



OULUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**Leonard Breukers (2377689)**

**KANSAINVÄLISTYMINEN KILPAILUETUNA: PIENTEN SUOMALAISTEN  
YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN VIROON**

Kandidaatintutkielma  
Oulun yliopiston Kauppakorkeakoulu  
Helmikuu 2017

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Tutkimuksen aihe, päämäärä ja tutkimusongelma</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Tutkimuksen rakenne</b> .....	<b>4</b>
<b>2 VIRO</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Taloudellinen ja poliittinen tilanne</b> .....	<b>5</b>
2.1.1 Talous lyhyellä aikavälillä .....	6
2.1.2 Talous keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä .....	8
<b>2.2 Liiketoimintaympäristö</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Yksityinen kulutus .....	10
2.2.2 Verotus.....	11
2.2.3 Korruptio .....	11
<b>2.3 Lainsäädäntö</b> .....	<b>12</b>
2.3.1 Yrityksen perustaminen Eestiin .....	12
2.3.2 Laajentumisen rajoittavat tekijät.....	13
<b>3 SUOMI</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Taloudellinen ja poliittinen tilanne</b> .....	<b>15</b>
3.1.1 Talous lyhyellä aikavälillä .....	16
3.1.2 Talous keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä .....	18
<b>3.2 Lainsäädäntö</b> .....	<b>19</b>
3.2.1 Lainsäädäntö kansainvälistymisestä .....	19
3.2.2 Lainsäädäntö ja Euroopan Parlamentin direktiivi sulautumisesta .....	20
<b>4 KANSAINVÄLISTYMISEN TEKIJÖITÄ</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1 Institutionaalinen rakenne kansainvälistymisessä</b> .....	<b>22</b>
<b>4.2 Kulttuuriset tekijät kansainvälistymisessä</b> .....	<b>24</b>
<b>4.3 Uppsala -malli kansainvälistymisessä</b> .....	<b>27</b>
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>30</b>
<b>5.1 Summa summarum</b> .....	<b>31</b>
<b>5.2 Tutkimuksen arviointi</b> .....	<b>33</b>
<b>5.3 Jatkotutkimukset</b> .....	<b>34</b>
<b>LÄHTEET</b>	

## **KUVIOT**

<b>Kuvio 1 Viron ja Suomen väliset kulttuuridimensiot (geert-hofstede.com).....</b>	<b>26</b>
---	-----------

## **TAULUKOT**

<b>Taulukko 1 Viron liiketoimintaympäristö (Country Reports - Estonia. 2016.).....</b>	<b>6</b>
<b>Taulukko 2 Taloushistorian ja – näkymien tunnuslukuja 2013–2020 (IHS Country Reports Estonia, 28.11.2016) .....</b>	<b>7</b>
<b>Taulukko 3 Vertailu Euroopan 28 maan ja Viron aktiivisten työttömien välillä (eurostat.eu, total unemployment rate. 2016) .....</b>	<b>8</b>
<b>Taulukko 4 Osakeyhtiön perustamisen prosessi (World Bank Doing Business 2017).....</b>	<b>13</b>
<b>Taulukko 5 Suomen liiketoimintaympäristön vahvuudet ja heikkoudet (IHS Country Reports Finland, 28.11.2016).....</b>	<b>16</b>
<b>Taulukko 6 Suomen työttömyysaste (Country Reports - Finland. 2016).....</b>	<b>17</b>
<b>Taulukko 7 Viron, Latvian ja Liettuan BKT: n kasvu (Eurostat 2017).....</b>	<b>28</b>

## 1. JOHDANTO

Suomen talouden kärsiessä pitkästä laantumasta ja korkeasta työttömyydestä, paikallisten yritysten on jatkuvasti etsittävä uusia tapoja selviytyä, väkiluvultaan pienen maan, kilpailusta. Yritysten on löydettävä uusia markkinoita, innovoida uusia tuotteita, laskettava kustannuksiaan tai kehitettävä brändiään tehostaakseen toimintaansa pysyäkseen markkinoiden kilpailun tasolla. Kuitenkin tälle on pitkällä aikavälillä rajoittavia tekijöitä, kuten kuluttajien mieltymykset, jotka vaikuttavat tuotteiden mm. markkinointiin ja myyntivolyymiin. Myös kulttuuri on rajoittava tekijä uusien innovaatioiden kehittämisessä ja käyttöönottamisessa. Yritys voi kuitenkin erikoistua niche -markkinalla, missä kilpailu on vähäisempää ja kehittyminen tehokkaampaa, johtuen suuremmasta innovointivaihtoehtojen määrästä. Kuitenkin tämä kasvu on rajattua, varsinkin Suomen väkiluvulla. Tällöin yrityksen on laajennettava toimintaansa uusille markkinoille tai asiakaskunnille, jolloin vaihtoehtona on myös kansainvälistyminen.

Feyn ym. (2016) artikkelissaan ”Internationalization Strategies of Emerging Market Multinationals” kuvailee, kuinka kehitysmaiden yritykset aloittivat kansainvälistymisen parantaakseen asemaansa kotimarkkinoilla. Näiden yritysten ensisijainen tavoite ei ollut markkinoille tunkeutuminen, vaan tarkoitus oli parantaa asemaansa kotimaassa suhteessa muihin kilpailijoihin. Toinen merkittävä kannustin, varsinkin kehitysmaiden yritysten kansainvälistymiselle on ollut merkittävän teknologian ja brändien hankkiminen. Näin yritykset voivat parantaa mainettaan ulkomailla ja poistaa stigmaa kotimaan aiheuttamasta negatiivisesta mielikuvasta (Fey, Nayak et al. 2016.)

Suomella ei kuitenkaan ole samanlaista ongelmaa, kuin esimerkiksi Intialla maan synnyttämän negatiivisen mielikuvan suhteen, mutta kasvanut kilpailu ja pitkä taantuma ovat ajaneet suomalaiset yritykset etsimään uusia tapoja parantaa toimintaansa. Tämä tutkimus selvittää, miten kansainvälistymisen aloittaminen Virossa voi auttaa yritystä saavuttamaan nämä kehitystekijät ja parantamaan yrityksen toimintaa, sekä kotimaassaan että toiminnan laajentuessa, myös ulkomailla. Tutkimus keskeisenä kohteena ovat pienet suomalaiset yritykset, koska on yleistä, että kansainvälistymisen aloittavat yritykset ovat pieniä ja pyrkivät vähitellen kehittämään

toimintaansa ulkomailla (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975). Kuten Bianchi ja Arnold vuoden 2004 artikkelissaan kuvaavat jälleenmyynti – yritysten menestymistä ja menestykseen vaikuttavia tekijöitä, tämä tutkimus myös nojaa heidän lausuntoonsa ja ottaa huomioon, sekä sosiaalisen ympäristön, kuten perheen ja yhteisön, että taloudellisen ympäristön kuten markkinatilanteen ja kuluttajat.

### **1.1 Tutkimuksen aihe, päämäärä ja tutkimusongelma**

Tutkimuksen aiheena on kansainvälistyminen ja siitä syntyvät taloudelliset, verkostolliset ja kilpailulliset hyödyt. Perusteena aiheen valitsemiselle on kasvaneen globalisaation, Suomen talouden taantumien ja siitä kasvaneen kilpailun myötä tarve löytää uusia kilpailullisia kehittymisen muotoja. Valtiovarainministeriö vuoden 2016 raportissaan ”Economic Survey, Autumn 2016”, on painottanut viennin vähenemistä ja sen lisäämisen tarvetta, sekä yksityisen kulutuksen että investointien tärkeyttä Suomen talouden pääajureina. Ministeriö on myös ennustanut Euroopan ja viennin kasvua lähivuosille vuoden 2017 taloudellisessa katsauksessaan, mikä ennustaa kasvattavaa tarvetta tutkia viennin kehittämistä ja yritysten kilpailukykyä parantamista. Lopulta ei ole tarkoitus parantaa yritysten kilpailukykyä vain Suomen, vaan pitkällä aikavälillä myös Euroopassa. Kuten myöhemmin tutkimus toteaa, Viron talous on kasvanut hyvin voimakkaasti ja maan suhtautuminen ulkomaan investointeihin ja yrittäjyyteen on hyvin positiiviset tällä hetkellä, minkä vuoksi suomalaisille yrityksille ajankohtaisuus kansainvälistymiselle on otollinen.

Tutkimuksen aiheen valintaan on vaikuttanut, sekä tutkijan henkilökohtainen kiinnostus toiminnan kehittämistä kohtaan, että ajankohtainen tarve vastaavien tutkimusten laatimiselle. Tutkimuksen päämääränä on selvittää, minkälaiset institutionaaliset ja verkostolliset rakenteet yhdistävät Suomea ja Viroa, ja kuinka suomalaiset yritykset voivat hyödyntää niitä kilpailussa. Lisäksi tutkimuksen on tarkoitus herättää lisää kiinnostusta kansainvälistymistä kohtaan ja kannustaa uusiin, yritysten toimintaa parantaviin tutkimuksiin. Tavoitteena on siis helpottaa pienten kasvavien yritysten kasvumahdollisuuksia ja samalla arvioida tulevaisuuden markkinamahdollisuuksia, sekä jatkotutkimuksien että investointimahdollisuuksien näkökulmasta. Tutkimus ei kuitenkaan käsittele investointimahdollisuuksia, vaan

keskittyy kansainvälistymiseen, siitä syntyvään toiminnan kehittämiseen ja kilpailukyvyn parantamiseen.

Tutkimusongelmana on selvittää pienten suomalaisten yritysten kansainvälistymismahdollisuuksia Viroon ja pohtia, mitä hyötyä tai haittoja voi syntyä Virosta kohdemaana. Jotta tutkimus yksinkertaistuisi, on tutkimuskohde rajattu vain pienikokoisiin suomalaisiin yrityksiin, jotka aktiivisesti etsivät kehittämismahdollisuuksia. Nämä pienet yritykset muodostavat myös tutkimuskysymykset, joihin tutkimus pyrkii keräämällänsä tiedolla vastaamaan:

Minkälaisia kansainvälistymismahdollisuuksia suomalaisilla yrityksillä on Viroon?

Tarjoaako kansainvälistyminen kilpailuetua yrityksen kotimaassa?

Ensin tutkielma tarkastelee kansainvälistymistä institutionaalisen teorian kautta eli minkälaisen rakenteen kansainvälistymiselle Suomi ja Viro muodostavat toistensa kanssa, ja kuinka Uppsala -mallin mukainen laajentuminen vaikuttaa tähän. Institutionaalisella teoriolla tarkoitetaan, kuinka organisaatio mukautuu taloudellisten, institutionaalisten ja sosiaalisten verkostojen vaikutuksesta (DiMaggio & Powell 1983, Granovetter 1985). Uppsala -malli on taas Johansonin ja Vahlneen (1977) kehittämä kansainvälistymisen malli, jossa organisaatiot, joilla on vähän tietoa ja kokemusta kansainvälistymisestä, pyrkivät laajentamaan toimintaansa ensin tuttuihin naapurivaltioihin, joidenka kanssa yritys on ennenkin tehnyt liiketoimintaa. Tutkimuksen lopullisena päämääränä on tarkoitus selvittää, onko suomalaisten yritysten kannattavaa siirtää toimintaansa Viroon ja voivatko siirtyvät yritykset oppia tarpeeksi välttämätöntä tietoa jatkaakseen kansainvälistymistä Uppsala – mallin mukaisesti.

## **1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot**

Tutkimus tarkastelee kansainvälistymismahdollisuuksien rakennetta enimmäkseen IHS Markit -yrityksen laatimien raporttien kautta ja sivuaa Maailman Pankin, Euroopan Unionin, Organization for Economic Cooperation and Development eli

OECD:n ja Transparency International: n maakohtaisia arvioita ja dataa. IHS Markit on englantilainen analyysi- ja tiedonkeruupalveluita tarjoava yritys, jonka tarkoitus on parantaa organisaatioiden päätöksentekokykyä (<https://ihsmarkit.com/about-us.html>). Kokonaisuudessa tutkimus on laadullinen kirjallisuuskatsaus eri tutkijoiden aiheeseen liittyvistä töistä, erityisesti Johansonin ja Vahlneen tutkimuksista Uppsala -mallista, jonka aikana tutkielma sivuaa edellä mainittua dataa.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen osio tarkastelee kansainvälistymistä myötäillen institutionaalista teoriaa Suomen ja Viron välillä. Osio tutustuu molempien maiden taloudelliseen ja poliittiseen tilanteeseen, ja mitä vaikutuksia niillä on ollut ja tulee olemaan kansainvälistymisen näkökulmasta. Ensimmäiset kaksi lukua vertaavat maiden taloudellista tilannetta myös Euroopan keskivertoon tilanteeseen ja tarkastelee Euroopan Parlamentin direktiivien vaikutuksia. Lain ja taloudellisen rakenteiden lisäksi tarkastelun kohteena ovat Viron asettamat mahdolliset määräykset tai käytänteet kansainvälistymisen rajoittamiselle.

Neljännessä luvussa tutkimus siirtyy maiden keskinäisestä tarkastelusta kokonaiskuvan rakentamiseen. Tässä osiossa Viroa ja Suomea verrataan keskenään kulttuurisesta ja institutionaalisesta näkökulmasta, sekä esitetään vaihtoehtoisia skenaarioita, kuinka suomalainen yritys voisi aloittaa kansainvälistymisensä Uppsala – mallia tai Born Global – mallia seuraten. Kappale tutustuu myös kansainvälistymisestä syntyvien verkostojen merkittävyyteen ja kuinka verkostoituminen parantaa organisaation oppimista ja näin kehittää yrityksen liiketoimintaa.

Viides luku kokoaa johtopäätöksen edellisissä kappaleissa muodostettuihin väitöksiin ja esittää ehdotuksia tulevaisuuden tutkimuksia varten. Tässä osiossa tutkimus myös palaa johdannon alkuasetelmiin ja kriittisesti arvioi, kuinka tutkimus on suoriutunut tutkimusongelman selvittämisessä ja onko tutkimus saavuttanut päämääräänsä.

## **2. VIRO**

Luku käsittelee Viron taloudellisia ja poliittisia tekijöitä, tunnuslukuja, tilastoja ja ennusteita, jotka rakentavat puitteet kansainvälistymismahdollisuuksille. Teksti käsittelee sekä lyhyen aikavälin että pitkän aikavälin tunnuslukuja ja ennusteita, ja pyrkii vertaamaan näitä lukuja Suomeen. Vertailukohteena toimivat myös Euroopan keskimääräiset tunnusluvut myöhempää arviointia varten, kun tutkimus käsittelee Born Global -mallin mahdollisuuksia laajentuvaa kansainvälistymistä varten.

Taloudellisten rakenteiden jälkeen luku tarkastelee Viron liiketoimintaympäristöä ja keskittyy yksityiseen kulutukseen, verotukseen ja korruptioon. Tarkoituksena on arvioida Viron tämän hetkisten kuluttajien kulutuskyvykkyyttä, verojärjestelmän etuja liiketoiminnassa ja korruption synnyttämiä mahdollisia riskejä.

### **2.1 Taloudellinen ja poliittinen tilanne**

Viron vuonna 2015 valittu hallitus, johon kuuluvat Reformaatio Puolue (RP), Sosiaalidemokraattinen puolue (SDE) ja Pro Patria ja Res Publica liitto (IRL) keskittyvät maan taloudelliseen kasvuun ja ulkomaaninvestointeihin. Heikentynyt ulkomaankauppa Venäjän kanssa ja laskenut ruplan arvo ovat kuitenkin vaikuttaneet negatiivisesti Eestin talouteen, mutta investointien määrän ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa. Kasvaneen talouden mukana myös palkat ovat kohonneet ja ovat jatkaneet kasvuaan vuoden 2016 aikana, mikä voi olla uhka taloudelliselle kasvulle tuotantokustannusten kasvaessa. Tällöin, varsinkin start-up yrityksillä, on pakko joko kohottaa tuotannon tehokkuutta, mikä tasaisi kasvaneita kustannuksia, tai siirtyttävä uusille markkinoille, kuten Liettuaan, missä talouskasvu on hitaampaa (Country Reports - Estonia. 2016.)

Suomi kuuluu neljään suurimpaan Eestin vientimaahan Ruotsin, Latvian ja Venäjän lisäksi. Suomen ja Venäjän heikentynyt taloudellinen tilanne on kuitenkin vaikuttanut Eestin talouteen heikentävästi molempien maiden ollessa merkittäviä vientimaita. Sen lisäksi Viron vanhentuvan ja vähenevän väestön seurauksena maa tarvitsisi tulevaisuudessa enemmän tuloja, mutta tuotantokustannusten kasvaessa kasvavien



palkkojen myötä kilpailu saattaa vähentyä, mikä puolestaan vähentäisi tarvittavia verotuloja avun rahoittamista varten (Country Reports - Estonia. 2016.)

IHS luettelee vuoden 2016 kolmannen kvartaalin raportissaan Eestin liiketoimintaympäristön vahvuudet ja heikkoudet (taulukko 1):

**Taulukko 1 Viron liiketoimintaympäristö (Country Reports - Estonia. 2016.)**

Vahvuudet	Heikkoudet
Uudistusmielinen hallitus	Väestön lasku maastamuuton johdosta
Yritysten läpinäkyvyys	Heikentyneet välit Venäjän kanssa
Hyvin vähän rajoituksia ulkomaalaisille investoinneille ja Eestiläisten yritysten omistukselle	Vientiin perustuva talous, mikä on hyvin riippuvainen Euroopan Unionista
Yrityksillä tasaverotus ja virtaviivainen verotusjärjestelmä	Muihin alueellisiin kilpailijoihin verrattuna korkeat työntekijäkustannukset
Kansallisesti e-palvelut ja IT – osaaminen ovat hyvin kehittyneet	

Taulukko on IHS Mark: n (2016) laatima poikkileikkaus Viron yleisestä liiketoimintaympäristöstä jaoteltuna sen hyviin ja huonoihin puoliin ulkopuolisen investoijan näkökulmasta.

Taulukon mukaan Viro on hyvin paljon painostanut yritysten kasvuun ja ulkomaalaisiin investointeihin suhteessa kansainväliseen kilpailuun, mutta kasvava ja turvallinen yritys ympäristö voivat muodostaa merkittävän taloudellisen tekijän tulevaisuudelle. Selvästi kansainvälisenä kilpailijana Viro on vielä kasvuvaiheessa, mikä voi johtua Neuvostoliiton pitkäaikaisesta vaikutuksesta talouteen, ja vasta vuoden 1991 itsenäistymisen jälkeen Viron talous on voinut aloittaa voimakkaan kasvun.

### 2.1.1 Talous lyhyellä aikavälillä

IHS Global Insight on laatinut kvartaaleissa julkaistun raportin Viron taloudellisesta ja poliittisesta tilanteesta, jossa se sivuaa myös tulevaisuuden ennusteita (taulukko 2).

Vuoden 2016 kolmannen kvartaalin raportissa IHS on kerännyt ja laskenut tunnuslukuja talouden kehityksestä keskipitkällä aikavälillä vuodesta 2012 vuoteen 2020. BKT:n uskotaan kasvavan seuraavan kahden vuoden aikana tasaisesti ja hidastuvan pieneen laskuun vuotta 2020 lähestyessä. Työttömyyden uskotaan laskevan tasaisesti seuraavan neljän vuoden aikana ja kuluttajahintaindeksin kasvavan hitaasti seuraavien kolmen vuoden aikana (Country Reports - Estonia. 2016.)

**Taulukko 2 Taloushistorian ja – näkymien tunnuslukuja 2013–2020 (IHS Country Reports Estonia, 28.11.2016)**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>BKT</b>	1.6	2.7	1.5	1.6	2.8	3.5	3.4	3.2
<b>KULUTTAJA-HINTAINDEKSI (% -MUUTOS)</b>	2.8	-0.1	-0.5	0.0	2.3	2.4	2.7	2.0
<b>TYÖTTÖMYYS</b>	8.6	7.4	6.2	6.9	6.2	6.2	6.3	5.7
<b>VÄESTÖ</b>	1.32	1.32	1.31	1.31	1.31	1.30	1.30	1.30

Taulukko osoittaa prosenttimuutoksina vuosien 2013–2020 väliltä historiallisia ja ennustettuja muutoksia BKT:ssä, kuluttajien hintaindeksissä, työttömyydessä ja väestössä. Ennusteet on laatinut IHS Mark.

Vuoden 2016 toisella kvartaalilla reaalipalkat nousivat 8,3 % Y/Y ja ovat jatkaneet nousua koko loppuvuoden ajan, mikä johtuu työntekijöiden epäsäännöllisistä bonuksista ja preemioista (Country Reports - Estonia. 2016). Tämä voi johtua laskeneesta työllisyydestä (taulukko 3), mikä on ollut laskussa vuodesta 2010 lähtien, ja työnantajien hädästä pitää työntekijät yrityksissään mukana. Myös tieto-vuoto maastamuuton seurauksena on ollut yleistä viimeisien vuosien aikana, kun varsinkin korkeasti koulutetut työntekijät etsivät parempia uramahdollisuuksia ulkomailta (Country Reports - Estonia. 2016).

**Taulukko 3 Vertailu Euroopan 28 maan ja Viron aktiivisten työttömien välillä (eurostat.eu, total unemployment rate. 2016)**

<i>Maa</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>EU 28</i>	9,6	9,7	10,5	10,9	10,2	9,4
<i>Eesti</i>	16,7	12,3	10,0	8,6	7,4	6,2

Taulukko 3 on Eurostatin (2016) vertailu Euroopan 28 jäsenvaltion keskiarvon ja Eestin välisistä aktiivisten työttömien prosenttiosuuksista vuosilta 2010 – 2015. Vuonna 2010 Eestin aktiivisten työttömien määrä oli selvästi Euroopan keskiarvoa suurempi, mutta vuoteen 2015 mennessä työttömyys on laskenut selvästi alle tämän keskiarvon.

Tämä nopea ansioiden kasvu saattaa heikentää Viron vientiä tuotantokustannusten kasvaessa, mikä kohottaisi samalla tuotteiden vientihintaa. Seurauksena voi olla maan tasaisen taloudellisen kasvun hidastuminen, mutta kohonneet palkat myös houkuttelevat korkeasti koulutettuja työntekijöitä takaisin, mikä kasvattaa kilpailua työmarkkinoilla tietotaidosta ja laskee maan työttömyyttä. Paikalliset yritykset kuitenkin joutuvat kasvattamaan tehokkuuttaan ja kiihdyttämään kilpailua, jotta kasvaneet kustannukset eivät ajaisi yrityksiä pois markkinoilta (Country Reports - Estonia. 2016.)

### 2.1.2 Talous keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä

IHS arvioi, että vuodesta 2016 eteenpäin Viron talouden tulisi vähitellen vahvistua Euroopan Unionin talouden mukana. Vähäinen työvoima ja kasvavat palkat tosin hidastavat talouskasvua pitkällä aikavälillä, ja heikentyneet suhteet naapurimaihin rajoittavat viennin kasvua. IHS (2016) kuitenkin arvioi, että Euroopan velkakriisin laantuessa, ja Suomen ja Venäjän välien parantuessa talous kääntyy melko voimakkaaseen nousuun. Heikentyneet välit Venäjän kanssa ovat jo ehtineet vaikuttaa negatiivisesti Viron talouteen, mutta vaikutus on laantumassa uusien markkinoiden avautuessa ja Venäjän osuuden viennistä laskiessa. Talouskasvu ei kuitenkaan tule

olemaan yhtä suurta kuin ennen vuoden 2008 finanssikriisiä, mutta kuitenkin otolliset pitkän-aikavälin investoinneille (Country Reports - Estonia. 2016.)

IHS: n (2016) raportin mukaan, jotta Eesti pysyisi pitkällä-aikavälillä kilpailukykyisenä verrattuna muihin Euroopan Unionin jäsenmaihin, sijoituksia uudelleen koulutukseen ja uuteen teknologiaan tulisi painottaa. Euroopan Unioni on kuitenkin auttanut kasvua taloudellisilla avustuksilla, mitkä ovat yksi suurimmista osuuksista Unionin vuoden 2014–2020 budjetista. Rahoitusta on hyödynnetty kehittyneen liiketoimintaympäristön rakentamisessa ja Eurostatin (2015) raportin mukaan Eestillä on jäsenmaiden matalin julkinen velka, mikä vapauttaa resursseja muuhun kehitystyöhön. Valtiolla on myös ns. ”rainy day stabilization fund” eli rahasto, jonka tarkoitus on auttaa taloutta mahdollisen talouskriisin aikana. Vaikka lyhyellä aikavälillä työllisyys, Yhdistyneiden Kuningaskuntien lähteminen Euroopan Unionista, pakotteet Venäjää kohtaan ja tuotantokustannusten kasvu ovat aiheuttaneet ongelmia talouden kasvussa, IHS: n (2016) kolmannen kvartaalin raportin mukaan keskipitkällä-aikavälillä suomalaisilla yrityksillä on otollista hyödyntää matalia työntekijäkustannuksia Viron eteläosissa (Country Reports - Estonia. 2016.)

Viron päävientituotteet ovat koneet, telekommunikaatio tarvikkeet, sekä mineraali-, puu-, maatalous- ja ruokatuotteet että kemikaalit. Tämä laaja valikoima mahdollistaa riskin hajauttamisen ja suojaaa valtion taloutta ulkoisilta shokeilta, mutta vientikauppa naapurivaltioiden kanssa on Virolle hyvin tärkeää. Erityisesti maiden, kuten Suomen ja Ruotsin kanssa, jotka tarjoavat korkea tasoista teknologiaa ja kehitystä teollisuudelle. Myös kauppa Liettuan ja Latvian kanssa on lisääntynyt voimakkaasi maiden liityttyä vuonna 2004 Euroopan Unioniin ja ETA: an (Country Reports - Estonia. 2016). Vaikka Ruotsi on edennyt vuodesta 2000 eteenpäin Suomen edelle Viron tärkeimpänä kauppakumppanina, Suomi on pysynyt toisena viennissä ja ensimmäisenä tuonnissa IHS: n (2016) vuoden 2014 arvion mukaan.

## **2.2 Liiketoimintaympäristö**

Kasvaneiden palkkojen myötä yritysten välisen kilpailun ja tehokkuuden kasvaessa, uudet yritykset tulevat varmasti käymään kovaa kilpailua halutuista työntekijöistä.

Kuitenkin liiketoimintaympäristö tarjoaa suomalaisille yrityksille otolliset olosuhteet oppimiselle ja verkostoitumiselle, joita Johanson ja Vahlne (2009) pitävät merkittävinä tekijöinä kansainvälistysprosessissa. Heidän mukaansa vuorovaikutus merkittävien verkostojen kanssa on välttämätöntä menestyneeseen kansainvälistymiseen ja sitä kautta organisaation oppimiseen (Johanson, Vahlne 2009). He huomauttavat tutkimuksessaan myös fyysisen etäisyyden vaikutuksen verkostoitumiseen ja uusien suhteiden rakentamiseen: ”Muiden tekijöiden pysyessä samana, mitä suurempi on fyysinen etäisyys, sitä vaikeampaa on rakentaa uusia suhteita” (Johanson & Vahlne 2009: 1414). Suomesta Viroon siirtyvä yritys voisi siten kasvattaa mahdollisuuksissaan oppia ja kehittää toimintaansa helpommin, kuin Suomesta Intiaan siirtyvä yritys. Kasvua kuitenkin syntyy vain siihen asti, kunnes on saavutettu oppimisen raja, riippuen siitä miten hyvin tieto jakautuu organisaation sisällä (Barkema, Vermeulen 1998).

Fifka (2008) kehuu Viroa artikkelissaan ”The Baltics: Continuing Boom or Bursting Bubble” houkuttelevana tulevaisuuden markkinana kasvaneen länsimaalaisten tuotteiden kysynnän ja edullisen, korkeasti koulutetun työvoiman vuoksi. Vaikka työvoiman hinta on kasvanut artikkelin julkaisusta lähtien, on työvoiman hinta Suomessa selvästi kalliimpaa kuin Virossa. Viron vuoden 2015 keskiverto kuukausipalkka on noin 1059 euroa (<http://www.stat.ee/news-release-2017-024>), mutta vuonna 2016 Suomen keskiverto kuukausipalkka oli yksityisen sektorin miehillä 3970 euroa ja naisilla 3150 euroa (<http://www.stat.fi/til/yskp/index.html>). Suomen palkkataso on selvästi korkeampi, vaikka Virossa palkat ovat kohonneet bonuksien ja preemioiden myötä. Fifka kehuu tämän edullisen työvoiman lisäksi Viron teknologia-alan mahdollisuuksia, johon IHS:n (2016) raportin mukaan myös Viron hallitus on painostanut ulkomaisten investointien toivossa. Esimerkiksi monet hallituksen palveluista ovat verkossa, kuten äänestäminen tai veroilmoituksen täyttäminen.

### 2.2.1 Yksityinen kulutus

IHS (2016) ennustaa Viron yksityisen kulutuksen olevan lievässä laskussa vuodesta 2015 vuoteen 2016. Laskun on ennustettu myös jatkuvan vuoteen 2017 asti laskien vuoden 2016 arviosta 4.4 % vuoden 2017 arvioon 3.8 %. Lyhyen aikavälin ennusteesta

huolimatta kotitalouksien lähitulevaisuuden arviot vaikuttavat suotuisilta johtuen ennustetta matalammasta inflaatiosta, kasvavista palkoista, matalista koroista ja kohtuullisesta kotitalouksien lainojen kasvusta. Kotitalouksien varakkuuden kasvaessa yksityinen kulutus ei kuitenkaan ole kasvussa, mikä johtuu kasvaneista veloista ja säästämisen tarpeesta (Country Reports - Estonia. 2016.)

### 2.2.2 Verotus

Viron verojärjestelmä on rakennettu suotuisaksi ulkomaaninvestoinneille tai FDI: lle (Foreign Direct Investment), missä yritysvero on 20 % ja tulovero kiinteä 20 %. Osinkovero ei sisällä kaksoisverotusta eikä maassa asuvilta ulkomaalaisilta veroteta tuloveroa osingoista tai koroista. Arvonlisävero on 20 %, mutta vain 9 % majoituksesta, kirjoista, sanomalehdistä, lääkealan tuotteista ja laitteista. Viennissä arvonlisävero on 0 % (Country Reports - Estonia. 2016.)

Henkilökohtainen tulovero on 20 % ja sosiaaliturvamaksu terveystakuutuksen kanssa on 33 % työntekijän bruttopalkasta, joista molemmat maksaa työnantaja valtiolle. Työturvavakuutus preemion maksaa sekä työnantaja että työntekijä, ja työntekijän osuus on 2,8 % ja työnantajan osuus on 1.4 % (Country Reports - Estonia. 2016.)

IHS (2016) raportin mukaan hallitus todennäköisesti asettaa muutoksia verotukselle, mutta yritysverojen oletetaan pysyvän matalana nykyisen hallituksen aikana. Kuitenkin esitys raskasajoneuvo – ja autoveroista on käsittelyn alla infrastruktuurin parantamiseksi ja kehittämiseksi, mikä todennäköisesti tulee vaikuttamaan logistiikkaan Baltian alueen ja Suomen välillä (Country Reports - Estonia. 2016.)

### 2.2.3 Korruptio

Transparency. Org julkaisemassa vuoden 2016 Corruption Perception Index: ssä Viro määriteltiin sijalle 22 kaikista indeksin 176 maasta. Transparency International on korruptiota vastaan taisteleva maailmanlaajuinen organisaatio, joka julkaisee joka vuosi indeksin 176 eri maan korruption tasosta. Suomi on sijoittunut tälle indeksille sijalle 3, mikä kertoo melko suurista eroista korruption suhteen Viron ja Suomen

välillä, mutta verrattuna muihin Baltian maihin, kuten Liettuaan (sijalla 38) ja Latviaan (sijalla 57), Viro on selvästi turvallisempi vaihtoehto. Viron hallitus on taistellut korruptiota vastaan jo vuodesta 1999 lähtien ja hidasta laskua on tapahtunut vuosien aikana, mutta lahjonta on vieläkin yleistä, vaikka on selvästi vähentynyt (Country reports Estonia, 2016).

## **2.3 Lainsäädäntö**

Tämä osa tutkimusta tutustuu Viron lainsäädäntöön koskien yrityksen perustamista ja kuinka rajoitettua kansainvälistyminen Viroon on. Ensimmäinen osio ”Yrityksen perustaminen Eestiin” esittelee Maailman Pankin keräämää dataa ja tilastoja yrityksen perustamisesta, ja mitä vaatimuksia yrityksen perustamiselle on.

Toinen kappale ”Laajentumisen rajoittavat tekijät” kuvailee Riigiteatajan eli Viron lainsäädännön kilpailulain edellytyksiä laajentumiselle. Virossa ei ole selvää säännöstöä yritysten yhteistoiminnan mukaiselle laajentumiselle IHS Mark: in (2016) raportin mukaan, mutta yritysten tulisi silti ottaa huomioon markkina-osuudet yhteistyötoiminnan lopputuloksessa. Tämä voi johtaa epäreiluun kilpailuun ja lopulta lainmukaiseen tuomioon.

### **2.3.1 Yrityksen perustaminen Eestiin**

Vuoden 2017 Maailman Pankin Doing Business: n liiketoiminnan aloittamisen – indeksissä Viro on sijalla 11 muiden 189 maan joukossa. Suomi on sijalla 28, mikä osoittaa, että Virossa tietotekniikan käyttö valtion palveluissa ja yritysten perustamisessa on vähentänyt byrokratiaa ja nopeuttanut prosessia. Maailman Pankin Doing Business (2017, viitattu 7.3, 15:22) sivulla on listattu osakeyhtiön vaiheet, mahdolliset kustannukset, vaatimukset ja kauanko jokainen vaihe kestää (taulukko 4).

Tämä osoittaa jälleen Viron hallinnon ja viranomaisten suotuisan suhtautumisen yrittäjyyttä kohtaan. Minimi pääomavaatimus osakeyhtiölle on 2.500 EUR ja vähintään puolet hallituksen jäsenistä on asuttava ETA:n eli Euroopan Talousalueen

sisällä tai Sveitsissä. Kokonaisuudessaan prosessi vie noin 7 päivää, mikä on vuoden 2011 OECD:n keskiarvoa lähes 50 % alhaisempi (Country Reports - Estonia. 2016.)

**Taulukko 4 Osakeyhtiön perustamisen prosessi (World Bank Doing Business 2017)**

Vaihe	Vaatimukset	Aika (päivissä)	Kustannukset (EUR)
1	Yrityksen nimen tarkastaminen, rekisterilomakkeen lähettäminen Kaupparekisteriin ja maksun talletus	Voidaan suorittaa verkossa, alle yksi päivä	Tavallinen rekisteröinti: 145 euroa Nopeutettu rekisteröinti: 190 euroa
2	Viron Verovirastoon rekisteröinti lomakkeella	3 päivää	Ei kustannuksia
3	Työntekijöiden rekisteröinti Työsuhderekisteriin Huom! Tapahtuu vaiheen 2 aikana	Voidaan suorittaa verkossa, alle yksi päivä	Ei kustannuksia

Taulukko 4 kokoaa yhteen World Bank Doing Business (2017) -datan ja luettelee kaikki tarpeelliset vaiheet, jotka Viroon perustettavan yrityksen asianomaisen on suoritettava yrityksen rekisteröimiseksi. Näihin vaiheisiin kuuluva arvioitu aika ja kustannukset on jaoteltu taulukon oikealle puolelle.

Taulukko 4 osoittaa, miten nopeasti yrityksen perustaminen tapahtuu Virossa. Alle 7 päivässä tai viikossa yksittäinen henkilö, joka asuu ETA tai Sveitsin alueella ja sijoittaa pääoman 2.500 euroa, voi perustaa oman yrityksensä. Kustannukset perustamiselle ovat hyvin pienet ja riippuvat henkilön omasta kiireestä. Myös byrokraattiset vaatimukset, kuten lomakkeiden täyttäminen virastoissa, on minimoitu Verovirastoon. Suomessa sama prosessi sisältää Maailman Pankin (2017) mukaan 3 eri vaihetta, kuten Virossa, mutta koko prosessi kestää 14 päivää.

### 2.3.2 Laajentumisen rajoittavat tekijät

Kuten edellä on mainittu, Viron ilmapiiri ulkomaalaisille investoinneille on hyvin avoin ja rajoittavat tekijät liittyvät enemmän kilpailuun ja yritysmuotoon. Yritysten sulautuminen kestää noin kuusi vuotta (Country Reports - Estonia. 2016) ja



suomalaisten kansainvälistyvien yritysten tulisi tutkia hyvin tarkasti sulautuvan yrityksen markkinaosuus. Viron Kilpailu laki määrittää hallitsevan markkinaosuuden ja sen seuraukset seuraavasti:

“§13, Dominant position is presumed if an undertaking accounts for at least 40 per cent of the turnover in the market or several undertakings operating in the same market account for at least 40 per cent of the turnover in the market.” (Riigiteataja, Competition act)

”§18, An undertaking in control of an essential facility is required to permit other undertakings to gain access to the network, infrastructure or other essential facility under reasonable and non-discriminatory conditions for the purposes of the supply or sale of goods.” (Competition act)

Siten hallitseva osuus markkinasta oletetaan yrityksen omistuksen alle, mikäli 40% liikevaihdosta tai useista yrityksen toimista tulee samalta markkinalta. Sen lisäksi, mikäli yritys kontrolloi merkittävää ominaisuutta markkinalla, on sen annettava muille yrityksille mahdollisuus liittyä markkinaan ilman diskriminoivia ehtoja. Viron kilpailuviranomaiset kieltävät myös kartellit, mutta koska selviä määräyksiä kahden tai useamman yrityksen yhteisistä tarjouksista ei ole, suomalaisten yritysten tulisi lähestyä yhteistoimintaa kilpailijoiden kanssa varoen (Country Reports - Estonia. 2016.)

### 3. SUOMI

Edellisessä luvussa tutkimus käsitteli Viron talouden kehitystä ja nykyistä liiketoimintaympäristöä aina yrityksen perustamisesta lainsäädäntöön asti. Tässä luvussa tutkimus tarkastelee Suomen lyhytaikaista ja pitkäaikaista taloudellista ja poliittista tilannetta kansainvälistymismahdollisuuksien näkökulmasta. Luku palaa välillä takaisin Viron tunnuslukuihin, jotta Suomea ja Eestiä voisi verrata keskenään ja kuva kansainvälistymisestä selkeytyisi. Myös tekijöitä, jotka estävät kansainvälistymisen, tai ovat haitaksi liiketoiminnalle, tarkastellaan tutustumalla Suomen ja Euroopan Parlamentin asettamiin lakeihin ja direktiiveihin koskien kansainvälistymistä ja yrityksen perustamista Viroon. Lisäksi tarkastelun kohteena ovat toisilleen ulkomaalaisten yritysten sulautumismahdollisuudet Euroopan sisällä, ja minkälaisia esteitä Euroopan Parlamentin direktiivit ovat voineet asettaa sulautumiselle.

#### 3.1 Taloudellinen ja poliittinen tilanne

Suomen tilanne verrattuna Viroon ei ole päinvastainen, mutta selvästi eroaa Viron kasvavasta taloudesta. IHS: n (2016) riskianalyysin ja maakohtaisen raportin mukaan, johtuen Suomen vientiin painottuvasta taloudesta, maa on selvästi vielä toipumassa vuoden 2008 finanssikriisistä ja siitä aiheutuneista ongelmista Euroopan Talousalueella. Hidas kasvu on aiheuttanut poliittista epävakautta hallituksen tasolla, missä riidanalaiset uudistukset talouden parantamiseksi ovat haastaneet hallituksen yksimielisyyttä. Pääasiallisesti poliittiseen vakaavuuteen on vaikuttanut Perussuomalaisten puolue, jonka suosio on ollut vuoden 2016 aikana laskussa. (Country Reports - Finland. 2016.)

Samoin kuin Virossa, myös Suomessa ikääntyvä väestö on synnyttänyt raskaan taakan julkiselle rahoitukselle ja IHS: n (2016) raportin mukaan eläkkeeseen tulisi tehdä rakenteellisia muutoksia ja työmarkkinoiden tulisi olla joustamattomia. Työttömyyden on arvioitu olevan vuonna 2016 9.2 % ja kasvavan vuonna 2017 9.4 %: iin, mistä useat sektorit ovat kärsineet etsiessään ammattitaitoista työvoimaa. Korkealla työttömyydellä on myös ollut negatiivinen vaikutus yksityiseen kuluttamiseen kotitalouksien korkean velkaantumisen lisäksi. (Country Reports - Finland. 2016.)

Suomi kuitenkin rohkaisee ulkomaalaisia yrityksiä investoimaan Suomeen ja IHS: n (2016) raportin mukaan yleinen liiketoimintaympäristö on tehokas ja lupaava uusille investoinneille. Taulukossa 5 on luetteloitu edellä mainitun raportin mukaan Suomen liiketoimintaympäristön vahvuuksia ja heikkouksia:

**Taulukko 5 Suomen liiketoimintaympäristön vahvuudet ja heikkoudet (IHS Country Reports Finland, 28.11.2016)**

Vahvuudet	Heikkoudet
<b>Työvoima on poikkeuksellisen hyvin koulutettua</b>	Useita teollisuus - ja työläiskiistoja, ja korkeat työntekijäkustannukset
<b>Korkeatasoinen tutkimus - ja kehitystyö</b>	Heikot demografit tulevat vaikuttamaan pitkänajan talouteen
<b>Matala rikollisuus ja hyvinvointivaltio tukevat yhteiskuntaa</b>	Konkreettista muutosta eläkkeisiin ja eläkeiän nostamiseen ei ole tehty, vaikka talous sitä vaatisi
<b>Euroopan unionin edullisin sähkönkulutus teollisuudessa</b>	Korkea taloudellinen riippuvuus viennissä

Taulukko 5 on IHS Mark: n (2016) laatima poikkileikkaus Suomen talouden poliittisesta, taloudellisesta ja kansainvälisestä tilanteesta tarkoituksena selkeyttää maan vahvuuksia ja heikkouksia investoijaa varten.

Taulukosta 5 voi päätellä Suomen omaavan turvallisen liiketoimintaympäristön ja merkittäviä tuotannollisia resursseja, varsinkin tutkimus- ja kehitystyössä. Mutta vastapainona talouden tulevaisuuden näkymät ovat heikot ja erilaiset kiistat työläisten ja hallituksen välillä voivat hidastaa kehitystä ja tehokkuutta uudessa yrityksessä.

### 3.1.1 Talous lyhyellä aikavälillä

Suomen talouden elpyminen on hyvin hidasta laskeneen viennin ja kasvaneen tuonnin seurauksena. Paperi -, metalli – ja tietoliikenneteollisuus kamppailevat kilpailusta, joista paperi – ja tietoliikenneteollisuus ovat Suomen keskeisimpiä teollisuudenaloja. Vähentyneen kilpailun lisäksi Venäjän pakotteet ovat myös vähentäneet vientiä ruokateollisuuden puolella (Country Reports - Finland. 2016). Kuitenkin vähäistä

nousua on tapahtunut vuosien 2016 ja 2017 välillä, kun vienti kasvoi noin 4 miljardista vuonna 2016 4,6 miljardiin vuonna 2017. Kasvua on kuitenkin tapahtunut myös tuonnin osalta noin 4,3 miljardista 5 miljardiin (findikaattori.fi). Vaikka nousu on ollut hidasta, niin talous on palaamassa kasvuun kiitos rakennustoiminnan ja IHS (2016) ennustaa 1.1 %: n kiihtyvää kasvua vuodella 2017. Laivanrakennusteollisuus on myös auttanut talouden kasvua suurien tilausten myötä (Country Reports - Finland. 2016).

Pienen kasvun myötä työttömyys ei kuitenkaan ole parantunut, vaan on ollut viime vuosina korkeimmillaan (taulukko 6). Samalla ikääntyvä väestö kasvattaa tulevaisuuden julkisen rahoituksen taakkaa, kuten Virossakin, mutta toisin kuin Suomessa, Viron työttömyys on ollut loivassa laskussa viimeisimpien vuosien aikana.

**Taulukko 6 Suomen työttömyysaste (Country Reports - Finland. 2016)**

<b>Vuosi</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Työttömyysaste (%)</b>	8.2	8.7	9.3	9.0	9.3	9.2	9.0	8.7

Taulukko 6 on IHS Mark: n (2016) laatima ennuste nykyisistä ja tulevista työttömyysaste -prosentteista vuosilta 2013–2020. Vuodesta 2013 eteenpäin työttömyys on ollut nousussa ja sen on ennustettu laskevan vasta vuonna 2020 9 prosentin alapuolelle.

Eurotat (Viitattu: 11.3.2016, 12:57) on kuitenkin arvioinut työttömyyden olevan 8,8 % vuonna 2016, mikä laskee IHS: n (2016) ennustetta 0.2 %. Pientä, lyhytaikaista parannusta on siis tapahtunut, mutta työttömyys on selvästi vielä korkeampi kuin Eurostatin arvio Viron työttömyydestä samalta vuodelta, mikä on 6.8 %. Vuoden 2016 lopun ja 2017 alun työllisyyden on kuitenkin arvioitu nousevan 68.5 %: iin (Economic Survey Autumn 2016, Valtiovarainministeriö).

BKT: n talouskasvu lyhyellä aikavälillä vuosina 2016–2018 on hyvin hillittyä johtuen heikosta viennistä, mikä taas osittain johtuu heikentyneistä väleistä Venäjän talouden kanssa. Kuitenkin lyhyellä aikavälillä kotimainen kysyntä ajaa taloutta eteenpäin, mutta vientipainotteisena ja pienenä maana Suomen talouskasvulle ei riitä pelkästään maan sisäinen kysyntä, vaan kasvavaa kilpailua tarvittaisiin myös vientisektorilla. (Economic Survey Autumn 2016, Valtiovarainministeriö.)

### 3.1.2 Talous keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä

IHS: n (2016) raportin mukaan mahdollinen keskipitkän aikavälin talouskasvu on seurausta investointien kysynnästä, joiden on ennustettu kasvavan keskimäärin 2.5 % välillä 2018–2021. Uusien ydinvoimaloiden ja laivojen rakentaminen ovat merkittävimmät tulevista investoinneista, vaikka ainakin ydinvoimaloiden rakentamisessa viivästymiset ovat mahdollisia. Valtiovarainministeriön vuoden 2016 talouskatsauksen mukaan myös yksityinen kulutus on merkittävässä asemassa talouden kasvussa, jonka on ennustettu kasvavan 1.2 % vuonna 2016 (Economic Survey Autumn 2016, Valtiovarainministeriö). Vuosikymmenen lopulla kasvun pitäisi olla 1.8 – 1.9 %: ssa, mikäli työttömyys alkaa laskea. Mahdollinen laskeva työttömyys ja kasvava yksityinen kulutus kuitenkin kasvattavat inflaatiota, minkä ennustetaan tällöin kasvavan 1.6 – 1.8 % ia keskipitkällä aikavälillä. (Country Reports - Finland. 2016.)

IHS: n (2016) raportissa Suomen tuotannon uskotaan kasvavan vähemmän kuin 1 %: in verrattuna sen naapurimaihin, joiden uskotaan kasvavan selvästi nopeammin. Ruotsissa talouden ennustetaan ylittävän Euroopan alueen keskimääräisen talouskasvun seuraavien kahden vuoden aikana, mutta Venäjän talouden palautumiselle ei ole merkkejä, mikä tulevaisuudessa haittaa Suomen vientiä ja tuontia. Tuonnin on arvioitu kasvavan vuonna 2016 2 % ja viennin on arvioitu kasvavan vain 1 %, minkä seurauksena on Suomen maailman markkinaosuuden vähentyminen. (Economic Survey Autumn 2016, Valtiovarainministeriö.)

Tuotannon hitaasta kasvusta huolimatta, Suomen BKT: n kasvun uskotaan vähitellen palautuvan 1.3 % - 1.7 %: iin periodilla 2018 – 2021 (Country Reports - Finland.

2016). Vuoden 2017 BKT: n kasvun ennustetaan olevan 0.9 % (Economic Survey Autumn 2016, Valtiovarainministeriö), mutta valtion velka suhteessa BKT: n vuonna 2015 on kuitenkin jo 60 % ja se ei todennäköisesti tule laskemaan vielä keskipitkällä aikavälillä (Country Reports - Finland. 2016).

Pitkällä aikavälillä tuotannon kasvattaminen ja kehittäminen ovat merkittäviä tavoitteita, jotta talous valmistautuisi eläkepommia varten. Eläkeläistymisen ja laskeneen syntyvyyden myötä (tilastokeskus.fi/til/synt/2016) työvoima on alkanut laskea, mikä hidastaa talouskasvua (Country Reports - Finland. 2016). Suomen eläkeläisten suhde työntekijöihin tulee olemaan yksi Euroopan korkeimmista vuoden 2020 puoliväliin mennessä (Country Reports - Finland. 2016). Työvoiman laskettua maan yritysten kysyntä automaatiolle saattaa kasvaa, mikä saattaa aiheuttaa vastusta politiikassa, mutta vaikka tuotanto tehostuisi, se ei ole ratkaisu viennin kasvun tarpeelle.

## **3.2 Lainsäädäntö**

### **3.2.1 Lainsäädäntö kansainvälistymisestä**

Finlexissä (Viitattu: 10.3.2017, 16:00) Suomen lainsäädännössä on valtioneuvoston asetus periaatteista, joita yrityksen tulee noudattaa vientitakuutoiminnassa (558/2001). Asetus koskee takuuhakemuksen edellytyksiä, jossa ensimmäisessä pykälässä painotetaan Suomalaista intressiä. Suomalaisista pienyrityksistä ja kansainvälistymisestä laki sanoo seuraavasti:

”Takuun myöntämisen edellytyksenä on, että vienti- tai investointihankkeeseen tai viejän toimintaan kokonaisuutena liittyy suomalainen intressi. Hankkeeseen voidaan katsoa liittyvän Suomalainen intressi, jos:

- 1) vientitoimituksen kotimaisuusaste on merkittävä;
- 2) viejä on Suomessa rekisteröity yhteisö ja vientihankkeen kokonaistoimituksesta merkittävä osa on valmistettu Suomessa tai hanke perustuu suomalaiseen suunnitteluun tai osaamiseen; tai

3) investoinnin suorittaja on Suomessa rekisteröity yhteisö tai ulkomainen yhteisö, jossa suomalaiset käyttävät määräysvaltaa ja investointi hyödyttää merkittäväällä tavalla taloudellista kehitystä Suomessa (1§)”

Hakevan yrityksen tulee kuitenkin huomioida, että ehtoihin kuuluvat myös ympäristövaikutukset: ”vientitakuutoiminnassa otetaan huomioon kestävän kehityksen periaate ja noudatetaan kansainvälisesti hyväksytyjä ympäristövaikutusten arviointiperiaatteita ja -menettelytapoja” (Valtioneuvoston asetus vientitakuutoiminnassa noudatettavista periaatteista 20.6.2001/558, 3§, finlex.com)

Yrityksen on siis oltava Suomessa rekisteröity ja suurin osa tuotannosta tulee tehdä Suomessa, tai suunnittelu on tehty Suomessa. Mikäli näitä ehtoja yritys ei täytä, mutta on kooltaan pieni tai keskisuuri organisaatio, riittää perusteluksi kasvun ja kansainvälistymisen tavoittelu. Yrityksen toiminnassa tulisi myös huomioida kestävä kehitys ja ympäristövaikutukset, ja miten yritys noudattaa näitä vaadittuja kansainvälisiä määräyksiä.

### 3.2.2 Lainsäädäntö ja Euroopan Parlamentin direktiivi sulautumisesta

Euroopan Parlamentti on asettanut direktiivin ohjeistukseksi koskien rajaa ylittäviä yritysten yhteensulautumista tai fuusiota (edilex.com). Direktiivi määrää seuraavasti rajanylittävän sulautumisen edellytyksistä:

”rajat ylittävät sulautumiset ovat mahdollisia vain sellaisten yhtiömuotojen välillä, joiden sulautuminen on kyseisten jäsenvaltioiden kansallisen lainsäädännön mukaan sallittua”

ja

”rajat ylittävään sulautumiseen osallistuvan yhtiön on noudatettava sen jäsenvaltion kansallisia säännöksiä ja muodollisuuksia, jonka lainsäädännön alainen se on.”(artikla 4)

Saman artiklan kohta kuitenkin antaa jäsenvaltiolle mahdollisuuden vastustaa sulautumista, mikäli se on yleisen edun vastaista (edilex.com). Tämä on erityisesti Viroon suuntautuille yrityksille hyvä tietää, koska sulautumisia on estetty ja yrityksiä syytetty kartellitoiminnasta fuusioitumisen seurauksena (Country Reports - Estonia. 2016). Viroon siirtyvien suomalaisten yritysten on siis hyvä selvittää, miten yhteistyö vaikuttaa kilpailuun kohdemaassa.

Suomen lainsäädännössä avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö voi sulautua toisen avoimen yhtiön tai kommandiitti yhtiön kanssa, siten että sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät toiselle yhtiölle. Avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön yhtiömiehen on välittömästi ilmoitettava tämä sulautuminen kaupparekisteriin ja sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät rekisteröinnin jälkeen vastaanottavalle yritykselle. Jos kuitenkin molempien tai useamman kuin yhden yrityksen omaisuuteen kohdistuu yritysikiinnityksiä, sulautumista ei saa rekisteröidä. (finlex.com.)

Näitä ehtoja tulee kansainvälistyvän yrityksen seurata siirtäessään toimintaansa ulkomaille, erityisesti EU: n sisällä. Seuraavaksi tutkimus tarkastelee, kuinka erilaiset kansainvälistymisen tekijät kuten instituutiot, kulttuuri ja kansainvälistysmallit vaikuttavat lainsäädännön ja institutionaalisen teorian ohella suomalaisten yritysten laajentumiseen ja verkostoitumiseen.



#### **4. KANSAINVÄLISTYMISEN TEKIJÖITÄ**

Tämä luku kokoaa edellisistä tutkimuksen osioista kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä ja käsittelee niitä ensin institutionaalisesta näkökulmasta, sitten kulttuurisesta näkökulmasta ja lopulta kansainvälistymisen mallin näkökulmasta. Ensimmäisessä luvussa tutkimus tarkastelee institutionaalisen teorian näkökulmasta, minkälaisia institutionaalisia tekijöitä Suomen ja viron välillä on ja minkälaisia vaikutuksia niillä on suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen. Tämä alaluku kiteyttää päälukujen 2 ja 3 merkittävät tunnusluvut, ennusteet ja säädökset yhteen ja pyrkii etsimään sopivaa ratkaisua kansainvälistymiselle.

Seuraava luku käsittelee kulttuurin vaikutusta kansainvälistymisessä ja miten sen vaikutus näkyy Viron kansainvälistymisympäristössä. Sama osio tarkastelee myös asiakkaiden arvojen huomioimista, ja miten Suomen ja Viron kulttuurierot vaikuttavat kansainvälistymisprosessiin. Luvussa palataan myös institutionaalisten tekijöiden vaikuttavuuteen instituutioiden ja sosiaalisten normien näkökulmasta, ja sivutaan verkostojen rakentamisen merkittävyyttä kansainvälistymisen menestymisessä.

Viimeinen luku tarkastelee Uppsala -mallia ja kuinka rakennetut verkostot ja tietotaito vaikuttavat kansainvälistymiseen Uppsala -mallin tai Born Global mallin mukaisesti. Tutkimus keskittyy Uppsala -mallin mukaiseen kansainvälistymiseen ja sivuaa Liettuan ja Latvian mahdollisuuksia yrityksen kansainvälistymisen jatkamisessa.

##### **4.1 Institutionaalinen rakenne kansainvälistymisessä**

Institutionaalisella teorialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa organisaatioiden mukautumista taloudellisten ja institutionaalisten tekijöiden (DiMaggio & Powell 1983) ja sosiaalisten verkostojen (Granovetter 1985) mukaisesti. Tämä tutkimus käsittelee taloutta, markkinoita, kulttuuria ja lainsäädäntöä institutionaalisina tekijöinä, joiden mukaan yrityksen tulisi mukautua selviytyäkseen kilpailukykyisenä. Samasta näkökulmasta luku tarkastelee Suomen ja Viron välisiä institutionaalisia rakenteita ja yhtäläisyyksiä, jotka vaikuttavat suomalaisen yrityksen kansainvälistymiseen positiivisesti ja negatiivisesti.

Viron taloudessa lähivuosien aikana tapahtunut lievä lasku on hidastanut taloudellista kehitystä sen historiallisesta noususta, mutta tulevina vuosina talouden on ennustettu kohoavan lievään nousuun (Country Reports - Estonia. 2016). Talouden kasvun ei kuitenkaan ole ennustettu saavuttavan samanlaista kasvua, kuin ennen vuotta 2008 kuten Fifka (2008) kuvailee artikkelissaan: ”The Baltics: Continuing Boom or Bursting Bubble?”. Artikkelissaan Fifka (2008) vertailee Baltian maita toisiinsa ja kuvaa Viroa ”Baltian tiikerinä”, sen vakaan kasvun ja investointimahdollisuuksien takia. IHS Markit (2016) ennustaa kuitenkin pitkällä aikavälillä noin 3.2 %:n kasvua vuosikymmenen loppuun mennessä ja uskoo työttömyyden laskevan samalla aikavälillä 5.7 %:iin. Suomen kohdalla kasvu on paljon hitaampaa ja IHS Markit (2016) on ennustanut talouden kasvun olevan 1.8 – 1.9 %:ssa vuonna 2020, mikäli työttömyys laskee periodin aikana. IHS:n (2016) raportti ennustaa työttömyyden laskevan 8.7 %:iin vuodelle 2020 ja Valtiovarainministeriön vuoden 2016 talousraportin mukaan työllisyyden uskotaan kasvavan 68.5 %:iin välillä 2016 – 2017. Täten lievää kasvua on odotettavissa työllisyyden osalta, mikä voi korottaa talouden kasvua IHS:n ennusteen mukaisesti.

Vaikka Viro on taloudellisen kasvun ja työttömyyden näkökulmasta paremmassa asemassa kuin Suomi, molemmissa maissa vanhentuva väestö tulee synnyttämään IHS:n (2016) ennusteen mukaan suuria tulotarpeita tulevaisuudessa. Virossa kuitenkin kasvaneet epäsäännölliset bonukset ja preemiot ovat kohottaneet palkkoja (Country Reports - Estonia. 2016), mikä voi johtua kasvaneesta tarpeesta pitää työvoima yrityksessä korkeasti koulutetun työvoiman siirtyessä ulkomaille. Kuitenkin kasvaneiden palkkojen vaikutuksesta työvoima on muuttamassa ulkomailta takaisin Viroon, mutta sen seurauksena yritysten tuotantokustannukset ovat kasvaneet ja kilpailu eri aloilla on vähentynyt (Country Reports - Estonia. 2016). IHS:n (2016) raportin mukaan tämä taas vähentäisi tarvittavia verotuloja, joita tulevaisuudessa tarvittaisiin vanhentuvaa väestöä varten. Suomessa vanhentuva väestö vaatisi samalla tavalla lisää verotuloja, mutta ennustetun työttömyyden pysyessä korkeana, vaikkakin laskussa, ja BKT:n kasvun pysyessä matalana, lisätuloja voidaan Valtiovarainministeriön vuoden 2016 raportin mukaan odottaa yksityisestä kulutuksesta ja IHS:n (2016) raportin mukaan kasvavalla investointien kysynnällä. Näiden lisäksi viennin tulisi selvästi kasvaa suhteessa tuontiin (Economic Survey

Autumn 2016, Valtiovarainministeriö), jossa pienet kansainvälistymisen aloittavat yritykset voivat auttaa kehittämällä verkostojaan kasvavissa talouksissa ja pyrkiä löytämään uusia vientikumppaneita.

Lainsäädännöllisesti kansainvälistymisellä on hyvin vähän rajoitteita, sekä Euroopan direktiiveissä, että Suomen lainsäädännössä. Virossa tämä instituutio on asettanut vain määräyksiä koskien kilpailua ja kartelleja (Riigiteataja, Competition act) ja yleinen ilmapiiri ulkomaalaisille investoinneille on hyvin avoin (Country Reports - Estonia. 2016). Suomesta Viroon siirtyvän yrityksen on kuitenkin huomioitava Joint Venture – , greenfield- ja brownfield - investoinnissa markkinaosuudet, josta Viron lainsäädäntö määrää, että merkittävän ominaisuuden kontrolloivan yrityksen on annettava muille yrityksille mahdollisuus päästä mukaan verkostoon tai infrastruktuuriin (Riigiteataja, Competition act). Kartellit ja monopolit ovat kiellettyjä liiketoimintamalleja, ja Viron kilpailuviranomaiset ovat nostaneet syytteitä kartellitoiminnasta, vaikka suoraa lainsäädäntöä yhteistoiminnasta ei ole kehitetty (Country Reports - Estonia. 2016).

Kokonaisuudessaan Eestin instituutiot asettavat hyvät mahdollisuudet suomalaisille pienyrityksille hyödyntää Viron tarjoamia etuja, kuten lainsäädäntöä, edullista työvoimaa ja myönteistä ilmapiiriä ulkomaalaisia investointeja kohtaan. Kuten edellä tutkimus mainitsee, korkeasti koulutettu työvoima on palaamassa takaisin Viroon kasvaneiden palkkojen ja preemioiden houkuttelemana (Country Reports - Estonia. 2016), mutta työntekijä kustannukset ovat silti huomattavasti matalampia kuin Suomessa. Viron keskiverto kuukausipalkka oli 1146 euroa vuonna 2016 (stat.ee) ja Suomessa yksityisen puolen kokoaikaisen työntekijän palkan mediaani oli 3026 euroa (tilastokeskus.fi). Huomioitavaa on kriittisyys lukujen vertailussa ja korkeampi palkkaisten työpaikkojen vaikutus matalampiin palkkoihin, mutta keskiverroin palkat Virossa ovat selvästi matalampia kuin Suomessa, myös bonuksien ja preemioiden kanssa.

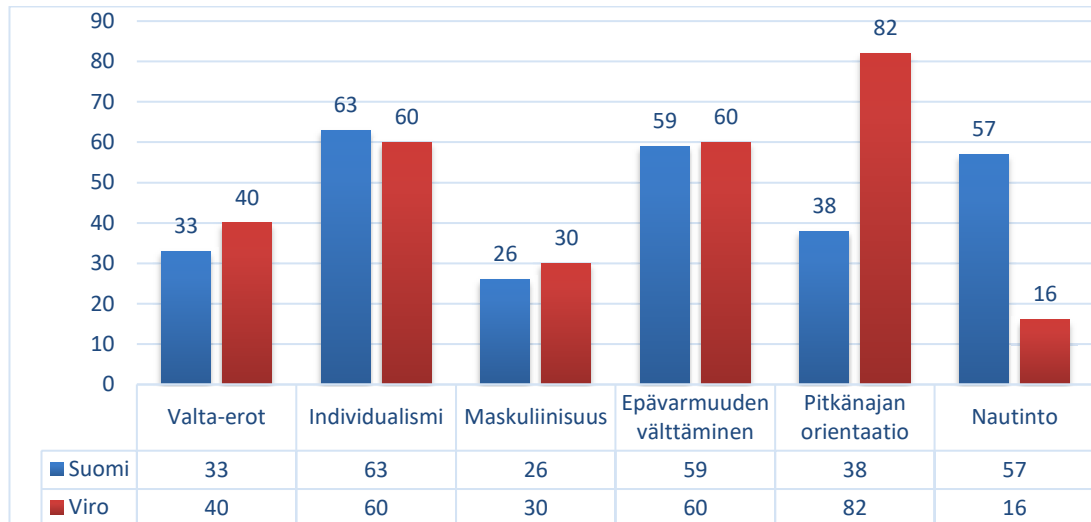
#### **4.2 Kulttuuriset tekijät kansainvälistymisessä**

Kansainvälistyvälle yritykselle on myös tärkeää huomioida kulttuuriset tekijät laajentamisstrategiassaan, mutta rajattujen resurssien vuoksi tutkimus ei käsittele

tarkemmin niiden vaikutusta maan valitsemisessa tai yrityksen tulokseen. Uuden yrityksen siirtyessä uuteen maahan sen tulisi pyrkiä saavuttamaan asiakkaittensa hyväksyntä (Bianchi, Arnold 2004) ja Chaneyn ja Martinin tutkimuksessa ”The Role of Shared Values in Understanding Loyalty over Time: A Longitudinal Study on Music Festivals”, yhteisesti jaetut kulttuuriset arvot auttavat yrityksiä vuorovaikuttamaan asiakkaittensa kanssa. Tämä saavutettu vuorovaikutus taas auttaa markkinointistrategian toteutumisessa, jonka Johanson ja Wiedersheim-Paul totesivat tutkiessaan neljän ruotsalaisen yrityksen kansainvälistymistä artikkelissaan ”The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases”. Myös organisaation sisäisesti jaetut yhteiset arvot auttavat strategian täytäntöönpanossa (Badovick, Beatty 1987) ja siten helpottavat kansainvälistymisprosessissa strategian toteutumista.

Bianchi ja Arnold vuoden 2004 tutkimuksessaan: ”An Institutional Perspective on Retail Internationalization Success: Home Depot in Chile”, jälleenmyynti yritykset menestyivät kansainvälisillä markkinoilla mukautuessa maan normeihin ja saavuttaessaan asiakkaittensa hyväksynnän toiminnalle. Hyväksynnän saavuttamiseen vaikuttaa erityisesti yhteiskunnan institutionaaliset tekijät, joita seuraamalla yritykset voivat saada merkittävän kilpailuedun (Meyer, Rowan 1977). Laajentuvan yrityksen on kuitenkin huomioitava normien ja instituutioiden lisäksi toimialansa maine, sillä kulttuurin sosiaaliset normit vaikuttavat siihen, miten asiakkaat ja varsinkin rahoittajat hyväksyvät yrityksen toiminnan esimerkiksi alkoholin, tupakan tai uhkapelien tuotannossa (Hong, Kacperczyk 2009). Kuitenkin Suomen merkittävimmät sektorit, tietoliikenne – liiketoiminta, metsätalous ja koneteollisuus, vastaavat pitkälti samoja aloja kuin Virossa, jotka ovat: tietoliikenne, logistiikka ja puuteollisuus (Country Reports - Estonia. 2016, Country Reports - Finland. 2016). Lisäksi Viron kasvanut kysyntä länsimaalaisille tuotteille (Country Reports - Estonia 2016) rajaa uusien tuotteiden vientiä Viroon, mutta yhteistoiminta tai Joint Venture – toiminta samojen alojen sisällä saattaisi kasvattaa kilpailuetua ja toiminnan laajuutta. Joint Venture myös vähentää kulttuurisia ristiriitaisuuksia, mitä tapahtuu mm. jos korkean teknologian yritys yhtyy alemman teknologian yrityksen kanssa joiden säännöt ja normit eroavat toisistaan (Barkema, Vermeulen 1998). Samaan aikaan tietotaito ja verkostot kasvavat, jotka ovat merkittäviä tekijöitä menestykselle (Johanson, Vahlne 2009).

Suomen ja Viron väliset kulttuuriset dimensiot ovat kuitenkin Geert Hofsteden 6D: n mallin mukaan hyvin läheisiä (kuvio 1).



**Kuvio 1 Kulttuuridimensio-diagrammi (mukaillen Geert Hofstede, geert-hofstede.com)**

Kuviossa 1 on Geert Hofsteden 6D: n mallin mukaan luokiteltu eri kulttuuridimensioiden arvoja Suomen ja Viron mukaisesti. Mitä suuremman luvun dimensio saa, sitä voimakkaammin dimensio esiintyy kulttuurissa. Valta-erot dimensio kuvaa, sitä kuinka vähemmän vallassa olevat yhteiskunnan jäsenet hyväksyvät suuret valta-erot. Individualismi dimensio kuvaa, kuinka keskinäinen riippuvuus yhteiskunnan ihmisillä on toisistaan eli toimiiko yhteiskunta ”minä” vai ”me” periaatteella. Korkea maskuliinisuus tarkoittaa kilpailuhenkistä ja menestyspohjaista yhteiskuntaa ja matala maskuliinisuus eli feminiinisyys tarkoittaa toisista huolehtivaa yhteiskuntaa. Epävarmuuden välttäminen -dimensio viittaa siihen, kuinka yhteiskunta pyrkii joko välttämään epävarmuuden toiminnassaan (korkea luku) tai pitää epävarmuutta hallitsemattomana tekijänä (matala luku). Pitkänajan orientoitunut instituutio pyrkii säilyttämään yhteytensä menneisyyteen, mutta pyrkii vastaamaan tulevaisuuden muutosten haasteisiin. Korkea luku viittaa muutosten havainnollistamiseen ja rohkeaan valmistautumiseen, kun taas matala luku viittaa normatiiviseen yhteiskuntaan, jossa perinteet ja normit ohjaavat toimintaa. Nautinto -dimensio kertoo, miten yhteiskunta pyrkii hallitsemaan halujaan ja impulssejaan. Korkea luku viittaa optimistiseen ja matala luku pessimistiseen näkemykseen vapaa-ajasta ja elämästä. Huomioitava on, että tämä Hofsteden teettämä työkalu kuvastaa kulttuuria yleisestä näkökulmasta, eikä huomioi jokaista yksilöä kulttuurin sisällä erikseen.

Hofstede määrittää kulttuurin ihmismielen henkisenä ohjelmointina, mikä erottaa ihmiset toisistaan (geert-hofstede.com, Viitattu: 28.3.2017) ja taulukkoa tarkasteltaessa huomataan pienet kulttuuriset erot, jotka ovat kehittyneet 6D mallin mukaan Suomen ja Viron välille. Virossa pitkän aikavälin orientaatio on selvästi korkeammalla kuin Suomessa, mikä kertoo Viron olevan orientoitunut kohti kehitystä ja tulevaisuutta. Nautinto dimensiossa Suomi on selvästi korkeammalla ja viittaisi vapaanajan tärkeyteen, elämästä nauttimiseen ja itsenäiseen ajatteluun toiminnassaan (geert-hofstede.com).

### 4.3 Uppsala -malli kansainvälistymisessä

Kansainvälistyvän suomalaisen yrityksen on hyvä tuntea mahdollisuutensa laajentumiselle ja sopiva malli kansainvälistymisenprosessille tulisi valita analysoimalla yrityksen kustannuksia ja riskejä suhteessa markkinatekijöihin ja huomioimalla omat resurssinsa ennen prosessin aloittamista (Hood & Young, 1979 via Johanson & Vahlne, 2009). Mallin valitsemisen lisäksi, yrityksen menestys vaatii, sekä hyvää verkostoitumista (Johanson & Vahlne 2009) että toisten yritysten tuntemista (DiMaggio & Powell, 1983). Kansainvälistyvän yrityksen motiivit voivat myös vaikuttaa menestykseen, kuten kasvavien markkinoiden monikansallisissa yrityksissä eli EMNC: ssä (Emerging Market Multinational Corporations). Tavallisesti EMNC: t kansainvälistyivät parantaakseen asemaansa kotimaassaan (Fey, Nayak et al. 2016) hankkimalla tietotaitoa ja arvostettuja brändejä ulkomailta kilpailukyvyn kehittämiseksi (Luo, Tung 2007).

Näitä kansainvälistymisprosessin piirteitä ja edellytyksiä voidaan tutkia eri malleilla ja tämä tutkimus keskittyy Uppsala -malliin maiden maantieteellisen ja kulttuurisen sijainnin vuoksi. Uppsala tai U – malli on Johansonin ja Vahlneen kehittämä kansainvälistymisen malli, joka julkaistiin vuonna 1977 heidän kirjoittamassaan artikkelissaan: ”The internationalization process of the Firm – A model of knowledge and increasing foreign market commitments”. Kuitenkin Johanson ja Wiedersheim – Paul tutkivat samankaltaista kansainvälistymisen käytöstä jo vuonna 1975 artikkelissaan: ”The internationalization of the firm – four swedish cases” tutkiessaan neljän suuren ruotsalaisen yrityksen kansainvälistymistä. Molemmissa tutkimuksissa huomattiin yritysten kansainvälistyvän ensin naapurimaihinsa ja tiedon kasvettua jatkavan kansainvälistymistä kauemmaksi kotimaastaan. Syy, miksi yritykset aloittavat naapurimaista, johtuu, sekä tiedonpuutteesta että fyysisestä etäisyydestä (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975). Myöhemmin vuonna 2009 Johanson ja Vahlne päivittivät malliaan ja lisäsivät oppimisen lisäksi verkostoitumisen vaikutuksen kansainvälistymiseen. Yritysten kansainvälistymismahdollisuuksiin onkin alkanut vaikuttaa enemmän verkostot ja suhteet oppimisen näkökulmasta, kuin maa-spesifisyys (Johanson, Vahlne 2009). Maan sisäpiiriin eli verkostoon kuuluvat yritykset kykenevät saamaan enemmän tietoa ja luottamusta toisistaan (Johanson,

Vahlne 2009), mikä kasvattaa yrityksen kykyä hyödyntää teknologiaa (Cohen, Levinthal 1994), mikä jälleen auttaa kehittämään yrityksen toimintaa, varsinkin Viron tapaisessa digitalisoituneessa maassa.

Eesti tarjoaa mahdollisuuden myös toiminnan laajentumisen jatkumiselle Uppsala -mallin mukaisesti muihin Baltian maihin Latviaan ja Liettuaan. IHS:n (2016) tekemän raportin mukaan vuonna 2014 Latvia on Viron kolmanneksi merkittävin vientikumppani ja Liettua viidenneksi merkittävin. Fifkan (2008) tutkimus Baltian maiden taloudellisesta tilanteesta ja investointimahdollisuuksista kuvailee Latviaa otollisena maana tuotannon kasvattamiseksi, jossa hyvin koulutettua työvoimaa on tarjolla talouskasvusta huolimatta (Karnite 2006 via Fifka 2008, Business economics 2008: 34). Työllistämiseen kuitenkin vaikuttavat maan tiukat työllistämismääräykset, jotka vaikeuttavat työnantajien joustavuutta palkkauksessa. Maa on myös kaikista alttein ulkoisille shokeille kaikista Baltian maista, mikä johtuu maan korkeasta velkaisuudesta (Fifka 2008.)

Liettua Fifka (2008) kuvailee samassa artikkelissa myös otollisena markkinana ulkomaalaisille investoinneille. Eurostatin (13.3.2017) mukaan Liettualla, Latviolla ja Virolla on ollut viimeisten 4 vuoden aikana hyvin samankaltaista kasvua, mutta Liettualla on ollut keskiarvoltaan korkein kasvu kaikista kolmesta maasta (taulukko 7). Fifkan (2008) tutkimuksen mukaan Liettua tarjoaa myös suurimman kotimaisen markkinan väestön ollessa lähes 3,5 miljoonaa, verrattuna Latviaan 2,1 miljoonaa ja Viron 1,2 miljoonaa (Lithuania. 2017), (Latvia. 2017).

**Taulukko 7 Viron, Latvian ja Liettuan BKT: n kasvu (Eurostat 2017)**

	2013	2014	2015	2016	Keskiarvo
Viro	1,4	2,8	1,4	1,6	1,8
Latvia	2,6	2,1	2,7	2	2,35
Liettua	3,5	3,5	1,8	2,3	2,775

Taulukko on Eurostatin (2017) dataan perustuvat esitelmä Viron, Latvian ja Liettuan BKT -tunnusluvusta vuosilta 2013-2016 väliltä. Oikeassa laidassa on esitetty eri maiden aritmeettinen keskiarvo tältä periodilta.

Mikäli kuitenkin yritys ei jatkaisi perinteisen U – mallin mukaisesti laajentumista, vaan jatkaisi kansainvälistymistä nopeasti opittuaan tarpeellisen tiedon Virossa, suomalainen yritys hyödyntäisi Born Global – mallia. Tämä tutkimus ei kuitenkaan keskity kyseisen mallin käyttöön kansainvälistymisessä, sillä laajentuvan suomalaisen yrityksen ensimmäiset askeleet Viroon eivät vaadi Born Global – mallin käyttöä, ellei yritys pyri hyvin nopeaan laajentumiseen lyhyellä aikavälillä.

Born Global – mallin mukaiset yritykset ovat jo perustamisesta lähtien päättäneet kansainvälistyä suuren menestyksen toivossa, huolimatta rajoitetuista resursseista, kuten työvoimasta tai rahoituksesta (Knight, S Tamar Cavusgil 2004). Selvä ero Uppsala – mallin ja Born Global – mallin välillä on yrityksen lähtöasetelma: yritys, joka pyrkii kansainvälistymään toimittuaan ensin usean vuoden kotimaassaan noudattaa Uppsala – mallia (Johanson, Vahlne 1977). Jos taas sama yritys aloittaa kansainvälistymisen alle kaksi vuotta perustamisesta ja sen myynnistä 75 % on vientiä, voidaan yrityksen katsoa seuraavan Born Global – mallia (Moen, Servais 2002).

Kansainvälistyvä suomalainen yritys voi siis valita kumpaa mallia seuraa, mutta tämä tutkimus keskittyy U – malliin Suomen ja Viron maantieteellisen sijainnin ja alueellisten etujen vuoksi. Molemmat mallit ovat hyvin samanlaisia ja valitsemiseen vaikuttaa useat eri tekijät, kuten yrityksen toimiala ja haluttu kasvuvauhti. Kuitenkin tutkimuksessa mainittujen korkean teknologian yritysten tulee huomioida laajentumisessa teknologia- ja kulttuurierot, mitkä saattavat toimia hidasteina yritysostoissa tai fuusioissa lopputuloksen saavuttamisessa (Barkema, Vermeulen 1998). Siten kokemattoman kansainvälistyvän yrityksen hätiköidy yhteistoiminta kasvattaa riskiä menestyä markkinalla ja laskee tehokkuutta, mikäli yritys pyrkii ilman riittävää tietotaitoa laajentumaan Born Global -mallia käyttäen.



## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tutkimus palaa takaisin alkuasetelmiinsa ja tarkastelee lähtökohtiensa juuria, ennen kuin kerää kaiken yhdeksi, lopulliseksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaisia institutionaalisia ja verkostollisia rakenteita Suomen ja Viron välille on muodostunut, ja kuinka varsinkin pienet suomalaiset yritykset voivat hyödyntää niitä kilpailussa. Lopullisena päämääränä tutkimus pyrki vastaamaan alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat:

Minkälaisia kansainvälistymismahdollisuuksia suomalaisilla yrityksillä on Viroon?

Tarjoaako kansainvälistyminen kilpailuetua yrityksen kotimaassa?

Kansainvälistymismahdollisuuksia tutkimus lähti tarkastelemaan institutionaalisen teorian kautta, pohtien Suomen ja Viron välisiä institutionaalisia tekijöitä ja miten ne vaikuttavat kansainvälistymiseen. Institutionaalisen teorian määrittämisessä tutkimus sovelsi, sekä DiMaggio & Powellin että Granovetterin määritelmää, jonka mukaan organisaatio mukautuu taloudellisten, institutionaalisten ja sosiaalisten verkostojen vaikutuksesta. Institutionaaliseksi tekijöiksi määriteltiin poliittiset, taloudelliset, kulttuuriset ja lainsäädännölliset tekijät, joiden tarkastelussa hyödynnettiin erityisesti IHS Markitin raportteja, Geert Hofsteden kulttuuridimensioita ja molempien maiden lainsäädäntöä.

Viron tarjoamia kilpailuetuja tutkimus tarkasteli Johansonin ja Vahlneen Uppsala – mallilla, jossa organisaation oppimisella ja verkostoitumisella on hyvin merkittävä osuus kansainvälistymisen menestymisessä. Hieman Johansonin ja Vahlneen tutkimuksia soveltaen, tämän tutkimuksen suomalaiset yritykset, jotka ovat jo toimineet usean vuoden kotimarkkinoillaan ja päättävät kansainvälistyä, pyrkivät oppimaan kansainvälistymisprosessista ja hyödyntämään Virossa opittua tietoa toiminnan tehostamiseksi. Tutkimuksessa nousi esille, kuinka tiedon merkityksellä ei ole vain kansainvälistyvälle yritykselle merkitystä, vaan myös verkostojen kautta toimiville liiketoimintakumppaneille. Lisäksi verkostojen merkitys on ollut selvästi kasvussa ja jopa ylittänyt tärkeydessään maakohtaisen valinnan kansainvälistymisen suunnittelussa Johansonin ja Vahlneen (2009) mukaan.

Mutta tutkimusongelmaan sisältyi myös kansainvälistymisen haitat ja laajentumisen estävät tekijät, joita tämä luku käsittelee tarkemmin ensimmäisessä osiossaan. Ensimmäinen alaluku sitoo luvut 2, 3 ja 4 yhteen yhdeksi kokonaisuudeksi, josta muodostuu lopullinen vastaus tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvun 5 toinen osa kriittisesti arvioi tutkimuksen lähteitä ja lopputuloksia, ja näin pyrkii avaamaan uusia näkökulmia, joiden kautta aihetta voisi tutkia lisää. Viimeinen alaluku käsittelee näitä jatkotutkimusehdotuksia ja ehdottaa alueita, joissa lisätutkimus olisi tarpeellista, esimerkiksi minkälainen on suomalaisten yritysten kilpailukyky nykyisillä kotimaisilla markkinoilla ja kuinka kansainvälistyminen on vaikuttanut suomalaisten yritysten menestykseen kotimaassa.

### **5.1 Summa summarum**

”Summa summarum” on latinaa ja tarkoittaa summien summaa eli tässä alaluvussa yhteenvetoa tutkimuksen institutionaalisen teorian, kulttuuritekijöiden ja U -mallin havainnoista. Näiden tekijöiden lisäksi luku palaa takaisin Hofsteden määrittämiin kulttuuritekijöihin ja lopuksi Uppsala -malli sitoo institutionaaliset ja kulttuuritekijät yhdeksi kokonaisuudeksi.

Viron ja Suomen taloutta tulee painamaan vanhentuvan väestön aiheuttama resurssien tarve (Country Reports - Estonia. 2016, Country Reports - Finland. 2016). Suomessa varsinkin, missä talous on vieläkin taantumassa vuoden 2008 finanssikriisistä ja viennin osuus tuonnista on heikentynyt viimeisimpien vuosien aikana (Country Reports - Finland. 2016). Viroa taas painaa työvoiman palkkojen nousun kautta kasvaneet tuotantokustannukset, mitkä voivat vähentää kilpailua yritysten siirtyessä edullisimmille markkinoille (Country Reports - Estonia. 2016). Kuitenkin palkkojen nousulla on ollut myös positiivinen vaikutus työvoiman palatessa takaisin Viroon (Country Reports - Estonia. 2016) ja Suomessa samaan aikaan on kehitteillä muutoksia työvoiman hinnan alentamiseksi (sak.fi). Kansainvälistymisen näkökulmasta tämä tarkoittaisi aiempaa kalliimpaa työvoimaa Virossa, mutta Suomessa työvoiman hintaa alentavan kilpailukyky sopimuksen mukaan työnantaja maksaa tulevaisuudessa vähemmän työntekijän työeläkemaksuja, keskimääräistä työttömyysvakuutusmaksua ja sosiaaliturvamaksua (sak.fi). Tällöin työvoiman hinta alenee Suomessa ja Virossa

korkeammat palkat houkuttelevat korkeasti koulutetun työvoiman takaisin kotimaahansa. Maiden väliset palkkaerot eivät kuitenkaan tule merkittävästi muuttumaan, vaikka muutoksia paikallisessa palkkatasossa on tapahtumassa.

Suomalaiselle yritykselle korkeasti koulutettu, edullinen työvoima kasvattaa kilpailullista etua, sekä Virossa että Suomessa kansainvälistymisen myötä. Laajentamalla toimintaansa Viroon, suomalainen yritys säästää työntekijäkustannuksissa ja integroi uutta tietoa, jota koko organisaatio voi hyödyntää uusilla markkinoilla ja kotimaassaan. Kuten luvussa 4 todettiin, Viron instituutiot toivottavat tervetulleeksi ulkomaiset investoinnit ja lainsäädännöllisesti ovat asettaneet hyvin vähän rajoitteita yrityksen perustamiselle. Sama pätee Euroopan Parlamentin asettamassa lainsäädännössä, mutta Viron kilpailulainsäädäntö kieltää kartellit- ja monopolitoiminnan, sillä ne rajoittavat kilpailua. Joint Venture -investoinnissa suomalaisen yrityksen on siis oltava tarkkana markkinaosuuksissa, mutta sen lisäksi rajoitteet ovat hyvin vähäiset kansainväliselle yhteistyölle.

Alaluvussa 4.2 käsitellyt Suomen ja Viron väliset kulttuuriset tekijät avittavat yritysten välistä yhteistyötä, sillä Hofsteden dimensiot ovat hyvin samanlaiset. Pitää kuitenkin huomioida, että jokaiseen organisaation muodostuu oma sisäinen kulttuurinsa, ja mikäli yritys ostaa toisen yrityksen ja pyrkii integroimaan oman kulttuurinsa ostettuun yritykseen, ristiriitaisuuksia voi syntyä. Mutta esimerkiksi Joint Venture -investoinnissa, missä kaksi yritystä jakavat osuudet ja riskit, suurta kulttuurista ristiriitaa ei synny, sillä toisen organisaation kulttuuria ei integroida toiseen organisaatioon. Täten suomalainen yritys, joka laajentaa toimintaansa Joint Venture -investoinnilla Viroon ei synnytä suuria kulttuurisia ristiriitoja kielen lisäksi, ja saa käyttöönsä Virosta tietotaitoa ja uusia verkostoja, joita se voi hyödyntää, sekä liiketoiminnassaan että kansainvälistymisessä.

Yrityksen toiminnan laajentumisessa tutkimus on ehdottanut Uppsala -mallin käyttöä sen verkosto- ja tietopainotteisuuden vuoksi. Sen lisäksi, että Viro ja Suomi ovat maantieteellisesti läheisiä valtioita ja käyvät jo ennestään kauppaa toisensa kanssa, molemmat maat ovat turvallisia kansainvälistymisen harjoittelulle positiivisen yrittäjyysilmapiirin vuoksi. Myös jo edellä mainittu kansainvälistymisen jatkaminen

oppimisen myötä uusiin valtioihin, on mahdollista Uppsala -mallia seuraten. Alaluvussa 4.3 tutkimus tarkasteli Latviaa ja Liettuaa otollisina vaihtoehtoina yrityksen kasvulle, joista varsinkin Liettua omaa nopeasti kasvaneena markkinana potentiaalia laajentumiselle. Tästä huolimatta, mikäli yritys kokee oppineensa tarpeeksi Viron kansainvälistymisprosessissa, organisaatio voi pyrkiä laajentamaan toimintaansa selvästi suuremmille markkinoille, kuten Saksaan tai Kiinaan, Born Global -mallia hyödyntäen. Tämä tutkimus ei kuitenkaan keskity nopeaan kansainvälistymiseen, vaan pyrkii hyödyntämään läheisiä maantieteellisiä, kulttuurisia ja liiketoimintaympäristöllisiä piirteitä kohdemaata valitessa.

Keskeinen kysymys, minkä tutkimus varmasti nostaa esille kansainvälistymismahdollisuuksista on:

*Onko suomalaisen yrityksen kannattavaa laajentaa toimintaansa Viroon?*

Vastaus on kyllä, sillä Viro ei maana tarjoa ainoastaan korkea tasoista ja edullista työvoimaa, kehittyneempiä verkostoja, ulkomaainvestointien myönteistä ilmapiiriä, samankaltaista kulttuuria ja uusia markkinamahdollisuuksia, vaan myös näiden tekijöiden kautta uutta kilpailukykyä Suomalaisille yrityksille.

## **5.2 Tutkimuksen arviointi**

Suomen ja Viron välisistä kansainvälistymismahdollisuuksista on tehty hyvin vähän tutkimusta, mikä vaikuttaa erityisesti tiedon etsintään ja tarpeeseen muodostaa tutkijan omia päätelmiä kansainvälistymisestä. Myös aika resurssina on ollut tutkimuksen laajuutta rajoittava tekijä, minkä vuoksi tutkimusta varten ei ole ehditty laatia empiiristä tutkimusta suomalaisten yritysten kansainvälistymisen menestyksestä, erityisesti laajentumisesta Viroon. Täten suurin osa tiedonlähteistä pohjautuu kansantalouksien raportteihin, joiden muodostamisesta on ollut vastuussa IHS Markit tiedonhaku ja -käsittely yritys. Lukijan on siis oltava kriittinen annettujen tietojen täydellisestä yhtäpitävyydestä ja tätä olisi voitu parantaa vertaamalla toisia raportteja enemmän toisiinsa. Suomen kohdalla tutkimus on toiminut näin, mutta Viron kohdalla vähemmän.

Tutkimus olisi voinut laajentaa tutkimusongelmaansa myös Viron markkinoiden tutkimiseen ja selvittää asiakkaiden mieltymysten lisäksi kysynnän tarpeen, sekä yksittäisten kuluttajien että yritysten näkökulmasta. Tämä kuitenkin ei sisälly tutkimuksen päämäärään selvittää kansainvälistymismahdollisuuksia rakenteellisesta ja institutionaalista näkökulmasta ja siten selvittää kansainvälistymisen hyötyjä kilpailussa. Tosin kyseistä aihetta tutkimus olisi voinut tarkemmin selvittää erilaisista kilpailututkimuksista, mutta ajan ollessa rajattua painoarvo on siirtynyt lähivuosina tutkittuihin kansainvälistymisen vaikutuksiin.

### **5.3 Jatkotutkimukset**

Jatkotutkimuksia varten tulisi suorittaa empiirinen tutkimus kansainvälistyneiden suomalaisten yritysten menestymisestä, painottaen Viroon laajentuneita yrityksiä. Tutkimuksessa tarkasteltaisiin eri toimialojen yrityksiä, joiden kautta voitaisiin tutkia toimialakohtaisia menestystekijöitä ja virheitä, joita tulisi ylisesti välttää. Lievää yleistämistä tulisi harjoittaa tutkimuksessa, sillä menestymistekijät ovat yrityskohtaisia, eivätkä välttämättä päde toimialakohtaisesti. Tämän lisäksi lisätutkimusta tulisi suorittaa Viron kuluttajamarkkinoista ja selvittää, minkälaisilla toimialoilla on selviä kasvunäkymiä pitkällä aikavälillä.

Tämä tutkimus ei lopulta anna lopullista vastausta kansainvälistymisen onnistumisesta ja sen lopullisesta vaikutuksesta yrityksen kilpailukykyyn, mutta tutkimus toimii hyvänä pohjana tuleville tutkimuksille, jotka toivottavasti pystyvät vastaamaan näihin kysymyksiin. Teoreettisesti kansainvälistyminen selvästi toimii kilpailukykyyn kehittäjänä, mutta käytännön empiirinen tutkimus avaisi vielä enemmän kansainvälistymisen hyötyjä ja haittoja, mikä puolestaan laajentaisi ymmärrystä yritysten motiiveista aloittaa kansainvälistyminen.

## LÄHTEET

*Latvia*. 2017. CountryWatch Incorporated.

*Lithuania*. 2017. CountryWatch Incorporated.

*Country reports - Estonia*. 2016. IHS Global Inc.

*Country reports - Finland*. 2016. IHS Global Inc.

BADOVICK, G.J. and BEATTY, S.E., 1987. Shared organizational values: Measurement and impact upon strategic marketing implementation. *Academy of Marketing Science Journal*, **15**(1), pp. 19.

BARHEMA, H.G. and VERMEULEN, F., 1998. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, **41**(1), pp. 7-26.

BIANCHI, C.C. and ARNOLD, S.J., 2004. An institutional perspective on retail internationalization success: Home Depot in Chile. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, **14**(2), pp. 149-169.

CHANEY, D. and MARTIN, D., 2017. The role of shared values in understanding loyalty over time. *Journal of Travel Research*, **56**(4), pp. 507-520.

COHEN, W.M. and LEVINTHAL, D.A., 1994. Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, **40**(2), pp. 227-251.

DIMAGGIO, P.J. and POWELL, W.W., 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, **48**(2), pp. 147-160.

Euroopan parlamentin ja Neuvoston direktiivi 2005/56/EY pääomayhtiöiden rajatylittävistä sulautumisista 26.10.2005 (fuusiodirektiivi). Saatavilla: <<https://www.edilex.fi/eu-lainsaadanto/32005L0056>> Viitattu 13.3.2017, 15:30

Eurostat, Total unemployment rate. Saatavilla: <<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdec450&plugin=1>> Viitattu 11.3.2017, 12:57

FEY, C.F., NAYAK, A.K.J.R., WU, C. & ZHOU, A.J., 2016. Internationalization strategies of emerging market multinationals. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **23**(2), pp. 128-143.

FIFKA, M.S., 2008. The Baltics: Continuing boom or bursting bubble? *Business Economics*, **43**(4), pp. 25-35.

Geert Hofstede, Country comparison tool. Saatavilla: <<https://geert-hofstede.com/countries.html>> Viitattu 28.3.2017

HONG, H. and KACPERCZYK, M., 2009. The price of sin: The effects of social norms on markets. *Journal of Financial Economics*, **93**(1), pp. 15-36.

HOOD, N. and YOUNG, S., 1979. Economics of multinational enterprise. London: Longman.

- JOHANSON, J. and VAHLNE, J., 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, **40**(9), pp. 1411-1431.
- JOHANSON, J. and VAHLNE, J., 1977. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, **8**(1), pp. 23.
- JOHANSON, J. and WIEDERSHEIM-PAUL, F., 1975. The Internationalization of the firm -- Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, **12**(3), pp. 305-322.
- IHS Markit. About us. Saatavilla: <<https://ihsmarkit.com/about-us.html>>
- Karnite 2006 via Fifka 2008, Business economics 2008: 34
- KNIGHT, G.A. and S TAMAR CAVUSGIL, 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, **35**(2), pp. 124-141.
- LUO, Y. and TUNG, R.L., 2007. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, **38**(4), pp. 481-498.
- MEYER, J.W. and ROWAN, B., 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, **83**(2), pp. 340-363.
- MOEN, Ø and SERVAIS, P., 2002. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, **10**(3), pp. 49-72.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Starting a business 2013. Saatavilla: <<https://data.oecd.org/entrepreneur/starting-a-business.htm>> Viitattu 7.3.2017, 15:20
- Statistics Estonia. (2016). In 2016, the average monthly gross wages and salaries were 1,146 euros. Saatavilla: <<http://www.stat.ee/news-release-2017-024>>
- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö. Kilpailukykysojimus. Saatavilla: <<https://www.sak.fi/ajankohtaista/neuvottelutilanne>> Viitattu 4.2017, 15:22
- Tilastokeskus.(2016). Syntyneiden määrä entistä jyrkempää. Saatavilla: <[http://tilastokeskus.fi/til/synt/2016/synt\\_2016\\_2017-04-11\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/synt/2016/synt_2016_2017-04-11_tie_001_fi.html)> Viitattu 17.4.2017, 11:55
- Tilastokeskus. (2015). Yksityisen sektorin kuukausipalkat. Saatavilla: <<http://www.stat.fi/til/yskp/index.html>>
- Transparency international. (2016). Corruption perceptions index 2016. Saatavilla: <[http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)>
- Valtioneuvoston asetus vientitakuutoiminassa noudatettavista periaatteista. Saatavilla:<<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010558>>. Viitattu 10.3.2017, 16:00.

- VALTIOVARAINMINISTERIÖ. (2016). Economic Survey Autumn 2016. Saatavilla: <<http://vm.fi/julkaisu?pubid=13703>>. Viitattu: 15.9.2016
- VALTIOVARAINMINISTERIÖ. (2017). Taloudellinen katsaus, kevät 2017. Saatavilla: <<http://vm.fi/julkaisu?pubid=19404>>. Viitattu: 4.5.2017
- Viron kilpailulaki. (2001). RIIGITEATAJA, Competition act 2001. Saatavilla: <<https://www.riigiteataja.ee/en/eli/519012015013/consolide>> Viitattu 8.3.2017, 14:12
- The World Bank. (2017). Doing Business 2017: Equal opportunities for all. Saatavilla: <<http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>> Viitattu 7.3.2017, 15:00