

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**MARKKINOINNIN LAITOS**

Pinja Hirvilammi

**YHTEISYRITYS TURKISSA**  
**Motiivit, kumppanin valinta sekä kulttuuri- tapaustutkimuksia**  
**suomalaisyrityksistä**

Maisterin tutkinto  
Kansainvälinen markkinointi

**VAASA 2010**

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen taustaa	9
1.2. Tutkimuksen tavoitteet	10
1.3. Kirjallisuuskatsaus	11
1.4. Tutkielman rakenne	12
2. SUORA ULKOMAINEN INVESTOINTI JA OLI-PARADIGMA	15
2.1. Suora ulkomainen investointi	15
2.2. OLI –paradigma	18
2.2.1. Omistajuusedut	21
2.2.2. Sijaintitekijät	23
2.2.3. Sisäistämisedut	26
2.3. Yhteenveto sekä eri näkökulmia paradigmalle	28
3. TURKIN SIJAINNITEKIJÄT	31
3.1. Turkki markkinapaikkana	31
3.2. Turkin infrastruktuuri ja resurssit	34
3.3. Turkin lait, säädökset ja verotus	36
3.4. Poliittinen tilanne	38
3.5. Kulttuuritekijät	40
3.5.1. Turkkilainen kulttuuri Hofsteden teorian näkökulmasta	43
3.5.2. Suomi ja Hofsteden arvoulottuvuudet	45
3.5.3. Turkin ja Suomen erot sekä yhtäläisyydet	46
3.6. Yhteenveto	48
4. YHTEISYRITYS JA SEN STRATEGISET MOTIIVIT SEKÄ PARTNERIN VALINTAKRITEERIT	50
4.1. Yhteisyrittäjä	50
4.1.1. Yhteisyrittäjän kehitysvaiheet	51
4.2. Strategiset motiivit kansainvälisen yhteisyrittäjän perustamiseen	54



	sivu
4.3. Partnerin valintakriteerit	57
4.3.1. Omistusosuuden valinta	63
5. METODOLOGIA JA TAPAUSTUTKIMUS	63
5.1. Metodologia	63
5.2. Tapaustutkimus	64
5.2.1. Datan keräys	66
5.2.2. Datan analysointi ja tutkimuksen validiteetti sekä reabiliteetti	68
6. SUOMALAIS-TURKKILAISET YHTEISYRITYKSET	70
6.1. Yritys A	70
6.2. Yritys B	73
6.3. Yritys C	75
6.4. Yhteenveto ja esille nousseita tekijöitä	78
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	80
7.1. Yhteenveto	80
7.2. Johtopäätökset	81
7.2.1. Yritysten päämotiivit investoida Turkkiin yhteisyrityksmuodossa	82
7.2.2. Paikallisen kumppanin valinta	84
7.2.3. Kulttuurillinen yhteensopivuus yhteisyrityksessä	87
7.3. Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotutkimusmahdollisuudet	89
7.3.1. Suomalaisten yritysten näkökannalta	90
7.3.2. Turkkilaisten yritysten näkökannalta	91
7.3.3. Jatkotutkimusmahdollisuuksia	92
LÄHDELUETTELO	94
LIITTEET	100



<b>KUVIOLUETTELO</b>	sivu
Kuvio 1: Tutkielman rakenne	14
Kuvio 2: Ehdot suoralle ulkomaiselle investoinnille	20
Kuvio 3: Yhteisyrityksen kehitysvaiheet	52

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1: Vaihtoehtoiset reitit markkinoille	18
Taulukko 2: Kansainvälisen tuotannon tyyppejä sekä määrittävät tekijät	30
Taulukko 3: Suorat ulkomaiset investoinnit Turkkiin	32
Taulukko 4: Turkin todellinen BKT:n kasvu	33
Taulukko 5: Inflaatio Turkissa 2001-2009	33
Taulukko 6: Suoria ulkomaisia investointeja Turkkiin Euroopasta	36
Taulukko 7: Hofsteden alkuperäiset arvoulottuvuudet	41
Taulukko 8: Turkkilainen kulttuuri	43
Taulukko 9: Suomalainen kulttuuri	45
Taulukko 10: Vertailussa suomalainen ja turkkilainen kulttuuri	47
Taulukko 11: Merkittävimmät motiivit länsimaisilla yrityksillä sijoittaa Turkkiin	56
Taulukko 12: Strategiset motiivit yhteisyritykselle Turkissa	57
Taulukko 13: Partnerinvalintakriteerit länsimaisille yrityksille ja turkkilaisille yrityksille muodostaessa kansainvälistä yhteisyritystä Turkkiin	61
Taulukko 14: OLI-tekijöitä suomalais-turkkilaisissa yhteisyrityksissä	79
Taulukko 15: Strategisia motiiveja yhteisyritykselle Turkkiin tutkituissa yrityksissä	83
Taulukko 16: Turkkilaisen partnerin valintakriteerit suomalaisyrityksissä	86
Taulukko 17: Huomioon otettavia tekijöitä suomalais-turkkilaisista yhteisyrityksistä	89



---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Markkinoinnin laitos**

<b>Kirjoittaja:</b>	Pinja Hirvilammi	
<b>Tutkielman aihe:</b>	Yhteisyritys Turkissa Motiivit, kumppanin valinta sekä kulttuuri –tapaustutkimuksia suomalaisyrityksistä	
<b>Ohjaajan nimi:</b>	Jorma Larimo	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Laitos:</b>	Markkinoinnin laitos	
<b>Pääaine:</b>	Kansainvälinen markkinointi	
<b>Opintojen aloitusvuosi:</b>	2004	
<b>Lopputyön kirjoitusvuosi:</b>	2010	<b>sivuja: 102</b>

---

Yhteisyritys on yksi suorien kansainvälinen investointien muodoista. Niin suorat kansainväliset investoinnit kuin yhteisyritys ovat yritysten strategisia ratkaisuja, jotka pitävä sisällänsä useita erilaisia tekijöitä. Tämän vuoksi niitä ei voida tarkastella hyvin suppeasti, vaan on osattava ottaa useita erilaisia tekijöitä huomioon. Työhön on tämän vuoksi valittu Dunningin eklektinen paradigma, joka käsittelee erilaisia tekijöitä, joiden toteutuminen kannustaa suoraan ulkomaiseen investointiin.

Teoreettisessa osiossa tutustutaan suoriin ulkomaisiin investointeihin sekä Dunningin eklektiseen paradigmaan, minkä pohjalta lähdetään tarkastelemaan paradigmaan liittyviä tekijöitä. Turkki on tutkimuksen kohdemaana ja sen sijaintitekijät ovat tarkastelun kohteena. Näiden siivittämänä tutustutaan yhteisyritykseen, siihen liittyviin strategisiin motiiveihin sekä partnerin valintakriteereitä.

Empiirisessä osiossa esitellään tutkimusmenetelmä sekä tapaustutkimuskohteet. Tapaustutkimuksissa käytetään vuosikertomuksia, listaesitteitä, lehtiartikkeleja sekä puolistrukturoituja haastatteluja. Pääjohtopäätökset ovat seuraavat: Suomalaisia yrityksiä houkuttelevat erityisesti Turkin markkinat sekä kumppanin valinnassa painotetaan tuotannon laatukriteereitä. Turkkilainen ja suomalainen kulttuuri on sovitettavissa yhteisyritykseen, mutta eroista on hyvä olla tietoinen.

---

**AVAINSANOJA:** Kansainvälinen yhteisyritys, OLI- paradigma, strategiset motiivit, partnerin valinta, kulttuurierot.





## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen taustaa

Turkki on vanha suurvaltio, jonka geopoliittinen sijainti jo asettaa sen erityiseen asemaan lännen sekä idän välille. Turkin historia ja kulttuuri ovat hyvin monipuolisia sekä rikkaita. Aikoinansa Ottomaanien valtakunta ulottui Itä-Euroopasta Afrikkaan ja maa oli merkittävä kaupankäyjä eri mantereilla. Ensimmäisen maailmansodan jälkeen Ottomaanien imperiumi tuhoutui. Turkkiä ryhdyttiin kokoamaan jäljelle jääneistä alueista uudistuksellisen kenraalin Mustafa Kemal johdolla. Valtiosta pyrittiin rakentamaan omanlaisensa tasavalta, mutta perustuen pitkälti länsimaiseen ja erityisesti ranskalaiseen valtionmalliin. Turkista muotoutui 1900-luvun alkupuolella parlamentaarinen ja sekulaarinen tasavalta, jossa presidentillä ja armeijalla on oma erityisen vahva merkitys. Turkista tuli myös ensimmäinen islamilainen teollistunut valtio. Turkki on ollut valtion muutoksesta asti hyvin myönteinen länsimaita kohtaan, tarkoituksena tehdä pesäero islamilaisiin valtioihin, jotka ovat sen naapurimaita. Maalla on vahvat suhteet länteen, se on jäsenenä NATO:ssa sekä sillä on erityisiä kauppasuhteita solmittuna Euroopan Unionin kanssa ja mahdollisesta unionin jäsenyydestä ollaan käyty pitkään keskusteluja. (Vaner 2005: 5-150).

Turkki lasketaan yhdeksi maailman merkittävimmistä kasvavista talouksista. Sen väestömäärä, luonnonrikkaudet, työvoima ja sijainti siltana Euroopalle ja Aasialle tekevät siitä mielenkiintoisen sijoituskohteen (Tatoglu & Glaister 2000: 5-25). Länsimaisia sijoituksia on virrannut Turkkiin, myös suomalaisiakin. Jos Turkin jäsenyysneuvottelut etenevät ja Turkki liittyy Euroopan Unionin jäseneksi, tulee sen merkitys kaupankäynnin osalta korostumaan Euroopassa. Maa toimii yrityksille myös erinomaisena porttina Lähi-itään. (Finpro 2010:19).

Suorat investoinnit ovat merkittävä osa maailman taloutta ja nykyisin ne muokkaavat maailmaa yhä enemmän verkostoituneemmaksi. Suoria investointeja tehtiin alun perin länsimaista käsin, mutta nykyisin pääoman liikkeet ovat moninaisempia. Larimon (1993:13) mukaan suoria ulkomaisia investointeja voidaan pitää intensiivisimpänä ulkomaisen operaation muotona. Yleisesti ottaen viimeisten vuosikymmenien aikana suorat ulkomaiset investoinnit ovat lisääntyneet. (IMF 2010)

Pääasiassa suomalaisten suorien investointien kohteena ovat olleet Skandinavian ja Länsi-Euroopan maat sekä Pohjois-Amerikka. Suomalaiset yritykset ovat vuosikymmenien saatossa lisänneet myös investointien volyyymiä ulkomaille (Larimo 1993: 13-14). Tämä suomalaisyrityksien toimintaan liittyvä trendi on 2000-luvulla toteutunut myös Turkissa (Finpro 2010). Turkin lainsäädäntöä muokattiin 2003 ystävällisemmäksi ulkomaisia sijoituksia kohtaan, mikä kannusti merkittävästi investointeja Turkkiin. Vuonna 2008 alkaneella kansainvälisellä talouskriisillä on ollut vaikutusta investointien volyymin kasvuun. Turkin talous reagoi kansainväliseen kriisiin odotetusti OECD (2008) arvioi kriisin alussa, että Turkin talouden kasvu hidastuu 2009 ja nousee taas 2010 yhdessä kansainvälisen talouden toipumisen myötä. Tämä ennuste on toteutunut hyvin, 2010 tammikuussa Nordea Markets julkaisi arvionsa, että Turkin talous on vahvassa kasvussa ja että liira jopa vahvistuu suhteessa euroon. (IFR 2010: 1-5)

Lähtiessä harjoittamaan liiketoimintaa kaukaisempaan ja yritykselle uuteen maahan on parempi olla paikallisia kontakteja, jotka tuntevat hyvin uuden ympäristön. Koska yhteisyrityksissä toteutuu tämä ehto, tullaan rajaamaan tutkimuksessa suomalais-turkkilaiset yhteisyritykset tarkastelun kohteeksi. Yhteisyritys onkin ollut yleinen muoto suomalaisten suorissa investoinnissa Turkkiin.

## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet

Turkin markkinoiden erikoislaatuisuuden vuoksi on mieleenkiintoista tutustua siihen, kuinka suomalaisia suoria investointeja on tehty kasvaville Turkin markkinoille. Tässä työssä tutkimusongelmana on, kuinka suomalaisyritykset ovat siirtyneet Turkin markkinoille yhteisyritysten kautta eli yhtenä ulkomaisten investointien muodoista. Tutkimuksessa alataavoitteina on selvittää vastauksia seuraaviin teoreettisiin kysymyksiin:

Mitkä ovat yritysten päämotiivit investoida Turkkiin yhteisyrittymuodossa?

Miksi ja kuinka paikallinen kumppani valitaan?

Mitä kulttuurisia tekijöitä tulisi ottaa huomioon?

Sekä seuraaviin empiirisiin kysymyksiin:

Mitkä ovat suomalaisyritysten motiivit siirtyä Turkin markkinoille?

Miten partneri valittiin?

Kuinka suomalainen ja turkkilainen kulttuuri heijastuu yhteisyrittymuksessa?

Koska tähän mennessä ei ole useita suomalaisyrityksiä, jotka ovat suoraa investoineet Turkkiin, tullaan empiria-osuus hankkimaan kvalitatiivisella case- tutkimuksella. Tämä on paras mahdollinen metodi tutkimuksen aiheesta, tutkimusongelmaa sekä markkinoilla olevien yritysten määrä ajatellen. Case-tutkimuksella pystytään yhdistämään niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisen tutkimuksen aineksia, jolloin työn tutkimusongelmaan ja alakohtiin saadaan mahdollisimman kattavia valideja sekä reabiileja vastauksia. Tutkimusta varten on kartoitettu lista suomalaisyrityksistä, jotka ovat suorilla investoinneilla menneet Turkin markkinoille. Yrityksistä hankituilla haastatteluilla että sekundäärilähteistä saaduilla materiaaleilla tullaan hahmottamaan vastauksia tutkimusongelmaan ja sen alakohtiin. Työn rajauksina on tutkittavien yritysten pieni määrä ja tapauksien sijoittuminen kahdenkymmenen vuoden ajanjaksolle. Työ kontribuoi kaupallisen alan tutkimusta yhteisyrittymuksista, sekä erityisesti tutkimusta suomalaisyrityksistä Turkin markkinoilla. Lisäksi työ ottaa myös huomioon suomalaisen ja turkkilaisen kulttuurin ominaisuuksia ja tarjoaa analyysia. Aihetta on tutkittu hyvin vähän ennen tätä tutkielmaa.

### 1.3. Kirjallisuuskatsaus

Dunningin OLI-paradigma on palkittu sekä tunnettu ulkomaisia investointeja käsittelevä teoria. Dunningin teoriaan liittyviä julkaisuja on tässä tutkielmassa käytetty keskeisinä lähteinä, nämä teokset ovat Explaining International Production (1988), Multinational Enterprises and Economy (1993) ja Global Capitalism, FDI and Competitiveness (2002). Myös Paradigmassa yhdistyvät aikaisemmat teoriat ja se pyrkii selittämään ulkomaisia investointeja moninaisesti. Teoria jakaantuu kolmeen eri osioon, joita käsitellään erikseen. Tämä jako tulee olemaan pohjana myös ensimmäistä teoriakappaletta seuraavissa kappaleissa. Muhammad Rizwan Tahirin Foreign Direct Investment Behaviour (2003) sekä Julianna Borsos-Torstilan The Determinants of Foreign Direct Investment Operations of Finnish MNCs in Transition Economies(1999) tarjosivat myös näkemyksiä Dunningin teoriasta.

Yhteisyrityskirjallisuutta on tässä tutkielmassa käytetty laajasti. Tämän tutkielman kantavana toimii erityisesti Tatoglun ja Gleisterin kirja Western Foreign Direct Investments to Turkey (2000). Kirja koostuu useammista tieteellisistä artikkeleista ja se on merkittävin teos ulkomaisista suorista investoinneista Turkkiin. Professori Jorma Larimon Foreign Direct Investment Behaviour sekä hänen kirjoittamiensa artikkeleita olivat myös suureksi avuksi työssä. Geringerin Joint Venture Partner Selection tarjoaa näkemyksiä yritysten partnerin valinnasta.

Turkista kertovaa kirjallisuutta apuna on ranskalaisen yliopiston Sciences Po:n vuonna 2005 julkaisema teos La Turquie – sous la direction sekä useista asiantuntija artikkeleista koostuva Turkki Euroopan rajalla? (2007). Teokset tarjoavat Turkista valtiona erinomaisen ja tarkan kuvauksen.

Geert Hofsteden Culture's Consequences on myös sisällöllisesti merkityksellinen tutkimukselle ja hänen kirjassansa esittelemän teorian sekä hänen internet- sivuiltansa haetuilla lukemilla voidaan analysoida turkkilaista ja suomalaista kulttuuria tässä tutkimuksessa.

#### 1.4. Tutkielman rakenne

**Johdanto** aloittaa tutkielman. Tässä ensimmäisessä kappaleessa esitellään aihe, tutkimusongelma ja hahmotellaan tutkimuksen viitekehystä sekä selvennetään keskeisiä termejä.

**Suorat ulkomaiset investoinnit ja OLI-paradigma** ovat seuraavan kappaleen aiheita. Tutkielma koostuu aluksi teoreettisesta osiosta, jonka toinen kappale aloittaa. Esitellään suoria ulkomaisia investointeja käsittelevä teoriana OLI-paradigma, joka pyritään esittelemään ensimmäisessä teoreettisessa kappaleessa. Yhteisyritys käsitellään myös teoreettisesti. Vaikka ulkomaisissa investoinneissa on eri muotoja, tullaan tutkielmassa keskittymään yhteisyritys muotoon, sillä Turkissa käytetään usein paikallista kumppania.

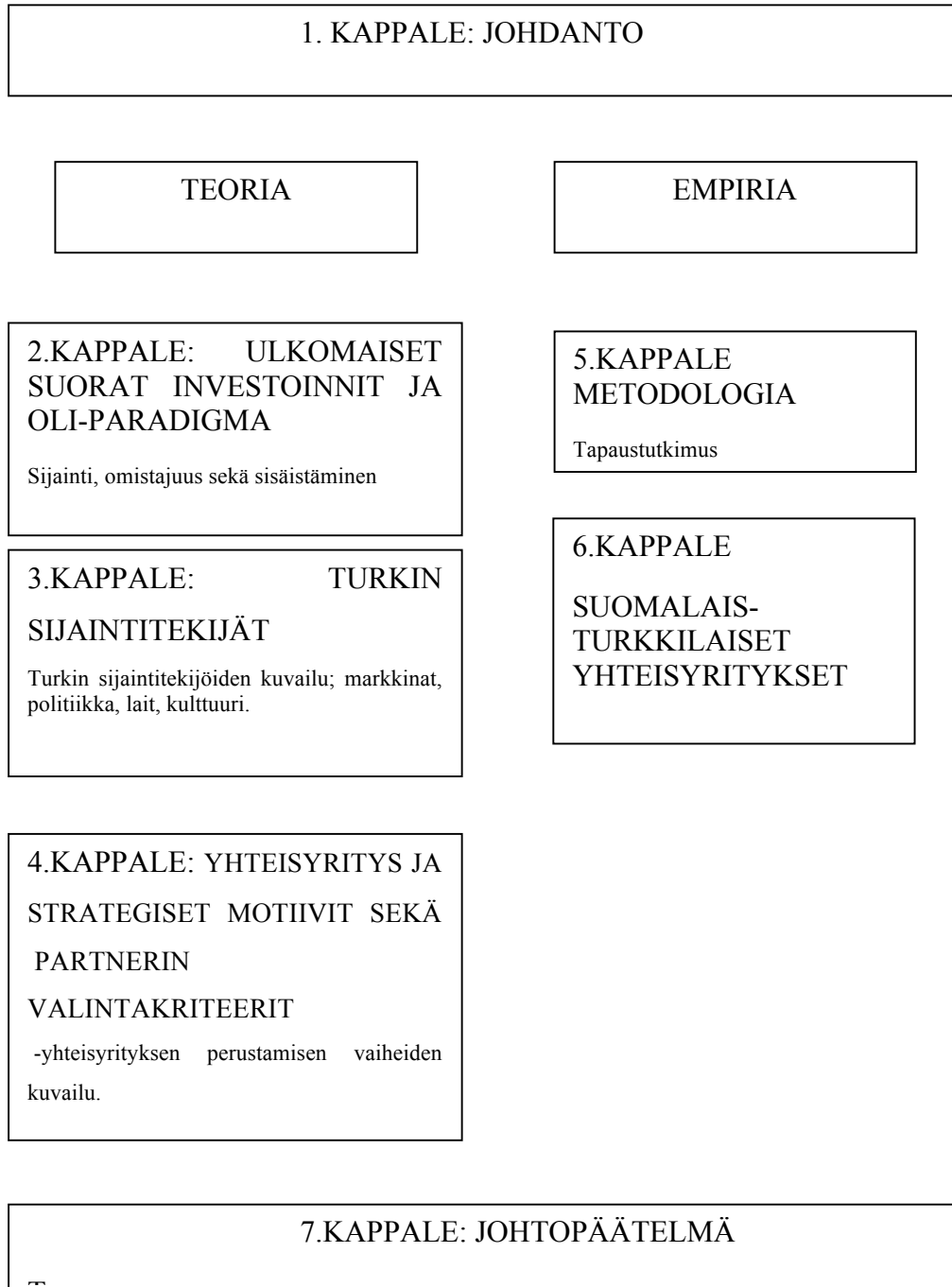
**Turkki sijaintikohteena** on aiheena kolmannessa kappaleessa. Tarkastelussa ovat Turkin sijaintitekijät. Tutkimuksessa pyritään tuomaan myös Turkin sekä Suomen kulttuureista pääpiirteitä ja näiden kulttuurien välisiä eroavaisuuksia esille. Tähän tarkoitukseen Hofsteden tunnettua teoriaa tullaan käyttämään.

**Yhteisyritys ja strategiset motiivit sille sekä sen partnerin valintakriteerit.** Neljännessä kappaleessa käsitellään teoriaa yhteisyrityksestä, sekä sen perustamisen strategisista motiiveista sekä partnerin valintakriteereistä.

**Metodologia ja tapaustutkimus** kappaleella aloitetaan tutkielmassa siirtyminen empiiriseen osioon. Kappaleessa käsitellään metodologiaa, tapaustutkimusta ja näiden valossa kyseistä tutkimusta ja sen reabiiliteettia sekä validiteettia.

**Suomalais-turkkilaiset yhteisyritykset** kappaleessa esitellään yrityksiä johtajilta saatu informaatio Turkin markkinoille tehtyjen investointien motiiveista ja muodoista sekä kulttuuritekijöistä.

**Yhteenveto ja loppupäätelmät** ovat tutkielman viimeiseen osioon, jossa pyritään analysoimaan saatuja tuloksia. Katsotaan kuinka tutkimusongelmaan ja sen alakohtiin ollaan saatu vastauksia ja vedetään johtopäätökset.



**KUVIO 1.** Tutkielman rakenne.

## 2. SUORA ULKOMAINEN INVESTOINTI, OLI-PARADIGMA JA YHTEISYRITYS

Tässä kappaleessa pyrin tutustuttamaan lukijan Dunningin OLI- paradigmaan sekä selittämään sen mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi. Tarkoituksena on antaa kuva siitä, kuinka teoria sijoittuu kansainvälistä tuotantoa käsittelevien teorioiden kentässä, mitä sillä tarkastellaan, sekä miksi kyseinen teoria on valittu tämän tutkielman pääteoriaksi.

### 2.1. Suora ulkomainen investointi

Kansainvälisessä kaupassa on yrityksillä useita erilaisia riskejä, mutta Philip Kotlerin (2002: 385) mukaan on useita tekijöitä, jotka kannustavat yritystä kansainvälisille markkinoille. Pääsyynä saatta olla ulkomaisten markkinoiden houkuttelevuus perusteella, että ulkomaisilla markkinoilla yritys saavuttaisi suuremman asiakaskunnan. Lisäksi nykyisin useat asiakkaat edellyttävät, että heidän palveluntarjoaja kykenee tarjoamaan palvelunsa kansainvälisesti. Uusilla markkinoilla voidaan myös saavuttaa suuremmat tulot sekä vähentää riippuvuutta yksittäisistä markkinoista. Kansainvälisille markkinoille kannustavia tekijöitä on tutkittu laajasti sekä monipuolisesti viimeisten vuosikymmenien aikana.

Dunning kirjoittaa John Cantwellin editoimassa teoksessa *Globalization and the Location of Firms* (2004: 436-437), että valtioiden taloudellista hyvinvointia edistää maiden rajojen yli ulottuva yritystoiminta sekä resurssien käyttö. Tällä hän tarkoittaa pääasiassa suoria ulkomaisia investointeja. Dunningin mukaan on oleellista ymmärtää suorien ulkomaisten investointien dynamiikka, jotta ymmärtää, kuinka nämä voivat luoda taloudellista hyvinvointia valtioihin.



On hyvä lähteä liikkeelle siitä, mitä termillä suora ulkomainen investointi tarkoitetaan niissä organisaatioissa, jotka ovat vahvasti tekemisissä globaalien kaupankäynnin kanssa. Yhdistyneiden kansakuntien järjestö UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) keskittyy kaupankäyntiin sekä kehitysyhteistyöhön. UNCTAD julkaisee raportteja suorien ulkomaisten investointien kehityksestä erityisesti kehitysmaiden osalta, tarkoituksenaan jakaa informaatiota suorien investointien hyödyllisyydestä ja merkityksestä. UNCTAD määrittelee kansainvälisen investoinnin toimintamuodoksi, jolla on mahdollisuus luoda työllisyyttä, kasvattaa tuottavuutta, siirtää teknologiaa ja tietotaitoja, lisätä vientiä sekä auttaa kehitysmaita talouden kehittämisessä pitkällä tähtäimellä. Eri taloudellisissa asemissa olevat maat ovat kiinnostuneita houkuttelemaan suoria ulkomaisia investointeja kotivaltioonsa, sillä niiden taloudellisesti positiivinen vaikutus ei rajaudu ainoastaan kehitysmaihin. (UNCTAD 2008.)

UNCTAD selvittää julkaisussansa, että ympäri maailmaa suoria ulkomaisia investointeja pyritään houkuttelemaan ja niiden pyrkimys niiden määrän kasvattamiseen on useissa maissa korkealla tehty poliittinen päätös. Kaupan rajoitteita on aktiivisesti pyritty purkamaan viimeisten vuosikymmenien aikana ympäri maailmaa sekä lisäksi useat valtiot ovat luoneet ohjelmia houkuttelemaan ulkomaisia investointeja kotimaahansa. (UNCTAD 1996: 1-3).

Toinen merkittävä ja auktoriteettinen organisaatio kansainvälisen kaupan areenalla on kansainvälinen valuuttarahasto eli International Monetary Fund (IMF). Organisaatioon kuuluu 185 maata ja toiminnan tavoitteena on vakauttaa ja auttaa maailmanlaajuisia taloutta. IMF pyrkii tukemaan kansainvälistä kauppaa ja kestäväää kehitystä sekä vähentämään maailmanlaajuisia köyhyyttä. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kansainvälinen valuuttarahasto pyrkii kannustamaan suorien ulkomaisten investointien virtaa. Kansainvälinen valuuttarahasto määrittelee suoran ulkomaisen investoinnin sijoituksena, josta vähintään kymmenen prosenttia omistajuudesta kuuluu taholle, joka ei ole kyseisen valtion kansalainen. Suoraan ulkomaiseen investointiin sisältyy myös pitkäaikainen kiinnostus yrityksen johtamiseen sekä tuottojen uudelleen sijoittaminen. (IMF 2008.)

Suoria ulkomaisia investointeja käsitellään myös tutkimusmaailmassa ja seuraavaksi esitellään tieteellisen maailman näkemyksiä suorista ulkomaisista investoinneista. Julianna Borsos-Torstila käsittelee työssään *The Determinants of Foreign Direct Investments* (1999: 26- 29) suorien ulkomaisten investointien teoriakenttää. Hän listaa suoria ulkomaisia investointeja käsittelevien teorioiden kentän koostuvan kolmesta erilaista teoreettisen tarkastelun tasosta. Nämä tasot ovat makroekonominen, mesoekonominen ja mikroekonominen taso. Makroekonominen taso tarkastelee tapahtumia kansainväliseltä tasolta, mikroekonominen taas yksittäisten yritysten tasolta ja mesoekonominen sijoittuu näiden välimaastoon tarkastelemaan kansainvälisiä sijoituksia tasolta, joka käsittelee yrityksen ja teollisuuden suhdetta toisiinsa. Näiden eri tarkastelutasojen olemassaolo on syynä siihen, että on olemassa laajasti erilaisia teoreettisia selityksiä kansainväliselle tuotannolle ja suorien ulkomaisten investointien motiiveille. Pian esiteltävä Dunningin teoria on synteesi aikaisemmista teorioista sekä myös tunnetuimpia suorien ulkomaisten investointien teorioista. Dunningin teorian tarkastelutaso ei rajoitu samalla tavoin vain yhdelle tasolle kuin enemmistöllä kansainvälisen tuotannon teorioista. Dunningin OLI-paradigmassa otetaan huomioon monia erilaisia muuttujia ja se parhaimmillaan selittää, mikä strategia on tehokkain ulkomaisessa investoinnissa. Koska Dunningin teorialla on merkittävä asema suorien ulkomaisten investointien tutkimuksissa, ja koska se soveltuu parhaiten tarjoamaan vastauksen tutkimusongelmaan, tullaan Dunningin OLI-paradigmaa käyttämään pääteorianana tässä tutkimuksessa.

Dunningin OLI-paradigmassa yhdistyvät mikro- sekä makrotason tarkastelu. Dunning (1993: 35-50) itse kuvailee teorian asettuvan makrotason ja mikrotason risteymään. Tiettyjen edellytysten täyttäminen johtaa paradigman mukaan suoraan ulkomaiseen investointiin. Suoran ulkomaisen investoinnin eroavaisuus muihin ulkomaisten operaatioiden toteuttamismuotoihin voidaan havainnollistaa seuraavalla taulukolla:

**Taulukko 1.** Vaihtoehtoiset reitit markkinoille menossa.

Markkinoille meno	Omistajuus	Sisäistäminen	Sijainti
Suora ulkomainen investointi	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Vienti/tuonti	Kyllä	Kyllä	Ei
Sopimusjärjestely	Kyllä	Ei	Ei

Tässä taulukossa näkyvät Dunningin laatimat edellytykset ja kuinka ne erottavat suoran ulkomaisen investoinnin toisista ulkomaisista operaatiomuodoista. Tämä kuvio havainnollistaa myös sen, kuinka suorassa ulkomaisessa investoinnissa toteutuu laajemmin yritystä sitouttavaa toimintaa. (Borsos-Torstila 1999:39 , Dunning 1993: 76.)

## 2.2. OLI –paradigma

John H. Dunning (1988:1, 9-10; 1993:76) haluaa eklektisellä eli OLI-paradigmallansa tuoda esille kokonaisvaltaista tulkintaa kansainvälisen tuotannon määrittävistä tekijöistä. Dunningin mukaan, monikansallisen yrityksen toimintaa on hyvä tarkastella moniulotteisesti niin metodologisesti kuin kysymysten asettelun osalta. Näin ollen myös tässä tutkielmassa pyritään ottamaan huomioon mahdollisimman laaja-alaisesti eri muuttujia. Dunning selvittää, että pyrkii eklektisessä paradigmassa yhdistämään useita kansainvälisen kaupan tutkimuksen pääteorioita. Teoria ei ole ainoastaan teoria kansainvälisistä yrityksistä, vaan se on pikemminkin teoria yrityksen toiminnoista, jotka ovat kansainvälisiä sekä arvoa lisääviä. Paradigmalla on tarkoitus selittää kaikenlaisia ulkomaisia suoria investointeja, riippumatta yrityksen kotimaasta tai yrityksen toimialasta.

Dunningin eklektisen teorian päähypoteesi on se, että jos monikansallisella yrityksellä on netto-omistajuus etuja verrattuna paikallisiin yrityksiin, on yritykselle paras kehityssuunta kansainvälistyminen. Buckleyn mukaan Dunningin malli on saanut vahvistusta useista empiirisistä kokeista, jotka vahvistavat teorian universaalialuonnetta. (Buckley 1998: 137-138.)

Dunningin (1988: 79-80) teoria pääpiirteittäin voidaan kuvata siten, että seuraavien neljän ehdon täytyminen on edellytyksenä yrityksen toiminnalle ulkomailla suoran ulkomaisen sijoituksen muodossa:

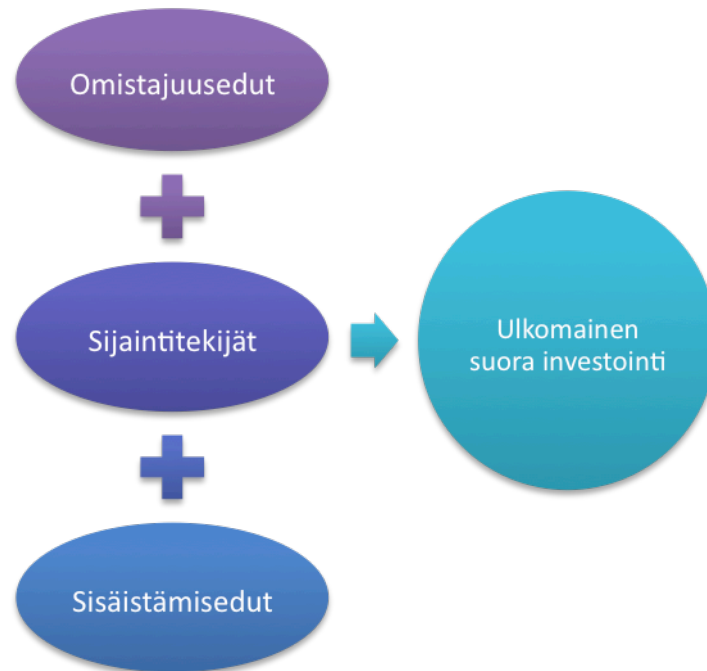
Yrityksellä on omistajuusetua (Ownership advantage) verrattuna tietyllä markkina-alueella toimiviin paikallisiin yrityksiin. Nämä omistajuusedut esiintyvät yleensä aineettomassa muodossa tai ovat hallinnollisia. Yrityksellä nämä edut ovat yleensä yksipuoleisesti hallinnassa vähintään tietyn ajanjakson.

Olettaen, että ensimmäinen kohta on täyttynyt, on seuraava edellytys se, että yritykselle on oltava selkeä kannattavuuteen perustuva syy käyttää itse vähintään yhtä omaamaansa omistajuusetua uusilla markkinoilla, eikä muille edun taikka etujen myyminen ole yhtä kannattavaa. Tämänkaltaiset edut ovat sisäistämisetuja (Internationalization advantages).

Olettaen, että edellä mainitut kohdat ovat täyttyneet, tulee yrityksellä olla lisäksi syytä käyttää paikallisia tuotannontekijä resursseja jossakin muodossa. Tämänkaltaiset edut ovat sijaintitekijöitä (Location specific variables).

Neljäs myöhemmin lisätty ehto: Omistajuus-, sisäistämis- sekä sijaintietujen rakenteen tulee soveltua yrityksen pitkántähtäimen johtostrategian kanssa.

(Dunning 1988: 81-84). Paradigma tarjoaa mahdollisuuden analysoida kaikkia ulkomaisia investointeja näistä ulottuvuuksista eikä esitä oletuksia siitä, mitkä maat, teollisuuden alat tai yritykset olisivat taipuvaisempia ulkomaisiin investointeihin. Olettamuksena kuitenkin paradigmassa on, että erilaiset etuudet eivät tasaisesti jakaannu eri markkina-alueilla. Lisäksi Dunningin mukaan, erilaiset etuudet ja niiden painoarvo voi helposti muuttua ajan kuluessa. Neljännen ulottuvuuden Dunning on lisännyt myöhemmässä vaiheessa ja se on eräänlainen kaikki osa-alueet yhteen kokoava lisä, jolla korostetaan erilaisten tekijöiden yhteensopivuuden merkitystä. Tästä johtuen jatkossa huomio tullaan keskittämään pääasiassa omistajuus-, sisäistämis- ja sijaintietuihin. Näiden eri tekijöiden suhde voidaan esittää Tahirin (2003) kuviossa:



**Kuvio 4.** Ehdot ulkomaiselle suoralle investoinnille

Seuraavaksi edellä mainittuihin etuihin tullaan tutustumaan yksittäisinä osioina. Dunningin mukaan vaikka nämä kolme etumuotoa ovat vahvassa interaktiossa toistensa kanssa, jokaista niitä tarvitaan. Dunning kuvailee tekijöiden yhteistä merkitystä, että ne ovat kuin tuolin jalat, niiden tarkoitus ei toteutu jos yksi puuttuisi. Silti, tekijöitä on hyvä myös tarkastella erikseen ymmärtääkseen kokonaisuuden. (Dunning 2002: 146)

### 2.2.1. Omistajuusedut

Dunningin mukaan omistajuusedut ovat yritysten sisäisiä sekä esiintyvät niin aineellisessa kuin aineettomassa muodossa. Myös niiden alkuperä on vaihteleva, ne voivat olla joko yrityksen itsensä tuottamia tai ulkopuolelta hankittuja. Omistajuusetujen käyttö on yleensä vähäkustanteista sekä niitä voidaan käyttää missä tahansa. Dunning jakaa omistajuusedut kolmeen eri tyyppiin, joita tullaan käsittelemään seuraavaksi. (Dunning 1988: 20-21).

**Ensimmäisen tyypin omistajuusetuja** ovat edut, jotka syntyvät yrityksen koosta, monopoliasemasta, paremmista resursseista tai niiden tehokkaammasta käytöstä. Näitä etuja millä tahansa yrityksellä voi olla verrattaessa samoilla markkinoilla oleviin yrityksiin. Yrityksellä voi olla ainutlaatuinen etulyöntiasema markkinoille pääsyssä tai se voi päästä paremmin käsiksi raaka-ainemateriaaleihin verrattaessa sen kilpailijoihin. Yrityksen kilpailuetu voi syntyä sen koon myötä, mikä voi tosin olla esteenä tehokkaalle kilpailulle. Yrityksen ensimmäisen tyypin kilpailuetu voi myös syntyä siitä, että yrityksellä on muilta puuttuvaa etua aineettoman kilpailuvälineen omistuksen myötä. Näitä omistuksen kohteita eli aineettomia kilpailuvälineitä voivat olla tuoteinnovaatiot, tuotannon johto, organisaatio ja markkinointijärjestelmät, innovaatiokapasiteetti, hiljainen tieto, patentit, tavaramerkit tai johdon taidot, joilla voidaan saavuttaa korkeamman tason hinta tai teknistä tehokkuutta minkä myötä voidaan saavuttaa markkinatehokkuutta. (Dunning 1988:21-27.)

**Toisen tyypin omistajuusetuja** ovat edut, jotka syntyvät yrityksen kyvystä koordinoida erillisten, mutta toisiaan täydentävien aktiviteettien yhteistoimintaa paremmin kuin muut markkinoiden organisaatiot. Toisen tyypin omistajuusetu muodostuu pääasiassa asemasta, joka yrityksellä on verrattaessa täysin uuteen yritykseen tai markkina-alueelle vasta tulleeseen yritykseen. Uudelle yritykselle kasaantuu helposti useampia kustannuksia, minkä vuoksi sen asema on yleensä heikompi ja Dunningin toisen tyypin omistajuusedut syntyvät. Näiksi eduiksi voidaan luetella yksinomainen tai helpompi pääsy resursseihin käsiksi, nämä resurssit voivat olla teknisiä, materiaalisia tai työvoimaa. Lisäksi yrityksen vakiintunut asema, monopolivoima, yksinomainen etu tai vahva asema tuotemarkkinoilla sisältyvät toisen tyypin omistajuusetuihin. (Dunning 1988: 21-27.)

**Kolmannen tyypin omistajuusetuja** voi luonnehtia lähes samalla tavoin kuin toisen tyypin etuja. Kolmannen tyypin omistajuusetuja ovat myös hallinnolliset edut, jotka syntyvät yrityksen kyvystä koordinoida erillisten, mutta toisiaan täydentävien aktiviteettien yhteistoimintaa paremmin kuin muut markkinoiden organisaatiot. Kolmannen tyypin eduissa korostuu yrityksen monikansallisuus. Mitä moninaisemmissa markkinaympäristöissä yrityksellä on toimintaa, sitä parempi on sen asema hyötyä markkinoiden erityispiirteistä ja riskiprofiileista. Monikansallinen yrityksellä on hyvät mahdollisuudet laajentaa ja hajauttaa toimintaansa eri markkina-alueille. Näillä markkina-alueilla poliittiset tai taloudelliset tekijät ovat usein erilaisia ja riippumattomia toisistaan, mikä usein vähentää yrityksen kokonaisriskejä. (Dunning 1988: 21-27.)

Muhammad Tahir (2003: 54-55) esittää, että yrityksen omistajuusetujen merkitys sekä painoarvo vaihtelevat eri teollisuuksien aloilla sekä maakohtaisesti. Lisäksi omistajuusedun merkitykseen vaikuttaa yrityksen monikansallisuuden taso, mikä yleisesti korreloi yrityksen iän ja kokemuksen kanssa. Tällä tarkoitetaan sitä, että monikansallinen ja kokenut yritys omaa helposti edellä lueteltuja etuja, jotka luokitellaan omistajuuseduiksi. Näiden omistajuusetujen olemassaolo mahdollistaa sekä kannustaa usein suuria ja kokeneita monikansallisia yrityksiä uusiin investointeihin ulkomaille.

Omistajuustekijät kannustavat yrityksiä kansainvälistymään uusille markkinoille. Tähän kannustavat omistajuustekijät, ovat yleensä ylivoimaisia verrattuna muihin toimijoihin markkinoilla, joille yritys lähtee. Omistajuustekijöitä olivat muun muassa brändi, teknologia sekä yrityksen tuotantokyky. Omistajuustekijöiden vahva kilpailukyky on tärkeä, sillä uusille markkinoille siirtymisessä on yritykselle paljon kuluja. Omistajuustekijöiden merkitys vaihtelee eri yrityksissä ja ne ovat aineettomia tai aineellisia. (Agarwal & Ramaswami 1992: 1-5, Tahir 2003: 54-55).

### 2.2.2. Sijaintitekijät

Poikkeavin ryhmä Dunningin OLI- tekijöistä ovat sijaintitekijät (Location specific variables). Tämä ryhmä ei ole luokiteltu vain etuja sisältäväksi, sillä useisiin ryhmään kuuluviin tekijöihin kuuluu transaktiokustannuksia. Dunningin (1993:81) mukaan sijaintitekijät voivat olla joko kotimaassa tai kohdemaassa sijaitsevia, yritykselle kohdistuvia etuja tai markkinahäiriöitä. Etuihin kuuluvat niin luonnonvarat kuin tuotetut resurssit. Kyseiset luonnonvarat ja muut resurssit mahdollistavat laadun sekä tuottavuuden yrityksen toiminnassa. Tarkemmin määriteltynä näitä tekijöitä ovat muun muassa työvoima, energia, materiaalit, komponentit sekä puolivalmisteet.

Logistiikan sekä vähentyneet kommunikaatiokustannukset ovat positiivisesti vaikuttaneet suorien ulkomaisten investointien lisääntymiseen. Toisaalta taas kansainvälisten kuljetusten kustannukset ovat tästä huolimatta yrityksille merkittäviä. Kommunikaation järjestelyyn liittyy yrityksellä useita kustannuksia, joihin lähes suoraan vaikuttaa sijainti. Kansainvälisiin kuljetuksiin liittyy usein valtioiden luomat tullit sekä tariffit, jotka toimivat usein hidasteena kansainvälisessä kaupassa vaikeuttaen usein kuljetuksien nopeutta sekä lisäämällä niiden kustannuksia. Valtioiden tai talousalueiden yrityksille kohdistama kustannukset lukeutuvat myös Dunningin sijaintitekijöihin. Yleisesti nämä vaihtelevat tavaroiden ja palveluiden välillä sekä toimialoittain. (Dunning 1993:81; Jeon, Tang & Zhu 2003: 2-12).

Dunningin OLI-paradigman sijaintitekijöihin kuuluu myös muita julkisen sektorin tai valtion hallinnon luomia tai asettamia tekijöitä. Näistä merkittävimpinä lait ja asetukset voivat olla kannustavia tai epähoukuttelevia yrityksen suoralle ulkomaiselle investoinnille. OECD julkaiseman raportin mukaan investoijat etsivät taloudellista toimintaympäristöä, jossa voidaan välttää mahdollisimman paljon erilaisia riskitekijöitä. Tärkeimmät edellytykset tällaiselle ympäristölle ovat selkeä ja oikeudenmukainen valtion lakijärjestelmä, vakaa makroekonominen ympäristö, riittävä henkinen pääoma ja muu tarvittava työvoima, toimiva yhteiskunnan infrastruktuuri, terve kilpailun taso ekonomisella sektorilla sekä kansainvälisen kaupan esteiden poisto. Epäkannustavina tekijöinä ulkomaisille suorille investoinneille on koettu erilaiset lait, asetukset, tariffit ja hallintokäytännöt, jotka asettavat monikansallisen yrityksen epäedullisempaan asemaan. (OECD 2003: 7-8, Dunning 1993: 81.)



Sijaintitekijöitä voidaan tarkastella valtion, teollisuuden alan tai yrityksen näkökulmasta, näissä kaikissa sijaintitekijät korostuvat eri tavoin. Sijoituskohteena olevan valtion sekä sijoittavan yrityksen lähtömaan psykologinen ja fyysinen eroavaisuus voi olla merkittävä tarkasteltaessa sijaintitekijöitä valtion näkökulmasta. Tässä tutkielmassa korostuu yrityksen näkökanta. Suoria ulkomaisia investointeja houkuttelevat ja epähoukuttelevat politiikat, lait, asetukset ja käytännöt ovat pääasiassa valtioperäisiä. Tosin nykyisin erilaisilla talousalueilla kuten Euroopan Unionilla on yhä enemmän vaikutusta jäsenmaidensa käytäntöihin. (Dunning 1988:31, OECD 2003: 1-8.)

Sijaintitekijöitä voidaan tarkastella myös teollisuuslähtöisesti. Tästä näkökulmasta painottuvat erilaisten resurssien hankinta, kuljetuskustannukset sekä erilaiset alueelliset muuttajat. Tämän osa-alueen sijaintitekijöillä on paljon yhteistä valtiokohtaisten sijaintitekijöiden kanssa, sillä luokkaan sisältyy myös julkishallinnon asettamia säädöksiä. Tosin sillä poikkeuksella, että teollisuuden alan näkökulmassa keskitytään usein erityisten teollisuudenalan säädöksiin, jotka vaikuttavat investoijien halukkuuteen toteuttaa suoria sijoituksia kyseiselle alueelle. Useissa valtioissa on eritasoista kilpailua teollisuudenaloilla. Nykyisin tietyille valtioiden alueille kehittyy helposti erilaisia teollisuusklustereita, ehkä tunnetuimpana esimerkkinä tästä toimii pii-laakso. (TCI Network 2008, Dunning 1988:31.)

Yrityksen näkökannalta katsottuna sijaintitekijöihin kuuluu yrityksen ikä ja kokemus kansainvälisestä toiminnasta. Myös aikaisemmin mainittu psyykkinen etäisyys eli kulttuuri on merkittävä. Sen eri osa-alueisiin kuuluvat kieli, tavat, arvot kuten myös laki sekä taloudellinen ympäristö. Tietysti myös yrityksen oma suhtautuminen sijoituksen mahdolliseen laajentamiseen tai riskin hajauttamiseen on asia, joka on vahvasti yhteydessä yrityksen sijaintitekijöihin. (Dunning 1988:31.)

Positiiviset sijaintitekijät vaikuttavat yleisesti ulkomaisen investoinnin tuottavuus suhteessa vientiin sekä oletettu ulkomaisen investoinnin tuottavuuteen, joka syntyy siitä, että tuotantoa on useammassa maassa. Yleisesti tieteellisessä kirjallisuudessa arvioidut sijaintitekijät ovat markkinoiden koko ja niiden kasvu, maan resurssit luonnonvaroista henkiseen pääomaan, alihankkijamarkkinat, kuljetuskustannukset, kaupan esteet sekä fyysinen etäisyys. Dunningin eklektisessä paradigmassa ei siis nähdä sijaintitekijöitä vain etuuksien näkökulmasta vaan tarkastelussa ovat myös vähemmän kannustavat tekijät, joita voidaan nimittää markkinahäiriöiksi. (Tahir 2003: 56-57.)

Sijaintitekijät voivat olla joko kotimaassa tai kohdemaassa sijaitsevia yritykselle kohdistuvia etuja tai markkinahäiriöitä. Ne ovat yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, joita yritys ei voi hallita. (Dunning 1988:34)

Sijaintitekijöihin liittyy oma teorian alansa, jonka näkemyksen mukaan sijaintitekijät ovat kaikille yhtenäisiä. Nämä ovat jakautuneet hyvin erilaisina eri valtioiden ja alueiden kesken. Sijaintitekijäulottuvuuksia on hyvin monenlaisia ja ne tarjoavat työkalun arvioida kohdemaata. Dunning itse epäilee, että niiden merkitystä on aliarvioitu (Dunning 1988:34, 2010 : 146-148).

### 2.2.3. Sisäistämisedut

Dunningin OLI-paradigman sisäistämisedut suojelevat omistajuusetuja kun yritys on lähtenyt ulkomaisille markkinoille ja päättänyt valita kansainvälistymismuodoista ulkomaisen suoran investoinnin. Koska suoran ulkomaisen investoinnin pääsyynä on se, että yrityksellä on jotakin erityistä etua verrattaessa muihin yrityksiin ja se haluaa suojella sitä, valitaan usein vastaavissa tapauksissa suoran ulkomaisen investoinnin muoto, jolla yritys säilyttää itsellensä kilpailutekijän hallinnan. Näin yrityksen omistajuusedut suojelemaan sisäistämällä, sisäistämisedut ovat siis jonkinlaisen välikappaleen asemassa. (Glass:2008:7; Tahir 2003: 58.)

Sisäistämiseduilla voidaan suojella ulkomaista suoraa investointia markkinahäiriöiltä tai käyttää markkinahäiriötä yrityksen hyväksi. Kun yritys hakee resursseja markkinoilla toimimiseen syntyy helposti erilaisia kustannuksia. Jos yritys pystyy sisäistämisen kautta saamaan haltuunsa etuja voidaan välttää kustannuksia, jotka syntyvät resurssien etsimisestä tai niiden hankkimiseen liittyvistä neuvottelukustannuksista. (Dunning 1988:27).

Sisäistämisessä syntyy etuja myös siitä johtuen, että vältetään ostajan aseman muista epävarmuuksista. Yrityksen oman olemassa olevan teknologian käyttö on luotettavampaa ja edullisempaa. Yritys käyttäessään sen sisäisiä resursseja pystyy takaamaan palveluiden tarjoajana tai myyjänä asiakkailleensa varmemmin laadukkaan tuotteen oli se sitten valmis tuote tai puolivalmiste. (Dunning 1988:27).

Yrityksen omien resurssien käyttö tarjoaa yritykselle kontrolliaseman. Yrityksellä siis suurempi kontrolli kaupassa sekä sen ehdoissa. Lisäksi kauppapaikkojen sijainnissa sekä toimintatavoissa yrityksellä on enemmän kontrollia kun hyödynnetään sisäisiä voimavaroja. Sisäistämisenä on myös suojautuminen vieraan valtion puuttumisella kaupankäyntiin erilaisien verojen sekä tariffien osalta. (Dunning 1988: 27).

Dunningin mukaan sisäistämisedut voivat olla erilaisia riippuen tarkastellaanko näitä valtio ja alue, teollisuus ja toiminta-alue vai yrityksen näkökulmasta. Valtio ja aluetasolla tarkastellessa sisäistämiseduista korostuvat valtion interventiot ja valtion hallinnon luomat kansainvälistä kauppaa rohkaisevat kannustimet. Muita tekijöitä ovat valtion politiikka suhteessa kansainvälisiin yhteisyrityksiin, sopimusten täytäntöönpano sekä epävarmuus ostajista. Yhteiskunnan eri järjestelmät lukeutuvat myös sisäistämisetuihin. Sijoituskohteena olevan valtion teknologinen, koulutuksellinen ja viestintäjärjestelmien taso vaikuttavat sisäistämisetujen hyödyntämiseen. (Dunning 1993: 84.)

Kun sisäistämisetuja tarkastellaan teollisuuden ja toiminta-alan näkökulmasta korostuu erilaisia tekijöitä. Vertikaalisen ja horisontaalisen integroitumisen taso vaikuttavat sisäistämisetujen hyödyntämiseen. Toiseksi tulevat omistajuusetujen hyödyntämismahdollisuus sekä sisäistämisetujen suojaaminen yhteistyösopimuksissa. Sekä kuinka ympäröivät yritykset pystyvät vastaamaan yrityksen sisäistämisetuihin. Lisäksi vielä korostuu ulkomaalaisen työnjaon onnistuminen sekä mahdollisuudet tuotannon erikoistumiseen. (Dunning 1993:84.)

Yritystasolta tarkastellessa sisäistämisetuja korostuvat seuraavankaltaiset tekijät: yritykset toimintatavat sekä hallintakäytännöt. Suhtautuminen kasvuun ja erikoistumiseen. Myös yrityksen asenne erilaisiin sopimusjärjestelyihin, kuten lisensointi, franchising, teknisen avunannon. Näissä tulee esille erityisesti se, kuinka pitkälle toimintoja voidaan rakentaa säilyttäen silti sisäistämisedut. (Dunning 1993: 84.)

Kuten aiemmin todettiin, sisäistämisedut ovat eräänlaisia välikappaleita omistajuusetujen suojelemiseksi lisäksi sisäistämisetuihin sisältyy useita erilaisia kustannuksia. (Larimo & Tahir: 2002:173). Rizwan Tahir (2003:58) lainaa työssään Foreign Direct Investment Behaviour Ekströmiä (1998), jonka mukaan sisäistettäessä toimintaa ulkomaisille markkinoille voidaan kuitenkin luoda yritykselle uusia omistajuusetuja.

Kun yrityksen ulkomaisessa investoinnissa on kyse kumppanipohjaisesta toiminnasta on oltava huolellisia. Väärän kumppanin valinta saattaa johtaa myös oleellisen tiedon vuotoon. Seuraavaksi otetaankin tarkastelun kohteeksi yhteisyritys ja sen muodostamisessa oleellinen partnerinvalinta. (Tahir 2003:58, Larimo & Rumpunen 2006: 119).

Sisäistämisedut ovat eräänlaisia välikappaleita omistajuusetujen suojelemiseksi. Sisäistettäessä toimintaa ulkomaisille markkinoille voidaan kuitenkin luoda yritykselle uusia omistajuusetuja. (Dunning 1988: 26)

Sisäistämiseduilla voidaan suojella yritystä hyväksikäytöltä sekä markkinahäiriöiltä. Sisäistämisedut ovat yrityksen vaikutusvaltaan kuuluvia tekijöitä sekä linkittyneitä omistajuusetiäihin.(Dunning 1988:27).

### 2.3. Yhteenveto sekä eri tarkastelukulmia paradigmalle

Kappaleen päätavoite oli esitellä Dunningin eklektinen paradigma, jotta saadaan työkalut analysoida ja selittää ulkomaisten investointien päätekijöitä. Lisäksi tutustuminen tähän teoriaan tulisi auttaa ymmärtämään monimuotoisia aihealueita, jotka liittyvät ulkomaisiin investointeihin.

Alussa lähdettiin määrittelemään, mikä on suora ulkomainen investointi. Suorassa ulkomaisessa investoinnissa kansainvälisen valuuttarahaston mukaan tuli toteutua omistajuus sekä johtajuus ulkomaisessa yksikössä sekä tarkoitus sijoittaa tuottoja toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi YK:n alajärjestön UNCTAD:in mukaan ulkomaisilla suorilla investoinneilla on mahdollisuus luoda ja lisätä hyvinvointia.

Kansainvälisestä tuotannosta on monien vuosikymmenien aikana kehitelty useita erilaisia teorioita, joiden tarkastelutasot ovat poikenneet. Dunningin eklektinen paradigma on noussut merkittäväksi suorilla ulkomaisista sijoituksista selittäväksi teoriaksi, sillä se ottaa huomioon monipuolisesti erilaisia tekijöitä. Eklektisessä paradigmassa yhdistetään aiempia erilaisia malleja, ja se tarkastelee suorilla ulkomaisista investointeista eräänlaisesta risteymästä. Päähypoteesina mallissa on se, että jos yrityksellä on netto-omistajuusetuja verrattuna kilpailijoihinsa, sen kannattaa lähteä kansainvälisille markkinoille.

Mallissa tarkastellaan kolmea eri ryhmän tekijöitä, jotka liittyvät yritykseen ja sen ympäristöön. Ryhmät ovat omistajuus- (ownership) ja sisäistämisedut (internalization) sekä sijaintitekijät (location), näistä ryhmistä on johdettu nimike OLI-paradigma. Dunningin eklektisen paradigman mukaan näitä kaikkia tekijöitä tulee olla olemassa, jotta suora ulkomainen investointi toteutuu. Lisäksi Dunning lisäsi teoriaan myöhemmin edellytyksen, että omistajuus- ja sisäistämisetujen sekä sijaintitekijöiden rakenteen tulisi soveltua yrityksen pitkántähtäimen johtostrategian kanssa.

Seuraavaksi vielä Dunningin taulukko (1993:30), joka havainnollistaa määrittäviä tekijöitä eri kansainvälisen tuotannon muodoista OLI-paradigman mukaisesti. Taulukon avulla voidaan nähdä kuinka OLI-tekijät ilmenevät erilaisilla aloilla, sekä kuinka riippuen alasta on olemassa omistajuus-, sisäistämis- sekä sijaintitekijöitä, jotka kannustavat yrityksen laajentamaan toimintaansa ulkomaille.

**Taulukko 2:** Kansainvälisen tuotannon tyyppisiä sekä määrittävät tekijät. (Dunning 1993)

Kansainvälisen tuotannon muoto	Omistajuusedut ”Miksi”	Sijaintitekijät ”Missä”	Sisäistämisedut ”Kuinka”	Eriytyypisiä toimintoja, jotka suosivat kv.yrityksiä
1) Resurssipohjaiset	Pääoma, teknologia, Pääsy markkinoille; täydentävät resurssit	Luonnonresurssien omistus ja oleellinen infrastruktuuri	Varmistaa vakaa raaka-aineiden saanti oikealla hinnalla, markkinakontrolli, teknologian hankinta	Öljy, kupari, banaanit, ananankset, hotellit, vientikäsitteily käsityötuotteille tai prosesseille
2) Markkinapohjaiset	Pääoma, teknologia, informaatio, hallinto ja organisaatiotaidot, tutkimus ja kehitys, merkkituotteet	Materiaali ja työvoimakustannukset, markkinat, hallintokäytännöt	Toive vähentää transaktio tai informaatiokuluja, ostajainnoorausta tai epävarmuutta, suojella laatua ja tuoteoikeuksia	Tietokoneet, lääketuotteet, moottoriajoneuvot, tupakkatuotteet, vakuutukset, mainokset
3) Rationalisoitu spesialisaatio a) tuotteisiin b) prosesseihin	Kuten yllä, mutta myös pääsy markkinoille ja maantieteellinen diversifikaatio	a) Tuotespesialisaatio ja keskittyminen b) alhaiset tuotantokustannukset, paikallishallinnon kannustimet investoinneille	a) Kuten tyyppi 2 sekä riippumattomat taloudet yhteisestä hallinnosta b) vertikaalinen integraatio	a) Moottoriajoneuvot, elektroniset laitteet, business-palvelut, tutkimus ja kehittäminen b) kuluttajaelektroniikka, tekstiilit ja vaatteet, kamerat, lääkkeet
4) Kauppa ja jakelu (vientä ja tuonti)	Markkinoille pääsy, tuotteiden jakelu	Raaka-aineiden hankinta sekä paikalliset markkinat, tarve olla lähellä asiakasta, after-sale palvelut	Tarve turvata tuotteiden raaka-aineiden laatu, ja varmistaa myyntipaikat sekä välttää agentin huono markkinointi	Useat tavaratuotteet, erityisesti sellaiset, jotka vaativat kontaktia alihankkijoiden sekä loppuasiakkaiden kanssa
5) Sekalaiset	Vaihtelevuus	Markkinat	Useita (kuten ylemmissä laatikoissa)	Useita erilaisia a) portfolio investointeja b) missä spatiaaliset kytkökset ovat tärkeitä, esim. lento/laivaliikenne

### 3. TURKIN SIJAINTEKIJÄT

Tässä osiossa tullaan keskittymään valittuun maahan Turkkiin eklektisen paradigman sijaintitekijöiden näkökulmasta. Eklektisessä paradigmassa ollaan määritelty pääsijaintitekijöiksi markkinat ja niihin sisältyvät resurssit, tuotannon kulut, logistiikka ja kommunikaatio mahdollisuudet. Lisäksi sijaintitekijöihin paradigmassa kuuluvat valtion kannustimet suoriin ulkomaisiin investointeihin, lait ja säädökset, yhteiskunnan infrastruktuuri sekä kulttuuri. Nämä tekijät kaikki ovat yrityksen ulkopuolisia tekijöitä eikä yritys siis voi lähestulkoon lainkaan näihin vaikuttaa. (Dunning 1988: 27). Kappaleessa tullaan käsittelemään myös politiikkaa ja kansainvälisiä suhteita siinä määrin, että ymmärrys Turkin valtion erityisestä luonteesta saadaan muodostettua.

Psyykkinen etäisyys, johon maan kulttuuri sisältyy, pitää sisällensä kielen, kaupankäynnin kulttuurin sekä muut jaetut tavat sekä arvot (Dunning 1988:27). Hofstede on yksi urauurtavimmista kulttuurien tutkijoista, minkä vuoksi psyykkistä etäisyyttä tullaan analysoimaan hänen luomansa teorian pohjalta. Koska tavoitteena tässä tutkielmassa on kartoittaa suoria investointeja Turkkiin, tullaan Turkin kulttuuria analysoimaan. Näin saadaan hahmotettua paremmin minkälaisesta psyykkisestä etäisyydestä on kyse, kun näiden kahden kulttuurin edustajat käyvät liiketoimintaa toistensa kanssa. Kulttuuri osuudelle annetaan erityinen painoarvo tässä tutkielmassa.

#### 3.1. Turkki markkinapaikkana

Käsite markkinoista on hyvin moniulotteinen, mutta siinä on ideana, että se koostuu ostajista ja myyjistä, jotka kohtaavat (Koskela & Rousu 2000:42). Markkinoiden koko on useissa suoria investointeja käsitelleissä tutkimuksissa osoittautunut tärkeäksi tekijäksi, joka on kannustanut yritystä lähtemään ulkomaisille markkinoille. Myös markkinoiden koon kasvun vauhti on tärkeä tekijä houkuttelemaan suoria investointeja puoleensa. (Larimo 1993:88).



Turkin markkinoiden tarkastelun kohteena on se, miten ne käyttäytyvät suhteessa muiden maiden markkinoihin ja mikä niiden kunto on. Tämä on tarkastelua makrotasolta, eikä siis näin ollen ulotu erilaisiin markkina segmentteihin, joita Turkissa on useita. Tämä tarkastelu pohjautuu luotetuiksi tunnettuihin markkinainfolähteisiin. Finpro on suomalaisten yritysten perustama rekisteröity yhdistys, jonka tavoitteena on edistää suomalaisten yritysten kansainvälistymistä. Yhdistyksen internet- sivuilla julkaistussa maaraportissa Turkista (2008, 2010), Finpron Istanbulin vientikeskuksen päällikkö, Samil Yavan, arvio Turkin markkinoiden hyviä sekä huonoja puolia. Finpron näkemyksiä Turkin markkinoiden tilanteesta tullaan seuraavaksi vertailemaan yhdessä Reuters International Financial Review'n julkaiseman Turkkiin keskittyvän erikoisraporttien (2009, 2010) näkemyksien kanssa, jotka vahvistavat Turkin markkinoiden hyvän kunnon.

Turkin talous lukeutuu tällä hetkellä maailman talouksista 20 suurimman joukkoon sekä sen bruttokansantuote (BKT) on kasvanut nopeasti 2000-luvulla. Turkin väkiluku ylittää 70 miljoonan sekä lisäksi tästä joukosta noin puolet on alle 24-vuotta. Näin ollen maassa on siis runsaasti työvoimaa sekä suuri kysyntäpotentiaali. Yhteiskunta on myös vakaa ja 80 vuotta käytössä ollut poliittinen järjestelmä on demokraattiseksi luokiteltu. Turkin yksityinen sektori on dynaaminen ja tuotantokustannukset ovat alhaiset. Fortunen Top 500 yrityksestä 100:lla on toimintaa Turkissa. Sijainnin osalta Turkki sijaitsee strategisesti Euroopan, Lähi-idän ja Aasian välillä. Maan sijainti on öljy- ja kaasuputkia ajatellen erityisen hyvällä paikalla. (Finpro 2008:6.)

**Taulukko 3.** Suorat ulkomaiset investoinnit Turkkiin (Miljoonaa dollaria).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Eurooppa	14.830	13.410	24.760	29.758	56.964	75.812	120.549	58.379	107.416
Afrikka	48	26	53	49	70	78	151	113	199
Amerikka	2.285	1.749	3.702	5.331	6.699	9.021	17.314	6.261	12.094
Aasia	829	1.071	2.419	2.031	6.194	8.464	12.735	7.951	13.028
Oseania	0	0	0	0	0	72	159	26	6
Koko maailma	<b>18.047</b>	<b>16.259</b>	<b>30.936</b>	<b>37.169</b>	<b>69.927</b>	<b>93.447</b>	<b>150.908</b>	<b>72.730</b>	<b>132.743</b>

Turkin ulkomaankaupantase on ollut alijäämäinen vuodet 2005-2009 ja tämä kehitys ei vaikuta muuttuvan 2010 vuoden puolellakaan. Suorat ulkomaiset investoinnit ovat lisääntymässä vuoden 2008 talouskriisin jälkeen. Pääasiallisesti Turkki käy kauppaa isojen EU-maiden, USA:n, Yhdistyneiden arabiemiraattien sekä Kiinan kanssa. Kauppa jakaantuu vientinä Saksaan, Britanniaan, Yhdistyneisiin Arabiemiraatteihin, Ranskaan, Venäjälle ja Yhdysvaltoihin sekä tuontina Venäjältä, Saksasta, Kiinasta, Yhdysvalloista sekä Italiasta. Edellä mainitut kauppakumppanimaat ovat tärkeimmät sekä lueteltuna järjestyksessä, jossa ensimmäisinä tulevat volyymiltansa suurimmat. Geopoliittisesti jako on luonnollinen, sillä Turkilla on tulliliitto EU:n kanssa, liittolaissuhde USA:han sekä se on Aasian kaupan solmukohdassa länteen, mikä selittää Kiinan sekä Arabiemiraattien merkityksen. (Finpro 2010: 15-16, Central Bank of Republic of Turkey 2010).

**Taulukko 4.** Turkin todellisen BKT:n kasvun muutos (IMF 2010)

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010(arvio)
-5,7%	6,2%	5,3%	9,4%	8,4%	6,9%	4,7%	0,7%	-4,7%	7,8%

Turkin markkinoiden heikkoina puolina Yavan näkee bruttokansantuotteen koon sekä kuluttajien ostovoiman. Maan BKT on OECD- maiden joukon pienin, jos tarkastellaan BKT:ta henkeä kohti. Maan BKT nousee kuitenkin nopeammin kuin keskimäärin BKT nousee muissa EU maissa. Kuluttajien ostovoima on vielä alhainen sekä hinnat nousevat melko nopeasti. (Finpro 2008: 5-6.)

**Taulukko 5.** Inflaatio Turkissa 2001-2009. (IMF 2010)

Vuosi	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Inflaatio (% muutos)	54,2	45,1	25,3	8,6	8,2	9,6	8,8	10,4	6,3

OECD:n arvion mukaan Turkin talous heikentyi vuoden 2008 aikana, kun kansainvälisillä finanssimarkkinoilla oli suurta turbulenssia. Turkin kansantalous on globalisaation myötä tullut reagoitiherkäksi maailmantalouden kehityksen kanssa. Kriisin jälkeen Turkin talous on toipunut Reutersin International Financial Review'n (IFR) Turkkiin keskittyvien erikoisraporttien (2009, 2010) mukaan lupaavan hyvin. Tämä johtuu pitkälti edellisen taloudellisen kriisin aikaisista toimista, joita IMF:n mukaisesti sovellettiin 2000-luvun alussa. IFR:n raportti luokittelee nykyisen Turkin pankkisektorin olevan kadehdittavassa kunnossa verrattuna muuhun Eurooppaan.

Tarkkuus lainan annossa on pitänyt Turkin pankkisektorin hyvässä kunnossa, pankkien pääomavarallisuus on hyvin korkea verrattuna länsimaisiin pankkeihin. Tältä pohjalta raportissa arvioidaan talouden terveen elpymisen olevan hyvällä pohjalla, sillä rahoitusta on saatavilla yrityksille. Kansainvälisiä yhteisyrityksiä ajatellen tämä on positiivista, sillä se mahdollistaa rahoituksen hankkimisen paikallisilta markkinoilta tai että paikallisella kumppanilla on mahdollisuudet hankkia rahoitusta. (Reuters International Review 2009: 1-4, Reuters International Review 2010: 1-2).

Turkki nähdään houkuttelevana markkinapaikkana sen suuren kysyntäpotentiaalin ansioista. Kuten aiemmin mainittiin, tuontia maahan on runsaasti eri markkinoilta ja Turkin talous on säilynyt alijäämäisenä, Turkin markkinoille tuodaan näin ollen enemmän kuin sinne viedään. Tästä voidaan päätellä, että kilpailua markkinoilla on. Kuinka paljon Turkkiin kohdistuva turismi vaikuttaa näihin lukuihin on vaikea arvioida. Yrityksille on suotuisaa lähteä Turkin markkinoille, koska talouden rakenteet siellä ovat paremmassa kunnossa kuin Euroopassa sekä rahoitusmahdollisuudet yhteisyrityksille ovat hyvät. (Reuters International Financial Review 2010: 1-10).

### 3.2. Turkin infrastruktuuri ja resurssit

Infrastruktuurilla tarkoitetaan yhteiskunnan toiminnan kannalta tarvittavia perusorganisaatioita tai palveluita ja toimintoja, joiden voimin yhteiskunnan talous toimii. Valtioiden infrastruktuurit jakautuvat siis sosiaaliseen että tekniseen infrastruktuuriin. Koska Turkki on nopeasti kasvava talous sen infrastruktuurin tarve on kasvava. (World Bank 2010)

Turkissa on jatkunut 2000-luvun alusta asti suuri yksityistämissuuntaus, mikä on koskenut erityisesti rakentamis- sekä kuljetussektoria. Nämä sektorit ovat houkutelleet jo paljon ulkomaisia sijoittajia pitkätahtäimen investointeihin. (Invest in Turkey 2010). Turkin tieverkoston sekä rautatieverkoston koko ja lentokenttien määrä on suuri, jo sen vuoksi, että Turkilla on suuri kokonaispinta-ala 780 580km<sup>2</sup>. Tärkeimmät satamat Turkissa ovat Istanbul, Mersin, Izmir, Iskenderun ja Izmit. Merikuljetukset valtion omistamista satamista ovat erittäin yleisiä tavarankuljetuksessa, mikä on hyvin ymmärrettävää maassa, jota ympäröi neljä merta. Marmaran meri, joka yhdistää mustanmeren ja välimeren on maailman vilkkaimmin liikennöidyin reitti, sitä kautta Turkista viedään teollisuusmateriaalia, puolivalmiita tuotteita, kemikaaleja, terästä sekä öljyä. (McKeigue, Cunha & Severino 2009: 1-15, Finpro 2010: 4-5).

Joukkotiedotusvälineitä Turkissa maailman pankin kehitysraportin mukaan on runsaasti, niin TV- ja radiokanavia kuin sanomalehteä. Televisio on erittäin suosittu ja vahvassa asemassa medioista Turkissa, 95% väestöstä katsoo televisiota päivittäin. Matkapuhelintiheys on 85% ja internet-yhteyksiä 100 asukasta kohden on 24,5 ja käyttäjiä 36. (Finpro 2010: 4-5, The World Bank 2010).

Turkki on resursseiltaan hyvin rikas, sen maaperässä on runsaasti öljyä, sen vesivarat ovat hyvät, maa tuottaa runsaasti vientiin asti maatalous-, teräs- sekä rautatuotteita. Nuoren väestön voi katsoa myös olevan yksin Turkin merkittävistä resursseista. Haasteellisin alue resurssien ja infrastruktuurin osalta on ollut energiantuotannon riittävyys vastaamaan kysynnän kasvua, joka on kasvanut noin 10% vuodessa. Turkissa on kehitetty energian tuotantoon liittyviä säännöksiä sekä Turkilla on hyvin paljon potentiaalia kehittää energiantuotantoansa panostamalla vesi- ja aurinkovoiman hyötykäyttöön. Tätä varten Turkin tarvitsee kuitenkin houkutella ulkomaisia investointeja. (McKeigue, Cunha & Severino 2009: 1-15, Finpro 2010: 4-6)

### 3.3. Turkin lait, säädökset ja verotus

On todistetusti havaittu, että kun muodostetaan kansainvälistä yhteisyritystä, maan lainsäädännöllä on erittäin suuri merkitys. Paikallisella lainsäädännöllä on vaikutusta siihen kuinka paikallinen partneri valitaan ja kuinka muodostettu yhteisyritys menestyy. (Roy 2006:168)

Turkki on EU-neuvotteluja käyvänä maana pyrkinyt yhdenmukaistamaan sen lainsäädäntöä Euroopan unionin direktiivien kanssa. Nämä muutokset ovat yhteisyrityksen näkökulmasta erittäin myönteisiä. Toisaalta Turkilla on historiansa kääntää taloudelliset ongelmat poliittisiksi. Tämä on ollut nähtävissä islamilaisen puolueen kannatuksen kasvussa sekä nousussa hallitsevaksi puolueeksi, mikä on taas aiheuttanut Turkin eliitissä ja armeijassa levottomuutta. Puolueella on kuitenkin hyvin vahva asema, minkä ansiosta lakimuutokset menevät paikallisessa parlamentissa. (Kivanc Ulusoy 2007: 63- 69, Reuters International Review 2009: 1-5).

Turkissa otettiin käyttöön uusi laki suorista ulkomaisista investoinneista elokuussa 2003. Sen tarkoituksena on parantaa suoria ulkomaisia sijoituksia tekevien yritysten asemaa vastamaan yleistä kansainvälistä tasoa. Aiempi laki koskien suoria investointeja Turkkiin oli vuodelta 1954. Tätä lakimuutosta Turkissa ohjasivat IMF ja Maailman Pankki aktiivisesti markkinoita parantaakseen. Muutoksissa heijastuu myös Turkin tahto EU-kriteereiden täyttämistä, Turkin liberaalimmat säädökset koskien suoria investointeja sekä yksityistämistä ovat houkutteleet ulkomaisia sijoittajia sekä säännösten muutosten uskotaan houkuttelevan vielä lisää. (Demirbag, Tatoglu & Glaister: 2008:8, DEIK 2008, World Bank 2010).

**Taulukko 6.** Suoria ulkomaisia investointeja Turkkiin Euroopasta (milj. USD).

	2001	2002	<b>2003</b>	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Suomi	581	262	<b>1.309</b>	1.782	6.004	7.913	9.363	4.925	5.978
Saksa	1.898	2.156	<b>3.971</b>	5.097	6.877	6.577	10.058	4.690	12.213
Ruotsi	18	67	<b>108</b>	130	196	212	303	116	267
<b>Eurooppa</b>	<b>14.830</b>	<b>13.410</b>	<b>24.760</b>	<b>29.758</b>	<b>56.964</b>	<b>75.812</b>	<b>120.549</b>	<b>58.379</b>	<b>107.416</b>

Turkin verotusjärjestelmä perustuu alun perin pitkälti samoille periaatteille kun ranskalainen verotusjärjestelmä, ja se on jatkuvasti yhtenemässä Eurooppalaisen verotuksen kanssa. Yhteisyritykset ovat velvollisia maksamaan veronsa Turkin yritysverolainsäädännön mukaisesti. Turkissa on ollut hyvin korkea lähdevero, mikä ei ole rohkaissut kansainvälisiä yrityksiä tekemään suoria investointeja Turkkiin. Lakimuutos Suomen ja Turkin välisestä lähdeverosta on kuitenkin käynnistynyt ja se tulisi kymmenellä prosenttiyksiköllä laskemaan lähdeveroa, mikä kannustaisi suoria ulkomaisia investointeja lisää Turkkiin, sillä yritysten tytäryhtiöiden osinkojen verotus kevenee. Tämä muutos astuu voimaan vuoden 2011 alussa. (Fayard 2005: 433-435, KPMG 2009:1, Revenue Administration 2010).

Finpron Istanbulin vientikeskuksen päällikkö Yavan arvioi, että yhtenä Turkin markkinoiden heikkouksista ovat puutokset oikeussäädöksissä sekä niiden toimeenpanossa. Turkissa lait ovat jo pitkälti yhtäläisiä Euroopan Unionin kanssa, mutta direktiivien implementoinnissa on usein haasteita. Silti yhtenä tärkeimmistä syistä yrityksillä sijoittaa Turkkiin, on valtion suhtautuminen suoriin ulkomaisiin investointeihin. (Tatoglu & Glaister 2000: 14, Wilén 2008:4-5)

### 3.4. Poliittinen tilanne

Maan poliittisella tasapainoisuudella on sisäinen ulottuvuus, jonka määrittelevät a) hallintojen tai ministerien vaihdoksen luonne ja lukumäärä, b) etnisten konfliktien riski sekä c) byrokratia ja korruptio. (Austin 1990: 82). Kaikkien näiden ulottuvuuksien kohdalla Turkilla on ollut haasteita.

Nykyaikaisesta Turkista tai sen politiikasta ei voida puhua mainitsematta Kemal Atatürkia ja hänen jättämänsä perintöä turkkilaiseen yhteiskuntaan. Atatürk muutti Turkin länsimaiseksi, sekulitäriseksi ja demokraattiseksi valtioksi 1920-luvulla. Valtionmuutoksen jälkeen Turkki on vahvasti haluttu säilyttää länsimaisena, maallisena ja erillisenä islamin uskosta kemalistien toimesta. Kemalismi voidaan määritellä Turkin valtion natinalistiseksi ja valtiokeskeiseksi opiksi. Tätä suuntausta Turkissa ovat edustaneet armeija sekä Turkin eliitti. (Insel 2007: 121; Ulusoy 2007:64; BBC 2010).

Turkki on NATO-maa ja sillä on erityinen liittolaissuhde USA:han. Tämä on ollut vahva suhde aina 2010-luvulle asti, mutta suhteen heikentymistä on nähty Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) kokouksissa. Kesällä 2010 YK:n kokouksessa äänestettiin Iranin saktioista, jossa Turkki otti erillisen kannan USA:sta. Entinen YK:n turvallisuusneuvoja Zbigniew Brzezinski kommentoi Turkin ja USA:n välisten suhteiden asteittaisen heikkenemisen jatkuneen jo jonkin aikaa. (Fayard 2005; Financial Times 2010)

Turkki on viimeiset vuosikymmenet poliittisesti ja lainsäädännöllisesti kulkenut yhä enemmän kohti länsimaisia hallintokäytäntöjä sekä todellisempaa demokratiaa. Tämä on johtunut sekä Turkin sisäisten paineiden vuoksi, että Euroopan Unionilla on ollut vaikutuksensa. Vuonna 1999 Helsingissä pidetyn Eurooppa-neuvoston huippukokous on ollut käännekohta Euroopan Unionin ja Turkin välisissä suhteissa. Tuolloin Turkille myönnettiin jäsen ehdokkuus sekä Turkissa aloitettiin soveltamaan EU:n ehdollisuuden periaatetta, palkitsevan tuen strategiaa. Jäsenyysneuvottelujen aloittamisen kriteereiksi asetettiin poliittiset uudistukset sekä rauhanomaiset ratkaisut kiistoissa. (Ulusoy 2007: 63-84)

Turkillla on historiansa kääntää taloudelliset ongelmat poliittisiksi. Tämä on ollut nähtävissä islamilaisen puolueen kannatuksen kasvussa sekä islamilaisen AKP:n nousussa hallitsevaksi puolueeksi, mikä on taas aiheuttanut Turkin eliitissä ja armeijassa levottomuutta. 1960-luvusta lähtien Turkin armeija on kaatanut useita Turkin hallituksia, jotka eivät ole olleet sen suosiossa. Puolueella on kuitenkin hyvin vahva asema kansan keskuudessa sekä paikallisessa parlamentissa, minkä ansiosta hallituspuolueen ajamat lakiehdotukset menevät helpohkosti läpi. (Ulusoy 2007: 63- 69, Reuters International Review 2009: 1-5, BBC 2010).

Hallitseva puolue, Oikeus- ja kehityspuolue (Adalet ve Kalkinma Partisi, AKP) on perustettu vuonna 2001. Puolue pyrkii profiloitumaan konservatiivipuolueeksi. Se muodostettiin samoihin aikoihin kun Turkissa oli vakava talouskriisi, ja se nousi saman tien suosioon. Euroopan Unionin talouskomissaari Olli Rehn on verrannut nykyistä Turkin hallitsevaa puoluetta Euroopan kristillisdemokraattisiin puolueisiin, nimikkeellä muslimidemokraatit. AKP:n harjoittama politiikka on käytännöllistä ja se on saanut aikaan useita Euroopan Unionin edellyttämiä muutoksia. Kaiken kaikkiaan Turkissa on vähän päälle 20 puoluetta, joita jaotellaan keskusta-vasemmistoon, keskusta-oikeistoon, oikeistoon, uskonnollisiin, kurdeihin sekä vasemmistoon. (Leinonen, Kojo, Nousiainen, Peltonen ja Tainio 2007: 136-141, BBC 2010).



Turkin merkitys länsimaisille liittolaisillensa on ollut kasvussa, ja vuonna 2010 on nähty Turkin harjoittavan lännestä itsenäisempää politiikkaa, johon suhtaudutaan sen Lähi-idän naapurimaissa hyvin suosiollisesti. Pääasiassa Israelin suhteiden heikkeneminen on ollut merkittävin muutos politiikassa. Turkin nykyisen hallinnon ei oleteta ajautuvan enemmän henkisesti itään, vaan vahvistavan näin alueellista valtaansa ja merkitystä, niin naapurivaltioissa kuin kansan keskuudessa. (Strauss & Gardner 2010:5).

Pidempiaikaisia Turkille herkkiä aiheita ovat Kypros, Turkin suurin vähemmistö kurdit sekä kiista Armenian kansanmurhasta. Nämä aiheet ovat nousseet usein esille Turkin Euroopan unionin jäsenyysneuvotteluihin liittyen. Nämä monimutkaiset ja poliittisesti herkäät aiheet vaativat paljon työtä, että Turkin ja kiistoissa olevien osapuolien välille saadaan tyydyttävät ratkaisut. (Niyazi Kizilyürek 2007: 365-387).

### 3.5. Kulttuuritekijät

Yritys ei voi siirtyä ulkomaisille markkinoille ja jättää huomioimatta paikallista kulttuuria. Dunningin mukaan kansainväliset yritykset eivät vain kohtaa itse eroja vaan yrityksillä on vaikutusta paikalliseen kulttuuriin. Historiassa esiintyy useita tapauksia, joissa vieras kulttuuri on vaikuttanut paikallisen kansan arvoihin, toimintatapoihin sekä ajatteluun kolonisaation, kaupankäynnin tai maahan muuton kautta. Yritys voi olla joko yhteisyritys tai täysin omistettu, jokaisella muodolla on omat transaktiokustannuksensa ja haasteensa paikallisen kulttuurin integroitumisen kanssa. (Dunning 1993: 534-535.)

Taloustieteidenkehityksen sekä useiden talouksien erityisluonteet, Aasian tiikereistä suunnitelmatalouksiin, ovat johtaneet kulttuurin tutkimuksen nousuun taloustutkimuksessa. Taloustutkimuksessa käytetään usein Hofsteden rajattua käsitystä kulttuurista. Käsiteltäväksi rajataan arvot ja kulttuurien arvojärjestelmät, joiden katsotaan määrittävän valintojen perusteita. (De Jong 2009: 31, 184).

Geert Hofstede esittää, että kulttuurit rakentuvat arvoille. Arvot määrittelevät sen, mitä yhteisö pitää tärkeänä ja hyväksyttävänä sekä sen, mitä taas ei pidetä arvossa. Nämä arvot omaksutaan yleisesti hyvin varhaisessa iässä, minkä vuoksi ne tiedostamatta ohjaavat ihmisten toimintaa. Kulttuurin ulkopuolisten henkilöiden on vaikea suoraa havainnoida näitä eroavaisuuksia, mutta ne heijastuvat kulttuurin edustajien käytöksessä erilaisissa tilanteissa, sekä niitä voidaan tutkia haastattelemalla kulttuurin jäseniä. (Hofstede 2003: 8-9).

Kulttuuri on tietynlaista mielen ohjelmointia, ympäristöstämme opittua käytöstä. Ihminen omaksuu ympäristöstänsä tiettyjä arvoja sekä käyttäytymismalleja, jotka pitkälti ohjaavat yksilön toimintaa. Ihmisellä on tietysti vapaa tahto, ja näin ollen yksilö tietenkin voi poiketa oppimastansa. Kuitenkin yleisesti ottaen ihmisen toimintaa ohjaa hänen oppimansa käyttäytymismallit. (Hofstede 2003: 4-5).

Hofstede on luonut hahmotelman viidestä erilaisista arvoulottuvuuksista. Nämä arvoulottuvuudet ovat maskuliinisuus versus feminiinisyys, individualismi versus kollektivismi, korkea valtaero versus matala valtaero sekä matala epävarmuuden sietokyky versus korkea epävarmuuden sietokyky. Lisäksi myöhemmin Hofstede on lisännyt viidennen ulottuvuuden, joka selittää kulttuurin aikakäsitystä. Tämä lisätty ulottuvuus tullaan jättämään vähemmälle tarkastelulle ja keskitytään alkuperäisiin arvoulottuvuuksiin, sillä Turkista ja Suomesta ei ole tähän liittyen saatavilla olevaa dataa. Seuraavaksi tullaan käsittelemään näitä eri ulottuvuuksia samalla kun esitellään Turkin kulttuurin rakennetta Hofsteden teorioiden kannalta.

**Taulukko 7.** Hofsteden alkuperäiset arvoulottuvuudet

Individualismi versus kollektivismi
Maskuliinisuus versus feminiinisyys
Korkea valtaero versus matala valtaero
Korkea epävarmuuden sietokyky versus matala epävarmuuden sietokyky

On kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka valtioilla on oma kansallinen kulttuurinsa, jonka yksilö oppii kasvaessaan, on myös olemassa käsite yrityskulttuuri. Kansallinen kulttuuri sekä yrityskulttuuri eivät ole samanlaisia ilmiöitä vaan ensimmäinen omaksutaan jo nuorena ja jälkimmäinen aikaisintaan nuorena aikuisena, jolloin omat arvot ovat jo suhteellisen kiinteitä. Yrityskulttuurin omaksuminen viittaa tiettyjen käytäntöjen omaksumiseen eli näin ollen yrityskulttuuri on pinnallisempaa. Hofsteden suorittaman IRIC-projekti osoitti, että yrityskulttuurin ydintä on jaettu näkemys päivittäisistä käytännöistä. (Hofstede & Hofstede 2005:284-287)

Usein pidetään yrityksiä, joissa on vahva yrityskulttuuri, menestyksekkäämpinä kuin yrityksiä, joissa on heikko yrityskulttuuri. Vahvalla on tarkoitettua yhdenmukaista eli homogeenistä kulttuuria. Näin ollen vahvassa yrityskulttuurissa työntekijöillä on hyvin yhdenmukainen käsitys päivittäisistä käytännöistä. (Hofstede ym. 2005:291-296)

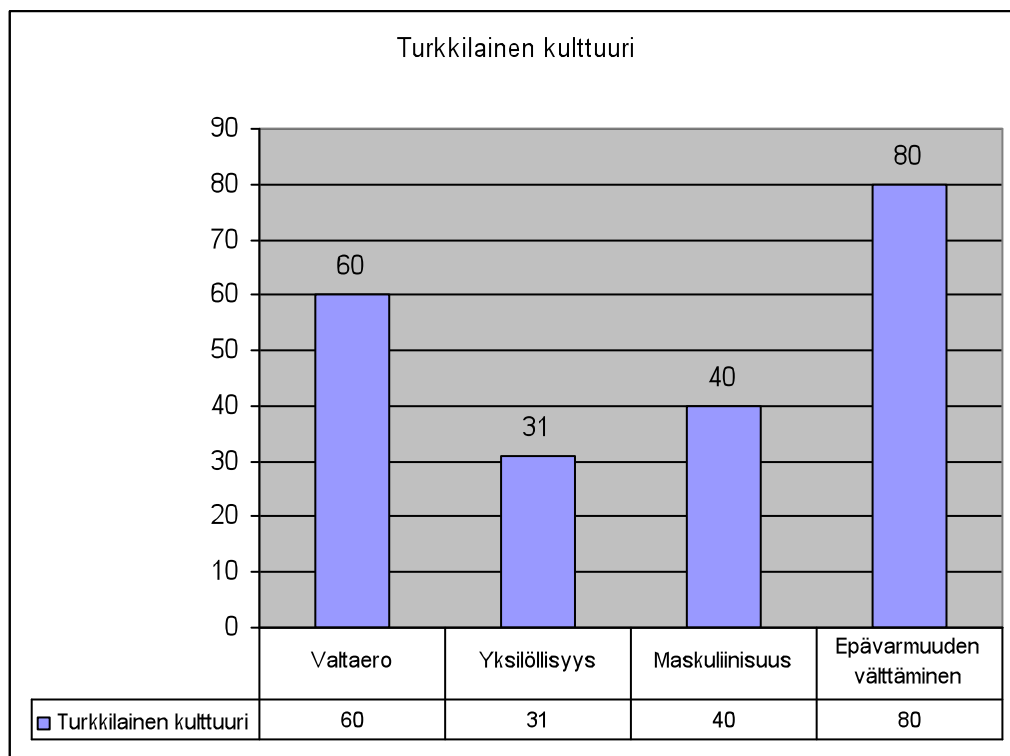
Hofsteden tutkimuksen vahvuuksia on useita ja sitä voidaan luonnehtia tutkimusalansa parhaaksi. Muita käytetyn mallin etuuksia ovat muun muassa käytetty äärimmäisen laajaa 116000 ihmisen otantaryhmä sekä eri maiden otantaryhmät ovat vertailukelpoisia toistensa kanssa. Lisäksi tutkitut ulottuvuudet syväluotaavat kulttuurin arvoihin ja tätä kautta voidaan tehdä merkittäviä vertailuja eri kulttuurien välillä. Tutkittujen arvojen merkitykset ovat hyvin oleellisia ja liittyvät tekijöihin, joiden kanssa kansainväliset johtajat ovat tekemisissä. (Hollensen 2001: 175-176).

Hofsteden mallissa on myös heikkoutensa, jotka on hyvä tiedostaa kriittisen ajattelun nimissä. Tutkimuksessa lähdetään olettamuksesta, että kansallinen kulttuuri rajoittuu valtion rajojen sisälle, mikä yksinkertaistaa todellisuutta. Lisäksi tutkimuksessa, jonka perusteella teoria muodostettiin tutkittiin vain yhtä ainoaa alaa, jolloin ei voida olla varmoja, että myös muilla aloilla samat kansalliset erot arvoissa nousisivat esille. Käytetyt ulottuvuudet ajoittain olivat hyvinkin vahvasti tekemisissä toistensa kanssa eli niissä esiintyi päällekkäisyyttä. Ulottuvuuksien sisällön merkitys myös vaihtelee, sillä käsitteet eivät eri kielissä vastaajille merkitse täysin samoja. (Hollensen 2001: 175-176).

### 3.5.1. Turkkilainen kulttuuri Hofsteden teorian näkökulmasta

Hofstede luokittelee Turkin maaksi, jossa valtaetäisyys ja epävarmuuden välttäminen ovat arvoina korkealla, kun taas feminiinisyyden on lievästi vahvempaa ja individualismi taas vähäisempää. Näissä arvoulottuvuuksissa Turkki ei poikkea kovin paljon ympäröivistä naapurivaltioistansa, niin välimeren kuin Lähi-idän suuntaan. (Hofstede 2010)

**Taulukko 8.** Turkkilainen kulttuuri.



Turkin korkea valtaetäisyysarvo kielii siitä, että yhteiskunnassa on selkeästi havainnoitavaa hierarkkisuutta. Tämä hierarkkisuus voi esiintyä erilaisilla alueilla, kuten fyysisissä ja henkisissä piirteissä, sosiaalisessa asemassa ja arvossa, varallisuudessa, vallassa sekä laeissa, oikeuksissa ja säännöissä. Sosiaalinen epäarvoisuus on moniulotteista yhteiskunnissa. Vaikka yhteiskunnissa on epätasa-arvoa, niissä myös poikkeuksetta aina ilmenee vastavoimia, joista toinen puoli pyrkii vähentämään eriarvoisuuden tasoa ja toinen säilyttämään status quon. Organisaatioiden rakenteessa kantava idea on vallan eriarvoinen jako, jotta vältetään entropialta eli asioiden kehittymisestä kohti suurempaa epäjärjestystä. Organisaation selvä

hierarkkinen vallanjako ei ole kuitenkaan käsite, jonka johto tai johtajat yksin luovat. Kyseessä on myös ihmissuhde, jossa on useampia osapuolia eli myös työntekijöiden on tunnustettava vallan jako. Hierarkkisuus kuvastaa siis kuinka laajalti yhteiskunnassa tai organisaatiossa hyväksytään vallanjako eri määrissä eri henkilöille. Yhteisyrityksissä tämä tarkoittaa sitä, että jos turkkilainen yksikkö on ollut aiemmin turkkilaiseen tapaan johdettu, on se hyvin todennäköisesti kulttuuriltaan hierarkkinen ja muodollinen. (Hofstede 1984:67-71).

Individuaalisuus arvona korreloi yleisesti negatiivisesti valtaerojen kanssa. Myös Turkin arvoissa tämä korrelaatio näkyy. Turkissa yhteisöllisyys on näin ollen korostuneempi ja perheillä sekä muilla yhteisöillä on selkeä vaikutus yksilön päätöksiin. Tällaisessa kulttuurissa yksilö näkee yhteisöjensä edut tärkeämpinä, kuin omat yksilölliset etunsa, sekä sosiaaliset normit ovat tiukat. Organisaatioissa työntekijän individualismin tasolla on merkitystä, sillä se heijastuu työntekijän suhtautumisessa organisaatioon. Yhteisöllisimmissä kulttuureissa henkilöt sitoutuvat emotionaalisesti vahvemmin työorganisaatioihinsa ja näiden organisaatioiden tulee laajemmissa määrin kantaa vastuu jäseniensä hyvinvoinnista. Individuaalisuuden taso näkyy myös siinä, että mikä painoarvo henkilöiden taustoilla on, jos heitä arvioidaan johtotehtäviin palkattaviksi. (Hofstede 1984: 148- 154).

Turkki on feminiininen maa, mutta ei vahvasti. Yleisesti ottaen maailman kulttuureihin verrattuna Turkissa sukupuolierot ovat keskikastia (Hofstede 2010). Mitä suurempi maskuliinisuuden arvoasteikko on, sitä suurempi ero on miesten sekä naisten arvojen eroissa, vaikka nämä olisivat muuten samassa ammatissa. Jos yhteiskunnassa on korkea maskuliinisuuden taso, on naisia vähemmän töissä korkeakoulutuksen edellyttävissä ammateissa. Jos erot ovat selkeät, kulttuurin jäsenet näkevät usein miesten ja naisten sopivan erilaisiin tehtäviin. (Hofstede 1984: 176-184).

Epävarmuuden välttäminen (Uncertainty avoidance) kertoo ihmisten suhtautumisesta muutoksiin. Ihmisten elämässä epävarmuus tulevaisuudesta on aina läsnä monimuotoisesti. Jos yksilö ei siedä epävarmuutta on hänellä yleensä negatiivinen suhtautuminen erilaisuuteen sekä tarve kokea turvallisuutta. Yhteisön epävarmuuden välttäminen korreloi yleisesti nopeasti kasvavan talouden kanssa. Työyhteisöissä epävarmuuden välttämiseen liittyvät yhteisön säännöt, rituaalit sekä suhtautuminen

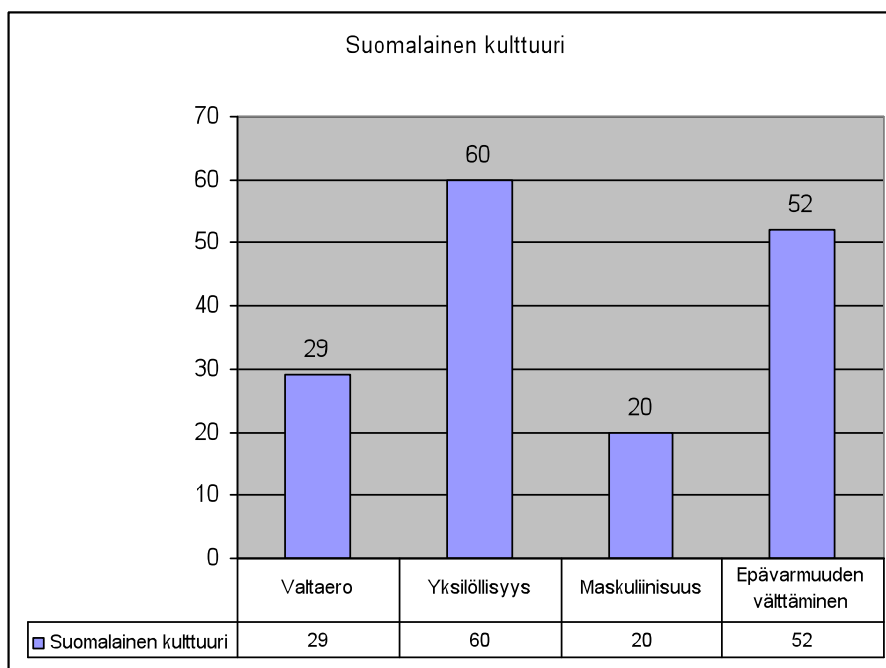
teknologiaan. Lisäksi epävarmuuden välttämiseen liittyy myös vahvasti käsitys organisaation ”ympäristöstä”. Se miten johtajat tämän havainnoivat perustuu enemmän persoonallisuuteen sekä kulttuuristaan kuin todellisuuteen.(Hofstede 1984: 110-115).

### 3.5.2. Suomi ja Hofsteden arvoulottuvuudet

Koska työn empiirisessä osiossa käsitellään suomalaisyritysten yhteisyrityksiä Turkissa, tarkastellaan seuraavassa lyhyesti myös suomalaista kulttuuria käyttäen Hofsteden kulttuuridimensioita. Taulukossa 9 tulee esille Suomen arvoasteikot Hofsteden mukaan. Suomen arvoissa individualismi on korkealla, epävarmuuden välttäminen vähän yli keskiarvon, sekä valtaetäisyys sekä maskuliiniset arvot ovat matalammat. Näissä arvoissa ei ole suurta poikkeavuutta Suomen sekä muiden pohjoismaiden välillä. (Hofstede 2010).

Valtaetäisyys arvona on suomalaisessa kulttuurissa matalalla. Tässäkin tapauksessa nähdään negatiivinen korrelaatio valtaetäisyyksien sekä individualismin välillä. Matalan valtaetäisyyden organisaatioissa johtajien sukutaustoilla ei ole niin suurta merkitystä ja työyhteisössä ei esiinny kovin paljon formaalista käyttäytymistä riippuen henkilöiden asemasta. (Hofstede 1984:67-71).

**Taulukko 9.** Suomalainen kulttuuri.



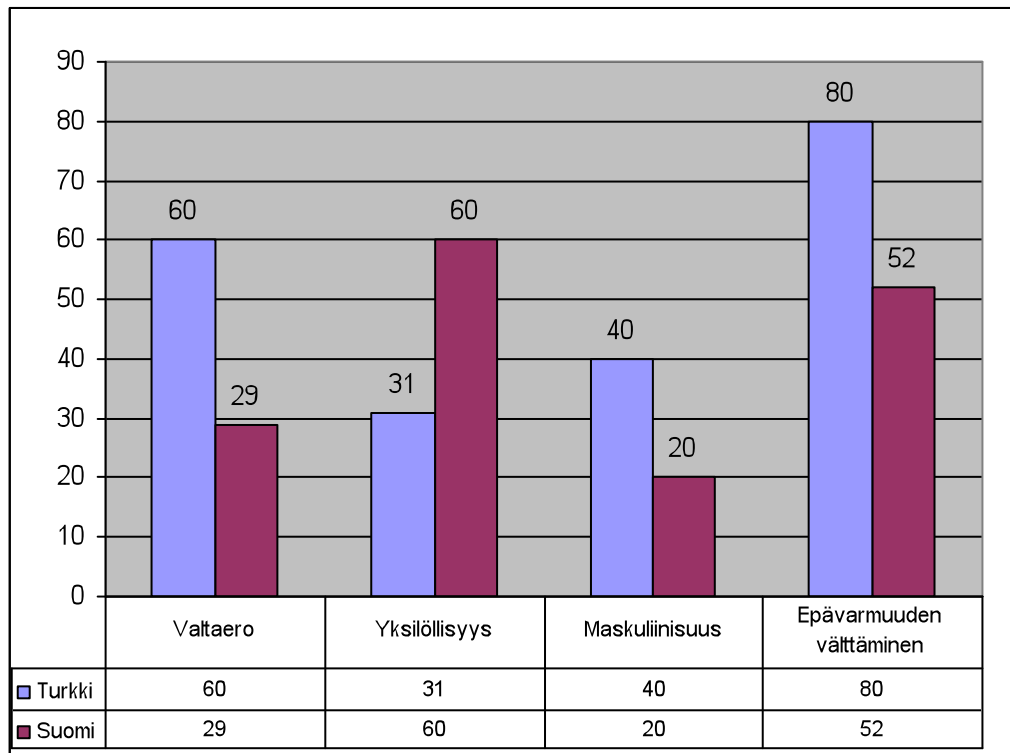
Individuaalisuus taas on Suomessa korkeammalla tasolla, yksilöt kokevat itsensä olevan löyhemmin siteessä yhteisöihin, sekä yksilön nähdään olevan vastuussa omasta elämästään ja niihin liittyvistä päätöksistä. Organisaatioissa arvioidaan olevan enemmän laskelmallista käyttäytymistä kun individualistiset arvot ovat korkeat, eli työorganisaatioon ei rakenneta vahvaa emotionaalista sidettä. (Hofstede 1984: 148-154).

Matalat maskuliiniset arvot suomalaisessa kulttuurissa kertovat siitä, että naisten ja miesten arvomaailmoissa ei ole suuria eroja sekä, että naisten ja miesten töitä ei erotella yhtä suurissa määrin kuin muissa kulttuureissa. Maskuliinisten arvojen korkea taso myös korreloi sen kanssa, että naisia on yhtä lailla kuin miehiä korkeakoulutusta edellyttävissä tehtävissä. (Hofstede 1984: 176-184).

Suomalaisessa kulttuurissa epävarmuuden välttäminen on korkealla tasolla. Hofsteden mukaan tämä viittaa siihen, että suomalaisessa yhteiskunnassa pyritään tilanteissa välttämään riskiä ja yllättävää lopputulosta. (Hofstede 1984: 110-115).

### 3.5.3. Turkin ja Suomen erot sekä yhtäläisyydet

Turkilla ja Suomella on sekä isoja että pieniä eroja kulttureidensa välillä, tarkastellessa arvoulottuvuuksia (Hofstede 2010). Näissä suurimmat erot olivat yksilöllisyyden sekä valtaerojen välillä, mikä on hyvin loogista, sillä Hofsteden mukaan nämä korreloivat keskenään. Tämä viittaa siis siihen, että yhteiskunta on Turkissa hierarkisempi, myös nimitystä luokka-yhteiskunta voitaisiin hyvin käyttää tässä yhteydessä. Työyhteisössä korkeampi hierarkisuus tarkoittaa selkeitä roolijakoja ja niiden korostamista symboleilla, sekä kulttuurin jäsenten suhde organisaatioon on todennäköisesti emotionaalisempi (Hofstede 1984: 67-71, 149).

**Taulukko 10.** Vertailussa suomalainen ja turkkilainen kulttuuri.

Turkin ja Suomen maskuliiniset arvot ovat myöskin jonkin verran eri tasolla (Hofstede 2010), mikä viittaa siihen, että naisten ja miesten roolit poikkeavat toisistansa enemmän Turkissa kuin Suomessa. Tämän tulisi näyttäytyä sillä, että miehet ovat Turkissa useammin johtotehtävissä sekä muissa vaativissa tehtävissä, kun naiset näkevät perheen hoitamisen heidän roolinansa. Vaikka Turkki ei poikkea tässä laajalti muista maailman maista, on tämä selkeä ero silti Suomen ja Turkin välillä.

Epävarmuuden välttäminen on myös korostunutta sekä Suomessa että Turkissa, mutta se on korostuneempaa Turkissa. Tämä ulottuvuus kertoo yhteiskunnan suhtautumisesta uusiin asioihin, eli molempia maita voidaan tämän arvoulottuvuuden perusteella luonnehtia konservatiiviseksi. Turkin suurempi epävarmuuden välttäminen viittaa siihen, että turkkilaisessa kulttuurissa suositaan suuremmissa määrin sääntöjä, rituaaleja sekä teknologiaa, joilla uskotaan paremmin välttävän odottamattomalta lopputulokselta. Uusiin asioihin ja tapoihin tehdä asiat ei tällaisessa kulttuurissa myöskään heti tartuta.



Kulttuurierot ovat ajankestäviä. On kuitenkin oleellista olla tietoinen siitä, mitkä kulttuurierot vaikuttavat yhteisyrityksen menestykseen. Harry G. Barkema ja Freek Vermeulen (1997: 862-864) tutkivat, mitkä Hofsteden ulottuvuuksista ovat merkittäviä yhteisyrityksen menestyksen kannalta. Nämä kulttuurierot voivat nimittäin usein olla kohtalokkaita yhteisyrityksen menestykselle. He tulivat tulokseen, että ero epävarmuuden välttämisestä on merkittävä. Tämän jälkeen tuli ero feminiinisyyden sekä maskuliinisuuden välillä ja vähäisin merkitys oli jos maat poikkesivat valtaeron ja individualismin suhteen.

Näin ollen verratessa suomalaisia ja turkkilaisia yrityksiä on Barkema ym. tutkimuksen perusteella oletettavissa, että suomalais-turkkilaisella yrityksellä on hyvät mahdollisuudet selvitä, sillä kulttuurierot ovat suurimmat vähiten merkitsevilla kulttuuriulottuvuuksien alueilla.

### 3.6. Yhteenveto

Sijaintitekijät, jotka esiteltiin tässä kappaleessa ovat vain osa tekijöistä, jotka muodostavat motiivit ja kriteerit kansainväliselle yritykselle sijoittaa Turkin markkinoille. Ekrem Tatoglu sekä Keith W. Glaister analysoivat sijaintitekijöiden merkitystä länsimaisissa suorissa sijoituksissa Turkkiin. He tulivat siihen tulokseen, että yrityksen valinnalla yhteisyrityksen tai täysin omistetun yksikön välillä ei ole korrelaatiota sijaintitekijöiden kanssa. Eli Turkin sijaintitekijöissä ei todennäköisesti ole esteitä tai selkeitä kannustimia, jotka yleisesti rohkaisivat valitsemaan pääasiassa yhteisyrityksiä tai täysin omistettuja yksiköjä etabloitumisvaiheessa. Sijainnilla on kuitenkin merkitystä siihen, millä kriteerein paikallinen kumppani valitaan. (Larimo & Rumpunen 2006: 127-129).

Kappaleessa tarkasteltiin tarkemmin sijaintitekijöitä, jotka ovat OLI-paradigman erikoisimmat tekijät. Ne ovat yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, joihin yrityksellä ei ole suurta valtaa vaikuttaa. Sijaintitekijät liittyvät yleensä yrityksen sijoitusalueeseen, mutta voivat olla myös yrityksen kotimaahan liittyviä. Sijaintitekijät voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisia.

Turkkiin sijaintikohteena tutustuttiin viidessä eri osiossa. Ensimmäisessä osassa Turkkiä analysoitiin makrotaloudellisesta näkökulmasta; käsiteltiin Turkin kauppataaseita sekä kauppakumppaneita, bruttokansantuotetta, selviytymistä kansainvälisestä talouskriisistä, finanssisektoria sekä maan kysyntäpotentiaalia. Toisessa osiossa käsiteltiin Turkin vahvuuksia sekä haasteita infrastruktuurin sekä resurssien osalta. Koska Turkki on kasvava talous on infrastruktuurilla paljon haasteita sekä mahdollisuuksia, erityisesti energiantuotannossa. Maan vahvuuksia on edullinen työvoima, josta suuri osa koostuu nuorista aikuisista sekä rikkaat luonnonvarat.

Kolmannessa osiossa käsiteltiin Turkin lakeja, säädöksiä sekä verotusta. Turkissa ollaan kulkemassa jatkuvasti kohti enemmän demokraattista ja Euroopan Unionin kanssa yhtenäistä lainsäädäntöä. Silti Turkissa lakien ja säädösten soveltamisessa on haasteita.

Neljännessä osiossa tarkasteltiin poliittista tilannetta, joka Turkissa tällä hetkellä tiivistyy siihen, että 2000-luvulla on valtaan tullut islaminuskoinen puolue. Tämä on aiheuttanut jännitteitä kemalistien ja nykyisen hallituksen välillä, mutta Turkin poliittinen tilanne on kuitenkin vakaa ja hallituksen toiminta on vahvassa asemassa. Hallitus on pragmaattisella politiikallansa pyrkinyt täyttämään Euroopan unionin asettamia kriteereitä jäsenneuvotteluiden vuoksi.

Viidennessä ja laajimassa osiossa tarkasteltiin turkkilaista kulttuuria Hofsteden arvoulottuvuuksien avustuksella. Näiden neljän ulottuvuuden pohjalta pyrittiin luomaan käsitystä turkkilaisesta kulttuurista ja sen olemuksesta.

#### 4. YHTEISYRITYS JA SEN STRATEGISET MOTIIVIT SEKÄ PARTNERIN VALINTAKRITEERIT

Tässä osiossa avataan lukijalle käsite yhteisyritys sekä käsitellään sen erilaisia vaiheita. Koska tutkimuksen on tarkoitus vastata siihen, kuinka Turkin markkinoille on siirrytty yhteisyritysmuodossa, keskitytään yhteisyrityksen alkuvaiheisiin eli strategisiin motiiveihin sekä partnerin valintakriteereihin.

##### 4.1. Yhteisyritys

Yhteisyritykset, sellaisinaan kuin ne nykypäivänä ymmärretään, kehittyivät toisen maailman sodan jälkeisenä aikana. Yhteisyrityksen määrittäminen on hankalaa, sillä käsite itsessään on usein monimerkityksellinen. Kattavan määritelmän ovat antaneet Young ja Bradford (1977:11- 15).

”Yritys, yhtiö tai kumppanuus, joka muotoutuu kahdesta tai useammasta yrityksestä, yksilöstä tai organisaatiosta, jossa vähintään yksi toimija pyrkii laajentamaan toimintonsa luodakseen uuden voittoa tavoittelevan pysyvän liiketoiminnan. Yleisesti omistajuus jaetaan osallistujien kesken enemmän tai vähemmän tasapainoisesti ja ilman, että toisella on absoluuttista valtaa suhteessa toiseen osapuoleen.”

Jotta voidaan analysoida yhteisyrityksen muodostumisen syitä, täytyy käsite avata lukijalle. On olemassa useita erilaisia tapoja sekä ulottuvuuksia tieteellisessä tutkimuksessa analysoida yhteisyrityksiä. (Mainela 2002:22).

Kaikki yhteisyritykset ovat jaetun omistuksen kohteita. Yhteisyrityksessä olevien osapuolien määrä saattaa vaihdella, ja yleisesti sen osapuolet eivät ole olleet vahvassa kytköksessä toisiinsa. Vaikka yleisesti yhteisyrityksen perustamisvaiheessa vähintään yksi osapuoli on toiminut jo perustetun yhteisyrityksen alalla, voi yhteisyritys olla myös kahden osapuolen siirtyminen näille uudelle alueelle. (Hertzfeld & Wilson 1996:5).

Yhteisyrityksiä on olemassa monessa erilaisessa muodossa. Yhteisyrityksen hallinta voi olla tasapuolisesti tai epätasapuolisesti jaettu. Yritys voi valita muodon enemmistö-, tasa- tai vähemmistöomistuksesta. (Borsos-Torstila: 1999:54). Lisäksi yleisesti yhteisyrityksien kesto on määrittelemätön, mutta sopimukselliset yhteisyritykset (contractual joint venture) ovat poikkeus tästä. Näissä on sovittuna hankkeen kesto (Hertzfeld ym. 1996:4-5).

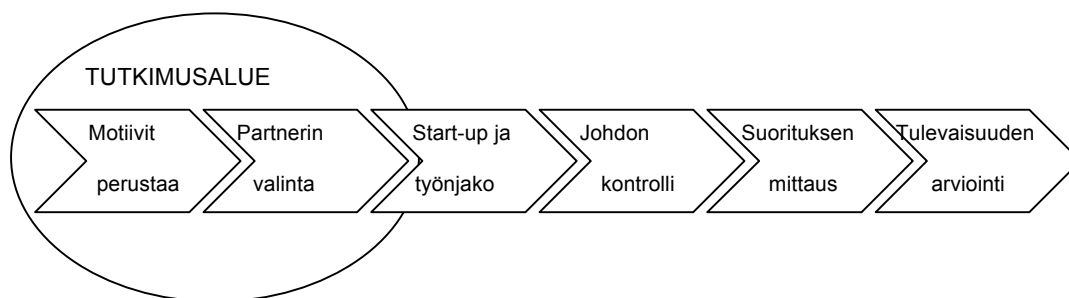
Kansainvälinen yhteisyritys (international joint venture) muodostuu yrityksistä, joiden pääkonttorit ovat eri maissa. Kansainvälisessä toiminnassa tulee vastaan maiden erilaiset lait ja säännökset, jotka voivat olla jopa ristiriitaisia keskenään. Tästä johtuen on kansainvälisten yritysten perustamisen alkuvaiheessa jo hyvä olla sovittuna, minkä maan lakien mukaan määritellään osapuolien yhteistoiminta. (Hertzfeld & ym. 1996:33).

Kansainvälisellä yhteisyrityksellä voidaan saavuttaa useita eri tavoitteita, kuten markkinoille penetroitumisen, tiedon siirron, riskin vähentämisen sekä tuotannon rationalisoimisen. Haasteellista kansainvälisessä yhteisyrityksessä on se, että on yhdistettävä niin useamman omistajan muoto kuin erilaiset kulttuuritaustat. (Bell 1996: 34).

#### 4.1.1. Yhteisyrityksen kehitysvaiheet

Yhteisyrityksen muodostaminen ja siitä eteenpäin eteneminen koostuu useanlaisista asetelmista. Kuviossa kolme esitellään erilaisia kehitysvaiheita yhteisyritykselle. Yhteisyrityksillä on kirjallisuudessa todettu kuvion mukaisia kehitysvaiheita. Vaiheet eritellään, sekä niistä annetaan pieni kuvaus. Lisäksi kuvio kolme havainnollistaa tämän tutkimuksen keskittymien kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, motiiveihin ja partnerin valintaan, yhteisyrityksen kehitysvaiheista.

**Motiivit** yhteisyrityksen muodostamiseen tiivistyvät usein siihen, että yritykset haluavat laajentaa liiketoimintaansa uusille markkinoille ja samalla ja aloitus- sekä toimintakustannukset sekä voitot paikallisen kumppanin kanssa. (Beamish 2010).



**Kuvio 3.** Yhteisyrityksen kehitysvaiheet (Yan & Luo 2001).

**Partnerin valintakriteerit** ovat tärkeitä käydä tietoisesti läpi yhteisyritystä muodostaessa. On testattava myös oman yrityksen strateginen logiikka, jonka perusteella yhteisyritys on paras valinta. Kriteereitä paikalliselle kumppanille täytyy tutkailla useista erilaisista näkökannoista. On varmistuttava siitä, että yritykset pystyvät ratkaisemaan mahdolliset ilmaantuvat ongelmat. (Beamish 2010).

**Aloitus ja tehtävien jako** vaiheessa on hyvä olla selkeä ja laadittu sopimus, kuinka esimerkiksi yhteisyrityksen hallinta järjestellään. Yhteisyrityksen aloittamisvaiheessa ei painoarvo ole kuitenkaan yksin rationaalisissa järjestelyissä. Parhaiten toimivissa yhteisyrityksissä on avoin henkilöiden välinen kommunikaatio. (Ehregren 2002: 135)

**Hallinnassa** on kuitenkin oltava selkeät pelisäännöt osapuolten kesken. Management Contract eli eräänlainen johtosopimus voi olla hyvä vaihtoehto ratkaistaessa hallinnon ja tehtävien jakoa. (Herzfeld ym. 1996: 4-5).

**Suorituksen mittaaminen** yhteisyrityksessä voidaan mitata useilla mittareilla sekä tarkastelun kohteena yleisesti ovat useat tekijät yhteisyrityksen kulukontrollista, tuottavuudesta ja markkinaosuudesta sen tuotteiden designiin ja maineeseen. Oleellista on, että yhteisyrityksen emoyritykset kokevat sen menestyväksi, silloin yhteisyrityksestä todennäköisesti tulee pitkäikäinen. Emoyritykset eivät kuitenkaan aina arvioi tai näe suoriutumista täysin samankaltaisesti, tämä ei kuitenkaan tarkoita, että näkemykset eivät olisi yhteen sopivia. (Geringer & Hebert 1991: 258- 261).

**Tulevaisuuden arvioinnissa** yhteisyrityksen kohdalla voi odottaa nopeastikin muutoksia, kansainvälisen yhteisyrityksen omistajuussuhteissa tai kokonaisomistajuudessa tapahtuu usein näitä. Toinen osapuoli kumppaneista voi hankkia suuremman osan tai koko yhteisyrityksen itsellensä. Yhteisyrityksen tulevaisuuden kannalta, on myös osattava ottaa huomioon paikallisen osapuolen hallintoon osallistuminen. Jos paikalliset eivät pääse osallistumaan yhteisyrityksen hallintoon, voi se vaarantaa yhteisyrityksen tulevaisuuden. Näin on erityisesti kehitysmaissa todettu käyvän kansainvälisten yhteisyritysten kohdalla. (Child & Rodrigues 2004:105- 110)

Tatoglu ja Glaister käsittelevät teoksessansa *Dimensions of Western Foreign Direct Investment in Turkey* (2000: 58-75) Dunningin OLI-paradigmaa sekä omistajuusetuja tarkoituksena analysoida, kuinka teoria näkyy suorissa länsimaisissa investoinneissa Turkkiin. Tatoglu ym. esittävät, että koska omistajuusedut ovat luonteeltaan aineettomia, niin ulkomaille sijoittavat yritykset yleensä haluavat suojella näitä aineettomia omistajuusetuja, pyrkimällä kontrolloimaan sijoitusyksikkönsä. Näin ollen Dunningin teoriasta johdatellen kirjoittajat esittävät hypoteesin, jonka mukaan mitä suuremmat omistajuusedut yrityksellä on, sitä todennäköisemmin investointimuodoksi valitaan ennemmin kokonaan omistettu yksikkö yhteisyrityksen sijaan. He päätyivät tutkimuksissansa siihen, että yrityksen toimialasta riippuen tämä hypoteesi piti paikkaansa. Vahvat omistajuusedut eivät siis kaikissa tapauksissa ole este yhteisyrityksille. Yhteisyrityksiä perustetaankin Turkkiin useammin kuin kokonaan omistettuja yksikköjä.

#### 4.2. Strategiset motiivit kansainvälisen yhteisyrityksen perustamiseen

Motiivilla tarkoitetaan syytä, joka saa aikaan tietyn toiminnan. Nykysuomen sanakirjan (1966:521) määritelmä on termille seuraava: Vaikutin, toiminnan sielullinen syy, peruste.

Yrityksen toimintaan liittyy yleensä suunniteltu toiminta eli strategia. Kansainvälisen yhteisyrityksen muodostaminen itsessään on jo strategia (Boateng & Glaister 2003:108), sillä suorille ulkomaisille investoinneille on olemassa muitakin kilpailevia vaihtoehtoja (Ehregren 2002: 126-128). Seuraavaksi tutustumme motiiveihin, jotka tämän valinnan saavat aikaiseksi.

Yrityksen suora ulkomainen investointi on suunniteltu päätös, joka pohjautuu yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan. Yrityksien motiiveja investoida ulkomaille voidaan analysoida tilastollisesti tai haastatteleamalla johtajia, jotka olivat päättämässä kansainvälistymisestä. Tilastollinen analyysi ei välttämättä paljasta hienovaraisia tekijöitä, jotka johtivat investointiin. Haastattelussa, erityisesti vapaamuotoisessa, nämä tekijät voivat tulla paremmin esillä. Mutta haastattelussakin on heikkoutensa. Lopullisia motiiveja on kuitenkin vaikea saada selville, sillä päättävät henkilöt eivät välttämättä ole tietoisia kaikista vaikuttimistaan tai arvioivat menneisyyttä nykytilanteen kautta. (Larimo: 1993:56-60).

Yhteisyritykset tarjoavat useita erilaisia etuja kansainvälistyvälle yritykselle, mahdollisia motiiveja on useita. Yhteisyrityksellä voidaan paremmin hajauttaa taloudellista riskiä kuin täysin omistetussa yksikössä. Yhteisyrityksellä voidaan päästä markkinoille, joille pääseminen olisi muuten mahdotonta. Yhteisyrityksen avulla voi yritys päästä käyttämään toisen yrityksen jakeluketjua, sekä yhteisyritys voidaan perustaa suojaussyistä. (Ehregren 2002: 134).

Motiivit yhteisyrityksille voivat olla monenlaisia sekä niihin vaikuttaa kohdemaan ympäristö. Yrityksen strategiaan motiiveihin vaikuttavat myös yrityksen ala sekä omistajuustasot. Boatengin ja Glaisterin (2003: 107-128) tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksen toimiala on merkittävin varioiva tekijä strategisten motiivien kanssa sekä omistajuustasot ovat myös kohtuullisen vaikuttavia. Suoran investoinnin tekevän kumppanin kotimaa varioi hyvin heikosti, eli sijoitusmaan edut koetaan hyvin samankaltaisesti eri maissa.

Näiden monien eri tekijöiden vuoksi, on lähes mahdotonta keskustella suorien investointien motiiveista yleisesti hyvin kattavasti. Näistä voidaan kuitenkin luoda jonkinasteisia yleisiä käsityksiä, sekä käyttää näitä teoreettisen ymmärryksen sekä teorian muodostamisen pohjana. (Larimo 1993: 60).

Yhteisyrityksiä käsittelevän tieteellisen tutkimuksen alalla perinteisenä ja todistettuna hypoteesina on ollut, että yhteisyrityksillä pyritään välttämään valtion rajoitteita sekä jakamaan kustannusriskiä. Yhteisyrityksiä on siis perinteisesti käytetty keinona ratkaista yritysten vähäinen rahoitus, sekä valtiot ovat suosineet näitä vähentääkseen ulkomaista omistusta strategisilla aloilla. Maat, joissa on käynnissä valtion liikelaitosten tai muiden valtion organisaatioiden yksityistäminen, suosivat erityisesti yhteisyrityksiä. (Chowdhury & Chowdhury 1999: 319, Boateng ym. 2003: 125).

Tatoglu ym. (2000: 82-87) ovat jaotelleet tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyviä tekijöitä, jotka ovat usein strategisina motiiveina yhteisyrityksien muodostamisessa. Nämä ovat; teknologinen tietämys, kilpailu, täydentävät resurssit, taloudelliset tekijät, kohdemaan hallinnon käytännöt ja riskin jako. Suurin osa näistä tekijöistä on kumppaniin itseensä liittyviä muuttujia, joihin yritys voi vaikuttaa. Kilpailu sekä kohdemaan hallinnon käytännöt taas ovat enemmässä määrin ulkopuolisia vaikuttimia, jotka tulevat annettuina.



Tatoglu ym. (2000: 93) havaitsivat tutkimuksessaan, seuraavat viisi tekijää merkittävimmiksi strategisiksi motiiveiksi yrityksille sijoittaa yhteisyritysmuodossa Turkkiin; uusille markkinoille pääsy, nopeamman markkinoille pääsyn mahdollistaminen, riittävän laadullisen kontrollin säilyttäminen, riskin jakaminen ja kustannussäästöt. Nämä päätekijät ovat yhteneviä perinteisten tutkimuksissa havaittujen strategisten motivaatioiden kanssa. Turkin markkinat eivät siis suuresti vaikuta Turkkiin sijoittavien yritysten päämotivaatioihin. Seuraavaksi taulukko kokonaisuudessaan.

**Taulukko 11.** Merkittävimmät motiivit länsimaisilla yrityksillä sijoittaa Turkkiin. (Tatoglu ym. 2000).

Motiivi	Sija	Keskiarvo (1-5)
Pääsy uusille markkinoille	1	4.03
Nopeampi etabloituminen	2	3.87
Riittävän laadun säilyttäminen	3	3.15
Riskien jako	4	3.08
Skaalaetu	5	2.82
Investoinnin nopeampi tuotto	6	2.77
Resurssien ja kapasiteetin käyttö	7	2.62
Noudattaa hallintokäytäntöä	8	2.56
Eksklusiivinen pääsy resursseihin	9	2.41
Mahdolliset ongelmat lisensoinnin ja patenttien kanssa	10	2.39
Tiedon hukkuminen	11	2.34
Patentti- ja lisenssisuojelulait puutteellisia	12	2.18
Sopimusten solmimisen ja vahvistamisen kulut	13	2.13
Teknologian siirtämättömyys lisensseillä ja patenteilla	14	1.97
N=39		

Tatoglu ym. käsittelevät myös länsimaisten yrityksiä sekä turkkilaisen kumppanin strategisia motiiveja muodostaa kansainvälinen yhteisyritys Turkkiin. Taulukosta on havaittavissa, että yhteisyrityskumppaneilla on useita yhteneviä strategisia motiiveja lähteä yhteisyritykseen, mutta nämä motiivit saavat erilaiset painokertoimet.

**Taulukko 12.** Strategiset motiivit yhteisyritykselle Turkissa.

Motiivit	Ulkomainen kumppani (UK)		Paikallinen kumppani (PK)	
	keskiarvo		keskiarvo	
Mahdollistaa nopea etabloituminen	3,87		3,77	
Skaalaetu	2,82		3,43	
Resurssi ja kapasiteettikäyttö	2,62		3,5	
Riskin jako	3,08		2,8	
Eksklusiivinen pääsy tuotantopanoksiin	2,41		2,8	
Teknologian siirtämättömyys lisensseillä ja patenteilla	1,97		2,53	
Mahdolliset ongelmat lisenssiöinnissä ja patentoinnissa	2,39		2,37	
yrityksiä N=69	UK= 39		PK=30	

Strategiset motiivit yhteisyrityksen muodostamiseen ovat monitahoisia, mutta yhteisyrityksien strategisten motiivien teoriapohjaa käyttämällä voidaan saada muodostettua analyttinen kuva. Yleisesti kansainvälisen yhteisyrityksen muodostamisessa on kyseessä riskin hajauttaminen tai tilanne, jossa yritys ei itse pystyisi etabloitumaan markkinoille yhtä tehokkaasti ilman paikallista kumppania.

Käsittelimme kansainvälisen yhteisyrityksen muodostamisen strategisten motivaatioiden vaihtelua ja niihin liittyen löytyviä tieteellisiä yleistyksiä. Motiivit kansainväliselle yhteisyritykselle varioivat erityisesti liiketoiminta-alasta sekä omistajuustasoista riippuen. Lisäksi molemmilla yhteisyrityksen osapuolilla voi olla samankaltaisia motiiveja yhteisyrityksen muodostamiselle, niiden painoarvo tosin vaihtelee.

#### 4.3. Partnerin valintakriteerit

Partnerin valinta on tärkeä vaihe yhteisyrityksen perustamisessa, kumppanien yhteensopivuus on elintärkeää. Oikealla partnerin valinnalla voidaan saada esille yhteisrittäjyyden edut. Investointia saadaan rajoitettua, riskiä hajautettua, paikallisen luottamuksen synnyttäminen on helpompaa sekä oikean kumppanin kanssa voidaan yhdistää yritysten vahvuuksia sekä kykyjä. Usein yrityksillä on ydinosaamista, joka yhteistyöllä voi luoda aikaan sellaisia ratkaisuja, joita yksin ei oltaisi voitu toteuttaa. Yhteisyrityksellä pystytään siis suojelemaan yrityksen omaa osaamista ja luomaan uudenlaisia omistajuusetuja. (Herzfeld ym. 1996: 25-26).

Partnerin valinta on ensimmäinen keskeinen kysymys, johon lähtiessä on hyvä olla selvillä myös osakkuuksien jakaminen sekä osapuolten vaikutusvalta. Liiketoiminnan kannalta on merkityksellistä, että partnereiden intressit ovat yhteneväiset, että osakeyhtiöiden resurssit täydentävät toisiaan ja että synergiavaikutus on nähtävissä. Jo perustamisvaiheessa on hyvä selvittää ja kirjata yhteiset tavoitteet pidemmälle tähtäimelle. (Rotkirckh, Erola & Rämö 1982: 211-213).

Kumppanin tarkka valinta on merkittävä määrittelijä yhteisyrityksen menestykselle. Tarkka partnerinvalinta voi vaikuttaa hyvin moneen asiaan, yhteisyrityksen taitoihin ja resursseihin, käytäntöihin ja jopa siihen tuleeko yrityksestä lyhyt- vai pitkäikäinen. (Geringer 1988: 171-172). Tämän vuoksi partnerinvalinta on tärkeä prosessi, johon liittyviä tekijöitä tullaan avaamaan lukijalle seuraavaksi.

Partnerinvalintaprosessi alkaa mahdollisten yrityskumppanien kartoittamisella ja tunnistamisella. On tärkeää uhrata aikaa sekä taloudellisia resursseja hyvään tutkimustyöhön kumppanivaihtoehtoista. Selvittäessä yhteisyrityksen tulevaa kumppania on vähittäisvaatimuksena, että paikallinen kumppani tarjoaa lisäominaisuuksia, joilla yhteisyritys on kilpailukykyinen niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäimellä. Yrityksen on siis tutustuttava paikallisiin markkinoihin sekä mahdollisen kumppanin toimintoihin ja sen liiketoiminnan laajennus suunnitelmiin. Yrityksen maine ei ole kuitenkaan kaikki kaikessa, sillä se voi johtaa harhaan. (Geringer 1988: 171-172).

On tapauksia jolloin paikallisen kumppanin valinnassa on vain yksi vaihtoehto. Vaihtoehtojen rajallisuuden voi selittää se, että mahdollinen kumppani on ainoa, jolla on pääsy haluttuihin resursseihin, esimerkiksi valtion yhtiö. Näissäkään tapauksissa ei tule unohtaa huolellista kartoitusta, sillä näkemys siitä, missä asioissa voi yhteisyrityskumppaneilla tulla hankaluuksia, auttaa näiden ongelmien estämisessä sekä käsittelemisessä. (Geringer 1988:172).

**Kumppaneiden välinen luottamus sekä sitoutuminen** ovat oleellisia elementtejä luomaan yhteisyrityksestä pitkäkestoisen. Johtojen välinen onnistunut kommunikaatio luo pohjan yhteisyritykselle. Siinä on kyseessä monia inhimillisiä tekijöitä kommunikaatiosta kumppanien välillä, sekä että ymmärretään toisen osapuolen arvot, huolet ja tarpeet. Näin mahdollisilta epäluuloilta pystytään välttymään. (Geringer 1988: 185).

Kahdenkeskeinen luottamus korostuu usein tärkeimpänä kriteerinä. Vaikkakin luottamustekijät eivät yksinään takaa yhteisyrityksen menestystä. Tarvitaan strategista yhteensopivuutta, jotta yhteisyrityksen tulevaisuus on lupaava, sekä että sen toimintaan ollaan tyytyväisiä. (Larimo ym. 2006:135).

**Yhteensopivat tekniset taidot ja resurssit** ovat vähittäisvaatimuksia kumppanin valinnassa. Tekninen taso tulisi analysoida mahdollisen kumppanin sekä oman yrityksen osalta, ja verrata sitä siihen, mikä on yrityksen nykyinen ja tavoiteltavana oleva markkina-asema (Gleister 1988: 176-177). Yhteisyrityksissä merkittäviin teknisiin taitoihin ja resursseihin voidaan katsoa kuuluvan; mahdollisuus päästä käsiksi informaatioon tuotantoprosessista sekä teknologiasta. Lisäksi tekninen vahvuus sekä vahva johtajuus, ovat näihin kuuluvia tarkasteltavia elementtejä. Resurssien osalta, yhteisyrityksen tulisi pystyä tuomaan lisäarvoa yhteisyritykseen. (Tatoglu ym. 2000: 110-111).

Yhteisyrityksen paikallisen kumppanin tulisi siis pystyä tuomaan lisäarvoa yhteisyritykseen. (Tatoglu ym. 2000: 111). Kun teknisesti ja resursseiltaan yhteensopiva kumppani valitaan, pääsevät molemmat kumppanit keskittymään ydinosaamiseensa ja voidaan synnyttää uusia omistajuusetuja. ( Gleister 1988: 176-177).

**Taloudellisten rajoitteiden välttäminen** on hyvä ottaa huomioon yhteisyritystä perustettaessa. Mahdollisuudet sekä molempien osapuolien halukkuus sille, että yhteisyrityksen toiminta pystytään ylläpitämään halutulla tasolla, on arvioitava. On myös otettava huomioon, minkälainen suhtautuminen kumppaneilla on laajentumiseen, sillä usein näkemykset tästä poikkeavat osapuolien välillä. (Gleister 1988: 172-178).

Tatoglun ym. (2000: 110-111) mukaan on arvioitava, kuinka mahdollisella paikallisella kumppanilla on pääoman käyttömahdollisuuksia, mikä on sen taloudellinen tilanne ja kuinka mahdollista varojen hankinta on sille.

**Yritysten suhteellinen** koko on tekijä, joka vaikuttaa todennäköisyyteen yhteisyrityksen menestyksestä. Mitä samankokoisemmat yritykset ovat, sitä helpommin niiden yhteinen toiminta onnistuu (Geringer 1988: 179). Tähän liittyviä tarkasteltavia tekijöitä ovat myös mahdollisen kumppanin johtotiimin taso sekä mahdollisuus hyödyntää kumppanin johtamiskokemuksia. (Tatoglu ym. 2000: 110-111).

Perinteinen näkemys on, että yrityksen koko vaikuttaa sen halukkuuteen lähteä yhteisyritykseen. Pienemmällä yrityksellä ei todennäköisesti ole varoja laajentaa toimintaansa, minkä vuoksi se hakee yhteisyrityskumppania. (Larimo ym. 2002:167). On kuitenkin havaittu, että kaksi suurikokoista kumppania menestyvät paremmin yhdessä kuin kaksi pienikokoista, sillä pienemmät yritykset keskittyvät helpommin osapuolien puutteisiin. (Geringer 1988: 179-180).

**Tietoisuus mahdollisista kommunikaatio-ongelmista** tulisi ottaa yhteisyrityksen kohdalla huomioon jo lähtökohtaisesti, sillä yhteisyritykset ovat tyypillisesti haavoittuvaisia ja kommunikaatio-ongelmat heikentävät sen toimintaa. Tällaisia ongelmia syntyy helposti johtuen eroista kansallisen ja etnisen kulttuurien välillä, tämä sisältää niin kielen kuin erilaisen organisaatiokulttuurin. (Geringer 1988: 183).

Yhteisyrityksien kulttuurillinen, erityisesti yrityskulttuurillinen, yhteensopivuus on tärkeää. Vaikka kansainvälisen yhteisyrityksen kumppanin valinnassa usein johto automaattisesti valitseekin yrityksen, jonka kanssa heillä on yhteistä, on kumppanin valinnassa hyvä olla tietoinen siitä ovatko yrityskulttuurit strategisesti yhteensopivia. (Ritchie & Eastwood: 2005: 67).

On hyvä olla tietoinen myös mahdollisen kumppanin partnerivalintakriteereistä. Vaikka niissä usein toistuvatkin samat elementit, voi niiden painoarvo varioida:

**Taulukko 13.** Partnerinvalintakriteerit länsimaisille yrityksille ja turkkilaisille yrityksille muodostaessa kansainvälistä yhteisyritystä Turkkiin.

Partnerinvalintakriteerit länsimaisille yrityksille ja turkkilaisille yrityksille muodostaessa kansainvälistä yhteisyritystä Turkkiin

Partnerinvalintakriteerit	Ulkomainen kumppani (UK) keskiarvo	Paikallinen kumppani (PK) keskiarvo
Positiivinen aikaisempi kokemus	3.38	2.67
Yrityksen koko	3.41	3.87
Valmiit markkinointi- ja jakeluketjut	3.28	2.80
Taloudellinen asema ja resurssit	3.56	3.13
Johtotiimien yhteensopivuus	3.62	3.33
Johtotiimien välinen luottamus	4.21	3.80
Partnerin maine	4.10	4.10
Partnerin johtotiimin laatu	3.59	4.20
Kumppanin kansainvälinen kokemus	2.51	3.37
Kumppanin täydentävä resurssipanostus	3.18	3.13
Kumppanin liiketoiminnan relevanttius	3.26	4.07
Pääsy materiaaleihin tai luonnonvaroihin	1.79	2.17
Pääsy teknologiaan	1.69	4.00
Pääsy jakelukanaviin	3.00	2.73
Pääoman käyttömahdollisuudet	2.08	2.97
Pääsy tuotteeseen itseensä	1.67	3.30
yrityksiä N=69	UK= 39	PK=30

Taulukossa esiintyy useita tekijöitä, jotka käsiteltiin aiemmin liittyen yhteisyrityksen kumppaninvalinnassa. Partnerin maine, johtotiimien välinen luottamus sekä johtotiimin laatu olivat erityisen tärkeitä molemmille partneriosapuolille.

#### 4.3.1. Omistusosuuden valinta

Yhteinen omistajuus voi palvella yhteisenä sitoutumismekanismia, jolla voi edistää investointia. Yhteinen omistajuus tarjoaa parhaat kannustimet dynaamiseen investointiin. (Cai 2003:75).

Useissa kansainvälisissä yrityksissä omistuksen jako ei ole sama kuin vallan jako. Toisella partnereista voi olla hallinta kilpailuedusta tai toinen vain onnistuu käyttämään valtaa paremmin. Vallanjako on erityisen merkittävä yhteisyrityksen muodostamisen aikaan ja yhteisyrityksen päättyessä. Kun 50/50 omistajuussuhde valitaan, ei se välttämättä kuvasta yritysten panostusta yhteisyritykseen, vaan sitä, kuinka arvostetaan toisen kumppanin sitoutumista sekä panostusta yhteiseen hankkeeseen. Tällaisessa järjestelyssä niin voitot kuin tappiot jakautuvat tasan osapuolille. (Bell 1996: 35).

Ulkoisilla tekijöillä kuten kilpailulla, sosiopoliittisilla tekijöillä sekä kumppanin ominaisuuksilla, on erityinen merkitys yhteisyrityksen muodon valinnassa. (Davies, Kenny & Trick 1996: 239- 253) Myös sisäiset tekijät korostuvat, sillä jos yhteisyrityksessä on useita eri osapuolia, on heidän tehtävä yhdessä päätös. Tästä voi seurata paljon hallintokuluja, erityisesti jos yhteisyrityksen osapuolien tavoitteet poikkeavat toisistansa. (Cai 2003: 75).

Omistajuuden allokoinnin määrittelee se, kuinka korostuvat kannustimien tarve sekä vähittäisomistuksen suojele. Mitä tärkeämmäksi nousee huoli epätehokkaasta kontrollista, sitä useammin yhteisyrityksen perustaja osapuolet ottavat käyttöön 50-50 jaon yhteisyrityksen hallinnassa (Hauswald & Hege 2006). Yhteisyrityksen päätöksenteko ei välttämättä ole hitaampaa vaikka siinä on kaksi osapuolta. Tehokkaalla hallinnolla ja päätöksenteolla tästä voidaan välttyä. Menestyksekkäimmissä yhteisyrityksissä on 50-50 vallan jako, joka luo todellisen kumppanuussuhteen. (Lewis 1990:161, 173) Tehokas hallinto ja päätöksenteko ovat siis oleellisia yhteisyrityksen menestyksekkäässä hallinnossa.

## 5. METODOLOGIA JA TAPAUSTUTKIMUS

Tässä kappaleessa pyritään kuvaamaan metodologiaa ja selittämään syyt sen valintaan sekä esittelemään case- tutkimukset. Data on kerätty erilaisista lähteistä pyrkimyksenä ottaa huomioon datan alkuperä sekä yhteensopivuus metodologian kanssa.

### 5.1. Metodologia

Tutkimustulosten erottamiseksi aineistosta tarvitaan selkeä tutkimusmetodi. Metodi koostuu käytännöistä ja säännöistä, jotka määrittelevät, kuinka havaintoja tuotetaan sekä kuinka niitä voidaan muokata ja tulkita. (Alasuutari 1999:82).

Tutkimuksissa käytetään metodina joko kvantitatiivista tai kvalitatiivista lähestymistapaa. Nämä jakavat erilaisuudestaan huolimatta useita yhteisiä periaatteita ja niitä usein sovelletaankin samassa tutkimuksessa ja tutkimusaineiston analyysissä. (Alasuutari 1999:31-32)

Kvantitatiivisessa analyysissä argumentointi tapahtuu luvuilla ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla (Alasuutari 1999:34). Kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluvat, testit, puolitestit, korrelaatio kyselyt, evaluaatio, toimintatutkimus ja pitkittäistutkimukset. (Gray 2009: 200-2003)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa analyysissä tarkasteltavana oleva aineisto nähdään kokonaisuutena, jossa ei saa olla sisäisiä ristiriitoja. (Alasuutari 1999: 38). Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvat etnografinen tutkimus, fenomenologinen tutkimus, ankkuroitu teoria, evaluaatio, toimintatutkimus, heuristinen tutkimus ja tapaustutkimus. (Gray 2009: 200-2003).



## 5.2. Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on Yinin teknisen määritelmän mukaan empiirinen kyselytutkimus, joka tutkii nykypäivän ilmiötä sen omassa todellisessa ympäristössä. Tyypillisesti tapaustutkimuksessa ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole selkeät. Tapaustutkimukselle oleellista on pyrkimys kuvaamaan päätöstä tai sarjaa päätöksiä; miksi päätökset on tehty, kuinka ne on toteutettu ja millä tuloksin. (Yin 2003: 12-14).

Tapaustutkimus eli case-tutkimus on liiketaloustieteen kentässä suosituimpia laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Case-tutkimuksilla tuotetaan ja tutkitaan useita uusia hypoteeseja sekä ajatuksia, mikä lisää tutkimuksen muodon merkitystä, tieteenalan eteenpäin viemisessä. Etuina tapaustutkimuksessa ovat sen mahdollistama spesifisyys sekä monimutkaisuuden tajua. Lisäksi sen avulla on helpompi ymmärtää yritystä, jos sen on toimintaympäristö on oikein havainnollistettu. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005:154-156).

Tapaustutkimuksella tutkitaan aiheita, joissa suhteet voivat olla epäselviä tai moniselitteisiä. Toisin kuin deskriptiivisessä tutkimuksessa, tapaustutkimuksessa pyritään löytämään kausaalisia suhteita. Tämä lähestymistapa on erittäin sopiva kun tutkija pyrkii selvittämään suhdetta ilmiön ja sen kontekstin välillä. (Gray 2009: 246-247). Tässä tapauksessa selvittämään ilmiötä suomalaiset yhteisyritykset kontekstissa Turkki.

Tapaustutkimuksen suunnitteluun sisältyy viisi merkittävää kohtaa (Yin 2003: 21-22).:

- 1) valita ja määritellä tutkimuskysymykset
- 2) valita tutkimusmuoto ja data keräys sekä analyysitekniikka
- 3) datan keräyksen valmistelu
- 4) datan keräys
- 5) arvioida ja analysoida data

Tutkimuksen tyyppin valintaan vaikuttaa usein tutkimusongelmaan liittyvät kysymykset. Tässä tutkimuksessa on pyritty keskittymään vastaamaan miksi ja kuinka- tyyppisiin kysymyksiin, joihin tapaustutkimuksella voidaan vastata. (Yin 2003: 21-22). Tutkimuksessa pyritään selvittämään miksi ja kuinka Turkin markkinoille on menty sekä miksi ja kuinka paikallinen kumppani on valittu.

Tapaustutkimuksella voi olla yksi tai useampi kohde, useamman kohteen tutkimusta kutsutaan monitapaustutkimukseksi. Sen etuna on parempi todistearvo verrattuna yksittäistapaukseen perustuvaan tutkimukseen (Koskinen ym. 2005:162). Tämä tutkimus on monitapaustutkimus, sillä kohteena on kolme eri yritystä.

Tapaustutkimuksessa voidaan valita holistinen tutkimus tai upotettu tutkimus. (Koskinen ym. 2005:162). Holistista monitapaustutkimusta käytetään kun halutaan lisätä tutkimuksen yleistyksen reabiilisuutta, mutta ei ole mahdollisuutta käyttää useita analyysin kohteena olevia yksiköitä. Tarkoituksena on toistaa yhden tapauksen havainnot useammassa kohteessa. Upotettua monitapaustutkimusta käytetään kun halutaan samat edut kuin holistisessa monitapaustutkimuksessa sekä halutaan varmistaa, että tutkimuskysymykset ja tutkimuksen suunta pysyvät toisiinsa sidoksissa. Heikkona puolena tässä on uhka, että keskittyminen kohdistuu liian pieniin yksikköihin (Gray 2009: 257-258). Tässä tutkimuksessa käytetään upotettua monitapaustutkimusta.

Tapaustutkimus edellyttää laajaa datan keräystä eri lähteistä, minkä vuoksi tiedon keräyksessä on hyvä olla selkeä fokus. Tapaustutkimusta helpottaa se, että se lähtökohtaisesti alkaa teorian hahmottelemisesta, mikä auttaa ohjaamaan datankeräystä sekä analysointiprosessia.

Tapaustutkimuksissa yleisesti käytetään deduktiivista päättely induktiivisen sijaan. Yksinkertaisesti määriteltynä deduktiivisessa päättelyssä testataan teorioista johdettua hypoteesia, minkä jälkeen se joko vahvistetaan, hylätään tai muutetaan. Induktiivisessa taas observoinnin kautta pyritään muodostamaan yleistyksiä, hahmottamaan yleistyksiä tai jopa teorioita. (Gray 2009: 14-15)

Tutkimusasetelma on looginen rakennelma, joka selvittää miten yhdistetään kerätty data tutkimuksen alkuperäisiin kysymyksiin. Merkittäviä ja tutkimuksen laatuun vaikuttavia sekä arvioitavissa olevia tekijöitä empiirisessä sosiaalisessa tutkimuksessa ovat:

- a) rakenteen validiteetti
- b) sisäinen validiteetti
- c) ulkoinen validiteetti
- d) rehabiliteetti

Rakenteen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että luodaan oikeanlaiset toimintamallit mitataksaan valittua tutkimuskohdetta. Rakenteen validiteetin voi varmistaa usein käyttämällä useampaa lähdettä ja todisteketjulla. (Yin 2003: 33-39)

Sisäinen validiteetti toteutuu jos tutkimuksen tapahtumilla on osoitettu selkeä kausaalinen suhde eli tapahtumat X vaikuttavat tapahtumiin Y eikä se johdu kolmannelta tekijältä Z. Tämä vaihe liittyy datan analysointiin ja sitä voi testata keskustelemalla kilpailevista selityksistä tai käyttämällä loogisia malleja. (Yin 2003: 33-39)

Ulkoinen validiteetti erittelee alueen, jolla tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä. Tämä vaihe liittyy pääasiassa tutkimusasetelmaan ja tässä vaiheessa tutkimuksen ulkoista validiteettia voidaan testata riippuen tutkimuskohteiden määrästä. Jos tapaustutkimuksen kohteena on vain yksi yritys, voidaan teoriolla testata ulkoista validiteettia ja jos taas tutkimuksen kohteena on useampi kohde, voidaan toistologiikalla testata tutkimuksen ulkoista validiteettia. (Yin 2003: 33-39)

Rehabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että jos tutkimus tehdään samoilla menetelmillä uudelleen päädytään samoihin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Rehabiliteetilla siis pyritään minimoimaan virheet ja ennakkoluulot. (Yin 2003: 33-39)

### 5.2.1. Datan keräys

Tutkimus toteutettiin analysoimalla viimeisten viidentoista vuoden aikana tehtyjä suomalais-turkkilaisia yhteisyrityksiä. Yhteisyritykset ovat Vaasan Yliopiston Professorin Jorma Larimon keräämän tietokannan perusteella 1990-2008 olleet ne yritykset, jotka ovat siirtyneet Turkkiin yhteisyritysmuodossa. Tutkimuksen kohde rajautuu näihin kolmeen eri yritykseen ja jokaisen ensimmäiseen Turkkiin kohdistuneeseen investointiin. Tutkimusta varten kerättiin saatavissa olevaa sekundääridataa, joka käsittelee näiden suomalaisten yrityksien Turkkiin perustamia yhteisyrityksiä. Pääpainona tutkimuksen tiedon hankinnassa ovat kuitenkin avoimet haastattelut, joiden avulla selvitetään yhteisyrityksiä perustamassa olevien henkilöiden näkemyksiä.

Haastattelulla on useita hyviä puolia, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa sitä käytetään. Haastattelun avulla voi havainnoida asioita, jotka ovat epäsuorasti havainnoitavissa, voidaan havaita ihmisten käytöksen motiiveja ja merkityksiä. Haastattelussa informaationantajan kanssa voi selventää epäselviä kysymyksiä. (Arksey & Knight 2009: 32-33)

Haastatteluissa on myös heikkoutensa. Jos kysymykset on rakennettu huonosti haastattelua varten, voidaan saada ristiriitaisia vastauksia. Haastateltavalle tapahtumat saattavat olla sen verran kaukaisia, että niitä ei enää muista tai haastateltava saattaa muokata vastauksia siihen suuntaan kuin uskoo haastattelijan haluavan. (Gray: 2009: 259).

**Vastaajat.** Vastaajien kerääminen aloitettiin keväällä huhtikuussa 2010 olemalla yhteydessä kohdeyrityksiin. Koska kahden yrityksen tapauksessa kolmesta henkilöstönvaihdoksia oli ehtinyt jo tapahtua, oli oikeiden henkilöiden tavoittaminen suhteellisen pitkäkestoinen prosessi.

Työtä varten tutkittiin kolmea suomalais-turkkilaista yhteisyritystä, jotka ovat kaikki perustettu viimeisten viidentoista vuoden aikana. Nämä case- tutkimukset tehtiin pääasiassa haastatteleamalla henkilöitä, jotka olivat päättämässä ja johtamassa paikallisia yhteisyrityksiä. Yksi haastateltavista oli investointia rahoittavan pankin edustaja, hänen haastattelunsa tuo lisäperspektiiviä aiheeseen. Haastatelluista jokainen kesti noin tunnin sekä ne nauhoitettiin.

Koska yksi haastateltavista toivoi, että yrityksestä käytetään peitenimeä, esitellään yritykset koodinimillä A, B ja C. Tutkimusta varten pyritään keräämään saatavissa olevaa materiaalia, joka käsittelee näiden suomalaisten yrityksiä suomalais-turkkilaisia yhteisyrityksiä. Erityisen tärkeää näissä haastatteluissa on selvittää, mitkä ovat olleet ne tekijät, jotka ovat saaneet yritykset valitsemaan paikallisen kumppanin yhteisyritykseen. Haastatteluita oli neljä kappaletta ja kaikki haastattelut tehtiin kesäkuussa 2010.

**Kysymykset**, joita haastatteluissa käytettiin pohjautuivat läpi käytyyn teoriaan sekä sekundäärilähteistä hankittuihin tietoihin. Niiden avulla haluttiin tuoda vastauksia erityisesti motiiveihin, partnerinvalintaan ja turkkilaiseen kulttuuriin liittyen.

Sekundäärimateriaalina käytettiin yhtiöiden vuosikertomuksia, Helsingin Sanomien artikkeleita sekä osakekauppaan liittyviä esitteitä. Koska yritykset tullaan esittelemään koodinimillä ei näitä lähdemateriaaleja tulla luettelemaan lähdeviitteissä.

### 5.2.2. Datan analysointi

Tutkimus tulisi kirjoittaa sillä tavoin, että käy selväksi kuinka tutkija päätyy johtopäätöksiin sekä arvio tulkinnanvaraista materiaalia. Tutkimuksessa tulisi päätyä loogisen päättelyketjun avulla tuloksiin, joihin myös päätyisi toinen henkilö, joka tutkisi samalla materiaalilla aihetta. (Gray: 2009: 278-279)

Tapaustutkimuksessa voidaan analysoida dataa useammalla tavalla, pääasiassa vaihtoehdot ovat teoreettisten olettamuksien kautta tai deskriptiivistä lähestymistä käyttäen. Tässä tutkimuksessa ollaan luotu aikaisemmasta suorien ulkomaisten investointien sekä yhteisyritysteorioiden pohjalta teoreettisia olettamuksia, joita tullaan vertaamaan tapaustutkimuksien kanssa.

Tämän tutkimuksen validiteetti on vahvaksi luokiteltava, sillä se käsittää kaikki suomalais-turkkilaiset yhteisyritykset viimeisiltä kahdelta vuosikymmeneltä eikä siis ole näin satunnaisesti valittu joukko. Muuttuvia tekijöitä on silti, jotka voivat vaihdella. Tutkimuksen kohteena olevat yhteisyritykset ovat suuria kansainvälisiä pörssiin listattuja yrityksiä, minkä vuoksi voidaan olettaa, että pienemmän yrityksen kohdalla motiivit ja yhteisyrityksen järjestely sekä kesto voivat poiketa johtuen koosta.

Tämän tutkimuksen on reabiliteetti vahva, sillä ei ole nähtävissä syytä, joka saisi haastateltavat vastaisivat kysymyksiin epätodenmukaisesti. Tähän sisältyy tietysti haastatteluun luonnollisesti kuuluvat heikkoudet, kuten mahdollisuus, että haastateltava pyrkii antamaan haastattelijalle mieleisiä vastauksia. Tätä ei ole kuitenkaan syytä vahvasti epäillä kyseisessä tutkimuksessa.

## 6. SUOMALAIS-TURKKILAISET YHTEISYRITYKSET

Työtä varten tutkittiin kolmea suomalais-turkkilaista yhteisyritystä, jotka ovat kaikki perustettu viimeisten viidentoista vuoden aikana. Nämä case- tutkimukset tehtiin pääasiassa haastattelemalla henkilöitä, jotka olivat päättämässä ja johtamassa paikallisia yhteisyrityksiä. Yksi haastateltavista oli investointia rahoittavan pankin edustaja.

Tapaustutkimuksen kohteeksi on valittu yhteisyritykset, jotka ovat Vaasan Yliopiston Professorin Jorma Larimon keräämän tietokannan perusteella 1990-2008 olleet ne yritykset, jotka ovat siirtyneet Turkkiin yhteisyritysmuodossa. Yritykset esitellään koodinimillä, sillä haastatelluista yksi oli vaihtanut työnantajaa ja pyysi tällaista menettelyä.

### 6.1. Yritys A

Yritys A on suomalainen teollisuusyritys, jolla on pitkä historia ja kokemusta liiketoiminnasta ulkomailla yli kolmessakymmenessä maassa. Yritys A:lla oli strategiana jo vuosikymmeniä ennen Turkkiin investointia kansainvälistyä merkittävästi.

Tapaustutkimus yritys A:n osalta suoritettiin haastattelemalla suomalaisen yritys A:n entistä toimitusjohtajaa, joka oli perustamisvaiheesta asti mukana. Lisäksi yritys A:n vuosikertomuksia on käytetty taustoituksessa.

**Motiiveina** yritys A:lla lähtöä Turkkiin oli kansainvälistymisstrategian mukainen kiinnostus uusille markkinoille. Strategian mukaisesti luotiin kansainvälistä verkkoa, jolla voitaisiin olla globaalisti toimittajina isoille asiakkaille. Samanaikaisesti kun Turkin investointi tehtiin, yhtiö A luopui yhdestä liiketoiminta-alastansa. Kyseessä oli fokuksitumista ydinalueelle.

Yritys A teki Turkin investoinnin aikaan myös muita yrityskauppoja Euroopassa sekä ennen Turkin valintaa Baltian maat sekä Ukraina olivat olleet tarkastelussa. Valinnassa korostui se, että Turkissa on suuri ja kasvava kysyntäpotentiaali ja Turkki sijaitsi maantieteellisesti strategisella alueella, mistä vienti useaan maahan on ongelmattonta. Yritys ei entisen Turkin yksikön toimitusjohtajan mukaan etsinyt maata, jossa se voisi tuottaa halvemmilla kustannuksilla kolmansille markkinoille, vaan markkinoilla oli erityinen painoarvo.

A:lla oli aikaisempaa kokemusta yhteisyrityksistä ja Turkin yksikössä ollut toimija luonnehti yhteisyrityksen valintaa maasta riippuvaksi. Hän koki, että Turkin kohdalla se oli oikea valinta, sillä pitkäaikaiset suhteet saavat siellä erityistä painotusta. Myynti on vaikeaa yritykselle, jolla ei ole aikaisempaa toimintaa markkinoilla.

**Paikallisen kumppanin** valinnan osalta Yritys A ei tehnyt päätöstä laajan kartoituksen perusteella, vaan kyseessä oli enemmänkin esille tullut mahdollisuus, johon tartuttiin. Aikaisempaa toimintaa ei pientä vientiagenttia lukuun ottamatta Turkissa yrityksellä ollut. Kun yritys A etabloitui Turkkiin, olivat he ensimmäinen kansainvälinen toimija markkinoilla. Yritys A näki tässä mahdollisuuden saada hyvä asema markkinoilta.

Yritysosto muutti yrityksen A kilpailuasemaa siten, että se avasi myös sille Turkin lähimarkkinat. Paikallinen kumppani oli jo alun alkaen Turkin markkinoilla alansa markkinajohtaja, minkä myötä tuotelaajennukset olivat mahdollisia yhteisyrityksessä. Tärkeiksi huomioitaviksi tekijöiksi partnerin valinnassa, haastateltu esitti tarkastelun, minkälaiset suhteet paikallisella yrityksellä on asiakkaisiinsa, kuinka yhteistyö sujuu, minkälainen oli kumppanin maine sekä minkälaiset odotukset paikallisella kumppanilla on yhteisyrityksestä.

Yrityksen A strategia oli etsiä kumppani, jonka avulla se voisi etabloitua markkinoille ja tämän jälkeen hankkia yksikön täysin itsellensä. Haastateltu näkee, että yhteisyrityksellä Turkin markkinoille siirtyminen on paras tapa.



Paikallinen kumppani oli useammasta perheestä muodostunut perheyritys, jonka kanssa jaettiin omistus sekä hallituspaikat täysin tasan eli 50-50. Rakenteena tämä oli kuitenkin hyvin hankala, sillä selkeää johtoasemaa ei ollut kellään sekä toiminnassa täytyi jatkuvasti tehdä kompromisseja.

Idässä liikemaailmassa hyvät sosiaaliset kontaktit nähdään hyvän liiketoiminnan lähteenä enemmän kuin seurauksena. Kun taas länsimaiset yritykset näkevät hyvät sosiaaliset suhteet hyvän liiketoiminnan seurauksena. Yhteisyrityksen sujuvat toiminta on yleensä luotu johdon kyvyllä luoda ja käyttää henkilösuhteita useiden eri toimijoiden kanssa yrityssuhteita kehittäessä ja akuuttien yritysongelmien ratkaisemisessa. (Mainela 2002:164)

Haastateltu entinen toimitusjohtaja toimi diplomaattina suomalaisten ja turkkilaisten välillä, jotta luottamus saatiin synnytettyä sekä saatiin selvitettyä kulttuurista johtuvia väärinymmärryksiä.

**Kulttuuri** ja yhteisyrityksen rakenne olivat aluksi merkittävä haasteena suomalaiselle pörssiyhtiöllä, joka jakoi yhteisyrityksessä vallan tasan turkkilaisen perheyhtiön kanssa. Lähtökohtaisesti jo pörssiyhtiössä ja perheyhtiössä hallintokäytännöt ovat toisistansa poikkeavia. Lisäksi odotukset osapuolien kesken poikkesivat yhteisyrityksen suhteen ja nämä näkemuserot tulivat esille yhteisyrityksen perustamisen jälkeen. Haastateltavan mukaan, neuvotteluvaiheessa ei välttämättä ymmärretä toisen osapuolen tarkoitusperiä, jo ihan sen vuoksi ettei osapuolilla ole yhteistä kieltä. Tästä huolimatta yhteisyritys oli taloudellisesti erittäin kannattava, menestystarinaksi luokiteltavasti.

Kielikysymys tuli kuitenkin esille hallinnossa, sillä kaikki turkkilaiset johtajat eivät osanneet englantia. Tulkkeja käytettiin kyllä, mutta haastateltavan mukaan helposti tulkattaessa peittyvät kommunikaation hienovaraisemmat tekijät.

Työmotivaatio oli turkkilaisessa työyhteisössä samankaltaista kuin suomalaisessa. Erona työkuultuureissa olivat muodollisuus sekä hierarkkisuus. Töihin tullessa kollegoiden kanssa käteltiin sekä käytettiin nimellä puhuttaessa termejä ”Bay” (herra) ja ”Bayan” (neiti/rouva) sekä pukujen käyttö oli pakollista. Asemalla oli erityinen painoarvo, jos yrityksen johtaja oli kokouksessa, osoittivat kaikki hänelle suoraan pyynnöt, vaikka henkilö, jonka tehtäväalueeseen aihe kuului, oli paikalla. Haastateltavan mukaan turkkilaisessa kulttuurissa on paljon auktoriteetin pelkoa ja uskoa. Turkin entisen presidentin erityinen asema kuvastaa tätä.

Naisen ja miehen välisessä asemassa on eroa myös suomalaiseen kulttuuriin siinä, että naiset naimisiin mentyään usein jättäytyvät pois töistä. Mies nähdään perheen elättäjänä ja nainen talouden hoitajana. Haastateltava uskoo, että tämä jako voi muuttua nuoren sukupolven myötä. Hän havaitsi, että monet turkkilaiset nuoret halusivat töihin heille juuri siksi, että yritys on länsimainen ja siellä tämän myötä annetaan enemmän vapauksia sekä mahdollisuuksia edetä.

## 6.2. Yritys B

Yritys B on kansainvälistynyt pörssiyritys, jonka kotimaana on Suomi. Turkkiin perustettu yhteisyritys on yhä olemassa eikä omistajuusrakenteeseen ole tehty muutoksia.

Haastateltava toimi investoinnin tapahtuessa yritys B:ssä tehtävässä, jossa hänellä oli vastuualueella yritys B:n pohjoismaisten tuotteiden vienti sekä uusien yritysten perustaminen Afrikkaan ja Lähi-Itään. Yritys B:n vuosikertomuksia on käytetty taustoituksessa.

**Motiivit** yritys B:lle lähteä laajentamaan toimintaansa Turkkiin perustuivat kansainvälistymisstrategiaan sekä siihen, että Turkki nähtiin strategisesti merkittävänä sijoituskohteena.

Turkin sijainti, erityssopimukset Euroopan Unionin kanssa sekä tuotantokustannukset nähtiin kannustavina tekijöinä siirtyä Turkin markkinoille. Haastateltava uskoo, että Turkin markkinoissa on paljon potentiaalia ja että markkinat voivat ainoastaan kasvaa Turkissa.

**Partnerin valinta** aloitettiin kartoittamalla markkinoilla olevia vaihtoehtoja Istanbulissa sijaitsevaa Ruotsin vientikeskuksen avulla. Haastateltavalla oli luonut suhteita vientikeskukseen sekä on äidinkieleltään ruotsin kielinen. Kriteereinä partnerinvalinnassa korostuivat samalla toimialalla oleminen sekä siihen liittyvien aiheiden syvämpi ymmärrys, laadukkaat tuotantotilat, luovuus sekä kiinnostus laajentaa toimintoja.

Paikallinen kumppani ei ollut siltikään kilpailevassa asemassa suhteessa yritys B:hen. Yritys B:n myöhempien hankintojen myötä yhteisyritykselle tuli kilpailuasemaa suhteessa yritys B:n uuden hankinnan pieneen yksikköön, joka myös toimii Turkissa.

Paikallinen kumppani on kahden iäkkäämmän miehen omarahoitteisesti perustama yritys, minkä vuoksi haastateltavan mukaan neuvottelut asioiden järjestelyistä olivat joissain tilanteissa haastavia. Omistajilla on hyvin laaja päätösvalta asioissa. Paikallisen kumppanin mukana yhteisyritykseen tulleet turkkilaiset työntekijät olivat nuoria, älykkäitä ja kunnianhimoisia.

**Kulttuurillisesti** haastateltava näki, että turkkilaisessa työkuulttuurissa on eronsa painottuen hierarkiaan sekä muodollisuuteen, jota vanhemman sukupolven turkkilaiset kannattavat, mutta nuoremmissa työntekijöissä ei hänen mukaansa ollut tätä havaittavissa.

Asiakkaiden tarpeet turkkilainen osapuoli otti erittäin hyvin huomioon sekä pyrittiin kehittämään uusia ratkaisuja. Eroavaisuuksia oli suhtautumisessa työturvallisuuteen sekä rahankäyttöön. Turkkilainen osapuoli käytti paljon enemmän vapauksia esimerkiksi talouden suhteen, kun taas suomalaisen pörssiyhtiön työntekijät olivat enemmän sidottuja yrityksen ohjeistukseen.

Haastateltava näkee Turkissa paljon potentiaalia, mutta Turkin kulttuurissa suhteiden, perhe- ja koulutaustanmerkitys sekä traditiot ovat alueita, jotka ovat poikkeavia pohjoismaisesta kulttuurista.

### 6.3. Yritys C

Kolmas tutkittava suomalainen yritys on lähes satavuotinen teollisuusalan perheyritys, joka tarjoaa asiakkaillensa valmistamiensa tuotteidensa toimitusketjun kaikki vaiheet suunnittelusta toimituksiin. Yrityksen C toimintaa Turkissa käsitellään seuraavaksi perustuen kahteen haastatteluun, niin yhtiön toimitusjohtajan kuin heidän investoinnin rahoitusta käsitelleen henkilön. Lisäksi sekundäärismateriaalina on yhtiö C:n osakkeisiin liittyvä perusesite vuodelta 2009.

Yritys C:n investointi Turkkiin oli yhtiön toimitusjohtajan mukaan yritykselle erityisen merkittävä strateginen siirto. Valintaa motivoi se, että kansainvälisestä läsnäolosta oli ja on kehittymässä joissain asiakkuuksissa välttämätön edellytys strategiselle kumppanuudelle. Yrityksen C suuret asiakkaat jatkavat kasvamistaan globaalisti, ja edellyttävät paikallista läsnäoloa jatkossa yhä etenevissä määrin myös toimittajaltansa. Lisäksi kustannushyötyjen hakeminen edellyttää toimimista alhaisten tuotantokustannusten maissa, kuten Turkissa. Yritys C:llä oli ollut jo laajalti kansainvälistä kokemusta sekä kokemuksia yhteisyrityksistä. Eli kokemusta kansainvälistymisestä suoralla investoinnilla oli olemassa.

**Motiiveina** yrityksen C:n suoralla investoinnilla Turkkiin oli vastata asiakkaidensa tarpeisiin sekä löytää kohde, jossa tuotantokustannukset ovat alhaiset. Tuotantokustannukset Turkissa koettiin alhaisiksi niin työvoiman, sähkön kuin raaka-aineiden osalta. Lisäksi Turkissa on useita Yritys C:n alaan liittyviä teollisuustehtaita sekä Turkin asema voimakkaasti kasvavana taloutena houkutteli markkinoille.

Yritys C:llä on toimintaa myös paikallisilla markkinoilla ja lisäksi vientiä Turkista EU-alueelle. Turkin ja Euroopan välinen tulliliitto koettiin erittäin positiiviseksi tekijäksi, minkä vuoksi kun yritys C etsi mahdollista kumppania, oli Turkki yhtä vahvana vaihtoehtona Itä-Euroopan maiden kanssa.

Yritys C:n investoinnin rahoittajapankin edustaja pitää Turkin valintaa hyvänä, sillä siinä on nähtävissä selkeä looginen yhtälö, joka muodostui kustannustehokkaasta ympäristöstä, halvasta sekä joustavasta työvoimasta, erilaisesta työlainsäädännöstä, paikallisen kysynnän ja talouden kasvusta sekä mahdollisuudesta viedä EU-markkinoille ilman tulliongelmia. Hän myös katsoo, että Turkissa on ollut poikkeuksellisen hyvä investointi ympäristö jo pidempään.

Yritys C:n toimitusjohtajan mukaan investointi Turkkiin muodostui summasta mahdollisuuksia. Yritys tutki alussa perusteellisesti itäisen Euroopan maat, Baltian, Puolan, Tsekin, Slovakian ja Unkarin, mutta eivät löytäneet kiinnostavaa ja sopivaa yritystä. Tuleva kumppani tunnettiin tuossa vaiheessa ja kun tieto sen ostomahdollisuudesta tuli tarttui yritys C tähän. Yritys osti aluksi 55 % Istanbulin pörssissä listatun turkkilaisen yrityksen osake- ja äänivallasta. Yhdessä nämä yritykset ovat toiseksi suurin itsenäinen toimittaja alallansa. Myöhemmin yritys C:n omistusosuus nostettiin ja se oli vuonna 2009 93,6 %. Turkin toiminta muodostuu tällä hetkellä kahdesta eri liiketoimintayksiköstä Turkissa.

**Partnerinvalinnassa** tärkeimpinä tekijöinä oli löytää yritys, jolla olisi hyvä kompetenssi tuottaa Yritys C:n toimialan tuotteita ja sillä olisi osaamista myös tuolta toimialalta. Sijainti alhaisten työvoimakustannusten maassa oli myös merkittävää. Turkki tosin ei ollut maa, jossa yritys C:llä olisi ollut aikaisempaa toimintaa.

C:n toimitusjohtaja katsoo, että valittu kumppani oli luotettava sillä se oli tunnetuin ja sillä oli vahvin asema. Investoinnista päättäneitä vakuutti se, että paikallisella kumppanilla oli jo ennen yhteisyritystä 60 % vientiä, joka kohdistui länsi-Eurooppaan. Myös merkittävää toimitusjohtajan mukaan oli se, että käsite laadusta sekä standardeista olisi yritysten kesken yhteneviä.

Pankin edustaja kertoi myös, että tehtaalla käynnin vakuuttivat heidät C:n hyvästä kumppanin valinnasta. Tehdas oli selkeästi moderni ja todisti, että turkkilainen kumppani oli laadukas vaihtoehto.

Paikallisen kumppanin tunnettuus markkinoilla varmisti sen, että yritys C koki sen oikeaksi kohteeksi. Toimitusjohtajan mukaan viimekäden laadun todentaminen on usein hankalaa, minkä vuoksi etabloituneet asiakassuhteet olivat hyvä mittari. C:n toimitusjohtaja näkee, että on silti tärkeää suorittaa huolellinen due diligence eli yrityksen tilanteen tutkiminen.

Yritys C:n asiakas pohja laajeni Turkkiin investoinnin myötä sekä yritys C:n valitsema paikallinen kumppani oli ollut jossain määrin myös kilpailija, jonka kanssa samoista toimituksista oli kilpailtu. Nämä yhdessä kertovat siitä, että sijoituksilla Turkkiin tuli myös markkinatilanteeseen muutos. Yritys C:n koko kasvoi ja mahdollinen kilpailija poistui markkinoilta. Isot eurooppalaiset asiakasyritykset noteeraavat nykyisin yrityksen yhtenä päätoimijana sekä toimittajana. Yritys C on investoinnin myötä saanut aikaisempaa laajempina tarjouskyselyt sekä asiakkaat kokevat, että yritys C on kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa.

**Yhteisyritys Turkissa ja kulttuuri.** Yrityskaupan myötä Turkin kohteiden johto vaihdettiin ja sillä on yritys C:n toimitusjohtajan luottamus. Myös johtamiskäytännöt sekä myyntiperiaatteet muutettiin turkkilaisessa yksikössä suomalaisen yritys C:n mukaisiksi. Yritys C toi turkkilaisiin yksikköihin omia organisaatiokäytäntöjensä ja korosti erityisesti tehokasta ja nopeaa taloudellista raportointia. C:n toimitusjohtajan mukaan raportointi on johdon paras tuki analysoimaan liiketoimintaa, turkkilaisessa yksikössä oli alkuvaiheessa tämän suhteen puutteita.

C:n johtaja näki, että suomalaisessa ja turkkilaisessa työkuultuureissa on niin eroja kuin yhtäläisyyksiä. Yritys C hyväksyttiin helpommin, sillä se on perheyhtiö, jota Turkissa, jossa on vahva perheyhteisöllinen kulttuuri, pidetään arvossansa. Niin sanottuihin kasvottomiin pörssiyrityksiin suhtaudutaan suuremmalla varauksella.

Suomalaisen pankin edustaja koki, että turkkilaisen yksikön työkuultuuri oli tehokkuuteen pyrkivää ja siellä jatkuvasti kannustettiin työntekijöitä osallistumaan siihen, että he ideoivat kuinka toimintoja voitaisiin kehittää ja parannella. C:n toimitusjohtaja kokee myös, että Turkissa on vahva työn tekemisen kulttuuri. Työorganisaatioissa ei sallita, ettei joku tee omaa osuuttansa ja ihmiset ovat valmiita panostamaan aikaansa.

Erona taas maiden välillä erityisesti näkyi hierarkkisuus. C:n johtaja sanoi panostavansa johtamisessa siihen, että hierarkkisia rakenteita saataisiin vähennettyä. Se on haasteellista, sillä paikalliset työntekijät tulkitsevat tapahtumia omaa kulttuuritaustaansa vasten, minkä vuoksi suomalainen tasa-arvoisempi johtamiskulttuuri voidaan jopa tulkita kritiikiksi paikallista johtoa kohtaan.

Suomalaisyritykselle, joka olisi sijoittamassa Turkkiin, C:n toimitusjohtaja neuvoo, että on hyvä keskustella ja käydä läpi asioita perusteellisesti läpi, että asiat onnistutaan tekemään. Vaikkakin Turkissa voi ja on totuttu suoralinjaisempaan johtamiseen, on se pitkällä aikavälillä parempi ratkaisu.

#### 6.4. Yhteenveto ja esille nousseita tekijöitä

Käsiteltävänä olivat näkemykset johtajilta suomalais-turkkilaisista yhteisyrityksistä strategisten motiivien, partnerin valintakriteereiden sekä kulttuuritekijöiden osalta. Monia samoja tekijöitä nousi haastatteluissa esille eikä ristiriitaisuuksia ollut havaittavissa kokemusten välillä.

Haastatteluissa esille nousseita tekijöitä voidaan jaotella Dunningin eklektisellä paradigmalla. Näistä korostuneimmat esitellään seuraavaksi alla olevassa taulukossa. Taulukko 15:sta tarkoituksena on havainnollistaa, kuinka Dunningin OLI-tekijät tulevat esille myös näissä investoinneissa.

**Taulukko 14.** OLI-tekijöitä suomalais-turkkilaisissa yhteisyrityksissä.

	A	B	C
Omistajuusedut	Vahva asema markkinoilla	Tietotaito, vahva asema	Laadukas osaaminen
Sisäistämisedut	uuden toiminnan aloittamiseen liittyvien kulujen välttäminen	ostajan aseman välttäminen	Laadun valvonta
Sijaintitekijät	uudet markkinat	tulliliitto EU:n kanssa	alhaiset tuotantokustannukset

Yrityksillä oli paljon yhteisiä tekijöitä, mutta taulukon 14 avulla pystyttiin havainnollistamaan jokaisen yrityksen tärkeimpiä omistajuus- ja sisäistämisetuja sekä sijaintitekijöitä niin alhaisista tuotekustannuksista aina laadukkaaseen osaamiseen ja tietotaitoon.

Aikaisemmin teoria kappaleessa esiteltiin lukijalle yhteisyrityksen elinkaari, sekä siinä kuvattiin tutkimusalueen painottuminen alkuvaiheisiin, motiiveihin sekä partnerin valintaan. Yhteenvetona esille nousseista motiiveista perustaa yhteisyritys tulivat erityisesti kiinnostus päästä laajentamaan liiketoimintaa uusille markkinoille. Tätä myötä, jokainen yritys kohotti asemaansa alallansa. Partnerin valinnassa esille nousseita tekijöitä kokonaisuudessaan olivat kyky vastata yrityksiä laatukriteereihin sekä silloinen menestyksekkäs asema verrattaessa toisiin vaihtoehtoisin paikallisiin yrityksiin.



## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen viimeisessä osiossa tehdään tutkimuksesta yhteenveto ja siirrytään loppupäätelmiin. Loppupäätelmissä vastataan tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin sekä tuodaan esille, miten yritykset voivat hyödyntää tutkimusta, ja mitä teoreettisia mahdollisuuksia tutkimukseen liittyen on, jotta aiheesta voidaan saada kattavampi tieteellinen kuva.

### 7.1. Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymykseen kuinka suomalaisyritykset ovat siirtyneet Turkin markkinoille yhteisyritysten kautta, painottaen strategisia motiiveja sekä partnerin valintaa ja samalla tuoda esille myös kulttuurillisia ulottuvuuksia.

Teoreettisessa osiossa tarkasteltiin Dunningin paradigmaa suorista ulkomaisista investoinneista sekä yhteisyrityksen kehitysvaiheiden alkutekijöitä, motiiveja sekä partnerinvalintakriteereitä. Turkkia sijaintikohteena tarkasteltiin myös antaen erityistä painoa Hofsteden kulttuuriulottuvuuksille.

Empiirisessä osiossa esiteltiin metodologia ja tapaustutkimus. Tätä seurasi varsinaisessa tutkimuksessa eli puolistrukturoiduissa haastatteluissa sekä sekundäärilähteistä saaduista tiedot yritysten strategisista motiiveista, partnerin valinnasta sekä käsityksistä kulttuuritekijöistä.

**Ensimmäinen kappale** muodostui johdannosta. Johdannossa kuvailtiin tutkielman aihe, ja esiteltiin tutkimusongelma sekä siihen liittyvät kysymykset. Kappaleeseen sisältyi myös kirjallisuuskatsaus, tutkielman rakenne sekä viitekehys.

**Toisessa kappaleessa** esiteltiin suorien ulkomaisten investointien käsite, ja siihen liittyvä teoriakenttä. Lisäksi selitettiin miksi Dunningin OLI-paradigma valittiin tutkielman aiheeksi sekä avattiin, mitä ulottuvuuksia teoria pitää sisällensä.

**Kolmannessa kappaleessa** tarkasteltiin tarkemmin Turkin sijaintitekijöitä sekä myös samalla Turkkiin yhteisyrityksen muodossa etabloituvan yrityksen näkökannalta, nostamalla esiin juuri tällaisesta toiminnasta kiinnostuneen päähuomion kohteita. Erityistä painotusta annettiin kulttuurille.

**Neljännessä kappaleessa** oli aiheena yhteisyritys. Käsite määriteltiin sekä yhteisyrityksen elinkaaren vaiheita käsiteltiin. Strategisia motiiveja yhteisyritykselle käsiteltiin edeten suorien ulkomaisten investointi motiiveista, aina Turkkiin kohdistuvien yhteisyrityksen perustamismotiiveihin. Yhteisyrityksen partnerin valintakriteereissä käsiteltiin partnerin valinnassa huomioon otettavia tekijöitä sekä esiteltiin kriteereitä, mitä Turkkiin yhteisyrityksen muodossa sijoittavilla yrityksillä on sekä myös mitä kriteereitä turkkilaisella yrityksellä on kumppanin suhteen.

**Viides kappale** koostui laadullisen tutkimuksen muodon, tapaustutkimuksen, esittelystä sekä tämän tutkimuksen toteutus kuvailtiin. Tutkimuksen reabiilisuutta sekä validiteettia arvioitiin ja kuvailtiin haastattelun etuja sekä haittapuolia.

**Kuudennessa osiossa** käsiteltiin kolmen eri suomalaisen yrityksen Turkkiin perustamia yhteisyrityksiä. Tulokset, jotka haastatteluilla saatiin esiteltiin kappaleessa kahdeksan. Näitä tuloksia tullaan seuraavaksi käsittelemään käymällä läpi tutkimusongelman alatavoitteiden kysymykset.

## 7.2. Johtopäätökset

Tässä vaiheessa avataan saatuja tuloksia eli vastataan tutkimuksen tutkimusongelmaan ja sen alakysymyksiin. Tarkemmin määritellen siihen, kuinka suomalaisyritykset ovat siirtyneet Turkin markkinoille yhteisyritysmuodossa sekä samalla tuodaan esille kulttuurillisia ulottuvuuksia ja niiden esiintymistä sekä mahdollisia vaikutuksia yhteisyritykseen.

### 7.2.1. Yritysten päämotiivit investoida Turkkiin yhteisyritysmuodossa

Yhteisyritykset ovat yksi suorien investointien muodoista, jotka perustetaan usein tilanteessa, jossa pyritään saavuttamaan taloudellisia pyrkimyksiä, joihin yksin yritys ei olisi pystynyt. Silti usein suuret yritykset etsivät vaihtoehtoja yhteisyritykselle. (Hertzfeld 1996: 23). Tässä tutkimuksessa on tullut vahvistusta tälle, sillä suomalais-turkkilaisista yhteisyrityksistä on siirrytty pääasiassa kokonaan omistettuihin yksikköihin.

Yhteisyrityksen perustamiseen kannustavia tekijöitä ovat yleisesti seuraavat tekijät: tehdyn investoinnin ei tarvitse olla kovin suuri, riskejä saadaan rajattua, voidaan välttyä paikallisilta ennakkoluuloilta sekä yhdistää taitoja sekä vahvuuksia. (Hertzfeld 1996: 23-24). Näistä syistä haastattelututkimuksessa nousi esiin ainoastaan motiivina paikallisista ennakkoluuloista eroon pääseminen, paikallisten suhteiden valmista olemassaoloa pidettiin erittäin merkittävänä vahvuutena.

Tatoglun ym. (93:2000) tutkimuksessa kävi ilmi merkittävimmät tekijät länsimaisille yrityksille muodostaa yhteisyritys Turkkiin paikallisen kumppanin kanssa, nämä esiteltiin teoriaosiossa taulukkomuodossa. Strategisia motiiveja nousi esille myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Näitä motiiveja verrataan taulukossa 15. Tämä taulukko on sovellus tutkimuksen tuloksista yhdessä Tatoglun ym. laatimaan taulukon kanssa, joka käsittelee tärkeimpiä motiiveja länsimaisilla yrityksillä sijoittaa Turkkiin. Vertailu taulukko esiteltiin tutkielmassa aiemmin sivulla 57.

Taulukko 15 havainnollistaa, että suomalaisilla yrityksillä on korostunut monia samoja tekijöitä kuin Tatoglun ym. Tutkimuksen kohteena olleilla länsimaisilla yrityksillä. Erityisesti viideksi tärkeimmiksi korostuneet motiivit olivat myös lähes kaikkien suomalaisten yritysten motiiveja myös. Voidaan siis vahvasti olettaa, että aikaisemman tutkimuksen ja tämän tutkimuksen yritykset ovat lähteneet hyvin samankaltaisista lähtökohdista Turkin markkinoille ja Turkin markkinoilla on tietyt etuutensa tai kannustimensa yhteisyrityksen muodostamiselle.

**TAULUKKO 15.** Strategisia motiiveja yhteisyritykselle Turkkiin tutkituissa yrityksissä.

Motiivi	Sija	A	B	C
	Tatoglun ym. Tutkimuksessa			
Pääsy uusille markkinoille	1	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Nopeampi etabloituminen	2	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Riittävän laadun säilyttäminen	3	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Riskien jako	4	Ei	Kyllä	Ei
Skaalaetu	5	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Investoinnin nopeampi tuotto	6	Ei tieto a	Kyllä	Ei tietoa
Resurssien ja kapasiteetin käyttö	7	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Noudattaa hallintokäytäntöä	8	Ei tieto a	Ei tietoa	Ei tietoa
Eksklusiivinen pääsy resursseihin	9	Ei	Ei	Ei
Mahdolliset ongelmat lisensoinnin ja patenttien kanssa	10	Ei	Ei	Ei
Tiedon hukkuminen	11	Ei tieto a	Ei tietoa	Ei tietoa
Patentti- ja lisenssisuojelulait puutteellisia	12	Ei	Ei tietoa	Ei
Sopimusten solmimisen ja vahvistamisen kulut	13	Ei	Ei	Ei

Tatoglu ym. tutkimuksessa merkittävimmäksi motivaatioksi osoittautui sama motiivi, pääsy uusille markkinoille, kuten jokaisessa tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä. Turkkiin yhteisyrityksen muodossa sijoittavat länsimaiset yritykset näkevät siis Turkin hyvin potentiaalisina uusina markkinoina ja suomalaiset yritykset kokevat samoin. Tässä voidaan havaita myös kerrannaisvaikutus, eli suomalaisten yritysten asiakkaat laajenevat Turkkiin, ja koska halutaan olla kykeneviä tarjoamaan globaalia palvelua asiakkaille, on suomalaisten yritysten etu myös laajentua Turkin markkinoille. Asiakkaiden palveluntarpeiden täyttämiseen viitattiin niin yritys A:n kuin C:n tapauksessa, kun kysyttiin motiiveja siirtyä Turkkiin.

Nopeampi etabloituminen Turkin markkinoille- tekijän sijoittuminen korkealle viittaa siihen, että Turkissa henkilösuhteet ovat korostuneemmat, ja näin ollen yhteisyrityksen avulla voidaan saada helpommin valmiita paikallisia avainkontakteja. Yrityksen A Turkin yksikön entinen johtaja näki, että tämä olisi paras tapa etabloitua Turkkiin.

Halutun tason laadun säilyttäminen oli myös merkittävä tekijä, jota yritysten B ja C tapauksissa korostettiin. Yritys A:llekin laadun tasolla on täytynyt olla merkitystä. Yrityksistä kaksi oli tietoisesti lähtenyt yhteisyritykseen etabloituakseen markkinoille, ja tämän jälkeen ostaakseen omistuksen itsellensä kokonaan. Tästä johtuen voidaan olettaa tuotannon laadun olleen merkittävä, sillä tiedettiin, että tuotteet tulisivat kantamaan suomalaisen emoyrityksen nimeä ja näin edustamaan brändiä.

Yritykset hakevat (Herzfeldin 1996:11) uusia markkinoita, siirtymällä yhteisyrityksellä uuteen maahan. Erittäin merkittävänä motiivina kaikissa tapauksissa korostui laajentuminen Turkin markkinoille, jotta voitaisiin vastata asiakkaiden tarpeisiin paremmin globaalisti. Koska suoria investointeja on yhä kiihtyvästi tehty Turkkiin, on ennustettavissa, että tämä kertaisvaikutus tulee näkymään. Turkin markkinoilla tulee olemaan todennäköisesti kasvavissa määrin niin suomalaisia yrityksiä kuin heidän kansainvälisiä kauppakumppaneitaan.

### 7.2.2. Paikallisen kumppanin valinta

Yrityksen siirtyessä sille uusille markkinoille, huolellinen partnerin valinta on oleellista. (Geringer 1988 : 172). Tutkimuskohteena olleissa yrityksissä A:n ja C:n kohdalla kumppanin valinta myös määrittäi Turkin valinnan yhteisyrityksen kohteeksi. Molemmissa tapauksissa vaihtoehdot sijoituivat Baltiaan ja Itä-Eurooppaan.

Molempien osapuolien yhteisyrityksessä on hyödyttävä (Larimo 1993: 421). Tutkimuskohteena olleet yritykset etsivät luonnollisesti partneria, jonka kanssa toiminnasta tulisi etua yritykselle. Paikallisen osapuolen suhteen voidaan siis olettaa, ettei se lähde yhteisyritykseen, jos sille ei ole selkeitä hyötyjä yhteisyrityksestä.

Alusta asti on oltava selvillä, mitkä ovat kummankin yritykset tarkoitusperät. Kun yhteisyritystä suunnitellaan lyhytkestoiseksi, on erittäin tärkeää löytää keinot kannustaa paikallista yritystä tarjoamaan tai välittämään tarvittavat tiedot yksikköön liittyen ostajayritykselle omistussuuden muuttuessa. (Larimo 1993:421). Tutkimuskohteena olleet yritykset tekivät tämän, mutta yrityksen A kohdalla oli osapuolien välillä erilaiset käsitykset yhteisyrityksen tulevaisuudesta. Yritys A oli yrittänyt kommunikoida tavoitteitaan, mutta niin kielelliset ja kulttuurilliset tekijät kuin paikallisen kumppanin omat odotukset peittivät tämän viestin.

Johtuen sisäisistä sekä ulkoisista muutoksista, alkuperäinen yhteisyrityksen rakenne ei ole aina paras vaihtoehto yhteisyritykselle. (Larimo 1993: 421). Tutkimuskohteina olleiden yritysten tapauksissa, kumppanin kautta hankittuaan osaamista sekä paikallisia suhteita sekä tietoa markkinaympäristöstä, oli yrityksille A ja C paras vaihtoehto parin vuoden jälkeen hankkia yhteisyritykset heidän omistukseensa. Tässä on hyvä muistaa, että kun yhteisyritystä suunnitellaan lyhytkestoiseksi, on erittäin tärkeää löytää keinot kannustaa paikallista yritystä tarjoamaan tai välittämään tarvittavat tiedot yksikköön liittyen ostajayritykselle omistussuuden muuttuessa. (Larimo 1993:421).

Viisi tärkeintä kriteeriä suomalaisten yritysten yhteisyrityskumppanin valinnassa ovat luottamus kumppaniin, sitoutuminen yritykseen, kumppaneiden välinen luottamus, tietämys kohdemarkkinoista ja siihen liittyvistä tavoista sekä nopea etabloituminen markkinoille. (Larimon ym. 2006: 134)

Länsimaisten yritysten partnerivalintakriteereistä suosituimmat turkkilaisen yhteisyrityskumppanin kohdalla ovat olleet paikallisen kumppanin markkinatuntemus, luottamus johtojen välillä, partnerin maine, Partnerin kyky neuvotella Turkin hallinnon kanssa sekä johtotiimien yhteensopivuus. (Tatoglu ym. 2000:98). Seuraavassa taulukossa esitellään nämä partnerivalintakriteerit, jotka ovat tulleet esille länsimaisten yritysten pääkriteereinä ja verrataan oliko suomalaisten yritysten partnerivalintakriteerit turkkilaiselle kumppanille yhtenäiset.

**Taulukko 16.** Turkkilaisen partnerin valintakriteerit suomalaisyrityksissä.

Partnerin valintakriteerit	A	B	C
Positiivinen aikaisempi kokemus	Ei	Kyllä	Ei
Yrityksen koko	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Valmiit markkinointi- ja jakeluketjut	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Taloudellinen asema ja resurssit	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Johtotiimien yhteensopivuus	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Partnerin maine	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Partnerin johtotiimin laatu	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Kumppanin kansainvälinen kokemus	Ei	Kyllä	Kyllä
Kumppanin täydentävä resurssipanostus	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Kumppanin liiketoiminnan relevanttius	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Pääsy jakelukanaviin	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Pääoman käyttömahdollisuudet	Ei	Ei tietoa	Ei
Pääsy teknologiaan	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Pääsy materiaaleihin tai luonnonvaroihin	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Silmiin pistävin ero suomalaisten partnerin valintakriteereissä verrattuna saatuihin tuloksiin toisista länsimaisista yrityksistä on se, että aikaisempaa yhteistyötä ei valittujen kumppaneiden kanssa ole yrityksillä ollut. Suomalaisten yritysten laajentuminen Turkin markkinoille on näin ollen ollut suhteellisen radikaalia. Suomalaiset yritykset ovat siirtyneet markkinoille, jotka ovat niille täysin uudet lähes tuntemattoman kumppanin kanssa. Partnerin valinta on täytynyt tehdä tällaisissa tilanteissa huolella.

Suomalaiset yritykset, jotka ovat perustaneet yhteisyrityksiä Turkkiin, ovat kaikki kokeneet merkittäviksi partnerin valintakriteereiksi samat tekijät, jotka on suomalaisilla yrityksille usein tärkeitä. Nämä kriteerit olivat luottamus kumppaniin, sitoutuminen yritykseen, kumppaneiden välinen luottamus, tietämys kohdemarkkinoista ja siihen liittyvistä tavoista sekä nopea etabloituminen markkinoille. Esille tässä tutkimuksessa näiden lisäksi nousivat teknillinen osaaminen, innovaatiokyky ja turkkilaisen kumppanin mahdollisuus tuottaa suomalaisyritysten laatukriteereitä vastaavia tuotteita.

Tutkitut suomalaiset yritykset ovat edelläkävijöitä Turkin markkinoille siirtymisessä verrattuna kotimaansa yrityksiin. Investoinnit ovat vaatineet rohkeutta ja haastateltavat yritysten johtajat korostivatkin, että partnerin valinnassa on ensisijaista huolella tutkia tulevan kumppanin taustat.

### 7.2.3. Suomalaisuuden ja turkkilaisuuden kulttuurillinen yhteensopivuus yhteisyrityksessä

Suomalaista ja turkkilaista kulttuuria Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien kautta on käsitelty tässä tutkielmassa. Nämä ovat relevantteja, sillä on todistettu, että Hofsteden teorian kulttuurierot säilyvät samankaltaisesti vaikka aikaa kuluu. (Barkema ym. 1997: 862- 864). Kulttuurierojen voidaan olettaa siis olevan suhteellisen pysyviä, mutta muutokset ovat mahdollisia.



Turkin ja suomen kulttuurit ovat erilaisia valtaerojen sekä yksilöllisyyden osalta (Hofstede 2010). Tämä heijastuu yrityskulttuurissa siten, että suomalaiset kokevat turkkilaisen kulttuurin muodollisemmaksi. Tämä on tekijä, jota ei voida nopeasti muuttaa, mutta se on hyvä tiedostaa, että voidaan välttyä konflikteilta. Ero individuaalisuudessa implikoi myös sitä, että Turkissa perhe ja erilaiset yhteisöt ovat korostetummassa asemassa kuin suomalaisessa kulttuurissa. Tällaiset tekijät näkyvät myös liiketoimintakontakteissa kuin jokapäiväisessä kanssakäymisessä työpaikalla.

Vaikka kulttuurilliset tekijät vaikuttavat suotuisilta yhteisyritykselle, tulisi uusien yhteistoimintamallien käyttöönotto toteuttaa suunnitellusti ja johdetusti yrityksessä. Kulttuurillinen integraatio vaatii paljon aikaa, energiaa sekä taloudellisia resursseja. Hofstedet suosittelevat yhteisyrityksien tapauksissa luomaan selkeät kirjalliset sopimuksen kuinka yhteistyökumppanit tuovat resursseja yhteisyritykseen. Yhteisyritykset joiden hallinnollinen vastuu on jaettu, ovat menestyneet paljon todennäköisemmin. Hofstedet näkevät yhteisyrityksissä mielenkiintoisen mahdollisuuden, jossa saattaa kehittyä uusia luovia kulttuurillisia elementtejä perustajayrityksien synergian myötä. (Hofstede ym. 2005: 346-349)

Kulttuurierot vaikuttavat yhteisyrityksen kestoan, suuret kulttuurierot ennakoivat yhteisyrityksen lyhyempää kestoan. Suuri ero epävarmuuden välttämässä ennakoivat yhteisyrityksen lyhytikäisyyttä (Barkema 1997: 862- 864). Suomalaisessa ja turkkilaisessa kulttuurissa epävarmuuden välttäminen on molemmilla korkealla tasolla. Tämä viittaa siihen, että suomalainen ja turkkilainen kulttuuri ovat yhteen sovitettavissa yhteisyrityksessä. Suomalaisen ja turkkilaisen yrityksen yhteisyritys on kulttuurillisesti mahdollinen ja tulevaisuudessa näitä voidaan nähdä useampiakin.

Erot feminiinisyys sekä epävarmuuden välttämässä eivät Suomen ja Turkin kulttuureissa olleet merkittäviä. Eroja näissäkin on tästä huolimatta. Naisen asema ja käsitys siitä, kuinka tärkeä työura on, poikkeaa Suomen ja Turkin välillä (Lahtinen 2010). Tältä osin maan kulttuurin on hyvin vaihteleva, suurempia eroja yhteiskunnassa esiintyy kuin Suomessa.

Turkkilaisten työmotivaatio arvioitiin vahvaksi tai samantasoiseksi kuin suomalaisessa kulttuurissa. Tämä oli selkeästi positiivinen tekijä, joka tukee sitä käsitettä, että suomalainen ja turkkilainen työkuulttuuri ovat yhteen sovitettavissa.

Hofsteden viidettä ulottuvuutta, suhdetta ajan käsitykseen ja pitkän tähtäimen suunnitteluun, ei ole mitattu Suomessa ja Turkissa. Tästä suuri kulttuurillinen poikkeavuus tekisi yhteisyrityksestä todennäköisesti lyhytikäisen (Barkema 1997: 862-864). Haastatteluissa mikään ei viitannut, että haastateltavat olisivat kokeneet ajan käsityksen poikkeavaksi.

**Taulukko 17.** Huomioon otettavia tekijöitä suomalais-turkkilaisista yhteisyrityksistä.

<b>Kulttuurillisia tekijöitä Turkissa</b> korkeampi valtaero matalampi individuaalisuus korkeampi epävarmuuden välttäminen			
	Henkilökohtaiset suhteet tärkeitä	Hierarkkisuus	Yhteisöllisyys
Huomioitavaa johdolle			
Partnerin valinta	Alusta lähtien henkilö suhteita rakennettava	Usein turkkilaisilla johtajilla äärimmäinen valta	Perheyriityksiä paljon Niiden erityisluonne huomioitava
Tehtävien jako	Suomalaisen osapuolen Suurempi omistajuusosuus Helpottaa asioiden toteutusta "suomalaisella" tavalla	Selkeät roolijaot	Yrityksen merkitys/vastuu huolehtijana voidaan kokea suurempana kuin Suomessa
Päivittäiset toiminnot	Suhteita ylläpidettävä	Muodollisuuksien Huomioiminen	Yhteisöllisyyden Osoittaminen

### 7.3. Tutkimuksen hyödyntäminen ja teoreettisia mahdollisuuksia

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus käyttäen monipuolisesti teorioita, tuoda esille se, miten tällä hetkellä harvinainen yhteisyritys suomalaisen ja turkkilaisen kumppanin välillä alkaa. On kuitenkin olettavissa Turkin taloudellisen nousun myötä, että asetelma ei ole enää niin harvinainen. Kun suomalaiset yritykset siirtyvät Turkkiin on etabloitumisessa syytä harkita hyvin yhteisyritysvaihtoehtoa. Yhteisyritys nimittäin tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää paikallista osaamista sekä valmiiksi muodostettuja asiakkuussuhteita.

Tutkimuksessa on tullut useita asioita, joita voidaan hyödyntää. Motiivien tarkastelu on tieteellisen tutkimuksen aihe ja tässä tutkimuksessa käsiteltiin aihetta uudesta tieteellisestä näkökulmasta, suomalaisesta näkökulmasta Turkkiin. Myös kumppanin valintaan liittyviä tekijöitä tarkasteltiin. Kulttuurien erot sekä mitkä erot tarkalleen ovat eriteltiin. Seuraavaksi näitä käsitellään niin suomalaisen yrityksen, turkkilaisen yrityksen kuin tieteellisen tutkimuksen kannalta

### 7.3.1. Suomalaisten yritysten näkökannalta

Suomalaisten yritysten johdoille, jotka harkitsevat yhteisyrityksen perustamista Turkkiin, tutkielmassa käytiin läpi useita hyödyllisiä vaiheita yhteisyrityksen alkuvaiheelle. Yhteisyritys ei ole ainoa suoran ulkomaisen investoinnin muoto, mutta sillä on etunsa. Suomalaisessa yrityksessä johtajana ollut haastateltava suositteli yhteisyritystä parhaana muotona sijoittaa Turkin markkinoille.

Strategisista motiiveista, niin omien kuin mahdollisen kumppanin, on hyvä olla tietoinen. Nämä voivat olla samankaltaiset yritysten välillä, mutta niiden painoarvo saattaa vaihdella, minkä vuoksi on hyvä yrittää olla mahdollisimman selkeä kertoessaan yrityksensä odotuksista ja tavoitteista yhteisyrityksen osalta. Vaihtelevasti kielitaito turkkilaisen johdon osalta, saattaa olla niin heikkoa, että kommunikaatiossa tämän osalta saattaa tulla aukkoja.

Partnerin valinnassa esiintyy myös useita erilaisia tekijöitä, niin suomalaisen kuin turkkilaisen osapuolen välillä. Näitä käsiteltiin jonkin verran ja suomalaiselle yritykselle näistä saattaa olla apua. Tärkeätä on tehdä due diligence eli yrityksen kunnan tutkiminen huolella. On mahdollista, että turkkilainen kumppani ei noudata toiminnassansa samanlaisia periaatteita kuin suomalainen osapuoli ja koska Turkissa ei välttämättä täysin tarkalleen sovelleta Euroopan unionin lakeja, niin varovaisuus on suositeltavaa. Suomalaisia kohtaan on suhtauduttu erityisen positiivisesti ja perheyrietykset nähdään turkkilaisessa kulttuurissa myös hyvin myönteisesti.

Yhteisyrityksen hallinnon rakennetta ei tutkimuksen haastattelujen perusteella suositeltu jaettavaksi tasan. Suomalaisen yrityksen olisi suositeltavaa hankkia suurempi omistusosuus yhteisyrityksestä.

Turkkilaisen työkuultuurin osalta on odotettavissa, että se on muodollisempi kuin suomalainen. Yritysten omistajilla tai johtajilla on todennäköisesti suuri päätösvalta, josta on hyvä olla tietoinen. Lisäksi läheiset suhteet korostuvat yritysmaailmassa ja avoimia konflikteja pyritään välttämään. Suomalaisen yrityksen suomalaisten työntekijöiden olisi suositeltava olla tietoinen näistä tekijöistä, sekä pyrittävä rakentamaan luottamusta henkilökohtaisilla suhteilla, joissa noudatetaan turkkilaisia muodollisuuksia. Lisäksi yritystapaamisissa tai päivittäisessä työelämässä konservatiivinen ja siisti pukeutuminen on otettava huomioon. Myös paikalliset juhlapyhät kuten Ramadan- paastonaika, jolloin auringonvalon aikaan ei nautita ruokaa tai juomaa.

### 7.3.2. Turkkilaisten yritysten näkökannalta

Turkkilainen yritys, joka toimii Turkissa ja harkitsee yhteisyritystä suomalaisen kumppanin kanssa, voi hyötyä tämän tutkielman tuloksista ja käyttää niitä yhteisyrityksen aloittamisen helpottamisessa.

Suomalaisella yritykselle on pystyttävä osoittamaan, että turkkilainen yritys pystyy laadullisesti vastaamaan sen vaatimuksia. Tämä oli tekijä, joka korostui usein suomalaisten yritysten vaatimuksissa. Myös odotukset yhteisyrykseltä on artikuloitava selvästi, jotta voidaan saada selville kohtaavatko nämä, ja onko yhteisyrittä hyödyllinen molemmille osapuolille.

Suomalaiset yritykset arvostavat myös lain sekä säädösten tarkkaa noudattamista. Taloushallinnon merkitys on myös tärkeä, vaatimukset näiltä osin voivat olla korkeammat kuin turkkilaisissa yrityksissä.

Kulttuurillisesti on hyvä olla tietoinen suomalaisten vähemmän muodollisesta tavasta johtaa sekä kanssa käydä niin työpaikalla kuin liikesuhdetapaamisissa. Suomalaisissa yrityksissä päätöksenteko on yleensä hajautetumpaa, myyntipäälliköllä on valta päättää myyntiin liittyvistä asioista. Suomalaisessa kulttuurissa myös mennään asiaan suoremmin. Suomalaisten naisten ja miesten väliset roolit eivät poikkea vahvasti toisistaan, ja suomalaiset naiset harvoin jättäytyvät kotiin perheen perustamisen jälkeen vaan jatkavat uraansa. Suomalaisen työkuulttuurin esittelemisen yhteisyrittäeseen ei tarkoiteta, että se olisi kritiikkiä paikallista johtoa kohtaan, vaan oman kulttuurin johtotavat koetaan parhaimmiksi.

### 7.3.3. Teoreettisia mahdollisuuksia

Aikaisempaa tutkimusta suomalais-turkkilaisista yhteisyrittäistä ei ole. Merkittävin Turkkiin tehdyistä yhteisyrittäsinvestoinneista oleva tutkimus on Tatoglu ja Glaisterin, joissa näkökantana oli Länsi-Eurooppalaiset yritykset. Vaikkakin Suomalainen kulttuuri ei ole radikaalisti erilainen verrattuna Länsi-Eurooppalaiseen kulttuuriin, on suomalaisessa kulttuurissa ja yrityksissä eronsa Länsi-Eurooppaan.

Yhteisyrittäisiä käsittelevää teoriaa on olemassa useista eri näkökannoista. Aiheitta voidaan tarkastella näistä eri teoreettisista näkökannoista tai mahdollisesti tarkempi syventyminen motiiveihin ja/tai partnerinvalintaan on mahdollinen tutkimusvaihtoehto.

Maailma on jatkuvassa muutoksessa ja Turkki on merkittävästi nouseva talous. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että Turkin nousu on ollut merkittävä syy yrityksille siirtyä markkinoille. Nykyinen kehitys voi saada aikaan merkittäviä muutoksia Turkin markkinoilla niin, että on nykyisen tutkimuksen olettamukset markkinaympäristöstä ja sijoituksia houkuttelevista tekijöistä muuttuvat. Yksi tällainen mahdollinen muutos olisi Euroopan unionin jäsenyysneuvottelujen läpi meneminen. Tällöin olisi hyvä mahdollisuus tutkia suomalais-turkkilaisia yhteisyrityksiä uudelleen uusista lähtökohdista.

Suomalaista ja turkkilaista kulttuuria käsiteltiin tässä tutkielmassa jonkin verran, mutta sitä on mahdollista tutkia myös laajemmin. Hofsteden myöhemmin lisäämä viides ulottuvuus Suomen kohdalla olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde. Sen avulla pystyttäisiin analysoimaan muun muassa todennäköisyyttä sille, että turkkilais-suomalainen yhteisyritys on pitkäikäinen. Kulttuurien yhteensovittaminen lähtee siitä, että tiedostetaan mitkä erot ovat ja mikä on näihin syynä. Ymmärrys tosin on vasta lähtökohta ja tieteellisessä tutkimuksessa voitaisiin laajemmin tutkia kulttuurillista johtamista ja siihen liittyen kehitellä teoreettisia työkaluja, joiden tarve tulee mitä todennäköisimmin kasvamaan tulevaisuudessa.

## LÄHDELUETTELO:

- Alasuutari, Pertti (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Austin, James E. (1990). *Managing in Developing Countries: Strategic Analyses and Operating Techniques*. New York: The Free Press.
- Agarwal, Sanjeev & Sridhar N. Ramaswami (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*. 1st Quarter, Vol. 23 Issue 1, p1-27.
- Arksey, Hilary & Peter Knight (2009). *Interviewing for Social Scientists*. London: Sage Publications Ltd.
- Barkema, Harry G. & Freek Vermeulen (1997). What Differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures?. *Journal of International Business Studies*. Vol 28. Issue 4 p. 1041.
- BBC (2010). *Turkey Country Profile* (online) (siteerattu 11.6.2010). Saatavilla World Wide Webistä: [http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/country\\_profiles/1022222.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/country_profiles/1022222.stm)
- Beamish, Paul J. (2010). *The International Joint Venture*. (online) Ivey Business Journal Jan/Feb2010, Vol. 74 Issue 1, p8-8 (siteerattu 5.7.2010). Saatavana World Wide Webistä: [http://www.nelliportaali.fi/V/4HSY471XYEHD45X5P9JERJ963PVGNK7XL8L9IK3MJX9DRXBHVF-14812?func=quick-3&short-format=002&set\\_number=017238&set\\_entry=000003&format=999](http://www.nelliportaali.fi/V/4HSY471XYEHD45X5P9JERJ963PVGNK7XL8L9IK3MJX9DRXBHVF-14812?func=quick-3&short-format=002&set_number=017238&set_entry=000003&format=999).
- Bell, John H.J. (1996). *Control and Ownership in International Joint Ventures*. Editoinut Jorma Larimo & Tuija Mainela. Proceedings of the University of Vaasa. Reports 18, 34-60.
- Björkman, Ingmar (1989). *Foreign Direct Investment: An Empirical Analysis of Decision Making in Seven Finnish Firms*. Helsinki: Svenska Handelshögskolan.
- Boateng, Agyenim & Keith W. Glaister (2003). Strategic Motives for International Joint Venture Formation in Ghana. *Management International Review*. Vol 43. 2003/2. p 107-128
- Borsos-Torstila, Julianna (1999). *The Determinants of Foreign Direct Investment Operations of Finnish MNCs in Transition Economies 1990-1995*. Helsinki: Etlä. Taloustieto oy.
- Cai, Hongbin (2003). A Theory of Joint Asset Ownership. *RAND Journal of Economics* Vol 34. No 1. 63-77.
- Cantwell, John (2004). *Globalization and the Location of Firms*. Cornwall: MPG Books Ltd.
- Central Bank of the Republic of Turkey (2010). (online) (siteerattu 7.7.2010) Saatavana World Wide Webistä: <http://www.tcmb.gov.tr/yeni/eng/>.

- Chowdhury, Roy & Prabal Roy Chowdhury (1999). *A Theory of Joint Venture Life Cycles*. *International Journal of Industrial Organizations*. Vol. 19. (online) (siteerattu 13.7.2010) Saatavana World Wide Webistä: < [http://dx.doi.org/10.1016%2fS0167-7187\(99\)00014-4](http://dx.doi.org/10.1016%2fS0167-7187(99)00014-4) >
- Davies, Eleanor M.M. & Brian Kenny, Robert R Trick (1996). *The Choice of Joint Venture Option by British Firms in the Czech Republic*. Proceedings of the University of Vaasa. Reports 18, 233-256.
- Davis, Avram (2010). The Joint Venture Option. *Mergers & Acquisitions* Vol. 23 Issue 14.
- De Jong, Eelke (2009). *Culture and Economics: On Values, Economics and International Business*. London: Routledge.
- Demirbag, Mehmet, Ekrem Tatoglu & Keith W. Glaister (2008). Factors Affecting Perceptions of the Choice Between Acquisition and Greenfield Entry: The Case of Western FDI in an Emerging Market. *Management International Review* vol. 48 2008/I.
- Dunning, John H. (1988). *Explaining international production*. London: Unwin Hyman Ltd.
- Dunning, John H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley Publisher Ltd.
- Dunning, John H. (2002) *Global Capitalism, FDI and Competitiveness*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Ehregren, Lars (2002). *International Strategic Business Co-operation- in alliance or joint venture?* Proceedings of the University of Vaasa, Reports 86, 125-145. Kirjasta Current European Research in International Business, Editor: Jorma Larimo. Vaasa.
- Ekström, J. (1998). *Foreign Direct Investment by Large Swedish Firms – The Role of Economic Integration and Exchange Rates*. The Institute of Economic Research. Lund University (dissertation).
- Finpro (2008). *Maaraportti Turkki*. (online) (siteerattu 5.12.2008). Saatavilla world wide webistä <http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/71A8DE16-9E05-4AB3-A3E5-D511CD64EFE6/10851/MaaraporttiTurkki1.pdf>
- Finpro (2010). *Maaraportti Turkki* (online) (siteerattu 1.7.2010) Saatavilla world wide webistä: <http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/98B373EA-E13C-4425-A6AD-F87B3288C1EE/13281/FinproTurkeycountryreport2010May3.pdf>
- Glass Amy Jocelyn *Implications of Ownership, Location and Internalization Advantages for FDI Policies* (2008). Texas A&M University. (online) siteerattu: 24.11.2008. saatavilla world wide webistä: < [stdev.unctad.org/un/Glass.ppt](http://stdev.unctad.org/un/Glass.ppt) >



Geringer, J. Michael & Louis Hebert (1991): Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies* Second Quarter 1991 22(2) 249.

Hauswald, Robert & Ulrich Hege (2006). Ownership and Control in Joint Ventures. (online) (siteerattu 2.8.2010). Saatavana world wide webistä: <  
[https://studies2.hec.fr/jahia/webdav/site/hec/shared/sites/hege/acces\\_anonyme/papers/Ownership%20and%20Control%20in%20JVs%200603.pdf](https://studies2.hec.fr/jahia/webdav/site/hec/shared/sites/hege/acces_anonyme/papers/Ownership%20and%20Control%20in%20JVs%200603.pdf)>

Hennart, Jean-Francois & Jorma Larimo (1995). *The Impact of Culture on the Strategy of Multinational Enterprises*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Hofstede, Geert (2003). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. London: Profile books Ltd.

Hofstede, Geert & Jan Hofstede (2005). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, Geert (2010). Saatavana World Wide Webistä: <<http://www.geert-hofstede.com/>> (siteerattu 6.5.2010).

Hollensen, Svend (2001). *Global Marketing A Market-responsive Approach*. Essex: Pearson Education Limited.

Insel, Ahmet (2007). *Kemalism- huoli valtion eheydestä*. Sivut 121-135. Kokoomateoksesta. *Turkki- Euroopan rajalla?* (2007) toimittanut Tuula Kojo, Anu Leinonen, Mervi Nousiainen, Sampsa Peltonen ja Lauri Tainio. Helsinki: Gaudeamus.

International Monetary Fund (2008-2010). (online) (siteerattu 21.11.2008- 7.8.2010). Saatavana World Wide Webistä: <[www.imf.org](http://www.imf.org)>

Istanbul Chambers of Commerce (2010). (online) Saatavana World Wide Webistä: <[www.us-istanbul.com](http://www.us-istanbul.com)> (siteerattu 25.4.2010)

Jeon, Bang Nam, Linghui Tang & Lei Zhu (2003). *Information Technology and Bilateral FDI: Theory and Evidence*. (online) Saatavana World Wide Webistä: <[dSPACE.library.drexel.edu/bitstream/1860/1838/1/2006175153.pdf](http://dSPACE.library.drexel.edu/bitstream/1860/1838/1/2006175153.pdf)>

- Kizilyürek, Niyazi (2007). *Kypros ja Nationalismin taakka*. 365-388. Kokoomateoksesta. *Turkki- Euroopan rajalla?* (2007) toimittanut Tuula Kojo, Anu Leinonen, Mervi Nousiainen, Sampsa Peltonen ja Lauri Tainio. Helsinki: Gaudeamus
- Korhonen, Kristiina (2005). *Foreign Direct Investment in a Changing Political Environment*. Helsinki: HSE Print.
- Koskela, Mirjam & Ari Rousu (2000). *Kansantalous tutuksi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere. ISBN: 951-768-175-5.
- Kotler, Philip (2002). *Marketing Management*. London: Prentice-Hall.
- KPMG (2009). *Suomen ja Turkin välille uusi verosopimus*. (online) Saatavana World wide webistä: < <http://www.kpmg.fi/page.aspx?Section=4013&Item=5717>>.
- Lahtinen, Sole (12.7.2010). *Vaurastuminen ei parantanut naisen asemaa*. Helsingin Sanomat.
- Larimo, Jorma (1993). *Foreign Direct Investment Behaviour and Performance*. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Larimo, Jorma & Rizwan Tahir (2002). *Determinants of Ownership Strategies of Nordic Firms in Asian Countries*. Proceedings of the University of Vaasa. Reports 86, 163-191. Kokoelmateoksesta: *Current European Research in International Business*. Vaasa 2002. Editoinut Jorma Larimo.
- Larimo, Jorma & Sami Rumpunen (2006). *Partner Selection in International Joint Ventures*. Journal of Euromarketing. The Haworth Press. Doi: 10.1300/J037v16n01\_09.
- Leinonen, Anu ja Tuula Kojo, Mervi Nousiainen, Sampsa Peltonen, Lauri Tainio. (2007) Kokoomateos: *Turkki- Euroopan rajalla?* Helsinki: Gaudeamus
- Lewis, Jordan D. (1990). *Partnerships for Profit*. London: Collier MacMillan Publishers.
- Mainela, Tuija (2002). *Networks and Social Relationships in Organizing International Joint Ventures*. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- McKeigue, James, Agustina Da Cunha, Daniela Severino (2009). Turkey Opens Electricity Markets as Demands Grow. *Business Source Premier*. Vol. 153 Issue 6.
- Nykysuomen sanakirja (1966). Porvoo: Werner Söderström
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2008). Saatavana World Wide Webistä: < [www.oecd.org](http://www.oecd.org)>
- OECD (2003). *Checklist for Foreign Direct Investment Policies*. (online). Saatavana World Wide Webistä: < [www.oecd.org/dataoecd/45/21/2506900.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/45/21/2506900.pdf)>

- OECD (2008). *Economic Outlook Preliminary Edition: Turkey*. (online). Saatavana World Wide Webistä: < <http://www.oecd.org/dataoecd/5/51/20213268.pdf> >
- Reuters International Financial Review (2009). Turkey. *Special Report April*. Thomson Reuters.
- Reuters International Financial Review (2010). Turkey. *Special Report*. Thomson Reuters.
- Revenue Administration (2010). *Turkish Tax System* (online). (siteerattu: 25.5.2010.) Saatavana World Wide Webistä: < <http://www.gib.gov.tr/index.php?id=469> >
- Richie, William & Karen Eastwood (2005) Finding the perfect partner: Comparing Hofstede's Dimensions with Organizational Culture for International Joint Venture Compatibility. *Journal of Global Business*. Harrisonbourg: Vol 16 issue 32. ISSN:10537287
- Rizwan Tahir, Muhammad (2003). *Foreign Direct Investment Behavior*. FVaasa: Acta Wasaensia.
- Roy, Jean-Paul (2006). International Joint Venture Partner Selection and Performance: the Role of the Host Country Legal Environment. UMI. Michigan.(online) (saatavana world wide webistä: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1079673601&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD>)
- Rotkirch, Leif, Tuomo Erola & Risto Rämö (1982). *Ulkomaankaupan sopimusmallit*. Suomen Lakimiesliiton Kustannus Oy. Helsinki.
- Sanlin, Emil, Serdar Tuncebilik & Vanessa Quartey (2008). Venturing into partnerships. *International Financial Law Review*. Vol. 27 , p129-131.
- Strauss, Delphine & David Gardner. *The Sentinel Swiwels*. Financial Times (21.7.2010).
- Tatoglu, Ekrem & Keith W. Glaister (2000). *Dimensions of Western Foreign Direct Investments*. Westport: Quorum Books.
- Tatoglu, Ekrem & Keith W. Glaister (1998). Performance of international joint ventures in Turkey: perspectives of Western firms and Turkish firms. *International Business Review*. 7:6, 635-656. doi:10.1016/S0969-5931(98)00031-6 .
- TCI Network (2008). *What is Cluster?* (online) (siteerattu 15.11.2008). Saatavilla world wide webistä: < <http://www.competitiveness.org/article/view/14/1/5> >

- Turkish Industrialists's and Businessmen's Association (2004). *Investment Environment and Foreign Direct Investments in Turkey: Working paper prepared for Investors Advisory Council Meeting*. Istanbul: TÜSiAD. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.tusiad.us/Content/uploaded/TURKEY-INVESTMENT-ENVIRONMENT.PDF>>.
- Ulusoy, Kivanc (2007). *Euroopan vaikutus Turkin poliittisiin uudistuksiin 1987-2004*. Sivut 63-87. Kokoomateoksesta. *Turkki- Euroopan rajalla?* (2007) toimittanut Tuula Kojo, Anu Leinonen, Mervi Nousiainen, Sampsa Peltonen ja Lauri Tainio. Helsinki: Gaudeamus.
- UNCTAD (1996). *Incentives and Foreign Direct Investment*. New York and Geneva : United Nations. ISBN: 9211044596.
- UNCTAD. (2008) *World investment report* (online) (siteerattu 6.11. 2008) saatavilla world wide webistä: <  
<http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=4629&lang=1> >
- UNCTAD (2008). *Foreign Direct Investment*. (online) siteerattu 20.11.2008 saatavilla world wide webistä: <  
<http://www.unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=2527&lang=1>>
- Vaner, Semih (2005). *La Turquie sous la direction*. Sciences Politiques. Paris
- World Bank (2010). *Turkey in brief*. (siteerattu 8.11.2008 & 25.5. 2010) saatavilla world wide webistä: <[www.worldbank.org.tr](http://www.worldbank.org.tr)>
- World Bank (2010) *World Development Reports* (siteerattu 26.5.2010) saatavilla world wide webistä <  
<http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/EXTWDRS/0,,contentMDK:20227703~pagePK:478093~piPK:477627~theSitePK:477624,00.html>>
- Yang, Aimin & Yadong Luo (2001). *International Joint Ventures: Theory and Practice*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Yin, Robert K. (2003). *Case-Study Research- Design and Methods*. Third edition. London: Sage Publications Ltd. ISBN: 0-7619-2553-8.
- Young, G.R. & S. Bradford (1977). *Joint Ventures: Planning and Action*. New York: Financial Executives Research Foundation.

## LIITTEET

**LIITE 1.**Kyselylomake puolistrukturoituun haastatteluun:

Nimenne  
 Asemanne kohdeyrityksessä yhteisyrityksen perustamisvaiheessa  
 Yrityksen nimi  
 Yhteisyrityksen nimi  
 Yhteisyrityksen sijaintimaa Turkki

- 1.Partnereiden a)nimet b) omistusosuudet (%) perustamishetkellä ?
2. Tavoitteliko Suomalainen yritys tai paikallinen kumppani suunnitteluvaiheessa eri omistusosuutta kuin toteutunutta?
3. Tiedätkö mikä oli yhteisyrityksen omistustilanne v.2010 (perustamishetkeen verrattuna)?
- 4..Suomalaisyrityksen koko JV partneriin/pääpartneriin nähden perustamishetkellä(vert.kohteena liikevaihdot):
5. Suomalaisen yrityksen kokemus tuotannollisista yhteistyöhankkeista (omistuksellisista) yhteisyrityksen perustamishetkellä?
6. Oliko yhteisyrityksellä suunniteltu kesto (vuosia)?
7. Suomalaisen yrityksen toiminta yhteistyöyrityksen sijaintimaassa ennen yhteisyrityksen perustamista?
- 8.Yhteistyöyritystä koskeva kilpailustrategia:
9. Tärkeimmät motiivit yhteistyön taustalla?
10. Miten suomalainen yritys arvioi yhteisyrityksen sijaintimaan olosuhteet?  
(Kulttuuri/riski/kilpailu)
11. Kuinka monta potentiaalista partneriehdokasta XX löysi ja arvioi perusteellisesti ennen partnerin lopullista valintaa?
12. Kuka teki aloitteen Joint-venturen perustamisesta?
13. Kuinka erilaisiksi koet Suomalaisen yrityksen ja JV-partnerin suuntautumisen ?
14. Suomalaisen yrityksen suhde pääpartneriin ennen JV:n perustamista?
15. Oliko suomalaisessa ja turkkilaisessa työkasityksessä eroja, olivatko työkulttuurit yhteensovitettavissa?
16. Oliko kulttuurisia törmäyksiä?
17. Kuinka johtojen välinen luottamus saatiin luotua?
18. Mitä erityisiä tekijöitä suomalaisten yritysten tulisi ottaa huomioon yhteisyrityksen perustamisessa Turkkiin?

PARHAIMMAT KIITOKSET YHTEISTYÖSTÄ!

Pinja Hirvilammi

**LIITE 2. Puolistrukturoitu kyselylomake englanniksi:**

Your name and the role in XXs joint venture in Turkey (Please mention if you were taking part of decision of choosing A as the Turkish partner for XX).

1. Main motives for the investment?
2. How XX chose the turkish partner? Was XX searching or was the partnership suggested by the Turkish side or third party?
3. What were the most important qualities of the turkish partner?
4. Was the turkish partner in the position of a competitor before Joint venture? If not how would you classify their position?
5. Were there similarities in turkish organizational culture in this case? What kind of? (e.g. relationship towards clients, innovation, technology, quality and costs)
6. Were there differences in turkish organizational culture in this case? What kind of? (e.g. relationship towards clients, innovation, technology, quality and costs)
7. Do you believe that similarities and differences mentioned above were closely related to the culture of the countries of companies?
8. Did joint-venture combine the organizational culture of the two companies or did it adapt other one or was there created a new organizational culture?
9. How the partnership evolved (when it started, changed, ended)? How much an affect Turkish crisis in the beginning of 2000 had for XX's joint venture?
10. Were there changes of the ownership percentages during the JV?
11. How the trust was built between management?
12. How do you see Turkey as a market area? What are the pros and cons in your opinion?
13. Do you think that Turkey as a market area is favorable to international JV's?
14. Do you think that turkish working culture is adaptable with nordic working culture?
15. Any opinions how you believe Turkish markets will develop?

Thank you for cooperation

Pinja Hirvilammi