yrityksen mahdollisuuksista kansainvälistymisen suhteen. On ymmärrettävä eri yritysten erilaiset lähtökohdat, ja täten keskittyä siihen, mitä suora sekä epäsuora maastavienti tarjoavat yritykselle, sekä millä perusteella yritys voi valita näiden väliltä.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja rakenne

Tämä tutkimus on kirjallisuuskatsaus, joka pohjautuu jo olemassa olevaan tieteelliseen kirjallisuuteen suorasta sekä epäsuorasta maastaviennistä. Lisäksi käytän hyödykseni artikkeleita PK-yritysten kansainvälistymisstrategian valintaan vaikuttavista tekijöistä, jotta on mahdollista ymmärtää yrityksen näkökulmaa paremmin. Monet käyttämistäni artikkeleista keskittyvät jo vertaamaan suoraa sekä epäsuoraa maastavientiä, muun muassa Bell (2012) ja ITO Tadashi & SAITO Yukiko (2018), joten tämä tutkimus keskittyy tuomaan yhtenäisyyttä eri näkökantojen välille ja käyttämään tätä hyödyksi miettiessä PK-yritysten näkökulmaa.

Aloitan tutkimuksen selvittämällä syitä kansainvälistymiselle, eli miksi yritykset haluavat kansainvälistää heidän liiketoimintaansa. Tämä on oleellista, jotta ymmärretään lisää tutkimuksen merkittävyydestä sekä perustasta yritysten toiminnan suhteen kansainvälistymisessä. Seuraava askel on verrata eri kansainvälistymisstrategioita, jossa pääasiallisesti keskitytään suoraan sekä epäsuoraan maastavientiin. Tässä vaiheessa jo olemassa olevaa kirjallisuutta hyödyntäen, etsitään näiden kansainvälistymisstrategioiden piirteitä sekä syitä niiden käyttämiseen. Seuraava vaihe keskittyy vertaamaan suoraa sekä epäsuoraa maastavientiä, ja tutkimaan niiden hyödynnettävyyttä PK-yritysten näkökulmasta. Tutkimuksen lopussa annetaan vielä yhteenveto näistä metodeista, sekä pohditaan, miten tutkimusta voitaisiin jatkaa tulevaisuudessa.

2 KANSAINVÄLISTYMINEN PK-YRITYKSILLE

Tämä luku keskittyy tutkimaan kansainvälistymisen syitä, sekä eri metodeja. Alkuun on lyhyt katsaus näistä syistä, jotta voidaan ymmärtää kansainvälistymisen tarvetta paremmin ja täten myös yritysten näkökulmaa tutkimuksen merkittävyyydestä. Loppu luku keskittyy vertaamaan eri kansainvälistymisstrategioita. Ensiksi on lyhyehkö perehdytys erilaisiin vaihtoehtoihin, jonka jälkeen keskitytään pelkästään suoraan sekä epäsuoraan maastavientiin, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta oleelliset kansainvälistymisstrategiat.

2.1 Syitä kansainvälistymiselle

Yrityksen aloittaessa kansainvälistymisprosessia on ensimmäiseksi ymmärrettävä syitä tämän takana. Mikään yritys tuskin päättää kansainvälistyä ilman järkeviä syitä, sillä se tuo mukanaan riskejä yrityksen liiketoiminnalle. Egilsson & Oskarsson (2017) näkevät kahdeksi pääsyyksi yrityksen kansainvälistymiselle maan sisäisen markkinaosuuden laskun, sekä ulkopuolisten markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien hyväksikäyttämisen. Nämä syyt työntävät yritystä kansainvälistymistä kohti, mikäli se haluaa pärjätä tai kasvaa tulevaisuudessa. On siis oletettavissa, että kansainvälistymistä ajaa lähinnä mahdollisuudet suurimpiin voittoihin, ja kun yrityksen päätöksentekijät vertaavat mahdollisia voittoja otettaviin riskeihin, pystyvät he päättämään kansainvälistymisestä perustellusti. Tässä tutkimuksessa tuodaankin esille näitä riskejä ja niiden vaikutusta yrityksen kansainvälistymisprosessiin, sekä parannetaan yritysten mahdollisuuksia arvioida näitä kyseisiä vaikutuksia.

Burpitt & Rondinelli (2000) esittävät oppimiskokemusta arvostavien yritysten jatkavan maastavientiä, vaikka se ei alkuun olisi rahallisesti kannattavaa. Täten voidaan olettaa pitkäkatseisten yrittäjien harjoittavan kansainvälistymistä myös sen tarjoaman kokemuksen takia. Toisaalta tämä kokemus on kuitenkin pohjustaa tulevaisuudessa oletettaville voitoille, joten voitot ovat tällöinkin perimmäinen syy. Viemällä tuotteita ja palveluita yritykset eivät vain laajenna heidän markkinoitaan, vaan myös saavat uutta tietoa ja oppivat uusia tekniikoita, täten heidän tuottavuutensa myös kasvaa (ITO Tadashi & SAITO Yukiko, 2018). Tällaisen

hyödyn ottaminen huomioon mietittäessä kansainvälistymistä voi olla haastavaa laskea, ja ei ehkä ole järkevää olettaa kansainvälistymisen nostavan yrityksen tuottavuutta vain koska on odotettavissa uusien tuotantotekniikoiden oppimismahdollisuuksia. Sen sijaan kansainvälisistä markkinoista oppiminen on odotettavampaa, ja tämän mukana tulevat tulevaisuuden mahdollisuudet hyviä, kun harkitaan laajentumista yhä uusille markkinoille.

Toisaalta syitä kansainvälistymiselle voidaan hakea myös muistakin tekijöistä, kuin yksinkertaisesti yrityksen tuoton maksimoinnista. Yhtenä kansainvälistymistä eteenpäin vievänä, tai jarruttavana, tekijänä voidaan nähdä yritysjohton henkilöstön luonteenpiirteet. Hambrick & Mason (1984) Argumentoivat yritysten strategioiden perustuvan paljolti yritysjohton näkemyksiin niistä. Täten jos yrittäjällä on henkilökohtaisten syiden tähden joko motivaatiota tai vieroksuntaa kansainvälistymistä kohtaan, on todennäköistä, että tämä vaikuttaa paljolti kansainvälistymispäätökseen. Hambrick & Mason (1984) käsittelevät artikkelissaan upper echelon -teoriaa, joka etsii korrelaatiota juuri yritysjohton taustojen, sekä organisaation toiminnan väliltä. He näkevät tällaisina havaittavina tekijöinä; iän, oman alan vaikutukset, urakokemuksen, koulutuksen, sosioekonomiset tekijät, omistus osuus yrityksessä sekä johtoryhmän samankaltaisuus. Täten on todettavissa itse yritysjohton luonteen vaikutus missä tahansa strategisessa päätöksenteossa, myös kansainvälistymisessä. Vaikka tämä itsessään ei välttämättä ole syy kansainvälistymiselle, on se sitä myötävaikuttava tai haittaava tekijä.

Myös Karagozoglu & Lindell (1998) esittävät tutkimuksessaan syitä yritysten kansainvälistymiselle. Näitä olivat muun muassa; kansainvälisten markkinoiden mahdollisuuksien lupaavuus, kyselyt mahdollisilta ulkomaalaisilta ostajilta, kotimarkkinoiden riittämätön kysyntä sekä kotimaisten kilpailijoiden kansainvälistyminen. Näiden perusteella voidaan todeta ulkomaan markkinoiden tarjoavan usein enemmän mahdollisuuksia yrityksille, kotimaan markkinoiden rajallisuuden takia. Tällaisessa tilanteessa voidaan myös todeta, että yritys on kasvanut kotimaan markkinoiden kysynnän yli. Myös Abel-Koch (2011) Ilmaisee tutkimuksessaan, kuinka pienimmät yritykset eivät harjoita vientiä ollenkaan, isommat yritykset toimivat välikäsien kautta, ja isoimmat yritykset hoitavat maastavientinsä itse. Täten voidaan todeta yrityksen koon, suhteessa

kotimaanmarkkinoiden kysyntään olevan oleellinen tekijä kansainvälistymispäätöstä tehdessä. Kun yrityksellä ei ole tilaa kasvattaa liiketoimintaansa kotimaan markkinoillaan lisää, on sen etsittävä kasvusijaa muualta, eli kansainvälisiltä markkinoilta, mikäli se haluaa jatkaa kasvuaan. Liiketoiminnan kasvun mukana yleensä yrityksen tekevät voitotkin kasvavat, joten yrityksen on usein loogista tavoitella kasvua, mikäli kysyntää yrityksen tuotteelle tai palvelulle on tarpeeksi. Tässä tapauksessa, kun kotimaan kysyntään on vastattu, voidaan kysyntää alkaa etsimään ulkomailta, ja täten kansainvälistyä yrityksenä.

2.2 Kansainvälistymisstrategian valinta

Yrityksille on tarjolla monia mahdollisuuksia kansainvälistymiseen. Tämä tutkimus käsittelee lähinnä suoraa sekä epäsuoraa maastavientiä, mutta on kuitenkin tärkeää ymmärtää muita vaihtoehtoja, jotta ymmärretään paremmin lähtökohtia kansainvälistymisstrategian valinnasta. Näitä vaihtoehtoja on täyden omistuksen tytäryhtiöistä erilaisiin omistusosuuksiin yhteisy yrityksissä sekä erilaiset pääomattomat sijoitukset, kuten lisensointi, franchising tai erilaiset muut sopimukset (Anderson & Gatignon, 1986). Näissä eri vaihtoehdoissa on eri yrityksille erilaisia hyötyjä ja haittoja, joiden perusteella on mahdollista arvioida juuri oman yrityksen tarpeiden sekä resurssien mukaan, mitä metodia on oman yrityksen kannattava käyttää kansainvälistymiseen. Riippuen yritysten toimintamallista, yleisesti ottaen foreign direct investment (FDI), eli suora sijoitus ulkomaille, sekä maastavienti nähdään yleisimpinä vaihtoehtoina, jotka ovat myös tavallaan ääripäät kansainvälistymisen suhteen (Chung & Enderwick, 2001). FDI:ssa yritykset siis perustavat omat toimitilat vieraaseen maahan, jolloin vaaditaan resursseja tehdä tällainen investointi. Maastavienti sen sijaan on kuten todettu, paljon kevyempi vaihtoehto resurssien vaativuuden suhteen. FDI tarjoaa kuitenkin huomattavasti isompaa kontrollia yrityksen toiminnan suhteen, sekä yleisesti ottaen mahdollistaa myös isommat voitot, kun ei tarvitse maksaa avustaville toimijoille, kuten esimerkiksi epäsuorassa maastaviennissä.

On loogista olettaa yritysten olevan tietoisia eri strategioiden tarjoamista voitoista sekä kustannuksista. Yleisesti ottaen monet kansainvälistymisstrategiaan kuuluvat kustannukset ovat kiinteitä kustannuksia, joita yritys tavoittelee kattavansa voitoista,

joita se ansaitsee kansainvälistymisen mukana lisääntyvästä liiketoiminnasta. Maastavienti, varsinkin epäsuora maastavienti, nähdään kiinteiden kustannusten suhteen halvimpana vaihtoehtona, kun taas FDI on suhteessa paljon kalliimpaa. Mitä suurempaa yrityksen toiminta on mm. liikevaihdon mukaan, sitä helpompaa sille on kattaa kiinteät kustannukset. Täten suurille yrityksille on suhteessa helpompaa ja riskittömämpää toteuttaa FDI tai vastaavia suurempia investointeja, kuin pienille tai keskisuurille yrityksille. Tästä syystä tämä tutkimus keskittyy suhteessa helpommin rahoitettaviin ja toteutettaviin kansainvälistymisstrategioihin, eli siis maastaviennin eri muotoihin.

Yritykset, joilla on korkea tuotteiden laatu, pienet tuotanto kustannukset sekä vahvasti markkinoitavia tuotteita, perustavat mielellään tytäryhtiöitä, kun taas yritykset päinvastaisilla piirteillä käyttävät mieluummin välikäsiä kaupankäynnissä (Felbermayr & Jung, 2011). Tällöin voidaan todeta, mitä helpompaa tuote on valmistaa ja myydä, sitä helpommin yritys pystyy hoitamaan oman kansainvälisen liiketoimintansa. Tällöin myös yrityksen kasvu ja laajentuminen ovat helpompia, kun tuotteen tai palvelun piirteet edesauttavat tätä.

Kansainvälistymisstrategian valinta on tehtävä huolella, sen suuren vaikutuksen vuoksi. Koska jokainen kansainvälistymisstrategia vaatii jonkun verran resurssien sitouttamista, on haasteellista vaihtaa strategiaa toiseen ilman rahan sekä ajan menetystä (Kumar & Subramanian, 1997). Tällaiset uponneet kustannukset syövät yrityksen voittoja ja voivat aiheuttaa taloudellisia ongelmia yritykselle. Täten on yrityksen kannalta tärkeää valita huolella juuri heille oikea kansainvälistymisstrategia, jotta yritys pystyy maksimoimaan voittonsa, ja välttämään turhat tappiot. Kumar & Subramanian (1997) mainitsevat myös yritysjohdon, varsinkin PK-yrityksissä, mahdollisuuden epäoptimaalisen ratkaisun valittaessa kansainvälistymisstrategiaa. Tämän he näkevät johtuvan resurssi- sekä aikapulasta, joka estää johtoa tutkimasta ja saavuttamasta heille optimaalista strategiaa. Tämä voidaan nähdä varsinkin PK-yritysten ongelmana, sillä heillä ei ole välttämättä tarpeeksi henkilöstöä selvittämään vieraanmaan markkinoita tai mahdollisia kumppanuuksia paikallisten yritysten kanssa. Tällaisen resurssipulan takia on helppo valita maastavienti kansainvälistymisstrategiaksi, mutta mahdolliset

kumppanuudet, joita ei ehditty tai onnistuttu löytämään, jäävät hyödyntämättä, ja täten mahdollisuudet suurempiin voittoihin menevät yritykseltä ohi.

On siis selvää, että oikea strategia oikealla hetkellä antaa paljon parempia tuloksia, kuin väärä. Esimerkiksi jos yrityksellä ei ole resursseja perustaa omia toimitiloja, mutta he yrittävät silti kansainvälistyä tällä tavoin, voidaan olettaa yrityksen joutuvan taloudellisiin ongelmiin. Sen sijaan, jos yritys valitsee maastaviennin, vaikka sillä olisi hyvät mahdollisuudet kansainvälistyä ns. haasteellisemmän metodin, kuten FDI-menetelmillä, menettävät he mahdollisuudet isompiin tuottoihin. Lisäksi yrityksen tuottaman tuotteen tai palvelun tyypillä on paljon merkitystä valittaessa kansainvälistymisstrategiaa. Pelkkä maastavienti ei ehkä sovi yrityksille, joiden tuote tai palvelu vaatii paljon huoltoa tai neuvontaa kohdemaassa. Täten sellaisten yritysten on ehkä epäloogista käyttää maastavientiä, sillä asiakkaat tarvitsevat yrityksen työntekijöiden apua tuotteen tai palvelun kanssa paikan päällä. Toisaalta Chung & Enderwick (2001) tutkimuksessaan toteavat, ettei heidän tutkimustulosten perusteella tällaisten myynnin palveluiden merkitystä voida todeta. He perustelevat tätä tietämättömyydellä isäntämaan markkinoista, sekä erilaisilla kulttuuri eroilla, jolloin yritys ehkä luottaa enemmän paikallisten toimijoiden tietämykseen. Tästä päätellen voidaan todeta, että tietämys tuotteesta sekä tietämys paikallisista markkinoista ovat verrattavia tekijöitä valittaessa kansainvälistymisstrategiaa, tietämys paikallisista markkinoista puoltaa tässä tapauksessa maastaviennin puolta ja tietämys tuotteesta FDI:n. Lisäksi tästä voidaan päätellä, maiden välisten kulttuuri erojen vaikuttavan paljon valittaessa strategiaa samalla tavalla, eli mikäli kulttuurit ovat samantapaiset on helpompi tehdä FDI, kun taas mikäli erot on suuret on hyvä luottaa paikallisiin välikäsiin. Ramsay, Barakat & Monteiro (2013) toteavat tutkimuksessaan yrityksen koon vaikuttavan siihen, miten kulttuurierot vaikuttavat kansainvälistymisstrategian valintaan. Pienemmät yritykset kärsivät kulttuurieroista enemmän kuin isot yritykset, ja välttelivätkin suoria investointeja maihin, joiden kulttuurierot verrattuna kotimaahan ovat suuret. Koska isommilla yrityksillä on enemmän resursseja käytettävänä mm. kohdemaan markkinoiden ja kulttuurin tutkimiseen, on heille helpompaa rakentaa toimivaa strategiaa. Lisäksi isommille yrityksille on suhteessa helpompi palkata enemmän kyseisistä markkinoista tietoisia asiantuntijoita, joten he pystyvät suhteessa helpommin luomaan toimivat markkinastrategiat itsenäisesti.

2.3 Suora maastavienti

PK-yrityksille maastavienti on siis yleinen tapa aloittaa kansainvälistymisprosessi, koska näillä yrityksillä on yleensä rajalliset resurssit, joita käyttää tähän toimintaan. Suora maastavienti on hieman vaativampaa resurssien käytön suhteen, kuin epäsuora maastavienti, mutta se tarjoaa taas isommat voitot sekä enemmän kontrollia tuotteesta, kun ei tarvita välikäsiä vaikuttamaan esimerkiksi tuotteen markkinointiin. Muita suoran maastaviennin tarjoamia hyötyjä ovat muun muassa; asiakkaiden tunteminen sekä asiakkaiden luottamus sinuun, asiakaspalautteen vastaanottamisen helppous, patenttien suojelemisen tehokkuus, ulkomaan markkinoilta opittava tieto sekä mahdollisuus helpommin muuttaa markkinointitoimintaa tulevaisuudessa (Delaney, 2019b). Yksinkertaistettuna riippuen yrityksen tarjoaman tuotteen laadusta, voidaan todeta, että mitä enemmän tuote vaatii tuntemusta sekä tietotaitoa, sen järkevämpää on suoramaastavienti, jotta pystytään palvelemaan asiakasta hänen tarpeidensa mukaan. Lisäksi asiakkailta saatava asiakaspalaute on helpompaa vastaanottaa sekä ymmärtää, sillä se liittyy vain oman yrityksen toimintaan, eikä välikäden toiminta vaikuta asiakaspalautteen laatuun. Myös saatavan asiakaspalautteen myötä on helpompi muuttaa omaa toimintaa, vastaamaan asiakkaiden vaatimuksia, kun yritys on konkreettisesti itse toimimassa näillä markkinoilla, ja täten omaa myös paremmin ymmärrystä näistä markkinoista, ja täten sen on suhteessa helpompaa konkreettisesti ymmärtää asiakkaiden näkökulmia. Tällöin on paremmin mahdollista vastata asiakkaiden tarpeisiin, joka mahdollistaa asiakkaiden tyytyväisyyden sekä epäsuorasti itse tuotteen tai palvelun menestyksen kyseisillä markkinoilla.

(Delaney, 2019b) mukaan hyviä tapoja saada suora maastavienti toimimaan on mahdollista luoda palkkaamalla viennin myyntipäällikkö tai perustamalla maastaviennille oma osasto yritykseen. Täten yritys pystyy omatoimisesti hoitamaan maastaviennin, mahdollisesti melko samoilla taidoilla, kuin yrityksen ulkopuolinen välikäsi hoitaisi. Mikäli yritys päättää perustaa maastavienti osaston tai palkata uutta työvoimaa tähän tehtävään, on hyvä palkata ihmisiä, jotka ovat tai omistavat kokemusta maasta, johon ollaan viemässä tuotetta tai palvelua. Tällöin yrityksen ei tarvitse käyttää resursseja oppiakseen kyseisen maan markkinoista tarpeeksi pärjätäkseen itse siellä. Tämä myös karsii samasta syystä johtuvat mahdolliset

virheet hyvin pois ja täten parantaa kansainvälistymisstrategian onnistumismahdollisuuksia. Riippuen maasta, tällaisen työntekijän löytäminen voi, varsinkin pienille yrityksille, olla haasteellista resurssien vähäisyyden takia, sekä yksinkertaisesti itse yrityksen tuntemattomuuden takia, eli potentiaaliset työntekijät eivät löydä pientä yritystä, joka hyötyisi heidän asiantuntemuksistaan. Lisäksi mikäli yritys löytää optimaalisia työntekijöitä auttamaan maastavientiprosessissa, voi näiden palkkaamiseen menevät kustannukset syödä yritykseltä liikaa suoran maastaviennin tuomista voitoista, ja epäsuoran maastaviennin tarjoavan tässä tilanteessa enemmän voittoa, kun kustannukset ovat suhteessa huomattavasti pienemmät.

Suora maastavienti luo myös kokemusta sekä tietämyksen leviämistä asiakkaiden kanssa toimittaessa (Bell, 2012). Tämä mahdollistaa tiedonkeruun, joka jäisi ehkä epäsuorin metodein saamatta. Tällaista tietoa voidaan käyttää hyödyksi, mikäli halutaan parantaa suhteita asiakkaihin kyseisessä maassa, tai laajentaa liiketoimintoja samanlaisen markkinakulttuurin omaaviin maihin. Lisäksi suoran maastaviennin tarjoama kokemus helpottaa myös tulevaisuuden laajentumisia uusiin maihin. Tällainen konkreettinen kokemus helpottaa siis yrityksen liiketoimintaa tulevaisuudessa ja se voidaan nähdä investointina tässä mielessä.

2.4 Epäsuora maastavienti

Epäsuoralla maastaviennillä tarkoitetaan toimintaa, jossa yrityksellä on toisessa maassa apuna välikäsi, joka hoitaa heidän liiketoimintaansa, myyntiä tai palveluita sen maan asiakkaiden kanssa (Fletcher, 2004). Tällaisia erilaisia välikäsiä ovat muun muassa; vientiagentit, komissio agentit, vientiliiketoiminta yritykset, vienti kauppayritykset sekä valtion omistamat kauppayritykset (1987). Nämä välikädet säästävät yritykseltä resursseja sekä aikaa, jolloin yrityksen ei tarvitse itse huolehtia niin suuresta määrästä asioita, kuin suoran maastaviennin kanssa, sekä riskit ovat huomattavasti pienempiä, kun ne kohdistuvat myös näille välikäsille, eivätkä ole yrityksen yksin kannettavia, kuten suoran maastaviennin tapauksessa. Muita epäsuoran maasta viennin hyötyjä ovat muun muassa; mahdollisuus keskittyä kotimaan liiketoimintaan paremmin, hyvä mahdollisuus ottaa oppia kansainvälisestä markkinoinnista, logistiikkapalveluiden hoidosta ei välttämättä tarvitse huolehtia, oman tuotteen kansainvälistä menestystä voi helpommin testauttaa tällä metodilla

sekä paikallisen agentin voi mahdollisesti kouluttaa vastaamaan teknisiin kysymyksiin tuotteesta (Delaney, 2019a). Epäsuora maastavienti tarjoaa siis yksinkertaisuutta sekä helppoutta yritykselle. Yrityksille, joille kotimaan liiketoimintaan keskittyminen on vielä oleellista, on hyvä käyttää epäsuoria maastaviennin muotoja aloittaessaan kansainvälistymistä, ettei heidän kotimaan liiketoimintansa kärsi siitä, ja täten aiheuta epäsuoria kustannuksia maastaviennille, sekä aiheuta yritykselle taloudellisia ongelmia.

Viennin hallintoyhtiö, tai vientiliiketoiminta yritys, export management company (EMC), on yhtiö, joka toimii myynti agenttina sekä jakelijana kotimaiselle yritykselle kansainvälisillä markkinoilla (NASDAQ financial glossary). Tällainen yhtiö hoitaa asiat, jotka yrityksen oma vientiosasto hoitaisi, jos se harjoittaisi suoraan maastavientiä. Tällaisilla maastavientiin erikoistuneilla yrityksillä on oletettavasti paljon asiantuntemusta sekä kokemusta viennin kohdemarkkinoilta, jota muiden yritysten on vaikea kopioida. Tällaisen asiantuntemus voi houkutella yrityksiä käyttämään juuri EMC:n palveluita, sillä näiden voidaan olettaa olevan parhaimmistoa kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen suhteen, joka mahdollistaa yrityksen tuotteen tai palvelun menestymisen kohde markkinoilla. Yleinen toiminta periaate EMC:ille on ostaa tuote yritykseltä ja ottaa osuutensa jälleenmyynti hinnasta (Delaney, 2019a). Täten yrityksen tuotto pienenee, mutta EMC:n tarjoama helppous sekä luotettavuus ja ammattitaito, ovat hyviä syitä valita tämä toimintamalli.

Mccann (2013) on tutkimuksessaan löytänyt viittaavia todisteita epäsuoran maastaviennin vaativan huomattavasti pienemmät uponneet kustannukset. Uponneet kustannukset tarkoittavat kustannuksia, joita jonkin toimenpiteen aloittaminen vaatii, eikä niitä ole mahdollista saada takaisin, vaikka lopettaisi toiminnan. Täten epäsuora maastavienti on selvästi vähemmän riskipitoinen vaihtoehto, kuin muut kansainvälistymisstrategiat, sillä nämä uponneet kustannukset eivät ole yhtä korkeat, ja epäonnistunut kansainvälistymisstrategia ei aiheuta tässä tilanteessa yhtä suuria tappioita, kuin esimerkiksi epäonnistunut suora maastavienti strategiana. Joten, mikäli yritys haluaa lähteä kokeilemaan sen mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla, on epäsuora maastavienti sille järkevä vaihtoehto. Myös Delaney (2019a) mainitsee epäsuoran maastaviennin toimivan kenttätestinä yrityksen tarjoamalle tuotteelle. Tällöin yritys voi yksinkertaisesti testata tuotensa menestystä

ulkomaan markkinoilla, ilman suurempia investointeja tähän toimintaan, esimerkiksi juuri suhteellisen pienten uponneiden kustannusten takia. Toisaalta välikäden toiminta ja tuotteen markkinointi eivät ehkä vastaa yrityksen ideaalia versiota näistä, joten tämän kautta saatu informaatio tuotteen menestyksestä sekä potentiaalista kyseisillä markkinoilla ei välttämättä anna samanlaista kuvaa, jota yritys saisi, mikäli se järjestäisi nämä toiminnot itse.

Myös ITO Tadashi & SAITO Yukiko (2018) tutkimuksessaan toteavat epäsuoraa maastavientiä harjoittavien yritysten ryhtyvän myöhemmin harjoittamaan suoraa maastavientiä. He myös uskovat tämän johtuvan opitusta kokemuksesta, kuten ymmärryksestä asiakkaiden löytämisen suhteen. Asiakkaiden löytäminen sekä heidän tavoittamisensa, ovat yksiä hankalista kansainvälistymisen alkutaipaleen osista, joihin epäsuora maastavienti tarjoaa helpon ratkaisun. Tällöin yrityksen ei tarvitse tehdä omaa markkinatutkimusta, johon uppoavat kustannukset syövät taas suorasta maastaviennistä saatuja voittoja. Lisäksi yrityksen ei tarvitse tehdä alueelta omaa markkinatutkimusta, sillä epäsuorassa maastaviennissä välikädellä on jo oletettavasti valmiiksi vähintään kohtuullisen hyvä tietämys näistä, tai edes oletettavasti paremmat resurssit toteuttamaan se vaivattomasti.

Joissain tapauksissa, joissa yrityksellä ei ole lupaa tai auktoriteettia maastaviennille, voi välikäsi mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille (Bell, 2012). Tällaisissa tilanteissa välikäsi voi siis olla pakollinen, sekä ainoa mahdollisuus kansainvälistymiselle ja uusien asiakkaiden saavuttamiselle. Bell (2012) näkee myös tällaisissa tilanteissa välikädet askeleina suoralle maastaviennille, kun ne mahdollistavat osallistumisen kansainvälisille markkinoille, ja täten kokemuksen kerryttämisen kansainvälisestä liiketoiminnasta. Tämä on verrattavissa Burpittin & Rondinellin (2000) mainitsemaan oppimiskokemusten arvostamiseen kansainvälistymisprosessissa. Epäsuoramaastavienti voidaan siis nähdä opettavaisena kokemuksena, josta saadaan hyötyä, mikäli tulevaisuudessa halutaan järjestää maastavienti itse. Vähän kansainvälisestä liiketoiminnasta tietävän yrittäjän on täten ehkä järkevää aloittaa epäsuoran maastaviennin muodoilla, jotta hän ei ota turhaa riskiä, joka johtuu juuri kokemattomuudesta. Tällainen epävarmuuksien poisto liiketoiminnasta on hyväksi yritykselle, sekä helpottaa sen tuotto-odotusten

laskemista, kun ymmärretään asiasta enemmän, on helpompaa toimia paremmin liiketoiminnan tuoton suhteen.

Epäsuora maastavienti on siis ensimmäisenä askeleena kansainvälistymistä kohti hyvä, sillä se luo myös kohtuulliset mahdollisuudet tulevaisuuden kansainvälistymisstrategioille, mikäli pystytään oppimaan välikäsien toiminnasta, sekä oman tuotteen tai palvelun myynnin onnistumisesta ulkomailla. Epäsuoraa maastavientiä ei kuitenkaan pidä nähdä vain helppona askeleena kohti suoraa maastavientiä, vaan monille yrityksille se voi olla pitkälläkin aikavälillä kannattavampi ratkaisu.

3 SUORA VAI EPÄSUORA MAASTAVIENTI

Tämä luku keskittyy vertailemaan aiemmin läpikäytyjä maastaviennin metodeja. Tämä vertailu pohjautuu valintaan suoran ja epäsuoran maastaviennin väliltä PK-yritysten näkökulmasta. Pääasiassa näkökulmat keskittyvät suoran maastaviennin aiheuttamiin kustannuksiin ja riskeihin sekä niiden kattamisen mahdollisuuksiin. Se kuinka helposti yritys voi toiminnan laajuuden sekä tuottavuuden avulla kattaa näitä kustannuksia, toimii ratkaisevana tekijänä, kun valitaan suoran ja epäsuoran maastaviennin väliltä.

3.1 Vertailu

Pääasiallisena erona suoran ja epäsuoran maastaviennin välillä on siis se, että yritys tekee sopimuksen välikäden kanssa, jotta se hoitaa tämän maastaviennin ja ottaa oman osuutensa siitä saatavista voitoista. Tämä tarjoaa yritykselle kuitenkin säästöjä kiinteistä kustannuksista, joita suora maastavienti vaatisi (Felbermayr & Jung, 2011). Tällöin pohjimmalla tasolla yrityksen on mietittävä, onko nämä kiinteät kustannukset suhteessa maastaviennistä saatavan voiton laskuun epäsuoran maastaviennin tapauksessa kannattavaa maksaa vai ei. Tämän jälkeen on oleellista pohtia muita seikkoja, jotka vaikuttavat kansainvälistymisstrategian valintaan, jotta yritys voi valita juuri itselleen ja sen liiketoimintamallilleen sopivimman vaihtoehdon, perustuen sen vahvuuksiin sekä heikkouksiin.

Epäsuora maastavienti voidaan siis nähdä turvallisena ja helpompana vaihtoehtona kansainvälistymistä harkitsevalle yritykselle. Se mahdollistaa nopean ja riskittömämmän kansainvälistymisen, jonka avulla yritys voi myös yksinkertaisesti testata tuotteensa menestystä valitsemillaan markkinoilla. Monet yritykset voivat kuitenkin jäädä jumiin epäsuoraan maastavientiin, juurikin sen tarjoaman helppouden takia, eivätkä ota seuraavaa askelta kohti suoraa maastavienttiä (Bell, 2012). Tässä tilanteessa yrityksen on tärkeää osata miettiä, onko sen kannattavaa vaihtaa epäsuora maastavienti suoraan maastavientiin, joka tarjoaa isommat voitot, mikäli yrityksellä on mahdollista kattaa sen mukana tulevat kustannukset. Täten siis suora maastavienti

voidaan nähdä seuraavana askeleena epäsuoralle maastaviennille, jonka yritys kasvettuaan tarpeeksi voi ottaa.

Abel-Koch (2011) on tutkimuksessaan todennut yrityksen koon sekä tuottavuuden korreloivan negatiivisesti epäsuoran maastaviennin kanssa. Voidaan siis todeta isomman ja tuottavamman yrityksen pystyvän järjestämään maastaviennin suhteessa paremmin itse, ja sen on myös kannattavampaa näin tehdä. Tähän Abel-Koch (2011) näkee syinä suoran maastaviennin vaativat kiinteät kustannukset, jotka pystytään paremmin kattamaan, mitä enemmän yritys tuottaa. Jos yrityksellä ei siis ole tarpeeksi tuotantoa korvaamaan näitä kiinteitä kustannuksia, on sen parempi käyttää epäsuoria metodeja maastaviennin suhteen.

Monia eri tuotteita valmistavat yritykset harjoittavat epäsuoraa maastavientiä todennäköisemmin kuin yhtä tuotetta valmistavat yritykset (McCann, 2013). Täten voidaan päätellä yritykselle olevan helpompaa viedä yhdenlaista tuotetta maasta, kuin monia eri tuotteita, mahdollisesti eri tuotteiden vaativien eri vientiprosessien takia. Toisaalta McCann (2013) toteaa monia tuotteita valmistavien yritysten olevan yleisesti ottaen tehokkaampia, joten tällöin heidän pitäisi Abel-Kochin (2011) mukaan pystyä hoitamaan maastavienti suhteessa helpommin itse, eli siis kattamaan kiinteät kustannukset paremmin. Vaikka tästä löytyy hieman ristiriitaa, on silti järkevää olettaa juuri monien tuotteiden vaativan erilaisia maastavientioperaatioita, jolloin nämä kiinteät kustannukset kasvaisivat suhteessa enemmän, kuin monia tuotteita valmistavien yritysten suhteellinen tehokkuus yleisesti tuo voittoja.

Viennin kohteena olevalla maalla on myös merkitystä valittaessa suoran tai epäsuoran maastaviennin väliltä. Mikäli kotimaa ja vientimaa ovat kulttuurin suhteen hyvin samanlaisia on suora maastavienti helpompi saada käytännössä toimimaan, kuin maassa, jonka kulttuuri eroaa paljon kotimaan kulttuurista. Mikäli kohdemaan markkinakulttuuri siis eroaa kotimaasta, on yrityksen järkevää palkata välikäsi, joka ymmärtää sitä paremmin, tai palkata heille itselleen asiantuntevia työntekijöitä hoitamaan tätä maastavientiä. Yritykset, jotka ovat aloittamassa toimintaa markkinakulttuurilta eroavissa maissa suosivatkin vähempi riskisiä kansainvälistymisstrategioita (Ramsey et al., 2013). Koska epäsuora maastavienti on vähemmän riskipitoista kuin suora maastavienti, voidaan heidän tutkimusten

perusteella myös päätellä sen olevan suotavampi, tai ainakin helpompi, ratkaisu kuin suora maastavienti kulttuurisesti eroaviin maihin kohdistuvassa maastaviennissä.

Suoraa maastavientiä harjoittavat yritykset tuppaaavat kasvamaan nopeammin, kuin epäsuoraa maastavientiä harjoittavat yritykset (ITO Tadashi & SAITO Yukiko, 2018). Tätä voidaan perustella suurimmilla voitoilla, joita suorasta maastaviennistä saadaan. Tällöin yritys tuottaa enemmän, ja sillä on paremmin varaa sijoittaa kasvuun. Täten mikäli yritys haluaa nopeampaa kasvua, on sen järkevää harkita vaihtamista epäsuorasta suoraan maastavientiin. On kuitenkin huomioitava, että mikäli suoran maastaviennin kustannukset ovat liian korkeat, eli yritys ei tee tarpeeksi voittoa, on kasvua vaikea rahoittaa. Yrityksen on tällaisessa tilanteessa järkevää pysytellä epäsuoran maastaviennin parissa, ja kasvaa sen avulla tarpeeksi, jotta suora maastavienti olisi kannattavaa.

Bell (2012) käsittelee artikkelissaan maastavientiin liittyviä esteitä ja rajoituksia kiinalaisten PK-yritysten näkökulmasta. Yhtenä näistä esteistä on verkostoihin liittyvät esteet. Näistä Bell (2012) toteaa suurimpien erojen suoran ja epäsuoran maastaviennin välillä olevan jakelukanaviin liittyvät esteet sekä luotettavan paikallisen edustuksen löytämiseen liittyvät esteet. PK-yrityksille voi siis olla haastavaa resurssien vähäisyyden takia löytää oikeat jakelukanavat sekä edustajat. Tällöin varsinkin erilaisilla markkinakulttuureilla, joissa yritys ei usko pärjäävänsä ilman isoa määrää tietotaitoa, voi epäsuora maastavienti olla mielekkäämpi vaihtoehto. Tässäkin tapauksessa yrityksen on pohdittava, onko näiden esteiden ylittämiseen vaadittava panostus järkevää käyttää siihen, eli kattaako suoran maastaviennin mukana tulevat voitot tähän panostukseen käytettävät resurssit, ja onko jäljelle jäänyt voitto suurempi, kuin epäsuoran maastaviennin tarjoama voitto.

Suora sekä epäsuora maastavienti tarjoavat yritykselle mahdollisuuksia oppia kansainvälisestä liiketoiminnasta. Suorassa maastaviennissä tieto kerätään viennin kohdemaan markkinoilta konkreettisesti siellä toimimalla. Opittua tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, kun etsitään uusia kohdemaita maastaviennille. Tällöin pystytään helpommin järjestämään vientiä, kun yrityksellä on jo omakohtaista kokemusta toiminnasta, varsinkin jos kohdemaata on markkinakulttuuriltaan samankaltainen kuin edellinen maa. Tällainen kokemus on resurssi yritykselle, joka

mahdollistaa tulevaisuuden kansainvälistymisprosessien toteuttamisen helpommin sekä halvemmin resurssien käytön suhteen, sillä yritys todennäköisesti säästää kuluissa, joita tämän prosessin aloittaminen vaatii, kun ei tarvitse etsiä tietoa niin paljoa, kuin jos aloittaisi ilman aiempaa kokemusta. Lisäksi tällainen kokemus vähentää riskiä liittyen maastaviennin aloittamiseen uuteen maahan, sillä yrityksellä on paremmin tiedossa mahdollisesti ongelmia aiheuttavia seikkoja, joita esiintyy vierailta markkinoilla. Pienenä bonuksena, yritys saa myös jonkinlaista itseluottamusta, kun se on jo entuudestaan onnistunut järjestämään maastaviennin itse, ja täten tämä vähentää epävarmuutta uusille markkinoille mentäessä.

Epäsuorassa maastaviennissä yritys oppii pääasiassa heitä avustavien välikäsien toiminnasta. Yritys pystyy seuraamaan välikäsien toimintaa ja käyttämään heiltä opittuja toimintamalleja sekä markkinointitaitoja tulevaisuudessa, mikäli se aikoo siirtyä epäsuorasta maastaviennistä suoraan maastavientiin. Yrityksen kannattaa nämä mahdolliset oppimiskokemukset mielessä pitäen pohtia, kannattaako heidän ensimmäiseksi hankkia kokemusta ja ymmärrystä kansainvälisestä liiketoiminnasta epäsuoran maastaviennin avulla, vai uskovatko he pärjäävänsä kansainvälisillä markkinoilla jo omaavansa tiedon avulla. Mikäli yritys kansainvälistyy ilman tarpeellista asiantuntevuutta sekä konkreettista osaamista, on mahdollista, että se heikentää yrityksen pärjäämistä kansainvälisillä markkinoilla suuresti. Sen sijaan, jos yritys käyttää epäsuoraa maastavientiä, vaikka sillä on jo tarpeeksi tietoa ja ymmärrystä näistä markkinoista, voi välikäsille maksettavat korvaukset syödä yrityksen tuottoja turhaan, jos yritys pystyisi järjestämään maastaviennin itse.

Suoran maastaviennin valitseminen aiheuttaa enemmän riskiä, kuin epäsuoran maastaviennin harjoittaminen. Yrityksen on tämän riskin suhteen päätettävä, onko se määrä, jolla tuotot nousevat, kun ei makseta välikäsille heidän palveluistaan, riskin ottamisen arvoista. Se miten yritys arvottaa riskit, vaikuttaa oleellisesti suoran maastaviennin kustannuksiin. Kun riskin tuoma epävarmuus on suurta, on riskin hintakin suurempi, ja täten suoran maastaviennin kustannukset verrattuna riskittömämpään epäsuoraan maastavientiin nousevat. Riskien arvottamisen onnistuminen on yritykselle tärkeää, jotta he saisivat mahdollisimman realistisen kuvan suoran maastaviennin mahdollisuuksista. Mikäli yritys ei ole varma, menestyykö heidän tuotteensa tai palvelunsa kansainvälisillä markkinoilla, tai sillä

on ongelmia riskien arvottamisessa, on todennäköisesti järkevämpää testata sitä epäsuoran maastaviennin menetelmillä. Tällöin yrityksen ei tarvitse käyttää resursseja suoran maastaviennin aloittamisen vaatimiin kustannuksiin, ja tuotteen markkinoitavuuden testaukseen liittyvät riskit vähenevät. Toisaalta, jos yritys on varma tuotteelle olevasta kysynnästä viennin kohdemaassa, on sen järkevää aloittaa heti suoralla maastaviennillä, mikäli resurssit sekä yrityksen tuottavuus mahdollistavat tämän. Tällöin, kun suoran maastaviennin aiheuttamia riskejä onnistutaan karsimaan pois, on yrityksen suhteellisesti järkevämpää lähtemään tavoittelemaan suoran maastaviennin tarjoamia isompia voittoja.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää eroavaisuuksia suoran ja epäsuoran maastaviennin välillä, sekä millä perusteilla PK-yritykset voivat valita niiden väliltä kansainvälistymistä harkitessaan. Tutkimus kysymyksenä toimi; millaiset tekijät vaikuttavat PK-yrityksen maastavienti strategian valintaan. Abel-Koch:in (2011) tutkimus kyseisestä aiheesta on tämän tutkimuksen tärkeimpiä lähteitä, jonka tulosten kannalta tämä tutkimus on hyvin samoilla linjoilla. Tutkimukseni tarkoitus oli kuitenkin tuoda yhtenäisyyttä aiheesta jo olemassa olevien lähteiden välille, sekä luoda PK-yrityksien näkökulmasta helposti hyödynnettävää tietoa. Bell:in (2012) tuomat näkökannat erilaisista ongelmista, joita PK-yrityksillä on vaihdettaessa epäsuorasta maastaviennistä suoraan maastavientiin, toi tutkimukseeni pohjaksi näitä ongelmia hyvin esille, jotta pystyttiin avaamaan ja löytämään niitä enemmän, sekä ymmärtämään niiden syitä.

4.2 Tutkimustulokset

Yrityksen tuottavuus on tärkein määrittelevä tekijä maastavientimetodin valitsemisessa. Mitä suurempi tuottavuus yrityksellä on, on sen yleisesti ottaen helpompi kattaa suoran maastaviennin aiheuttamat kiinteät kustannukset, sekä epäsuorat kustannukset, joita syntyy maastaviennin hankaluudesta. Täten mitä suurempi tuottavuus yrityksellä on, sen kannattavampaa sille on yleisesti valita suora maastavienti. Epäsuora maastavienti sopeutuu taas niille yrityksille, joiden ei ole järkevää käyttää voittojaan kattamaan näitä kiinteitä kustannuksia, kun välikäsien avulla pystytään välttämään ne, tosin pienemillä voitoilla.

Mitä erilaisempi markkinakulttuuri kohde maassa on, sitä kannattavampaa PK-yritykselle on käyttää epäsuoraa maastavientiä, johtuen resurssien käytöstä, jota tämän markkinakulttuurin ymmärtäminen veisi. Tässäkin tilanteessa yrityksen on laskettava resurssien käytön aiheuttamien kustannusten maksamisen kannattavuus verrattuna suoran maastaviennin tarjoamiin ylimääräisiin voittoihin suhteessa epäsuoraan maastavientiin.

Yrityksen ymmärrys sekä kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta vähentää sen riskejä, joten yrityksen on mietittävä, pärjääkö se itsenäisesti vai onko tällöin riski epäonnistumiselle liian suuri. Tässä tilanteessa epäsuora maastavienti on turvallisempi vaihtoehto, ja sopiikin hyvin kokemattomille ensimmäistä kansainvälistymisstrategiaa harkitsevalle yritykselle.

Kaiken kaikkiaan erilaiset tekijät vaikuttavat siis positiivisesti tai negatiivisesti suoran maastaviennin kannattavuuteen, ja niitä on tärkeää punnita keskenään, jotta saadaan oikea vaihtoehto maastaviennin eri muodoista valittua. Yksi konkreettinen tulos, jota tämä tutkimus tarjoaa, on se, että jokaiselle yritykselle on jokin paras mahdollinen tapa toteuttaa maastavienti, ja sen löytämiseksi on tehtävä laskelmia, jotka huomioivat tutkimuksessa käytyjä tekijöitä. Mitä paremmin nämä tekijät tiedostetaan, sekä mitä paremmin niitä pystytään arvottamaan, sen paremmin pystytään löytämään tämä yritysکوhtainen oikea kansainvälistymisstrategia. Tämä tutkimus auttaa yrityksiä tiedostamaan näitä tekijöitä, mutta niiden arvottaminen on jokaiselle yritykselle henkilökohtaista.

Tieteellisten johtopäätöksien näkökannalta tutkimustulokset myötäilevät jo aiempia tutkimuksia, siinä mielessä, ettei radikaaleja eroavaisuuksia tai kiistanalaisuuksia löytynyt. Toisaalta tutkimus oli tieteellisestä näkökulmasta merkittävä, sillä se todensi jo aiempia tutkimustuloksia, sekä loi yhtenäisyyttä näiden välille. Täten on helpompi tulevaisuudessa ymmärtää kansainvälistymistä maastaviennin muodossa, ja miten PK-yritykset toteuttavat tätä toimintaan.

Liikkeenjohdon näkökulmasta tutkimus toi esille paljon käytännön läheisiä asioita, joita PK-yritysten johtoporras voi hyödyntää kansainvälistymistä tavoitellessa. Yritykset, varsinkin PK-yritykset, jotka harkitsevat kansainvälistymistä ja pohtivat eri strategioita sen suhteen, voivat hyödyntää tutkimuksen esille tuomia näkökantoja sekä yhteyksiä, joita se luo aiempien tutkimusten välille. Tällöin yritys pystyy ymmärtämään millaisiin asioihin sen kannattaa kiinnittää huomiota, sekä ymmärtämään syitä, miksi näitä kannattaa huomioida. Tällöin yrityksen on helpompi löytää perusteluja maastaviennin eri metodeille, jolloin epävarmuus vähenee kansainvälistymisprosessista.

4.3 Lisätutkimusmahdollisuuksia

Tämä tutkimus keskittyy pelkästään maastaviettiin kansainvälistymisstrategiana, joten on selvää, että on mahdollista verrata muita kansainvälistymisstrategioita ja tutkia niitä PK-yritysten näkökulmasta. Tällä tavalla pystytään havainnoimaan laajempaa käsitystä kansainvälistymisestä ja antamaan PK-yrityksille enemmän konkreettista materiaalia, jota hyväksikäyttää pohdittaessa kansainvälistymistä. On myös oleellista tiedostaa laaja lähdemateriaalin määrä, jota on mahdollista käyttää tällaisessa tutkimuksessa, joten lisätutkimus on selvästi myös mahdollista etsimällä yhä enemmän jo olemassa olevaa tutkimusta ja vertailemalla niitä lisää.

Lisäksi tutkimusta olisi mahdollista keskittää johonkin tiettyyn toimialaan, jotta saadaan täsmällisempiä tuloksia juuri tietyille yrityksille. Tällaiselle tutkimukselle on konkreettisesti paljon käyttöä ja hyötyä, sillä alakohtaisesti yritykset löytävät ne mahdollisesti helpommaksi käytännössä hyödyntää.

On myös mahdollista tehdä aiheesta vielä konkreettisempaa lisätutkimusta haastatteleamalla suomalaisia PK-yrityksiä ja niiden omistajia, jotka ovat jo toteuttaneet kansainvälistymisstrategioita tai ovat pohtineet kansainvälistymistä. Tällöin saataisiin yhä enemmän selville, minkälaisen asioiden ympärillä yritykset pyörivät, kun pohtivat kansainvälistymisstrategian valintaa, ja täten löytää lisää perusteluja näiden asioiden tärkeydelle kansainvälistymisstrategian valinnassa.

Mahdollisia haastattelu kysymyksiä tällaiseen tutkimukseen olisi esimerkiksi;

Mikä sai yrityksenne harkitsemaan tai toteuttamaan kansainvälistymistä?

Miten näette kansainvälistymisstrategianne onnistuneen?

Mitä olisitte tehneet toisin, jos nyt lähtisitte tekemään prosessia alusta?

Jos olette valinneet epäsuoran maastaviennin metodiksenne, onko teillä mielestänne tarpeeksi kontrollia toiminnasta.

Jos olette valinneet suoran maastaviennin metodiksenne, onko teillä mielestänne tarpeeksi resursseja hoitamaan tätä oman yrityksenne voimin.

Miten onnistuitte arvottamaan mm. kansainvälistymisstrategianne mukana tulevaa riskiä sekä muita tärkeänä pitämiänne tekijöitä verratessanne eri kansainvälistymisstrategioita?

Näillä kysymyksillä pystytään hahmottamaan PK-yritysten kansainvälistymisstrategioiden toimivuutta yleisellä tasolla. Näistä saatuja johtopäätöksiä on sitten mahdollista verrata teoreettiseen aineistoon, ja täten saada selville sen käytännön toimivuutta. Lisäksi tällaisen tutkimuksen tulokset hyödyttävät tulevaisuudessa kansainvälistymistä pohtivia yrityksiä, kun he voivat saada tietoa miten vastaavat yritykset ovat toimineet tai olisivat voineet toimia jälkeinpäin katsottuna. Täten tällainen tutkimus edesauttaisi PK-yritysten kansainvälistymistä, ja auttaisi vähentämään mahdollisia epävarmuuksia heidän strategioitaan kohtaan, joka taas hyödyttäisi suoraan maamme kansantaloutta, kun PK-yrityksemme saisivat tiedon mukana tulevaa kilpailuetua.

On oleellista tiedostaa, kyselytutkimusten vastausten olevan subjektiivisia. Eri vastaaja voi olla tyytyväisempi yrityksensä toimintaan ja kansainvälistymisen onnistumiseen, kuin toinen, vaikka he olisivat menestyneet suhteessa yhtä hyvin. Lisäksi ongelmana tulee, ettei yritysten lähtökohdat ole identtisiä, eikä heidän toimintansa ole samankaltaista. Täten jos jokin strategia on toiminut jollain yrityksellä, se ei välttämättä toimi samankaan alan toisella yrityksellä. Viimeisenä seikkana on tiedostettava olemassa oleva valtava määrä satunnaismuuttujia, joiden kontrolloiminen, tai edes tiedostaminen on käytännössä mahdotonta, esimerkiksi markkinoiden tilanne kansainvälistymisenprosessin aikana tai kilpailevien yritysten toiminnassa tapahtuvat muutokset. Täten tutkimus tulokset eivät anna puhdasta oikeaa vastausta kansainvälistymisstrategioiden valitsemiseen, vaan ovat pikemminkin suuntaa-antavia, mutta silti hyvin käytännössä hyödynnettäviä.

Tämä tutkimus ei myöskään keskity born-global yrityksiin, vaan yrityksiin, jotka haluavat laajentaa jo olemassa olevaa toimintaansa kotimaasta ulkomaille. Born-global yritysten sisällyttäminen tutkimukseen mahdollistaisi monia erilaisia

perspektiivejä tutkimuksen suhteen, sekä mahdollistaisi tulosten hyödyntämisen tällaisia yrityksiä perustaville henkilöille. Nykyään monet, varsinkin applikaatioihin keskittyneet yritykset, ovat tällaisia born-global yrityksiä. Tästäkin syystä voisi olla mielekäästä tutkia näiden kansainvälistymisprosessia lisää.

Lisämahdollisuutena olisi myös seurata yritysten kansainvälistymisprosessia, sekä päätöksiä, joita he tekevät tämän aikana. Tällöin saataisiin yksityiskohtaisia ja konkreettisia esimerkkejä, miten yritykset toimivat ja ratkaisevat kansainvälistymisstrategioihin liittyviä ongelmia. Tällöin tutkimusta voisi rajata ja keskittää tiettyihin toimialoihin, jolloin näiden toimialojen yritykset hyötyisivät tutkimuksesta enemmän.

References

- Abel-Koch, J. (2011). *Firm size and the choice of export mode*. St. Louis, United States St. Louis, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1698647196?accountid=13031>
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26. doi://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432
- Basic question: To export yourself or to hire someone to do it for you? (1987). *Business America*, 10(9), 14. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/203891813?accountid=13031>
- Bell, R. S. (2012). The identification of the perceived difficulties in overcoming the barriers to direct export when moving from indirect export: The case of chinese SMES. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 4(2), 225-236. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1496953517?accountid=13031>
- Burpitt, W. J., & Rondinelli, D. A. (2000). Small firms' motivations for exporting: To earn and learn? *Journal of Small Business Management*, 38(4), 1-14. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/220990810?accountid=13031>
- Chung, H. F. L., & Enderwick, P. (2001). An investigation of market entry strategy selection: Exporting vs foreign direct investment modes - a home-host country

scenario. *Asia Pacific Journal of Management*, 18(4), 443. Retrieved from
<https://search.proquest.com/docview/228422175?accountid=13031>

Definition of "export management company" - NASDAQ financial glossary.

Retrieved from <https://www.nasdaq.com/glossary/export-management-company>. **Hyperlinkin viittaus ei kelpaa.**

Delaney, L. (2019a). The advantages and disadvantages of indirect exporting.

Retrieved from <https://www.thebalancesmb.com/advantages-disadvantages-of-indirect-exporting-1953328>

Delaney, L. (2019b). Direct exporting advantages and disadvantages. Retrieved from

<https://www.thebalancesmb.com/direct-exporting-advantages-and-disadvantages-1953310>

Egilsson, G. H., & Oskarsson, G. (2017). *Decision-making in the internationalization process of small and medium sized companies: Experience from managers in a small economy*. London, United Kingdom London, London: The Academy of Business and Retail Management (ABRM). Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/1909557852?accountid=13031>

Felbermayr, G., & Jung, B. (2011). Trade intermediation and the organization of exporters. *Review of International Economics*, 19(4), 634-648.

doi://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9396.2011.00971.x

Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business.

Entrepreneurship and Regional Development, 16(4), 289-305. Retrieved from
<https://search.proquest.com/docview/215158674?accountid=13031>

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management.the Academy of Management Review (Pre-1986)*, 9(000002), 193. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/229996981?accountid=13031>
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2007). *SME choice of direct and indirect export modes: Resource dependency and institutional theory perspectives*. St. Louis, United States St. Louis, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1698338424?accountid=13031>
- ITO Tadashi, & SAITO Yukiko. (2018). *Indirect trade and direct trade: Evidence from japanese firm transaction data*. St. Louis, United States St. Louis, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2123328437?accountid=13031>
- Karagozoglul, N., & Lindell, M. (1998). Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 44-59. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/220955482?accountid=13031>
- Kumar, V., & Subramanian, V. (1997). *A contingency framework for the mode of entry decision* doi:9443/10.1016/S1090-9516(97)90025-0
- Laufs, K., & Schwens, C. (2014). Foreign market entry mode choice of small and medium-sized enterprises: A systematic review and future research agenda. *International Business Review*, 23(6), 1109-1126.
doi://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.006

Mccann, F. (2013). Indirect exporters. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 13(4), 519-535. doi://dx.doi.org/10.1007/s10842-012-0133-x

Pk-yritysbarometri 1/2019. (2019). (). Retrieved from

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_barometri_kevat2019.pdf

Ramsey, J. R., Barakat, L. L., & Monteiro, P. R. R. (2013). Cultural distance and future entry mode choice of brazilian MNEs. *Latin American Business Review*, 14(1), 55. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/1326259779?accountid=13031>