

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
MARKKINOINNIN LAITOS**

Jussi Ilmari Pyörälä

**MAKROTEKIJÖIDEN VAIKUTUS OPEROINTIMUODON VALINNASSA
BALTIAN MARKKINOILLE**

Erityistarkastelussa vähittäiskaupan toimiala

Markkinoinnin
pro gradu – tutkielma

Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma

VAASA 2006

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	7
TIIVISTELMÄ	9
1. JOHDANTO	11
1.1. Johdatus aihealueeseen	11
1.2. Tutkimusongelma ja sen rajaaminen sekä työn keskeiset käsitteet	13
1.3. Aikaisemmat tutkimukset	17
1.4. Tutkimuksen rakenne	22
2. VÄHITTÄISKAUPAN KANSAINVÄLISTYMINEN	24
2.1. Yleistä vähittäiskaupan kansainvälistymisestä	24
2.2. Motivaatiotekijät vähittäiskaupan kansainvälistymiseen	29
2.3. Vähittäiskaupan kansainvälistymisstrategiat	31
3. OPEROINTIMUODOT VÄHITTÄISKAUPASSA	34
3.1. Yleistä vähittäiskaupan operointimuodoista	34
3.2. Sopimukselliset operointimuodot vähittäiskaupassa	37
3.2.1. Kansainväliset liikkeenjohdolliset sopimukset	37
3.2.2. Kaupan sisäinen toimilupa	38
3.2.3. Franchising	39
3.2.4. Sopimusluonteiset allianssit vähittäiskaupassa	41
3.3. Investoinnilliset operointimuodot vähittäiskaupassa	43
3.3.1. Pääomalliset allianssit ja yhteisyritykset	45
3.3.2. Kansainvälinen yritysosto	48
3.3.3. Uusyrityksperustanta	49
4. OPEROINTIMUODON VALINTA VÄHITTÄISKAUPASSA	52
4.1. Yleistä yritysten operointimuotovalinnasta	52
4.2. Operointimuodon valintaa selittävät lähestymistavat	56
4.3. Yleisten kansainvälistymismallien sopivuus vähittäiskauppaan	63
4.4. Vähittäiskaupan operointimuotoon vaikuttavat makrotekijät	66
4.4.1. Poliittisten ympäristötekijöiden vaikutus operointimuodon valinnassa	69
4.4.2. Taloudellisten ympäristötekijöiden vaikutus operointimuodon valinnassa	73
4.4.3. Kulttuurillisten ympäristötekijöiden vaikutus operointimuodon valinnassa	81
4.5. Tutkimuksen viitekehys	85

5. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	87
5.1. Arkistanalyysi tutkimusmenetelmänä	87
5.2. Tutkimuksen kohdeyritysten lyhyt esittely	91
5.3. Validiteetti ja reliabiliteetti	93
6. BALTIAN MARKKINAT	96
6.1. Poliittinen ympäristö	97
6.2. Taloudellinen ympäristö	104
6.3. Kulttuurillinen ympäristö	113
6.4. Vähittäiskauppa Baltiassa	114
6.4.1. Vähittäiskauppa Baltiassa neuvostoaikana	115
6.4.2. Vähittäiskauppa Baltiassa neuvostoajan jälkeen	116
6.4.3. Vähittäiskaupan markkinarakenne Baltiassa	120
7. BALTIAN OPEROINTIMUDON VALINTA JA LIKETOIMINNAN KEHITYS KOHDEYRITYKSIEN VÄHITTÄISKAUPPATOIMINNASSA	124
7.1. SOK	124
7.2. Kesko	129
7.3. Stockmann	137
7.4. Rautakirja	142
7.5. Tiimari	148
7.6. Neste Oil	151
8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	157
8.1. Yhteenveto	157
8.2. Johtopäätökset	158
8.3. Tutkimuksen käytännöllinen merkitys, rajoitukset sekä ehdotukset tuleviin tutkimuksiin	165
LÄHDELUETTELO	166

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne	23
Kuvio 2: Eri näkökulmia vähittäiskaupan kansainvälistymiseen	26
Kuvio 3: Kansainvälisen kehityksen positiot vähittäiskaupassa	32
Kuvio 4: Entrystrategian elementit	35
Kuvio 5: Kansainväliset operointimuodot vähittäiskaupassa	37
Kuvio 6: Kansainvälisten sopimusluonteisten allianssityyppien hierarkia vähittäiskaupassa	43
Kuvio 7: Kansainvälisten pääomallisten allianssityyppien hierarkia vähittäiskaupassa	46
Kuvio 8: Kaavamainen esitys operointivalinnan tekijöistä	59
Kuvio 9: Tekijät operointimuotopäätöksessä	62
Kuvio 10: Muuttajat, jotka vaikuttavat operointitavan valintaan kohdemarkkinoille	63
Kuvio 11: Tutkimuksen viitekehys	86
Kuvio 12: Taloudellisen vapauden indeksi	103
Kuvio 13: Korruptioindeksi	103
Kuvio 14: BKT:n kasvuprosentit Virossa	105
Kuvio 15: BKT:n kasvuprosentit Latviassa	105
Kuvio 16: BKT:n kasvuprosentit Liettuaassa	106
Kuvio 17: Vähittäiskaupan kokonaismyynti Virossa eri vuosina	121
Kuvio 18: Keskon päivittäistavarakauppojen lukumäärä Virossa ja Latviassa eri vuosina	136
Kuvio 19: Seppälän Baltian alueen myymälämäärän kehitys eri vuosina	142
Kuvio 20: Rautakirjan kioskien määrä Virossa eri vuosina	148
Kuvio 21: Tiimarin Viron myymälämäärän kehitys	151

TAULUKKOLUETTELO

sivu

Taulukko 1: Motivaatiotekijöitä vähittäiskaupan kansainvälistymiseen	30
Taulukko 2: Kansainvälisten vähittäiskauppiaiden typologia	33
Taulukko 3: Kansainväliset operointimuodot	35
Taulukko 4: Edut ja haitat kansainvälisen vähittäiskaupan eri operointimuotovaihtoehdoissa	50
Taulukko 5: OLI-edut ja eri tavat palvella markkinoita	58
Taulukko 6: Esimerkkejä lähestymistavoiksi vähittäiskaupan kansainvälistymiseen	64
Taulukko 7: Makrotekijät, jotka vaikuttavat kansainvälisten vähittäiskauppiaiden operointimuotovalintaan	66
Taulukko 8: Kohdemaan institutionaalinen ympäristö auttamassa vähittäiskaupan kansainvälistymisessä	73
Taulukko 9: Baltian maiden liiketoimintaympäristö kansainvälisessä vertailussa	102
Taulukko 10: Inflaatioprosentit Baltian maissa	106
Taulukko 11: Keskimääräinen palkkataso Baltiassa	107
Taulukko 12: Investointipisteytykset kansantalouksissa Baltiassa	109
Taulukko 13: Ulkomaisten suorien sijoitusten virta Viroon, Latviaan ja Liettuaan	109
Taulukko 14: Ulkomaisten suorien sijoitusten jakautuminen talouden tärkeimmillä sektoreilla Baltian maissa vuonna 2004	111
Taulukko 15: Joidenkin Virossa toimivien päivittäistavaraketjujen markkinaosuuksia 10/2004	122
Taulukko 16: SOK:n käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina	128
Taulukko 17: SOK:n Baltian alueen vähittäiskaupan ja koko yhtymän liikevaihto eri vuosina	129
Taulukko 18: Keskon käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina	136
Taulukko 19: Keskon Baltian alueen vähittäiskaupan ja koko yhtymän liikevaihto eri vuosina	136
Taulukko 20: Stockmannin käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina	141
Taulukko 21: Stockmannin Baltian alueen vähittäiskaupan ja koko yhtymän liikevaihto eri vuosina	141
Taulukko 22: Rautakirjan käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina	147
Taulukko 23: Rautakirjan Baltian alueen vähittäiskaupan ja koko yhtymän liikevaihto eri vuosina	148
Taulukko 24: Tiimarin käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina	150
Taulukko 25: Neste Oil Oyj:n käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina	156

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Jussi Ilmari Pyörälä
Tutkielman nimi:	Makrotekijöiden vaikutus operointimuodon valintaan Baltian markkinoille: erityistarkastelussa vähittäiskaupan toimiala
Ohjaaja:	Minnie Kontkanen
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Laitos:	Markkinoinnin laitos
Oppiaine:	Markkinointi
Koulutusohjelma:	Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma
Aloitusvuosi:	2002
Valmistumisvuosi:	2006

Sivumäärä: 173

TIIVISTELMÄ

Baltian maissa on tapahtunut valtavasti muutoksia viimeisen reilun viidentoista vuoden aikana. Maat vapautuivat kommunistisesta vallasta ja ovat tänä päivänä EU:n jäseniä. Tämän työn tarkoituksena on selvittää, miten tämä Baltian ulkoisen, eli makroympäristön muutos on vaikuttanut alueella toimivien, tutkimukseen valittujen suomalaisten vähittäiskaupparyitysten operointimuotovalintoihin. Lisäksi tarkoituksena on selvittää työhön valittujen kohdeyritysten toiminnan laajuuden kehitystä Baltiassa eri vuosina.

Tutkimuksessa esitellään aluksi yleisellä tasolla vähittäiskaupan kansainvälistymistä sekä vähittäiskaupan yleisesti käyttämiä operointimuotoja. Työn teoreettinen viitekehys kootaan kirjallisuudesta ja artikkeleista, jotka käsittelevät yritysten operointimuotovalintaan vaikuttavia ulkoisia makrotekijöitä. Teoreettisessa viitekehyksessä nämä ulkoiset tekijät jaetaan poliittisiin, taloudellisiin sekä kulttuurillisiin tekijöihin. Tämän työn empiirisen osan tutkimusmenetelmänä on käytetty niin sanottua arkistoanalyysiä, joka perustuu sekundaariaineistoon. Empiirisessä osassa on ensinnäkin tutkittu Baltian alueen toimintaympäristöä eri vuosina, perustuen eri lähteistä löydettyyn arkistoaineistoon. Seuraavaksi työn empiirisessä osassa suoritetaan case-yritystutkimus. Tässä tutkimuksessa selvitetään valittujen kohdeyritysten operointimuotokäyttäytymistä eri vuosina Baltiassa. Lisäksi tarkastellaan näiden yritysten Baltian toiminnan laajuutta eri ajanjaksoina, mikä toteutetaan tarkastelemalla Baltian liikevaihtoa ja myymälämäärää. Kohdeyrityksiksi on valittu SOK, Kesko, Stockmann, Rautakirja, Tiimari sekä Neste Oil. Tutkimusaineistona käytetään muun muassa näiden yritysten vuosikertomuksia.

Työn empiriaosuudesta löydettiin tukea teoriaosuuteen valituille malleille, joten yrityksen ulkoisilla-, eli makrotekijöillä voidaan olettaa olevan ainakin jossain määrin vaikutusta sen kansainvälisen operointimuodon valinnassa. Työn empiria-osuudesta käy varsin selvästi ilmi, että työhön valittujen vähittäiskaupan kohdeyritysten Baltian alueen volyyymi on lähes koko niiden Baltian toimintansa ajan ollut jatkuvassa kasvussa. Baltiasta on siis tullut näille kohdeyrityksille koko ajan entistä tärkeämpi markkina-alue.

AVAINSANAT: Operointimuoto, makrotekijät, Baltia, vähittäiskauppa

1. JOHDANTO

1.1. Johdatus aihealueeseen

Euroopan unionin laajeneminen Keski- ja Itä-Euroopan entisiin kommunistisiin maihin on historiallinen tapahtuma. Osana tätä prosessia EU laajeni 1.5.2004 myös entisen Neuvostoliiton alueelle, eli vuonna 1991 itsenäisyytensä uudelleen saavuttaneisiin Viroon, Latviaan ja Liettuaan, toisin sanoen Baltian maihin. Suomalaiset yritykset, muun muassa vähittäiskaupan ja tuotannon alalta ovat rantautuneet nopealla tahdilla Baltiaan, ja etenkin Viroon kannustavan lainsäädännön, kasvavien markkinoiden ja edullisten tuotantopanosten houkuttelemana. Lisäksi Baltian asema porttina Venäjälle korostuu yhä useammin. Baltian alueella toimivien ulkomaalaisten yritysten ulkoinen, eli makroliiketoimintaympäristö on muuttunut ja kehittynyt viime vuosien varrella varsin radikaalisti niin poliittisella kuin myös taloudellisella tasolla. Muun muassa tämä ulkoisen ympäristön muuttuminen on pakottanut alueella toimivia yrityksiä vuosien kuluessa tarkastamaan käyttämänsä operointimuodon ajanmukaisuus.

Euroopan unionin neljän vapauden mukaan tavaroiden, palvelujen, henkilöiden ja pääoman liike on yhteisön alueella vapaata. Tavaroiden vapaa liike tarkoittaa mahdollisuutta myydä ja markkinoida tavaroita sisämarkkina-alueella ilman esteitä samalla tavalla kuin kunkin jäsenmaan omat kansalaisetkin. Tavaroiden vapaan liikkeen mukaan jäsenvaltioiden välisessä tavaroiden kaupassa, eli yhteisömyynnissä ja hankinnassa on kielletty tullit ja niitä vastaavat maksut sekä erilaiset ulkomaankaupan määrälliset rajoitukset ja kaikki sellaiset toimenpiteet, joilla on määrällisiä rajoituksia vastaavia vaikutuksia, eräitä poikkeuksia lukuun ottamatta. Liikkeenperustamisoikeus, eli sijoittautumisoikeus on määritelty Rooman sopimuksen 52–58 artikloissa. Jäsenvaltioiden kansalaisilla on oikeus perustaa yritys minkä tahansa jäsenvaltion alueelle. Toiseen jäsenvaltioon perustettava yritys voi olla myös kauppaedustajan liike, sivuliike tai tytäryritys. Liikkeenperustamisoikeuden käytännön toteutumiselle on ollut suureksi avuksi EU:n pääomaliikkeiden vapaus. Liikkeen perustamista varten tarvittava pääoma voidaan yleensä vapaasti siirtää jäsenvaltioiden rajojen yli siihen jäsenvaltioon, missä perustaminen tapahtuu. Palveluiden vapauttaminen on taas ollut merkityksellistä palvelusektorin, esimerkiksi vähittäiskaupan kansainvälistymiselle. (Kotivuori & Selin 1995: 31, 54.)

Baltian maiden EU – jäsenyys tuo muutoksia Suomen ja tämän alueen väliseen kauppaan. Joka tapauksessa tärkeintä Suomen kannalta on Baltian maiden suotuisa taloudel-

linen kehitys ja taloussuhteet. Vaurastumalla Baltian markkinat kasvavat, niiden tuotantorakenteet nykyaikaistuvat ja yhteiskuntajärjestelmät vakiintuvat. Jäsenyys EU:ssa vaikuttaa maiden talouskehitykseen myönteisesti ja vakauttaa myös poliittisia oloja. Viro on ollut vuonna 2005 Suomelle kymmenenneksi tärkein vientimaa, viennin arvon ollessa noin 1,35 miljardia euroa. Viennin arvoa tarkasteltaessa Latvian ja Liettuan markkinoille huomataan, että nämä maat eivät ole Suomelle läheskään yhtä tärkeitä kauppakumppaneita kuin Viro on, viennin arvon jäädessä vuonna 2005 Latvian kohdalla noin 416 miljoonaan euroon ja Liettuan kohdalla vain noin 311 miljoonaan euroon. Suomen vienti kuitenkin lisääntyi sekä Liettuaan että Latviaan ja vastaavasti väheni Viroon vuonna 2005. Näin Viron etumatka hiukan kapeni. Suomalaiset yritykset ovat 1990-luvulla etabloituneet voimakkaasti Baltian maiden ja erityisesti Viron markkinoille. Etabloitumisen merkittävimpinä syinä ovat olleet uudet, kasvavat markkinat ja / tai paikallisen, Suomeen verrattuna halvan työvoiman hyödyntäminen tuotannossa. Etabloitumista on helpottanut paikallisen kilpailun vähäisyys. Koska Suomen kotimarkkinat ovat suhteellisen pienet, Baltian maat tarjoavat suomalaisille yrityksille uusia kasvumahdollisuuksia. (Kaitila & Widgren 1998: 2–3; Tullihallitus 2006.)

Suorat investoinnit Suomesta Viroon ovat jatkuvassa kasvussa ja tähän vaikuttaa muun muassa Baltian maiden EU-jäsenyys. Taloussuhteiden vapautumisella voi myös olla negatiivisia vaikutuksia Baltian maihin tehtäviin suoriin investointeihin niiden pienten kotimarkkinoiden takia. Kun tietty infrastruktuuri saavutetaan niin markkinat kypsyvät ja investointeja ei enää tarvita, muuta kuin maista ulos suuntautuvaan vientikauppaan (Kaitila & Widgren 1998: 123). Suurimpina motivaatiotekijöinä lähtemään Viron markkinoille yritykset pitävät vakautta ja uudistumisprosessin etenemistä maassa, Viron markkinoiden houkuttelevuutta, työvoimaa, infrastruktuuria sekä naapurimaiden potentiaalia ja saavutettavuutta (Reiljan 2002: 103).

Yritysten kansainvälistymiseen on olemassa monenlaisia syitä, jotka myös vaihtelevat yrityksittäin ja yritysten historiallisten tekijöiden mukaisesti. Vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan ajatella erilaisia yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä toimintaympäristön muutosta, joka tänä päivänä voi olla todella nopeaa ja rajua. Myös liikkeenjohdon arviot ja odotukset painavat kansainvälistymisessä. Yritysten voi olla lähes pakko kansainvälistyä toimintaedellytysten ja kannattavuuden parantamiseksi ja jopa turvaamiseksi. Motiivina voidaan ajatella myös olevan uusien markkinoiden tavoittelu ja liiketoiminnan kasvattaminen. Suomen markkinat ovat niin pienet, että yrityksen halutessa kasvattaa liiketoimintaansa tulee toiminnalle kotimaassa nopeasti katto vastaan. Myös yritysten alueelliset kilpailuedellytykset paranevat kansainvälistymisen myötä. Yrityksille voi

myös tulla paineita laajentumiseen ulkomaille, jos sen pahimmat kilpailijat kansainvälistyvät. Kansainvälistymisessä voidaan myös saavuttaa kustannusetuja suurempien osuutien ja halvempien henkilöstökulujen muodossa. Kansainvälistyminen vaatii kuitenkin yritykseltä resursseja sekä kilpailuetua. Yrityksen toimintaympäristö myös muuttuu melkoisesti kansainvälistymisessä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997: 120–122.)

Baltian maiden itsenäistymisestä alkoi suomalaisten yritysten laajamittainen vähittäiskauppa Baltiassa. Suomalaisten yritysten kiinnostus Baltian maiden vähittäiskauppa-toimintaa kohtaan on yleensä lähtöisin markkinoiden ja kulutuksen kasvusta alueella, valtiollisen omaisuuden yksityistämisprosessista, kannustavasta lainsäädännöstä sekä maantieteellisestä läheisyydestä, mikä on mahdollistanut toiminnan ylemmän organisoimisen Suomesta käsin. Vuoden 2000 aikana monet jo aiemmin vähittäiskauppaa Virossa harjoittaneet suomalaisyritykset laajensivat toimintaansa. (CEMAT 2005: 33.)

1.2. Tutkimusongelma ja sen rajaaminen sekä työn keskeiset käsitteet

Työn päätavoitteena on analysoida erilaisten yritykselle ulkoisten ympäristötekijöiden, eli *makrotekijöiden vaikutusta operointimuodon valinnassa Baltian markkinoille*, jotka käsittävät Viron, Latvian ja Liettuan markkinat. Tavoitteena on tutkia tätä niin *historiallisesta* kuin myös *tämän päivän* näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkasteluajanjakso ulottuu Neuvostoliiton aikakauden loppuajoista Baltian maiden itsenäistymiseen ja edelleen maiden tämän päivän EU jäsenyyden aikakauteen. Päähuomio kohdistetaan kuitenkin itsenäistymisen jälkeiseen aikaan, jolloin alueelle alkoi tulla suomalaisia vähittäiskaupan yrityksiä. Tässä työssä keskitytään tutkimaan suomalaisten vähittäiskaupan toimialan yritysten operointimuodon valintaa. Vähittäiskaupalla tarkoitetaan liiketoimintaa, jonka pääasiallinen tehtävä on myydä loppuasiakkaalle erilaisia tuotteita.

Tämän työn päätavoitteeseen, eli *makrotekijöiden vaikutuksen tarkasteluun operointimuodon valinnassa Baltian markkinoille vähittäiskaupan toimialalla*, pyritään seuraavien viiden eri alatavoitteen kautta ja avustuksella.

1. Työn ensimmäinen alatavoite on kuvata vähittäiskaupan toimialan kansainvälistymisprosessia yleisellä tasolla.
2. Työn toinen alatavoite on esitellä ja tutkia eri operointimuotoja, joita yleisimmin käytetään vähittäiskaupan toimialalla.

3. Kolmantena alatavoitteena työssä on tutkia eri mallien ja teorioiden avulla yritykselle ulkoisten, eli makrotekijöiden vaikutusta niiden operointimuodon valinnassa. Lisäksi arvioidaan näiden mallien ja teorioiden soveltuvuutta vähittäiskaupan toimialan tarkasteluun.
4. Työn neljäs alatavoite on esitellä Baltiaa yrityksen toimintaympäristönä tänään ja menneisyydessä. Tarkastelu suuntautuu lähinnä poliittisiin, taloudellisiin ja kulttuurillisiin tekijöihin alueella. Myös vähittäiskaupan toimialaa pyritään kuvaamaan Baltian kontekstissa. Tämä alatavoite asetetaan työn empiiriselle osuudelle.
5. Työn viides alatavoite on tutkia, mitä operointimuotoja työhön kohdeyrityksiksi valitut suomalaiset vähittäiskaupparyitykset ovat käyttäneet ja käyttävät tänä päivänä Baltian markkinoilla ja ovatko nämä muuttuneet ajan kuluessa ja toimintaympäristön muututtua alueella. Tämänkin alatavoite asetetaan työn empiiriselle osuudelle. Lisäksi empiirisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan tietoa kyseisten yritysten Baltian toiminnan laajuudesta eri ajanjaksoina. Baltian toiminnan laajuutta tarkastellaan tässä työssä yritysten liikevaihdon ja myymälämäärän avulla.

Ensimmäisen, toisen ja kolmannen alatavoitteen saavuttamiseen pyritään suoritettavan kirjoituspöytä tutkimuksen avulla, joka perustuu jo olemassa olevaan sekundaaritietoon, eli aikaisempiin kirjoituksiin ja tutkimuksiin aiheesta. Neljännen ja viidennen alatavoitteen saavuttamiseksi pyritään hankkimaan tätä tutkimusta varten erikseen sekundaaritietoa. Tätä tietoa työssä hankitaan suorittamalla työn empiirisessä osassa arkistoanalyysi. Tässä arkistoanalyysissä aineistona käytetään muun muassa Baltian toimintaympäristöstä eri vuosina julkaistuja raportteja. Arkistoanalyysiä tutkimusmenetelmänä käyttäen suoritetaan työn empiirisessä osassa myös case-yritystutkimus, johon otetaan mukaan suomalaisia vähittäiskaupan yrityksiä, jotka ovat toimineet ja toimivat myös nykyisin Baltian markkinoilla. Tässä aineistona käytetään lähinnä kohdeyritysten vuosikertomuksia. Arkistoanalyysi on valittu tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla pystytään vastaamaan kysymyksiin ”mitä”, ”kuinka paljon” ja ”missä”, mikä on työn päätavoitteen kannalta olennaista (Yin 1989: 17).

Kyseinen tutkimusaihe on valittu lähinnä sen uutuusarvon vuoksi. Pohdittaessa kyseisen tutkimuksen uutuusarvoa tulee muistaa, että vähittäiskaupan operointimuotovalinnasta on tällä hetkellä olemassa varsin vähän tutkimusta. Lisäksi Baltian alue on vähemmän

tukittu alue, mitä tulee operointimuodon valintaan. Nämä edellä mainitut tekijät yhdistämällä voidaan päätellä tutkimuksella olevan uutuusarvoa. Täten tällä tutkimuksella voi myös olla käytännöllistä merkitystä. Operointimuodon oikealla valinnalla on usein suuri vaikutus yrityksen ulkomaisten operaatioiden onnistumiseen. Pelkästään jo tästä syystä tätä aihetta on varsin perusteltua tutkia. Työn alatavoitteet on valittu pitäen silmällä vähittäiskaupan toimialan erityispiirteet. On esimerkiksi hyvä tietää jo työn alussa tämän toimialan kansainvälistymisestä. Myös toinen ja kolmas alatavoite on linkitetty vähittäiskauppaan. Lisäksi neljäs alatavoite on asetettu tutkimaan Baltian vähittäiskauppap ympäristön muutosta, mikä on työn päätavoitteen saavuttamiseksi erityisen tärkeää.

Rajaukset

Tutkimusongelma rajataan työssä koskemaan *operointimuodon* valintaa *Baltian markkinoille*, eli entrystrategian muut elementit rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Entrystrategia kokonaisuudessaan on varsin laaja käsite, josta voitaisiin tehdä useita tutkimuksia. Lisäksi yksi työn rajausta on se, että tässä työssä ei tarkastella operointimuotona niin sanottuja passiivisia investointeja, kuten *vähemmistöosakkaana* tehtäviä portfolioinvestointeja ulkomaisten yritysten osakkeisiin, joissa investoija on motivoitunut investointiin lähinnä ainoastaan siitä odotettavan tuoton takia.

Tutkimusongelman tarkastelussa rajoitetaan ensi sijassa *suomalaisten yritysten* Baltian operoinnin tarkasteluun. Sinänsä myös operointimuodon valinnassa eritavalla käyttäytyviä toimialoja on suuri määrä. Tässä työssä empiirinen case-yritystutkimus toteutetaan arkistanalyysinä, jossa kohdeyritysten määrä on rajallinen, johtuen lähinnä käytettävissä olevista ajallisista resursseista. Tästä syystä olisi vaikeata saavuttaa riittävän syvällinen kuva operointimuotojen käytöstä eri toimialoilla. Niinpä tässä työssä keskitytään tarkastelemaan operointimuodon valintaa *vähittäiskaupan toimialalla*. Tutkimuksen kohteeksi on valittu kuusi tällä hetkellä Baltian maissa toimivaa tunnettua suomalaista vähittäiskaupan yritystä: SOK, Kesko, Stockmann, Rautakirja, Tiimari ja Neste Oil. Keskittymällä vain yhden toimialan tarkasteluun voidaan saavuttaa syvällisempi kuva operointimuotojen kehityksestä ja käytöstä kohdemarkkina-alueella, eli Baltian maissa.

On tärkeätä erottaa tutkittaessa vähittäiskauppaa se, tarkastellaanko tätä osana tarjontaketjua *funktionaalisesti* vai *sektoriperiaatteella*, jakaen vähittäiskauppa eri toimialojen mukaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan vähittäiskauppaa enemmän funktionaaliselta kannalta. Onhan jo tämän työn kohdeyrityksissäkin useamman vähittäiskauppasektorin edustajia.

Lisäksi yksi tärkeä rajausta tässä työssä on tarkastelun ja analysoinnin rajaaminen kohdistamaan yrityksen *ulkoisten tekijöiden, eli makrotekijöiden* vaikutukseen operointimuodon valinnassa. Tarkastelu suuntautuu näissä lähinnä kohdemaan poliittisten, taloudellisten ja kulttuurillisten ympäristötekijöiden tarkasteluun. Tästä syystä kyseisessä tutkimuksessa keskitytään ulkoisten tekijöiden vaikutuksen selvittämisen kannalta keskeisiin malleihin ja teorioihin. Myös yrityksen kotimarkkinatekijät vaikuttavat jossain määrin yrityksen operointimuotovalintaan, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään siis ennen kaikkea kohdemaatekijöihin, sillä ne ovat kuitenkin ulkoisista tekijöistä merkittävimpiä vaikuttavia tekijöitä. Myös kilpailijayritysten käyttäytymisen seuraaminen ja mahdollinen imitointi liittyy makroympäristöön. Kuitenkaan tätä imitointialttiutta ei tässä työssä käsitellä, koska sen selvittäminen pelkän arkistanalyysin avulla olisi vaikeata. Yrityksen sisäisten tekijöiden vaikutuksen selvittäminen operointimuodon valinnassa taas vaatisi täysin toisen tyyppisen tutkimusmetodin, kuin arkistanalyysin käyttöä työssä.

Keskeiset käsitteet

Muun muassa tuontikiintiöt, tariffit, paikallinen lainsäädäntö sekä verotuskysymykset voidaan nähdä yrityksen kannalta *makroympäristönä*, eli poliittisena ja taloudellisena ympäristönä. Makroympäristö siis tarkoittaa yrityksen ulkoista ympäristöä, jota yksittäisen yrityksen on itsenäisesti ja yksin mahdotonta muuttaa (Guy 2001: 454–455). Yrityksen ulkoista ympäristöä kutsutaan makroympäristöksi, joka sisältää muun muassa ulkomaantoiminnan kohdemarkkinoiden ympäristötekijöitä ja tuotantotekijöitä, eli toisin sanoen makrotekijöitä (Luostarinen 1982: 24). Vaikka jotkut tutkimukset käyttävät yrityksen ulkoisista tekijöistä myös nimitystä institutionaaliset tekijät, käytetään näistä tässä työssä, tätä yleisemmin eri tutkimuksissa esiintyvää nimitystä *makrotekijät*.

Operointimuodolla tarkoitetaan eri tapoja, joita yrityksellä on lähteä toimittamaan tavaroita kansainvälisille markkinoille (Young, Hamill, Wheeler & Davies 1989: 10). Luostarisen mukaan ulkomainen operointimuoto eli entrymuoto tarkoittaa erilaisia vaihtoehtoja, jotka ilmenevät, kun tehdään bisnestä ulkomaisilla markkinoilla (Luostarinen 1982: 8). Root taas määrittelee operointimuodon institutionaaliseksi järjestelyksi, joka tekee mahdolliseksi yrityksen tuotteiden, teknologian, tietotaidon, johtamisen ja muiden resurssien siirron vieraaseen maahan (Root 1987: 5). Baltian markkinoilla on tapahtunut valtavia muutoksia viime aikoina. Maat itsenäistyivät 1990-luvun alussa ja siirtyivät kommunismista markkinatalouteen. Vuonna 2004 maat liittyivät Euroopan unionin jäseniksi. Tämä kaikki merkitsee tämän työn kannalta sitä, että operointimuodon dynaamisuuden käsite tulee todennäköisesti korostumaan.

Yleisesti *vähittäiskauppa* voidaan määritellä seuraavasti: Vähittäiskaupat ovat viimeinen kaupallinen linkki jakeluketjussa. Ne myyvät loppuasiakkaille, tai asiakkaille, jotka eivät välttämättä itse kuluta lopputuotetta, mutta jotka eivät tarjoa lopputuotetta jälleenmyyntiin. (Alexander 1997: 28, 37.)

1.3. Aikaisemmat tutkimukset

Tässä alakappaleessa esitellään aluksi erilaisia aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia operointimuodon valinnasta yleisesti. Tämän jälkeen katsaus luodaan Baltian markkinaympäristöstä kertovaan kirjallisuuteen. Seuraavaksi tarkastellaan kirjallisuutta operointimuodon valinnasta erityisesti Itä-Euroopan ja Baltian kontekstissa. Lopuksi tarkastellaan vähittäiskaupan kansainvälistymisestä kertovaa kirjallisuutta.

Operointimuodon valinta yleisesti

Kirjassaan ”Entry strategies for international markets” Franklin R. Root (1987) käsittelee eri tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen operointimuodon valintaan. Root rakentaa teoreettisen viitekehyksensä yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, jotka vaikuttavat operointimuodon valintaan siten, että huomioimalla tietyt tekijät ja näiden suhteet valintatilanteessa saavutetaan yrityksen kannalta mahdollisimman kestävä ratkaisu ulkomaiselle operointimuodolle. Operointimuotoon vaikuttavia tekijöitä kansainvälisillä markkinoilla on tutkinut myös suomalainen Reijo Luostarinen (1982) kirjassaan ”Foreign Operations Of The Firm” sekä Luostarinen-Welch (1990) kirjassa ”International Business Operations”. Luostarisen mallissa korostuu erityisesti yrityksen kansainvälistymisprosessin vähittäinen ja asteittainen eteneminen.

Hieman erilaisen näkökulman operointimuotokysymykseen antavat Johanson & Vahlne Uppsalan mallissansa. Uppsalan malli kansainvälistymiseen on kehitetty 1970-luvulla. Tällöin Uppsalan yliopistossa Johanson ja Vahlne (1977) kohdistivat tutkimuksensa yritysten kansainvälistymisprosessiin. Teoreettisesti tiivistettynä kyseinen malli vastaa kysymykseen, mille markkinoille yritys haluaa mennä ja millä operointimuodolla halutaan toimia. Oletuksena teoriassa on, että yritykseltä puuttuu tietämystä kansainvälisistä markkinoista ja tämä tietämys saavutetaan parhaiten toimimalla ulkomailla. Edellä mainitut tutkijat huomasivat tutkimuksissansa, että yritykset kansainvälistymisen alkuvaiheessa pyrkivät valitsemaan kohdemarkkinansa läheltä sekä kulttuurillisesti että maantieteellisesti. Toinen tärkeä johtopäätös tutkimuksessa oli, että yritykset lähtivät kan-

sainvälistymään aluksi käyttäen lähinnä vientiä operointimuotona. Kokonaan itse omistettujen ulkomaisten valmistus- ja myyntiyksiköiden käyttö seurasi vasta monien vuosien vientikokemuksen jälkeen samoille kohdemarkkinoille. Yleisesti ottaen Uppsalan kansainvälistymismalli soveltuu erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten tarkasteluun. Ellis & Williams (1995) taas ovat tarkastelleet kirjassaan kansainvälistä liiketoimintastrategiaa, ja toisaalta kokonaisvaltaisesti yrityksen koko kansainvälistymisprosessia. Verkostojen näkökulmasta markkina-operointia ovat tarkastelleet Axelsson ja Johanson (1992) sekä Forsgren ja Johanson (1992), joista jälkimmäisessä tutkimuksessa on aihetta tarkasteltu enemmän kansainvälisen markkinoinnin näkökulmasta.

John H. Dunningin (1977, 1980, 1988) kehittämässä ja varsin hyvin tunnetussa eklektisessä mallissa selitetään suorien investointien kehitystä. Yrityksen taipumus ryhtyä suoriin investointeihin ulkomaisille markkinoille riippuu Dunningin mukaan kolmesta keskeisestä determinantista. Ensinnäkin yrityksen sisäisistä varoista ja kyvykkyyksistä, jotka erottavat sen kilpailijoista. Toiseksi yrityksen halusta suorittaa toimintoja itse, eikä siis teettäen niitä ulkopuolisilla tahoilla. Kolmanneksi taipumus ulkomaisiin suoriin investointeihin riippuu Dunningin mukaan myös siitä miten kannattavaa on hyväksikäyttää omia kyvykkyyksiä yhdistettynä tietyn kohdemaan tarjoamiin resursseihin ja olosuhteisiin. Kohdemaatekijät tulevat siis myös olennaisena osana mukaan päätökseen toimitaanko kotimaassa vai ulkomailla. Yleensäkin Dunningin mukaan yrityksen kilpailuetu perustuu yrityksen sisäisiin varoihin ja toisaalta sijainnin tuomiin etuihin, jotka siis liittyvät maahan, johon suora investointi on tehty. Toisaalta taas mitä enemmän yrityksellä on sisäisiä etuja, sitä suurempi houkutus sillä on käyttää niitä hyväksi itsenäisesti suorien investointien muodossa. Myös Hill, Hwang ja Kim (1990) ovat tarkastelleet operointimuodon valintaan vaikuttavia eri tekijöitä rakentamassaan eklektisessä viitekehysessään. Viitekehys erottaa kolme keskeistä käsitettä, jotka vaikuttavat operointimuotopäätökseen: strategiset muuttujat, ympäristömuuttujat ja transaktiomuuttujat. Toisaalta kyseiset tutkijat huomauttavat, että eri muuttujat usein esittävät eri operointimuotojen valintaa sekä käyttöä ja täten on usein hyväksyttävä kompromissiratkaisut.

Pan ja Tse (2000) esittelevät ja testaavat tutkimuksessaan hierarkkista mallia operointimuodoista. Tutkijat jakavat operointimuodot pääomaa vaativiin ja ei-pääomaa vaativiin muotoihin. Edelleen pääomaa vaativat muodot jaetaan kokonaan omistettuihin operaatioihin ja yhteisyrityksiin ja ei-pääomaa vaativat muodot sopimuksellisiin järjestelyihin ja vientimuotoihin. Tutkijat huomasivat empiirisessä tutkimuksessaan, että on paljon vaikuttavia tekijöitä, jotka määräävät valitaanko pääomaa vaativa vai ei-pääomaa vaativa operointimuoto. Nämä tekijät vaikuttavat kuitenkin varsin heikosti siihen, mikä operoin-

timuoto valitaan edellä mainittujen ryhmien sisältä. Ellis (2000) taas esittelee artikkelissaan sosiaalisten siteiden vaikutuksen kansainväliseen markkinaoperointiin. Empiirises- sä osuudessa tutkittiin 133 eri markkinaoperointia, jossa toimijoina oli kansainvälisiä valmistusyhtiöitä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tieto markkinoilla olevista mahdolli- suuksista saavutettiin ennemmin sosiaalisten siteiden kautta kuin keräten sitä systemaati- tisesti markkinatutkimuksilla.

Institutionaalisten ja kulttuuristen kontekstien sekä transaktiokustannusten vaikutusta operointimuodon valintaan ja edelleen suorituskykyyn analysoi Brouthers (2002). Tut- kimuksessa oli mukana otos EU- alueella toimivia yrityksiä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää onko yritysten suorituskyky parempi jos niiden operointimuodon valinta poh- jautuu edellä mainittuihin muuttujiin, eli institutionaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin sekä transaktiokustannuksiin. Mittareina käytettiin sekä taloudellisia että muita mittarei- ta. Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi se, että yritykset, jotka pohjasivat operointimuodon valinnan edellä mainittuihin tekijöihin, omasivat paremman suorituskyvyn kuin muilla perusteilla valinnan tehneet yritykset. Samoin Chen ja Hu (2002) tarkastelevat tutki- muksessaan operointimuodon determinantteja ja toisaalta operointimuodon valintape- rusteiden vaikutusta suorituskykyyn. Työssä käytetään transaktiokustannus viitekehystä. Tehty empirinen tutkimus vahvistaa, että yritys on onnistunut paremmin, jos se on käyttänyt transaktiokustannuksia investointimuotonsa valintaperusteena. Transaktiokus- tannus näkökulmasta ovat operointimuodon valintaa tutkineet myös Anderson ja Gatig- non (1986). He ovat kehittäneet useita propositioita tutkimusaiheesta ja olosuhteista missä tietty operointimuoto on tehokkain. Artikkelissa erotetaan eri operointimuodot niiden kontrolloitavuusasteen perusteella. Tutkimuksessa myös ehdotetaan, että kaikista tehokkain operointimuoto löydetään sopivan kontrolloitavuuden ja resurssien sitoutta- miskustannusten yhdistelmästä.

Erramilli, Agarwal ja Dev (2002) tutkivat ei-pääomaa vaativien operointimuotojen kes- kinäistä valintatilannetta, organisaation kyvykkyyksien näkökulmasta. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena on, että kansainvälistyvät yritykset valitsevat ei-pääomallisen ope- rintimuodon sen kontrolloitavuusasteen lisäksi myös sillä perusteella, että se siirtäisi tehokkaasti yrityksen kyvykkyydet kohdemaahan. Agarwal ja Ramaswami (1992) ja- koivat operointimuodon valintaan vaikuttavat tekijät seuraaviin kolmeen eri kategori- oihin: yrityksen ominaisuudet/kompetenssit, kohdemarkkinoiden ominaisuudet sekä kan- sainvälistymisen riskit. Viimein Kwon ja Konopa (1993) tutkivat kohdemaan olosuhteiden vaikutusta operointimuodon valintaan, eli lähinnä siihen lähteekö yritys vientiope- raatioihin vai tuottamaan tuotteita kohdemaassa. Tutkimus suoritettiin yhdysvaltalaisista

valmistusyrityksistä. Kohdemaan markkinaolosuhteet kuvailtiin käsitteillä liiketoimintaympäristö, tuotantotekijät ja paikallisten kilpailijoiden kilpailukyky. Tutkimustulosten mukaan näistä kaksi viimeistä vaikuttaa enemmän operointimuodon valintaan kuin kohdemaan liiketoimintaympäristö.

Baltian markkinaympäristö

Kuten arvattavissa, on Baltian markkinoista ollut saatavilla sangen rajoitetusti tietoa ja useat näistä tehdyt tutkimukset ovat olleet poliittisesti suuntautuneita, johtuen maiden historiallisesta taustasta. Aikanaan Neuvostoliiton alueesta tehdyt tutkimukset ovat sivunneet Baltiaakin, ja usein erillistä tutkimusta ei ole tehty Baltian markkinoista. Tilanne on kuitenkin korjaantunut viimeisen runsaan kymmenen vuoden aikana alueen huomattavasti muuttuneesta tilanteesta johtuen. Esimerkiksi Ruotsissa Juris Kronbergs (1992) on kirjoittanut teoksen ”Fakta om Baltikum”, joka käsittelee sangen monipuolisesti Baltian markkinoita, teoksen ollessa alallansa ensimmäisiä. Hiden ja Lane (1994) taas ovat kirjoittaneet Baltian kansantalouksista itsenäistymisen jälkeen. Artikkelin otsikko ”Facing Both Ways” antaa hyvän kuvan Baltian maiden tämänkin hetkisestä tilanteesta, jossa tulee katsoa tiiviisti länteen päin voiden kuitenkin ainakaan kokonaan unohtaa idän suuntaa. Björk (1994) on taas käsitellyt Viron markkinoita teoksessaan ”Viron kaupan opas”. Esimerkiksi Finpro on tehnyt tätä uudemman katsauksen Baltian maista julkaisussaan ”Itä- ja Keski-Euroopan markkinat” (5:2000). Suomalaisia yrityksiä Baltiassa esitellään muun muassa ”The Baltic Review” (19:2000) – julkaisussa.

Operointimuodon valinta Itä-Euroopan kontekstissa

Tarkasteltaessa Itä- Eurooppaan kohdistuneita empiirisiä tutkimuksia on otettava huomioon niiden tekemisen ajankohta, sillä 1980- luvun loppupuolelta lähtien Itä- Euroopassa, eli myös Baltiassa on tapahtunut lukuisia ja oleellisia yhteiskunnallisia ja taloudellisia muutoksia, jotka ovat omiaan vaikuttamaan myös näiden maiden kanssa käytävään kauppaan ja operointimahdollisuuksiin. Helsingin kauppakorkeakoulussa toteutetussa niin sanotussa Vientiprojektissa (1981) tarkastelun kohteena olivat viennin kilpailukeinojen käyttöön liittyvät menettelytavat ja ongelmat sekä itäviennissä että länsiviennissä. Tutkimusaineistona oli 76 sekä entiseen Neuvostoliittoon että läntisiin markkinatalousmaihin suuntautunutta vientiyritystä. Laajamittaisimpana suomalaisena tutkimushankkeena, jossa tarkastellaan myös vientiä intensiivisempiä operointimuotoja, voidaan mainita FIBO- projekti (Finland’s International Business Operations), joka on keskittynyt kansainvälistymisen ja eri ulkomaisten operointimuotojen käytön ja käytön

kehittämisen tutkimiseen. FIBO- projektin on luonut ja sitä johtaa professori Reijo Luostarinen. Perustuen FIBO-projektin tutkimusten tuloksiin voidaan todeta, että yritysten kansainvälistymisen etenemisjärjestys eri osa-alueiden, eli myyntiobjektien, ope- rointitapojen sekä kohdemarkkinoiden suhteen näyttää hyvin usein noudattavan tiettyä etenemisjärjestystä. (Larimo & Arola 1998: 144, 167, 189–190, 240.)

Inkeri Hirvensalon (1993) tutkimuksessa käsiteltiin muun muassa yritysten vahvuuksia ja heikkouksia, eri kilpailukeinojen käyttöä ja merkitystä sekä eri operointitapojen käyt- töä Neuvostoliittoon / Venäjälle suuntautuneessa liiketoiminnassa. Tutkimuksessa oli mukana 47 yritystä ja se toteutettiin strukturoiduilla haastatteluilla. Lisäksi Hirvensalo käytti tutkimuksessansa edellä mainittua FIBO- aineistoa (Larimo & Arola 1998: 203). Törnroos (1995) taas tutki liiketoiminnan kehittämistä Virossa verkostonäkökulman avulla. Törnroos ja Nieminen (1999) ovat toimittaneet koosteen eri tutkijoiden tutki- muksista liiketoiminnan operoinnista Itä- Euroopassa ”Business Entry in Eastern Euro- pe”. Koosteessa on käytetty oppimis- ja verkostoitumislähestymistapaa ja se sisältää lisäksi yritys case-esimerkkejä. Suuria tilastollisia otoksia ja niistä tehtyjä tilastollisia analyysejä ovat sisältäneet muun muassa Dunningin (1994) ja Hood & Youngin (1994) tutkimukset. Näissä tutkimuksissa on keskitytty tutkimaan ennen kaikkea operointi- muodon valintaa Itä-Euroopan maihin, tai tutkittu mitkä tekijät vaikuttavat tietyn inves- tointimuodon ja liiketoimintastrategian käyttämiseen tällä alueella. Reiner Springer (1995) vuorostaan on tutkinut markkinaoperointia ja markkinastrategioita Itä- Euroopassa.

Vähittäiskaupan kansainvälistyminen

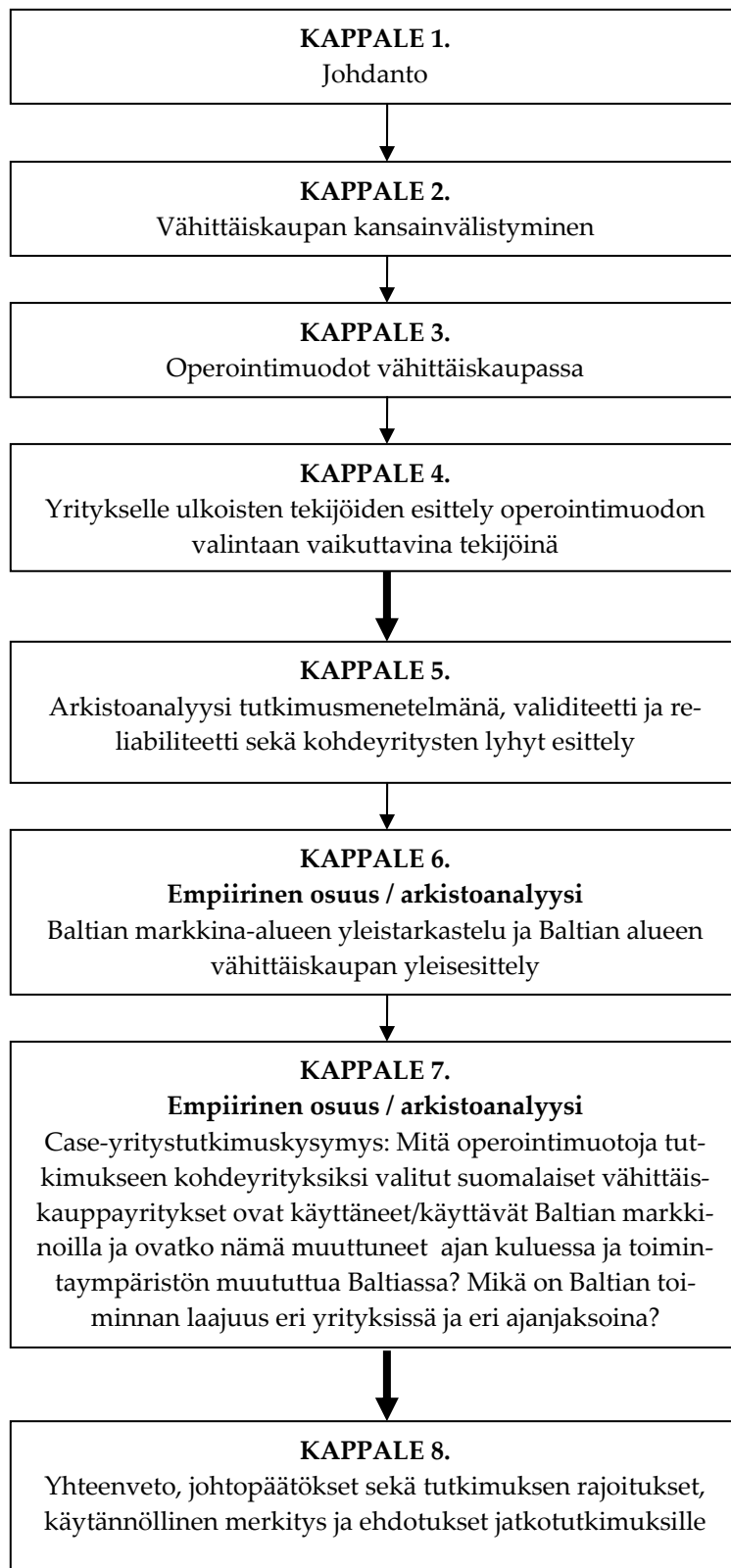
Vähittäiskaupan kansainvälistymisestä on huomattavasti vähemmän tutkimusta kuin esimerkiksi valmistusyri- tysten kansainvälistymisestä. Tutkimus on keskittynyt esimer- kiksi kuvaamaan sitä mitä oikeastaan on kansainvälinen vähittäiskauppa. Esimerkiksi Pellegrini (1994) kuvaa juuri tätä käsitteistöä. Toisaalta osa alan tutkimuksista, esimer- kiksi Laulajainen (1992) taas kuvaa sitä ketkä ovat kansainvälistymässä, keskittyen vä- hittäiskaupan yritystasolle. Hollanderin (1970) työtä voidaan pitää suunnannäyttäjänä kansainvälisen vähittäiskaupan tutkimisessa, vaikka se tarkasteleeekin toimialaa ainoas- taan amerikkalaisesta näkökulmasta. Hän tarkastelee tutkimuksessansa aihetta lähinnä operationaalisel- ta kannalta. Sekä Hollander (1970) että myös Kacker (1985) ovat autta- neet kansainvälisen vähittäiskaupan määrittelemistä omaksi tutkimusaiheekseen. Maan- tieteellisen hajautumisen ja operaatiokustannusten sekä kontrollin kontekstissa vähit- täiskauppaa on tutkinut Treadgold (1988) ja taas toisaalta strategiselta kannalta Salmon

ja Tordjman (1989) ja Treadgold (1991). Vähittäiskaupan kansainvälistymisen motiiveita on tutkittu suhteellisen paljon. Tätä aihetta ovat käsitelleet esimerkiksi Treadgold (1988), Alexander (1990) sekä Williams (1992). Vähittäiskaupan soveltuvuutta ja soveltamista valmistustoiminnan kansainvälistymismalleihin ovat pohtineet muun muassa Whitehead (1992) ja Dawson (1994). Siitä miten vähittäiskauppa kansainvälistyy, ovat tutkimuksensa tehneet muun muassa Bailey, Clarke-Hill ja Robinson (1996), käsittelemällä alliansseja kansainvälisessä vähittäiskaupassa. Ensimmäisen vähittäiskaupan kansainvälistymisestä tehdyn oppikirjan, joka ei ole kokoelmateos, on kirjoittanut Alexander (1997). Itä-Euroopan, ja eritoten Baltian kontekstissa aiheesta on toistaiseksi ollut varsin rajoitetusti tutkimusmateriaalia. Yleisesti Itä-Euroopan kontekstissa vähittäiskaupasta on kirjoittanut kuitenkin esimerkiksi Seitz (1992).

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne esitetään seuraavan sivun kuviossa 1. Työn ensimmäisessä kappaleessa lukija perehdytetään tutkimuksen aihealueeseen ja lisäksi tutkimuksen tavoitteet, rajaukset sekä keskeiset käsitteet esitellään. Myös keskeiset aihealueen aikaisemmat tutkimukset esitellään tässä ensimmäisessä kappaleessa. Työn toisessa kappaleessa syvennyttään vähittäiskaupan kansainvälistymiseen. Kolmannessa kappaleessa esitellään vähittäiskaupan toimialan yritysten käytettävissä olevat yleiset kansainvälisen liiketoiminnan operointimuodot. Neljännessä kappaleessa tarkastellaan operointimuodon valintaan vaikuttavina tekijöinä erilaisia yritykselle ulkoisia makrotekijöitä. Työssä käsitellään useita teoreettisia lähestymistapoja ja malleja aiheeseen.

Viidennessä kappaleessa selitetään työn empiirisen osuuden metodologiaa sekä validiteettia ja reliabiliteettia. Case-yritykset myös esitellään lyhyesti tässä kappaleessa. Kudes ja seitsemäs kappale sisältävät työn empiirisen osuuden. Kuudennessa kappaleessa kuvataan Baltian maita markkina-alueena, siellä harjoitettavaa liiketoimintaoperointia ajatellen. Tarkastelu painottuu poliittisiin, taloudellisiin ja kulttuurillisiin näkökulmiin. Tarkastelua pyritään ulottamaan ajallisesti aina historiallisista tapahtumista nykypäivän tilanteeseen. Lisäksi yleiskatsaus vähittäiskaupasta Baltiassa esitetään tässä kuudennes- sa kappaleessa. Seitsemäs kappale sisältää empiirisen case-yritystutkimuksen. Case-yritystutkimuksen tulokset esitellään kunkin yrityksen käsittelyn lopuksi. Kahdeksan- nassa, eli työn viimeisessä kappaleessa esitetään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset sekä tarkastellaan tutkimuksen rajoituksia sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita. Työn teoreettinen ja empiirinen osuus pyritään yhdistämään tässä kappaleessa.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2. VÄHITTÄISKAUPAN KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä kappaleessa pyritään kuvaamaan vähittäiskaupan kansainvälistymistä. Kuluttajaryhmien homogenisoituminen ympäri maailman, kuljetuskustannusten pieneneminen ja tiedonkulun helpottuminen vauhdittavat vähittäiskaupan kansainvälistymistä. (Whitehead 1992: 74.)

2.1. Yleistä vähittäiskaupan kansainvälistymisestä

Vähittäiskauppiat voivat olla mukana monenlaisissa kansainvälisissä aktiviteeteissa. Esimerkiksi kansainvälisessä alihankinnassa, kansainvälistyvässä asiakasvirrassa, kansainvälisessä rahoituksessa tai sitten kansainvälisissä operaatioissa, joita tämä työ erityisesti käsittelee. Vähittäiskaupan kansainvälisessä operoinnissa yritys voi tehdä suoria investointeja, osallistua franchising-sopimuksiin, viedä tuotteita ja joskus tehdä yhteistoimintaa muiden yritysten kanssa yhteisyritysten tai allianssien muodossa. Vähittäiskauppayritysten kansainvälistyminen on viimeaikoina lisääntynyt monien eri seikkojen johdosta. Syitä voivat olla esimerkiksi vähittäiskauppojen koon kasvu ja toisaalta myös kaupan esteiden asteittainen väheneminen. Kansainvälinen vähittäiskauppa tarkoittaa Dawsonin (1994) mukaan *yrityksen tai allianssin operoimien kauppojen tai muun tyyppisen vähittäiskauppajakelutoiminnan suorittamista useammassa kuin yhdessä maassa* (Dawson 1994: 267–268). Vastaavasti Alexander (1997) määrittelee kansainvälisen vähittäiskaupan seuraavasti: *Kansainvälinen vähittäiskauppa on vähittäiskauppaoperaatioiden johtamista markkinoilla, jotka eroavat yrityksen kotimarkkinoista säännöiltään, taloudeltaan, sosiaaliselta perustaltaan, kulttuuriympäristöltään sekä vähittäiskaupan rakenteeltaan. Hänen mielestään vähittäiskaupan kansainvälistyminen on taas vähittäiskaupan johtamisteknologian siirtoa tai suhteiden luontia kansainvälisiin kauppapartnereihin, joka tuo vähittäiskauppa organisaation kansainvälisen integraation asteelle, jossa vähittäiskaupan toimija rikkoo institutionaaliset, kansantaloudelliset, sosiaaliset, kulttuuriset ja vähittäiskaupan rakenteelliset rajat ja astuu toimimaan kansainväliseen ympäristöön* (Alexander 1997: 28, 37).

On syytä huomata, että kansainvälistä vähittäiskauppaa on esiintynyt pienemmässä mitakaavassa jo huomattavasti aikaisemmin kun vain viime vuosikymmeninä, vaikka yleinen mielipide olisikin asian tuoreuden kannalla. Kansainvälisen vähittäiskaupan juuret ovatkin peräisin jo 1800-luvun loppupuolelta (Alexander 1997: 77–78). Viimeaikoihin asti on vähittäiskauppaa kuitenkin pidetty lähinnä kansallisena, tai jopa paikallisena

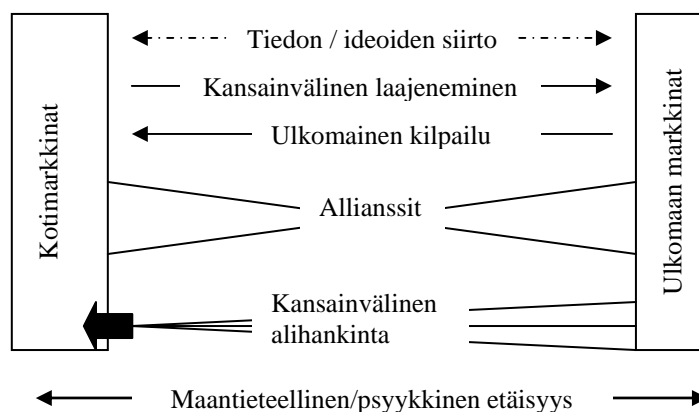
ilmiönä. 1990-luvulla vähittäiskaupan kilpailuympäristö on muuttunut dramaattisesti, mikä on lisännytkin kansainvälistä vähittäiskauppaa tuntuvasti. Suurien vähittäiskauppojen dominoiva ote jakelukanavista, uusien yhtenäisten kauppalueiden, esimerkiksi EU:n syntyminen, mikä madaltaa kansainvälistymiskynnystä sekä lisäksi kuluttajien makujen yhtenäistyminen eri maissa ovat kaikki lisänneet kansainvälistä vähittäiskauppaa. EU:n kuluttajamarkkinat ovat tulossa yhä suuremmissa määrin homogeenisiksi. Ihmiset ovat alkaneet omaksua asioita yhä enemmän eri kulttuureista. Kuitenkin tulisi muistaa, että kulttuurillisia, kustannuksellisia ja vähittäiskaupan rakenteellisia eroja löytyy edelleen myös unionin sisästä. Lisäksi kuluttajien mauissa on yhä eroja. Onkin siis hyvä todeta, että kaventumista edellä mainittujen tekijöiden eroavaisuuksissa on EU:ssa tapahtunut, mutta erot eivät ole suinkaan poistuneet (Treadgold 1991: 5; Akerhurst & Alexander 1996: 1).

Näkökulmia kansainvälistyvään vähittäiskauppaan on monia. McGoldrickin (2002) mukaan voidaan erotella neljä erilaista näkökulmaa kansainväliseen vähittäiskauppaan. Ensinnäkin voidaan puhua *kansainvälistyvistä kuluttajien ostotavoista*. Tämä tarkoittaa yli maiden rajojen tapahtuvaa ostamista, johtuen eri maiden välillä vallitsevista hinta- ja verotasoeroista. Tämä on vaikuttanut ostoturistien kohdemaan vähittäiskauppoihin siten, että ne ovat alkaneet sopeuttaa valikoimansa turisteja varten. Toinen näkökulma vähittäiskaupan kansainvälistymiseen on niiden *johtamisfunktioiden kansainvälistyminen*, mikä tarkoittaa lähinnä kotimaisen toiminnan avustamista. Johtamisfunktioiden kansainvälistyminen liittyy kansainvälisiin ostoisiin, rekrytointiin, rahoitukseen ja erilaisten kansainvälisten konsultaatioiden käyttöön. Varsinkin tuotteiden hankinta ulkomailta on lisääntynyt vähittäiskaupassa merkittävästi viimeaikoina johtuen lähinnä yhä enenevässä määrin tapahtuvasta kansainvälisestä työnjaosta ja halpavalmistusmaiden noususta sekä kuljetuskustannusten alenemisesta kehittyneiden jakelujärjestelmien mukana. Toisaalta vähittäiskauppiat myös etsivät asiakkailleen yhä uudempia tuotteita ja kuluttajat osaavat myös niitä vaatia. Johtamisfunktioiden kansainvälistymisen ja kansainvälistyvän ostotoiminnan vuoksi vähittäiskaupat ovat yleisesti perustaneet ostokonttoreita tai kansainvälisiä ostoalliansseja, eli yhteenliittymiä ulkomaisille markkinoille. (McGoldrick 2002: 545–549.)

Kolmantena vähittäiskaupan kansainvälistymisnäkökulmana voidaan McGoldrickin (2002) mukaan pitää *vähittäiskaupan konseptien kansainvälistymistä*. Esimerkiksi itsepalveluperiaatteen leviäminen maasta toiseen edustaa tätä näkökulmaa. Neljäntenä ja kenties tärkeimpänä näkökulmana vähittäiskaupan kansainvälistymiseen voidaan pitää *vähittäiskaupan operaatioiden kansainvälistymistä*, mikä on myös tämän työn pääasial-

linen tarkastelukohde. Vähittäiskaupan operaatioiden kansainvälistymistä tutkittaessa tulevat operointimuotokysymyksen lisäksi esille usein myös syyt kansainvälistymiseen sekä esimerkiksi toiminnan laajuuskysymykset sekä toisaalta toiminnan alueellisen suuntautumisen tutkiminen (McGoldrick 2002: 545–549). Näiden edellä esitettyjen eri näkökulmien ymmärtäminen ja tunteminen tarjoaa alemmat psykologiset raja-aidat vähittäiskaupan kansainvälistymisen ymmärtämiseen, lisää tietämystä vieraiden markkinoiden mahdollisuuksista ja auttaa kansainvälisen vähittäiskaupan johtamisen kehityksessä (McGoldrick 1995: 1).

Toinen tapa on luokitella vähittäiskaupan kansainvälistymisen näkökulmat viiteen eri luokkaan kuvion 2 mukaan. Ensinnäkin voidaan huomata, että ideat ja tietotaito leviävät, joko tarkoituksella tai ilman eri maiden välillä tuoden mukanaan kansainvälisiä vaikutuksia vähittäiskauppojen formaatteihin. Toiseksi vähittäiskaupat ovat alkaneet levitä kotimaasta ulkomaisille markkinoille. Kolmas luokka liittyy kansainväliseen kilpailuun, joka suuntautuu kotimaahan. Neljäs näkökulma tässä luokittelussa taas liittyy kansainvälisiin alliansseihin tai yhteisyrityksiin. Viidentenä kohtana voidaan nähdä kansainväliset ostot ja alihankinta, jotka ovatkin viimeaikoina lisääntyneet vähittäiskaupasektorilla huomattavasti (McGoldrick 1995: 2). Tämän tutkimuksen näkökulma liittyy kuviota 2 tarkastellen lähinnä kansainväliseen laajenemiseen ja myös mahdollisesti kansainvälisiin alliansseihin.



Kuvio 2. Eri näkökulmia vähittäiskaupan kansainvälistymiseen (McGoldrick 1995: 2).

Vähittäiskaupan tarkastelussa on hyvä huomioida, että se kokonaisuudessaan muodostuu hyvin monista eri alaryhmistä tai sektoreista. Perusjako voidaan toteuttaa jakamalla vähittäiskauppa ruokakauppa ja ei-ruokakauppa sektoreihin. Kuitenkin nämä pääsektorit sisältävät vielä monia eri alaryhmiä. Yleisesti vähittäiskaupan kansainvälistyminen on

ollut yleisempää ei-ruokakauppa sektorilla. Täytyy kuitenkin huomioida, että vaikka ei-ruokakauppasektori on laajemmin kansainvälistynyt, se usein operoi vain varsin rajallisella määrällä myyntipisteitä kohdemarkkinoillansa. Ruokakauppasektori on taas usein pakotettu, toimialan luonteen mukaan, rakentamaan huomattavaa läsnäoloa kohdemarkkinoilla pystyäkseen kilpailemaan tehokkaasti. Ruokakaupat ovat lisäksi hyvin riippuvaisia alueen jakelujärjestelmästä, jossa ne merkittävästi eroavat ei-ruokakaupoista. Tästä juontuu se, että ne joutuvat rakentamaan riittävän markkinaläsnäolon pystyäkseen tukemaan alihankintaa ja jakelutoimintaa siinä laajuudessa kuin niiden operaatiot vaativat. (Alexander 1997: 41, 44.)

Kansainvälistä otetta voidaan nykyisin pitää jopa tarpeellisuutena, eikä pelkästään vaihtoehdona merkittävälle vähittäiskaupan toimijoille. Vähittäiskauppa voidaan myös nähdä nopeasti muuttuvana ja dynaamisena teollisuuden sektorina. Vähittäiskaupan kansainvälistyminen on toki riskialtista, sillä vähittäiskaupan ja paikallisen kulttuurin sanotaan usein kulkevan käsi kädessä, eli vieraan kulttuurin tuntemus on oltava täten erityisen vahvaa. Monet vähittäiskaupat ovatkin epäonnistuneet yrittäessään kansainvälistyä liian vähäisen tiedon ja kokemuksen pohjalta. Kuitenkin kansainvälinen tietämys on lisääntynyt viime vuosina vähittäiskaupan alalla nopeasti, mitä yritykset ovatkin hyödyntäneet toiminnassaan. Kansainvälisesti toimivat vähittäiskaupat eroavat paljon toisistaan niin kokonsa kuin myös toimialansa mukaan, ääripäihin sijoittuvista pienistä rajoitetuilla maantieteellisillä alueilla toimivista erikoisliikkeistä suuriin globaaleihin toimijoihin (Treadgold 1991: 7; Akerhurst & Alexander 1996: 1). On sanottu, että kansainvälistymisessä suurimman haasteen edessä ovat vanhat vähittäiskaupparyitykset, sillä ne ovat usein jo liian kauan pitäneet asemaansa kotimarkkinoilla itsestäänselvyytenä. Sen sijaan uudet yritykset ovat joutuneet hiljattain pohtimaan vahvuuksiansa ja heikkouksiansa, josta on hyötyä kansainvälistymisessä. Kansainvälistyminen ei kuitenkaan saisi olla itsetarkoitus. Siitä tulisi olla hyötyä yritykselle ja toisaalta vähittäiskaupparyityksen itsensä tulisi pystyä tarjoamaan jotain hyötyä vastavuoroisesti kansainvälisille markkinoille (Alexander 1997: 319).

Kansainväliset vähittäiskauppiat kohtaavat toiminnassaan monia erilaisia raja-aitoja. Aikaisemmin jako Länsi- ja Itä-Eurooppaan muodosti ehkä kaikista huomattavimman esimerkin näistä. On olemassa esimerkiksi poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, kulttuurillisia ja vähittäiskaupan rakenteellisia raja-aitoja, jotka kaikki vaikuttavat vähittäiskaupan kansainvälistymiseen. Poliittiset raja-aidat tarkoittavat lähinnä säännöistä ja laeista koostuvia olosuhteita, joita vähittäiskaupat kohtaavat kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Toisaalta ne tarkoittavat myös poliittista ympäristöä, joka luo näitä

sääntöjä ja lakeja. Sääntöympäristöt voivat esiintyä kolmella eri tasolla: osavaltiotasolla, valtiotasolla ja aluetasolla, eli esimerkiksi EU-tasolla. Poliittiset epävarmuudet ovat tärkeä asia jokaiselle vähittäiskaupalle, joka suunnittelee kansainvälistä toimintaa. Taloudelliset raja-aidat taas tarkoittavat yleistä taloudellista kehitystä alueella, sekä mahdollisia kaupan rajoituksia tai helpotuksia. Vähittäiskaupan rakenteelliset raja-aidat tarkoittavat tietyn maan kilpailuympäristöä, missä vähittäiskauppa joutuu operoimaan kansainvälistyttyään. Ne voivat tarkoittaa myös yritystiheyttä ja markkinakeskittyneisyyttä tietyllä alueella. (Alexander 1997: 29–37.)

Ajatellessa kansainvälisiä vähittäiskauppamarkkinoita ja eri maiden välillä vallitsevia eroja, vähittäiskaupassa tulee erottaa kolme erilaista ympäristötyyppiä. Ensinnäkin makroympäristö, johon liittyvät esimerkiksi kuluttajien ominaisuudet muun muassa ostovoimassa ja demografiatekijöissä, kuluttajien käytös, hallitusten asenteet ja säännöt jakelutoimintaan nähden sekä vähittäiskaupan liiketoimintarakenne. Vaikka tämä ympäristö usein antaa sen kuvan, että tarkasteltavat maat ovat samanlaisia ominaisuuksiltaan ja kansainvälistyminen siten olisi helposti toteutettavissa, niin kaksi seuraavaa ympäristötyyppiä, eli tehtäväympäristö ja organisaatioympäristö saattavat erota kotimaan vastaavasta merkittävästikin. Makroympäristö on selvästi näkyvämpi kuin tehtävä- tai organisaatioympäristö. Tehtäväympäristöön liittyvät esimerkiksi liiketoiminta- tai käyttäytymismormit, liikesuhteet ja liiketoiminta- ja käyttäytymiskulttuuri kyseisessä maassa. Organisaatioympäristö taas liittyy kyseisen maan kustannusrakenteisiin, johtamistyylisiin ja yrityskulttuureihin. Vähittäiskaupoilla on erilaiset vahvuudet ja heikkoudet mitä tulee operationaalisiin etuihin ja johtamisammattitaitoon. Monet vähittäiskauppiat ovat sitä mieltä, että ne ovat valmiita kansainvälistymään, kun markkinaosuus on nousnut huomattavaksi kotimaassa. Usein onkin havaittu huomattavaa etukäteisen suunnittelun puutetta vähittäiskaupan kansainvälistymistilanteissa. (McGoldrick 2002: 557–569.)

Maantieteellisesti tarkasteltuna, vähittäiskaupan kansainvälistyminen on ollut yleensä melko varovaista, etenkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Tämä on ilmentynyt kansainvälisen toiminnan rajoittuneisuudessa, yritysten tehdessä melko paikallisia siirtoja vierekkäisille naapurimarkkinoille. Näillä markkinoilla vallitsee yritysten mielestä usein samantapainen sosiaalinen tai kulttuurinen ympäristö kuin niiden kotimarkkinoilla. Usein todellisuudessa näin ei kuitenkaan ole. Joka tapauksessa tämä ilmiö tunnetaan vähittäiskaupassa nimellä ”rajan yli hyppely”. Toinen aalto kansainvälistymisessä on vähittäiskaupparyitysten leviäminen markkinoille, joissa on vielä kehittymätön vähittäiskauppajärjestelmä. Nämä ovat usein kaukaisempia ja heterogeenisempia markkinoita. Yritykset, jotka osallistuvat tähän toiseen aaltoon omaavat yleensä jo pitkän historian

ja kokemuksen toimintojensa kansainvälistämisestä. Toinen aalto kansainvälistymisessä siis seuraa aikaisempaa vaihetta ”rajan yli hyppelyä”, eli läheisille markkina-alueille menoa. Kolmantena aaltona voidaan pitää tilannetta, jossa yritys on läsnä suuressa osassa usein erilaisia ja kaukaisia markkinoita. Tässä vaiheessa yrityksen toiminta on jo monikansallista. Viimeinen, eli neljäs aalto sisältää täysin globaalin yrityksen, jolla on toimintaa jo maailman lähes joka kolkassa. Näitä aaltoja ja yrityksen etenemistä niiden mukaan ei kuitenkaan pidä ottaa väistämättöminä. Vain harvat vähittäiskaupan toimialan yritykset toimivat globaalisti. (Treadgold 1988: 21, 33, 51–52.)

Samalla, kun monet vähittäiskaupat etsivät kasvumahdollisuuksia eri alueilta ne joutuivat myös pohtimaan sopivinta strategiaa, millä mennä ja toimia kyseisillä kohdemarkkinoilla, eli sopivan operointimuodon valintaa, jotta ne parhaiten voisivat hyödyntää näitä kansainvälisten markkinoiden tuomia mahdollisuuksia. Vähittäiskaupat kasvavat kansainvälisesti neljän pääasiallisen operointimuodon avulla: franchising toiminnan, erilisten allianssien, yritysostojen sekä uusyrityserustannan, eli itse omistettujen ja perustettujen uusien yksiköiden avulla. On lisäksi olemassa useita vähittäiskauppayrityksiä, jotka omistavat vähemmistöosuuden ulkomaisilla markkinoilla toimivasta saman alan yrityksestä. (Treadgold 1991: 23.)

2.2. Motivaatiotekijät vähittäiskaupan kansainvälistymiseen

Syynä ja motivaationa vähittäiskaupan kansainvälistymiseen voivat olla esimerkiksi kotimarkkinoiden saturaatio-tilanne tai kotimaan tiukat rajoitukset vähittäiskauppatoiminnalle, esimerkiksi aukioloajoille. Näitä motivaatiotekijöitä voidaan nimittää *reaktiiviksi* motivaatiotekijöiksi erotuksena *proaktiivisille* motivaatiotekijöille, joita ovat esimerkiksi kohdemarkkinoiden houkuttelevuus. Proaktiiviset motivaatiotekijät usein määrittävät mille markkinoille yritykset haluavat mennä. Invaasio on todennäköisempää markkinoille, joilla nähdään vallitsevan ammattitaidoton, tehoton ja ylisuuria voittoja keräävä paikallinen vähittäiskauppanverkosto. Reaktiiviset motivaatiotekijät liittyvät lähinnä kotimarkkinoihin ja proaktiiviset vastaavasti kohdemarkkinoihin (Guy 2001: 454). Tietyt voimat siis myös yrityksen kotimarkkinoilla ovat vaikuttaneet monen vähittäiskauppayrityksen strategiaan lähtee hakemaan kasvua ulkomaisilta markkinoilta. Näitä motivoivia voimia ovat esimerkiksi kypsät kotimarkkinat, parantunut viestintäteknologia, rahoitukselliset mahdollisuudet, alemmat vapaakaupan esteet ja lisäksi paremmat mahdollisuudet toteuttaa kansainvälistyminen yritysfuusion tai kaupan kautta (Simpson & Thorpe 1996: 16).

Motivaatiotekijät voidaan jakaa lisäksi *työntekijöihin*, jotka liittyvät enimmäkseen kotimarkkinoiden ominaisuuksiin ja *vetotekijöihin*, jotka taas liittyvät kohdemarkkinoiden ominaisuuksiin (taulukko 1). On kuitenkin syytä huomata, että vähittäiskaupan kansainvälistyminen on yritykselle usein vain yksi vaihtoehto vastata esimerkiksi kypsien kotimarkkinoiden ja alenevien voittojen vallitsemaan tilanteeseen. Toisia vaihtoehtoja selvittää vaikea tilanne voisivat olla esimerkiksi toiminnan tehokkuuden parantaminen, kotimarkkinoiden markkinarakojen etsiminen tai vaikkapa laajeneminen ulos yrityksen ydintoiminnasta eri liiketoiminta-alueille. Päätös kansainvälistyä on yleensä peräisin sekä työntö että vetotekijöiden yhteisvaikutuksesta. Kuitenkin usein työntekijät käynnistävät kansainvälistymisprosessin ja ulkomaisten markkinoiden etsimisen. (Treadgold 1988: 9–11.)

Taulukko 1. Motivaatiotekijöitä vähittäiskaupan kansainvälistymiseen (mukaien Treadgold 1988: 10; Dawson 1994: 272–273).

Työntekijät	Vetotekijät
Kypsät kotimarkkinat	Kohdemarkkinoiden kasvu tai hyödyntämättömät markkinaosuudet
Kilpailulliset paineet	Suuremmat tuotot
Rajoittava kilpailuympäristö	Sirpaleiset/kehittymättömät markkinat
Hidas taloudellinen kasvu	Yhtiön filosofia ryhtyä globaaliin liiketoimintaan
Staattinen väestönkasvu	Markkinarakojen esiintyminen ulkomailla
Pääoman ylijäämä	Tavoite muodostaa sillanpääasema edelleen laajenemiselle
Yrittäjyysvisio	Tavoite saada enemmän tietotaitoa ja voimatekijöitä ulkomaisilta markkinoilta
Alihankkijoiden ja / tai asiakkaiden kannustaminen kansainvälistymään	Pääsy uusiin johtamisideoihin tai teknologiaan, jotka tullaan siirtämään kotimaahan
Kilpailijoiden kannustaminen kansainvälistymään	Riskin hajauttaminen
	Kauppan esteiden poistuminen
	Monopolivoittojen tavoittelu

Suurin osa kansainvälisistä yrityksistä on perinteisesti toiminut lähinnä valmistuksen tai tuotannon parissa. Pitkän kotimaisen kasvun jälkeen ovat myös vähittäiskaupat sekä Yhdysvalloissa että Euroopassa alkaneet kansainvälistyä. Usein eri vähittäiskauppojen operaatioiden kansainvälistyminen on saanut voimaa kotimarkkinatekijöistä ja kotimaan työntekijöistä ennemmin kuin kohdemaan vetotekijöistä (Kaynak 1988: 7). Sekä työntö että vetotekijöitä voidaan löytää eri konteksteissa, esimerkiksi poliittisissa, taloudellisissa, sosiaalisissa, kulttuurillisissa, ja vähittäiskaupan rakenteellisissa konteksteissa. Lisäksi edellä mainittujen työntö ja vetotekijöiden lisäksi on olemassa niin sanottuja mahdollistavia tekijöitä, kuten konsulttitoimistoja ja informaatiotekniikkaa, jotka auttavat vähittäiskauppaa kansainvälistymisessä (Alexander 1997: 129; McGoldrick 2002: 553–554). Toisaalta on myös olemassa tekijöitä, jotka jarruttavat vähittäiskaupan kansainvälistymistä. Nämä voidaan jakaa joko organisaation tai ympäristön ongelmiin. Edellisiä voisivat olla esimerkiksi kokemuksen tai rahoituksen puute ja jälkimmäisiä esimerkiksi paikallisten kilpailijoiden reaktiot tai kulttuurierot (Mc Goldrick 1995: 5).

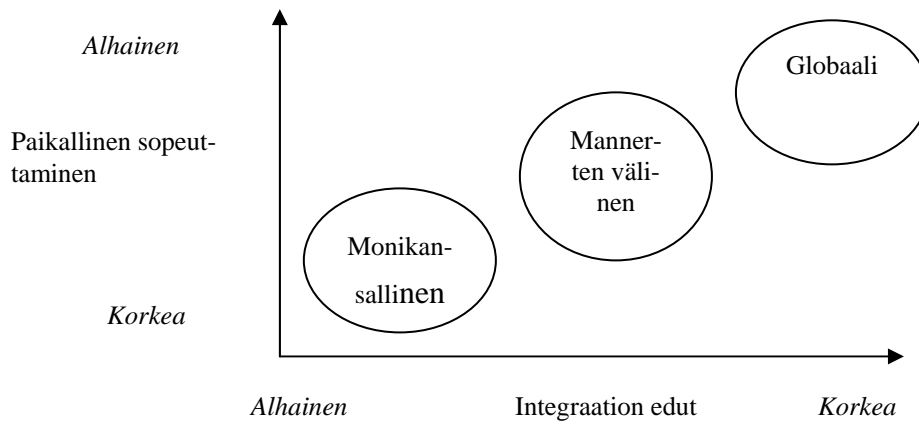
2.3. Vähittäiskaupan kansainvälistymisstrategiat

Rakenteelliset muutokset vähittäiskaupan markkinoilla ovat vaatineet sopivia strategisia lähestymistapoja ja samalla analyttistä kykyä vähittäiskaupan toimijoilta. Markkinaympäristö näyttäytyy jokaiselle vähittäiskauppiaille melko samanlaisena. Se koostuu kolmesta pääkomponentista: asiakkaista, kilpailijoista ja jakeluverkostosta. Jokainen strategia-analyysi tulisikin johtaa toisaalta tästä kokonaisuudesta ja toisaalta jokaisesta eri tekijästä erikseen. (Kaynak 1988: 7.)

Salmon ja Tordjman (1989) ovat erotelleet kolme erilaista kansainvälistä operointistrategiaa, jotka esiintyvät vähittäiskaupan toimialalla. Vähittäiskauppa voi tämän ajattelutavan mukaan kansainvälistyä ensinnäkin *investointistrategian* avulla, jossa ulkomainen vähittäiskauppa ostaa kokonaan tai osittain vähittäiskauppayrityksen kohdemaasta. Toiseksi se voi kansainvälistyä *monikansallisen strategian* avulla perustamalla itse yksiköitä kohdemaahan kokonaan tai osaksi omistettujen autonomisten tytäryritystensä kautta. Nämä sitten itse mukauttavat toimintaansa kohdemarkkinoiden mukaisiksi, koskien esimerkiksi tuotevalikoimaa, sijaintia, aukioloaikoja ja palvelutasoa. Kolmas ja kenties vaativin vaihtoehto on *globaali strategia*, jossa kansainvälinen toimija itsenäisesti synnyttää tietyn tyyppisen yksikön toimimaan menestyksekkäästi kohdemaassa samalla formaatilla, kuin se on menestynyt kotimaassa. Näistä strategioista kahdessa viimeisessä syntyy kokonaan uusia yksiköitä. Kuitenkin on hyvä huomata, että näitä eri strategioita voidaan myös yhdistellä ja esimerkiksi monikansallinen strategia voidaan toteuttaa myös yritysostoin (Salmon & Tordjman 1989: 3; Dawson 1994: 275, 277). Globaalin ja monikansallisen strategian välillä voidaan vielä erottaa olevan niin sanottu *mannertenvälinen strategia*, joka saavuttaa globaalin tehokkuuden vastaten samalla kansallisiin tarpeisiin, mahdollisuuksiin ja rajoituksiin (McGoldrick 1995: 7).

Kysymys on *standardisoinnin* ja *differoinnin*, eli erilaistamisen merkityksestä, jossa globaali strategia on standardisoinnin ja monikansallinen differoinnin kannalla. Standardisoinnilla voidaan saavuttaa merkittäviä skaalaetuja. Yritys voi myös yhdistää näitä eri strategioita jopa samassa maassa toteutettavaksi. Strategioiden evoluutiossa on perinteisesti ensin käytetty investointistrategiaa ja vasta sitten monikansallista tai globaalia strategiaa. Globaali strategia on ollut yleisempi ei-ruokakauppa sektorilla ja monikansallinen strategia vastaavasti ruokakaupan alalla. Tämä johtunee siitä, että ruokailutottumukset ja makukysymykset vaihtelevat suhteellisesti enemmän eri valtioiden välillä kuin esimerkiksi muotimieltymykset (Salmon & Tordjman 1989: 3; Dawson 1994: 275, 277). Kuviossa 3 (seuraavalla sivulla) tarkastellaan monikansallista, mannertenvälistä ja

globaalia strategiaa. Lienee selvä, että globaali strategia sisältää eniten integraation etuja, sillä globaalin strategian avulla voidaan parhaiten luoda synergiaetuja vapaalla tiedon ja tietämyksen vaihdolla organisaation eri osien välillä. Monikansallinen strategia käsittelee eri maissa olevia yksiköitä enemmän erillisinä yksikköinä, jolloin kokonaistehokkuus saattaa kärsiä. Mannertenvälinen strategia on hyödyllinen, sillä se sisältää sekä monikansallisen että globaalin strategian hyviä puolia (Treadgold 1991: 56–57).



Kuvio 3. Kansainvälisen kehityksen positiot vähittäiskaupassa (Treadgold 1991: 56).

Simpson ja Thorpe (1996) ovat artikkelissaan erityisesti tarkastelleet piirteitä, joita tulisi kansainvälistyvällä vähittäiskauppialla olla, jotta toiminta voisi olla menestyksestä. Kansainvälistymistä ei tulisi nimittäin ottaa itsestään selvyytenä, joka aina jokaiselta onnistuisi. Yritysten tulisi erottua jollakin tietyllä tavalla kilpailijoistansa. Kyseiset tutkijat ovat kehittäneet neljä erilaista ulottuvuutta, joilla vähittäiskaupparyitykset voivat erilaistaa toimintansa suhteessa kilpailijoihin. Näitä ovat tuote, imago, elämäntapa ja markkinarako. Viimeinen näistä tarkoittaa lähinnä tilannetta, jossa vähittäiskaupparyitys löytää aukon kohdemaan tarjonnassa. Tutkijoiden mukaan nämä tekijät ovat riippuvaisia toisistaan ja niiden kaikkien tulisi olla jollakin tavalla erilaistettuja, jotta vähittäiskaupan kansainvälistyminen todella onnistuisi. Lähinnä kyseiset tekijät esiintyvät yhtä aikaa erilaistettuna sellaisen vähittäiskaupparyityksen kohdalla, joka harrastaa erilaistamisstrategiaa, eli ei siis välttämättä kilpaile massamarkkinoilla. Kuitenkin nämä erottumistekijät ovat hyödyllisiä jokaisen vähittäiskaupparyityksen kohdalla (Simpson & Thorpe 1996: 17–20). On ilmennyt, että kaikista parhaimmat tulokset kansainvälistymisessä ovat saavuttaneet yritykset, jotka myyvät ainutlaatuisia tuotteita ja operoivat ainutlaatuisella liiketoimintaformaattilla. On hyvä huomata, että useimmiten mitä kauemmas kotimarkkinoilta mennään ja mitä enemmän tämän kohdealueen ympäristö eroaa kotimaan vastaavasta, sitä uudemmilta ja uniikkeimmilta yrityksen tuotteet kohdemaan kuluttajista saattavat vaikuttaa (Treadgold 1988: 35–38).

Kansainvälisen vähittäiskaupan typologiat voidaan jakaa neljään eri ryhmään yhdistämällä sekä operointistrategian että kansainvälisen levinneisyyden vaikutukset taulukon 2 mukaisesti. Typologioita ovat taulukon mukaan: keskittyneen kansainvälistymisen typologia, hajautetun kansainvälistymisen typologia, monikansallinen typologia sekä globaali typologia. Taulukossa on myös muutama esimerkkiyritys, jotka edustavat näistä tiettyä suuntausta. (Burt 1995: 53.)

Taulukko 2. Kansainvälisten vähittäiskauppioiden typologia (Burt 1995: 54).

Operointistrategia Maan- tieteellinen läsnäolo	Korkea kustan- nus/kontrolli	Mediaani kustan- nus/kontrolli	Alhainen kustan- nus/kontrolli
Keskittynyt kansainvälistyminen	Grand Metropolitan		
Hajautettu kansainvälistyminen	Carrefour		
Monikansallinen	Ikea		
Globaali			Mc Donald's

Monien vähittäiskauppioiden mielestä juuri oma yritys omaa kansainvälisesti houkuttelevia konsepteja ja kauppatavaraa. Vaikka tämä pitäisikin paikkansa, tulisi huomioida, että tietyt maut pätevät vain tietyissä sosiaalisissa ja kulttuurillisissa konteksteissa. Vähittäiskauppioiden tuleekin olla kansainvälistymistilanteessa valmiita ottamaan täysin erilainen lähestymistapa markkinoiden tarpeisiin ja strategiseen kehitykseen. Tämä voi käsittää esimerkiksi yritysoston, vaikka ennen yritys olisi käyttänyt vain uusyritysperspektiivitä. Vähittäiskauppioiden tulisi myös yrittää välttää tiettyjä markkinoita huolimatta siitä kuinka houkuttelevia ne ovat, jos yritys on sitoutunut tietyn kasvustrategian, esimerkiksi globaalin tai monikansallisen strategian käyttöön ja tämä ei jostain syystä soveltuisi kyseisille markkinoille. (Alexander 1997: 292.)

Yhteenveto kappaleesta 2: Tässä kappaleessa pyrittiin kuvaamaan ja määrittämään vähittäiskaupan kansainvälistymistä. Kappaleessa kävi ilmi, että vaikka kansainvälistä vähittäiskauppaa on esiintynyt jo kauan, niin vasta 1990-luvulle tultaessa vähittäiskaupan kilpailuympäristö on muuttunut dramaattisesti, mikä on lisännyt kansainvälistä vähittäiskauppaa tuntuvasti. Huomattiin, että kansainvälistyvistä vähittäiskaupasta on montaa eri näkemystä. Lisäksi kävi ilmi, että vähittäiskaupan kansainvälistyminen on peräisin monien eri motivaatiotekijöiden vaikutuksesta. Osa näistä on sidoksissa kotimarkkinoihin ja osa vastaavasti toiminnan kohdemarkkinoihin nähden. Lopuksi tarkasteltiin kansainvälisen vähittäiskaupan strategiavaihtoehtoja, jotka ovat globaali, eli standardisoinnin strategia sekä monikansallinen, eli erilaistamisen strategia.

3. OPEROINTIMUODOT VÄHITTÄISKAUPASSA

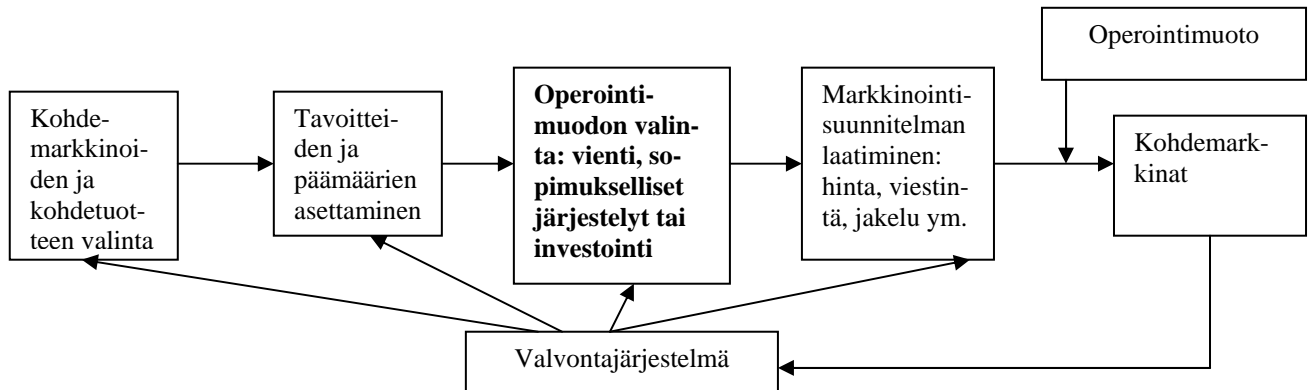
Käsiteltäessä vähittäiskaupan, tai yleensä palveluiden toimialaa kaikki eri operointimuodot eivät luonnollisestikaan ole käytettävissä, tai sitten ne ovat käytettävissä varsin rajallisesti. Esimerkiksi valmistustoiminnot ovat vähittäiskaupan toimialan luonteesta johtuen pois suljettuja vaihtoehtoja. Myös vienti ja lisensiointi ovat varsin harvinaisia operointimuotoja vähittäiskaupassa. Tässä työssä operointimuotoja tarkastellaan nimenomaan vähittäiskaupan näkökulmasta, keskittymällä vähittäiskaupan kannalta olennaisimpiin operointimuotoihin ja kunkin operointimuodon hyviin ja huonoihin puoliin.

Tässä kappaleessa tullaan esittelemään niin sanotuista sopimuksellisista operointimuodoista liikkeenjohdolliset sopimukset, kaupan sisäinen toimilupa, franchising sekä erilaiset pääomattomat allianssit. Investoinnillisista operointimuodoista taas esitellään yhteisyritys, erilaiset pääomalliset allianssit, yritysosto ja uusyrittysperustanta.

3.1. Yleistä vähittäiskaupan operointimuodoista

Yrityksen kansainvälistyessä tulee vastausta hakea muun muassa seuraaviin kysymyksiin: millä tuotteilla tai palveluilla lähdetään kilpailemaan kansainvälisillä markkinoilla, mille markkinoille yritys suuntautuu, minkälaisia toimintoja ja teknologiaa kansainvälistyminen yritykseltä edellyttää ja viimeiseksi, minkälaisilla operointimuodoilla lähdetään tavoittelemaan kansainvälisiä markkinoita. Operointimuodon oikealla valinnalla on usein suuri vaikutus yrityksen ulkomaisten operaatioiden onnistumiseen. Tämän vuoksi tähän on kiinnitettävä erityisen suurta huomiota (Young, Hamill, Wheeler & Davies 1989: 9–10). Tämä työ käsittelee operointimuodon valintaa ulkomaisille markkinoille.

Varsinaisen entrystrategian elementit (kuvio 4 seuraavalla sivulla) koostuvat kohdemarkkinoiden ja kohdetuotteen määrittelystä, tavoitteista ja päämääristä kohdemarkkinoilla, operointimuodon valinnasta, markkinointisuunnitelmasta sekä valvontajärjestelmästä, jolla voidaan monitoroida suorituskykyä kansainvälisillä markkinoilla. Aikahorisontti tietyn entrystrategian käytössä on yleensä kolmesta viiteen vuoteen, sillä yrityksellä kestää tavallisesti niin kauan, jotta se saavuttaisi pysyvän markkinasuorituskyvyn. Kullekin tuotteelle ja markkina-alueelle tulisi suunnitella oma entrystrategiansa (Root 1987: 2–3). Aihe on siis varsin laaja, ja tässä tutkimuksessa keskitytäänkin vain yhteen näistä entrystrategian elementeistä, eli operointimuodon valintaan kohdemarkkina-alueelle.



Kuvio 4. Entrystrategian elementit (Root 1987: 4).

Operointimuodot voidaan luokitella yksinkertaisesti neljään pääasialliseen ryhmään taulukon 3 mukaan, edeten riskisempiin ja samalla kontrolloitavampiin operointimuotoihin. Ensimmäisen operointimuotoryhmän muodostavat viennin eri muodot. Viennissä tuotteet valmistetaan kotimaassa ja viedään sitten ulkomaille myytäväksi. Viennissä käytetään yleensä välikäsiä tuottajayrityksen ja loppukuluttajan välillä. Toisen ryhmän muodostavat sopimukselliset operointimuodot ovat pitkäaikaisia, ei suurta pääomaa vaativia liittoja kansainvälisen yrityksen ja kohdemaan yksikön kesken, mikä sisältää esimerkiksi teknologian siirtoa tai inhimillisten resurssien siirtoa ensimmäisestä jälkimmäiseen. Kolmas vaihtoehto kansainväliseen operointiin ovat suorat investoinnit ja neljäntenä ryhmänä voidaan nähdä erilaiset yritysten väliset yhteistyösopimukset. (Root 1987: 7; Young et al. 1989: 10.)

Taulukko 3. Kansainväliset operointimuodot (Hood & Young 1994: 330).

1. Vienti operointimuodot

- a) epäsuora vienti
- b) suora vienti agentti/jakeluliike
- c) suora vienti sivukonttori/tytäryritys

2. Sopimukselliset operointimuodot

- d) lisensiointi
- e) franchising
- f) liikkeenjohdolliset sopimukset
- g) projektioperaatiot
- h) sopimusvalmistus/ kansainvälinen alihankinta
- i) yhteistyösopimukset

3. Investointi operointimuodot

- j) kokonaan omistettu: uusi liikeyritys (greenfield-investointi)
- k) kokonaan omistettu/ suurimmaksi osaksi omistettu: yritysosto
- l) yhteisyritys: uusi liikeyritys / yritysosto

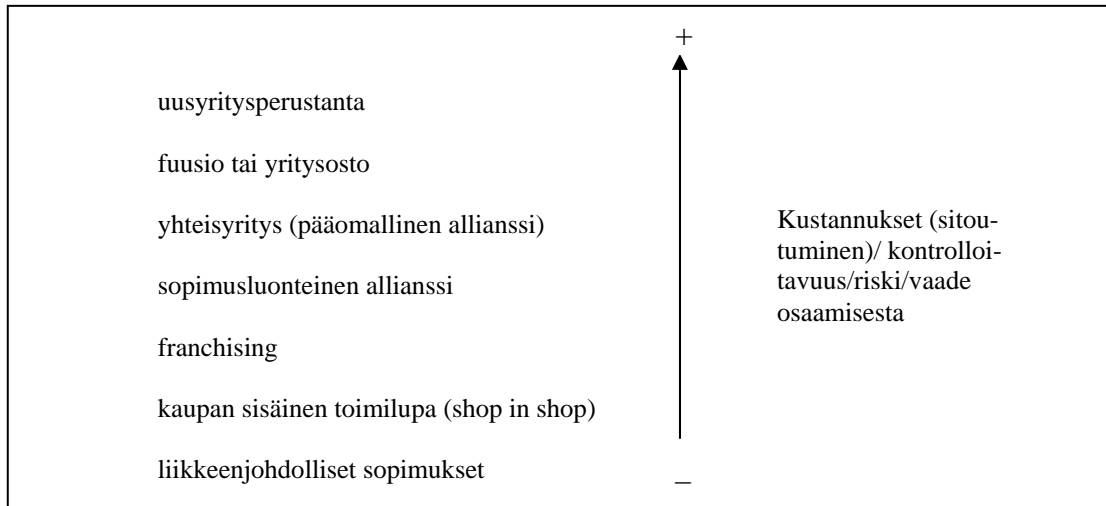
4. Yrityskoalitiot ja strategiset allianssit

Kuten sanottu, tässä työssä keskitytään tarkastelemaan operointimuotoja nimenomaan vähittäiskaupan kontekstissa. Tämä tarkoittaa, että tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin vain vähittäiskaupan kannalta relevantteja operointimuotoja. Sen sijaan käsitteystä rajataan pois operointimuodot, jotka eivät vähittäiskauppaan sovellu. Vähittäiskaupat käyttävät monia erilaisia operointimuotoja kansainvälisessä toimintaympäristössä. Jotkut niistä sopivat tietyille markkinoille paremmin kuin toiset. Yleensä vähittäiskaupan kansainvälisen operoinnin muodot voidaan määritellä käyttäen määreinä investoinnin tasoa ja päivittäistä operatiivista kontrollointimahdollisuutta, jota tarvitaan, jotta voitaisiin säilyttää läsnäolo ulkomaisilla markkinoilla. (Alexander 1997: 277–278.)

Niin kuin kansainvälistymisen motiiveita oli useita, vähittäiskaupan yrityksillä on myös käytössään monia erilaisia ja toisistansa eroavia operointimuotoja kansainvälistymiseen ja ulkomaan operointiin. Treadgoldin (1988) mukaan operointimuodon valinnassa heijastuu kolme keskeistä tekijää: ulkomaisen toiminnan haluttu kontrolloitavuus, resurssien käyttö ja myös joustavuus, jolla tarkoitetaan mahdollisuutta muuttaa ulkomaan toimintaa nopeasti ja vähillä kustannuksilla. Varsinaista konsensusta siitä, mikä on paras operointimuoto vähittäiskaupan kansainvälistymiseen, ei ole pystytty muodostamaan. (Treadgold 1988: 35–38.)

Kansainväliset operointimuodot vähittäiskaupassa voidaan Dohertyn (1999) mukaan jakaa jatkumolla verraten niiden kustannuksia, kontrolloitavuutta, riskiä sekä vaadetta osaamisesta kuvion 5 mukaan (seuraavalla sivulla) vaativimmasta helpoimpaan muotoon siten, että voidaan valita operointimuodoksi ensinnäkin uusyrityspäristä, eli kasvu omin voimin kansainvälisille markkinoille. Toiseksi voidaan valita vähittäiskaupan kansainväliseksi operointimuodoksi fuusio tai yritysosto. Kolmantena vaihtoehtona on yhteisyritys ja neljäntenä franchising tai lisensiointi, eli toisin sanoen sopimusperusteinen operointi. Viidentenä vaihtoehtona voidaan kansainväliseksi operointimuodoksi valita operointi jonkin liikkeen, esimerkiksi tavaratalon sisällä, eli tällöin toimitaan tavallaan yrityksenä yrityksen sisällä. Liikkeenjohdolliset sopimukset ovat vielä kuudentena mahdollisuutena operoida vähittäiskaupan toimialalla kansainvälisesti. Tosin nämä

esiintyvät paljon pienemmässä laajuudessa kuin edelliset vaihtoehdot (Doherty 1999: 381). Seuraavaksi käsitellään kutakin vähittäiskaupan eri operointimuotoa ja kunkin hyviä ja huonoja puolia yksityiskohtaisemmin.



Kuvio 5. Kansainväliset operointimuodot vähittäiskaupassa (mukaillen Doherty 1999: 381).

3.2. Sopimukselliset operointimuodot vähittäiskaupassa

Sopimukselliset operointimuodot, eli epäsuorat investoinnit eivät vaadi kansainvälistyvältä yritykseltä pääomaa tai pääoman tarve näissä on varsin rajallinen. Ne ovat enemmän keskittyneitä aineettoman tiedon ja pääoman vaihtamiseen yrityspartnereiden välillä ja toisaalta kansainvälisessä ympäristössä myös kohdemaan ja kotimaan välillä.

3.2.1. Kansainväliset liikkeenjohdolliset sopimukset

Kansainväliset liikkeenjohdolliset sopimukset (management contracts) antavat mahdollisuuden hankkia tarvittavat johtamistoiminnot yrityksen ulkopuolelta maksua vastaan. Yrityksen johtaminen liikkeenjohdollisen sopimuksen kautta on samanlaista kuin johtaa omaa suoralla investoinnilla perustettua tytäryritystä. Yleensä toimivalta on kuitenkin jollakin tavalla rajattua liikkeenjohdollisissa sopimuksissa esimerkiksi siten, että uusien pääomainvestointien tekeminen tai lainan nostaminen on suljettu pois. Liikkeenjohdolliset sopimukset solmitaan usein muiden operointimuotojen kanssa. Esimerkiksi lisensioinnissa tai yhteisyrityksissä niitä on käytetty useastikin. (Young et al. 1989: 14.)

Jos vähittäiskaupalla ei ole erityistä differoitua tuotevalikoimaa, mutta se omaa riittävät kyvyt tai osaamistason esimerkiksi kansainvälisessä myynnissä tai johtamisessa, voi se harkita liikkeenjohdollisten sopimusten laatimista kansainvälistymistarkoituksessa. Näitä sopimuksia ei tosin kovin paljon ole solmittu vähittäiskaupan alalla, toisin kuin esimerkiksi hotellialalla, jossa ne ovat yleisiä. Liikkeenjohdolliset sopimukset antavat vähittäiskauppiaille mahdollisuuden kansainvälistyä ilman suuria kustannuksia vaativia kiinteistöjä kohdemarkkinoilla. Näissä sopimuksissa operoiva yritys hoitaa kaiken tai vain osan ulkomaisen yrityksen johtamisfunktiosta maksua vastaan. Liikkeenjohdolliset sopimukset operointimuotona antavat mahdollisuuksia menestyä etenkin silloin, kun vähittäiskauppayritys näkee mahdollisuuksia vähemmän kehittyneillä ja vähemmän vakailta markkinoilla. Liikkeenjohdollisten sopimusten solmijayritysten tulisi omata kehittyneet lähestymistavat esimerkiksi johtamiseen ja toisaalta myös niiden jakelu ja alihankintakokemuksen tulisi antaa yrityksille mahdollisuuden toimia näillä markkinoilla ilman riskistä pääomainvestointia. Motivaatiotekijänä kohdemaan yritykselle lähteä liikkeenjohdollisiin sopimuksiin on toki ensisijaisesti kehittyneempien operatiivisten taitojen hyväksikäyttö, mutta myös kauppatavarahyötyjä alihankinnalle saavutetaan usein tällä toiminnalla. Voidaan päästä käsiksi ulkomaiseen laajaan tuotetarjontaan, josta voi olla hyötyjä kotimaan toiminnalle. (Alexander 1997: 281–283.)

Ongelmana tässä operointimuodossa on lähinnä se, että liikkeenjohdollisissa sopimuksissa ei saavuteta pysyvää asemaa ulkomaisilla markkinoilla. Osapuolien välillä voi myös olla erisuuntaisia tavoitteita toiminnalle (Young et al. 1989: 14). Liikkeenjohdolliset sopimukset tarjoavat vähäriskisen sisääntulon vieraille markkinoille, mutta toisaalta saatavat tulot ovat rajoitettuja tietyllä ajanjaksolle. Operointistrategian näkökulmasta liikkeenjohdolliset sopimukset eivät ole tyydyttävä ratkaisu kansainvälistymiselle, sillä ne eivät tarjoa pysyvää asemaa yrityksen tuotteille ulkomaisilla markkinoilla. Toisaalta myös haittoina voidaan nähdä aikaa kuluttavat neuvottelut ja mahdollisten vähäisten johtamisresurssien valuminen toisaalle yrityksen ydinliiketoiminnasta. Mutta, kuten edellä on mainittu, yhdistettynä toisiin operointimuotoihin, voidaan liikkeenjohdollisilla sopimuksilla saada aikaiseksi parempia tuloksia kansainvälistymisessä kummallekin liiketoiminnan osapuolelle (Root 1987: 114–115).

3.2.2. Kaupan sisäinen toimilupa

Eräs operointimuoto kansainvälisessä vähittäiskaupassa on niin sanottu kaupan sisäinen toimilupa, eli konsessio. Tämä liittyy läheisesti edellä esiteltyihin liikkeenjohdollisiin sopimuksiin ja näiden tuomiin etuihin. Kumpikin näistä operointimuodoista katsotaan-

kin tavallaan seuraavaksi vaiheeksi viennistä nähden. Tässä operointimuodossa itsenäinen vähittäiskaupparyitys operoi toisen yrityksen omistamassa kiinteistön osassa, eli osassa päivittäistavarakauppaa, tai esimerkiksi tavaratalossa, joka kansainvälisessä kontekstissa sijaitsee ulkomaisilla markkinoilla. Operoiva vähittäiskaupparyitys hoitaa tuotetarjonnan itse kohdemaassa. Konsessio on siis kauppa kaupassa operointia. Tällä tavalla vähittäiskaupparyitys voi tuoda kohdemaahan ja kohdeyritykseen operatiivista kyvykkyyttä, mutta se tuo myös kauppatavaraa erotuksena edellä mainitulle liiketoimintajohdolliselle sopimukselle. Kohdeyritykselle tämä kauppatavara onkin ensisijainen kiinnostuksen kohde. Tämä voi nimittäin luoda sille itselleen lisää myyntivolyymiä, jos kyseinen kauppatavara on houkuttelevaa kuluttajien mielestä. (Alexander 1997: 283.)

Konsessio on yksi keino vähittäiskaupparyitykselle kansainvälistyä investoimatta juurikaan pääomaa toimintaan. Se antaa vähittäiskauppiaille mahdollisuuden laajentua myös kulttuurisesti ja maantieteellisesti kaukaisille markkinoille. Konsessiot ovat hyödyllisiä vähittäiskauppiaille, jotka keskittyvät erityisesti tiettyyn markkinarakoon tiettyillä markkinoilla. Toimiluvat ovat hyödyllisiä vähittäiskaupoille, joilla on erilaistettu tuotevalikoima ja formaatti, joka voidaan toteuttaa rajallisella myymälä pinta-alalla. Tämä operointimuoto ei siis ole kaikkien vähittäiskauppojen käytettävissä. Operointimuoto ei sovi vähittäiskaupalle, jolla ei ole omaa merkkituoteperhettä tai vahvaa kansainvälistä relevanssia. Kaupan sisäiset toimiluvat antavat hyvän keinon testata markkinoita, mutta ne eivät tarjoa sellaista markkinanäkyvyyttä, kuin yrityksen omat toiminnot tarjoaisivat. Ne ovat erityisen sopivia pienille yrityksille. (Alexander 1997: 283.)

3.2.3. Franchising

Franchising on tiettytyyppinen lisensiointi- tai teknisen avustamisen sopimus, jossa franchising-oikeuden haltija operoi franchising-oikeuden myyjän nimellä ja ehdoilla. Myyjä tarjoaa haltijalle ”paketin”, joka sisältää liikemerkin ja tietotaidon lisäksi paikallisen yksinoikeuden tiettyyn liiketoimintaan sekä apua johtamisessa ja taloudellisissa asioissa. Lisäksi yhteistyö mainostamisessa on mahdollista. Toisin sanoen franchising-oikeuden haltija toimii myyjän maineella ja tekniikalla tiettyjä korvaussummia vastaan. Franchising sopimukset ovat tavallisimpia palveluiden kohdalla, mutta ne ovat yleistyneet viimeaikoina runsaasti myös muilla toimialoilla. (Young et al. 1989: 13–14.)

Franchising on hyvä tapa kasvattaa pienten yritysten liiketoimintaa. On myös sanottu, että kohdemaahan, johon tulee uusi franchising ketju ulkomailta, hyötyy sillä koulutus- ja johtamisosaaminen sisältyvät franchising sopimukseen. Poliittiset riskit ovat franchising-

gissa alhaiset ja markkinointi on yhdenmukaista ja standardisoitua, mikä on myös etu. Selkeä positiivinen puoli franchising operointimuodossa on myös se, että sillä saavutetaan tietämystä kohdemaan oloista paikallisten yrittäjien kautta ja sillä voidaan saavuttaa hyvinkin kattava jakeluverkko kohdemaahan. Etu on myös se, että franchising-oikeuden myyjä on yleensä kokenut yrittäjä kotimarkkinoillansa. Franchising toiminnan laajentamiseen kansainvälisille markkinoille voikin tulla aloite myös potentiaalisilta yrittäjiltä. (Root 1987: 110; Young et al. 1989: 13–14.)

Franchising on hyvin paljon käytetty operointimuoto vähittäiskaupassa. Oikein johdettuna franchising tarjoaa konseptivähittäiskaupoille mahdollisuuden rakentaa globaali organisaatio tavalla, jota edes uusyritysperustanta tai yritysosto eivät tarjoa. Tämä tarkoittaa laajenemista suurellekin maantieteelliselle alueelle ilman suuria kustannuksia pienellä aikavälillä, viiveellä ja johdon sitoutumisella. Tämä strategia auttaa vähittäiskauppaa rakentamaan vahvan identiteetin kohdemarkkinoille paikallisen pääoman ja osaamisen avustuksella. Franchising on keino, jonka avulla konseptivähittäiskauppa pääsee käsiksi paikalliseen tukeen. Franchising-toiminnassa riskiä jaetaan yrittäjän ja päämiehen kesken. Franchising onkin yksi suosituimmista länsieurooppalaisten yritysten käyttämistä operointimuodosta avautuvilla ja vielä riskisillä Itä-Euroopan markkinoilla. Kun kyseessä on kaukaiset markkinat ja vähittäiskauppiaille on lisäksi erityinen markkina-asema, franchising on keino saavuttaa nämä markkinat nopeasti. Franchising tarjoaa lisäksi vähittäiskauppiaille mahdollisuuden operoida ketjuna liikkeitä houkuttelevilla, mutta usein myös hyvin erilaisilla markkinoilla ja toisaalta myös keinon välttää johtamisongelmia, joita pitkien etäisyyksien vuoksi usein syntyy kaukaisilla markkinoilla toimittaessa. Pienillä markkinoilla voi olla kannattamatonta operoida omia liikkeitä, ja kannattavaksi toiminta saadaan monesti vain toimimalla franchising- sopimuksin. (Treadgold 1991: 27; Alexander 1997: 283–285.)

Tässä operointimuodossa on kuitenkin ongelmana usein sopimuksen teko ja sopivan partnerin valinta kohdemaassa, jossa voi esimerkiksi olla riittämätön johtamisosaaminen. Lisäksi vähittäiskaupatoiminnan standardisointi eri franchising- yksiköiden välillä voi olla vaikeata. Yrittäjät ovat kuitenkin usein motivoituneita toimintaan, sillä heilläkin on pääomaa kiinni toiminnassa. Vaara on silti aina olemassa yrittäjän ryhtymisestä päämiehensä kilpailijaksi myös vähittäiskaupassa. Yhteistyö yrittäjien välillä ja toisaalta myös päämiehen ja yrittäjien välillä on elintärkeätä toiminnan onnistumiseksi, vaikka kommunikointi voi olla välillä vaikeatakin kansainvälisessä ympäristössä. Franchising ei myöskään oikeuta kovin suureen kontrolliasemaan kohdemarkkinoilla, mikä voi myös muodostua ongelmaksi. (Treadgold 1991: 27; Alexander 1997: 283–285.)

Toisaalta voitto on franchisingissa pienempi ja valtiovalta voi lisäksi antaa rajoituksia toiminnalle. Kulttuurierot kohdemaan ja kotimaan välillä saattavat olla suuria, hyvien liikepaikkojen saanti voi olla vaikeata ja yritysidean kopiointi on vaarana. Franchising oikeuden myyjän tulisi myös olla kansainvälisesti tunnettu ja toiminta vaatii jatkuvaa yrittäjien koulutusta. Franchising on kuitenkin varteenotettava keino lähteä kansainvälisille markkinoille franchising-oikeuden myyjänä. Kansainvälinen franchising on erityisen kiinnostavaa yritykselle silloin, kun sillä on tuote, jota ei voi viedä helposti, se ei halua investoida kohdemaan tai silloin, kun sen toimintakonsepti voidaan helposti siirtää kohdemaan. (Root 1987: 110; Luostarinen & Welch 1990: 80–87.)

3.2.4. Sopimusluonteiset allianssit vähittäiskaupassa

Vielä on erotettavissa operointimuotoryhmä, jota on vaikeata erotella riskin ja kontrolloitavuuden suhteen. Tämä ryhmä sisältää erilaiset yhtiökohtaiset koalitiot sekä strategiset allianssit. Allianssi voi sisältää pääoman liikettä, esimerkiksi yhteisyrityksen muodossa, tai sitten se voi olla vain esimerkiksi yhteistyötä tiedollisella tasolla, jossa ei ole mukana pääomaa. Terminä allianssi on suhteellisen uusi, ja se tarkoittaa yksityisten organisaatioiden yhteistyötä, suhteiden muodostamista ja koalitioita, jotka perustuvat keskinäisiin tarpeisiin ja myös haluun oppia eri asioita toisilta osapuolilta. Erotuksena pelkälle operointimuodolle, näissä on kuitenkin havaittavissa yleensä motivaatiotekijöitä. Koalitiot ja allianssit ovat usein muodostettu vastaukseksi kansainväliselle kovenevalle kilpailulle ja yleensä näitä rakentavat erityisesti pienet yritykset, jotka näin voivat paremmin pärjätä isompia yrityksiä vastaan. Usein koalitioiden ja allianssien avulla voidaan jakaa riskiä, muodostaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia, saada täydentäviä resursseja sekä saavuttaa paremmin liiketoiminnan kehittymiselle asetetut strategiset tavoitteet. (Young et al. 1989: 19–20.)

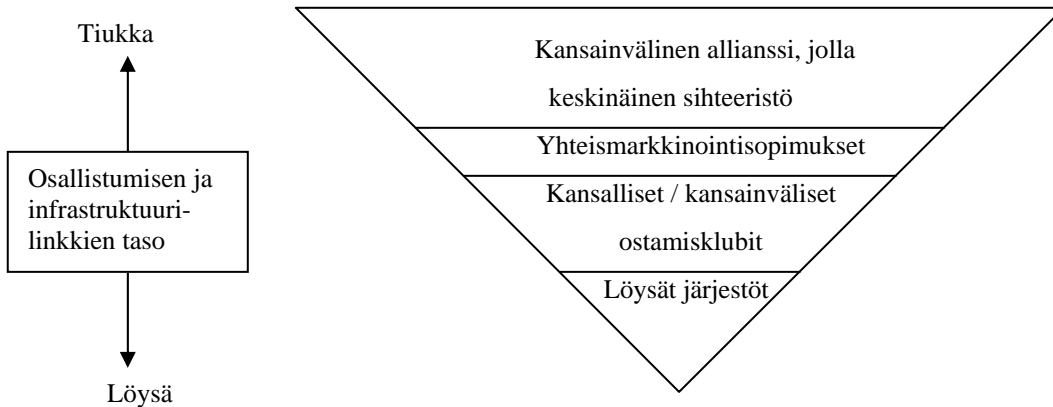
Kansainväliset vähittäiskauppa-allianssit ovat vähemmän tutkittu aihealue, vaikka ne ovatkin tulleet hyvin suosituksi keinoksi vähittäiskaupan toimialalla päästä kiinni kansainväliseen toimintaan. Viimeaikoina on muodostettu suuri joukko erilaisia suhteita eri vähittäiskauppiaiden kesken, jotta nämä voisivat ottaa mahdollisimman suuren hyödyn saatavilla olevista mahdollisuuksista ja toisaalta välttääkseen mahdolliset uhat, jotka kansainvälistymisessä piilevät. Vähittäiskaupan kontekstissa alliansseja on usein muodostettu tukemaan tiettyä toimintoa, esimerkiksi ostamista. Suhteet yritysten välillä voidaan jakaa jatkumoon alkaen satunnaisista yhteydenotoista pitkäaikaisempiin suhteisiin ja edelleen jopa täysin integroituihin suhteisiin, joihin voi liittyä myös fuusioita ja yritysostoja. Alliansseja voi olla sekä horisontaalisia, eli jopa vähittäiskaupan kilpailijoi-

den kesken muodostettuja että vertikaalisia, eli esimerkiksi alihankkija / valmistaja alliansseja. (Bailey, Clarke-Hill & Robinson 1996: 25–27.)

Alliansseista on kauttaaltaan monia erilaisia hyötyjä vähittäiskaupassa. Allianssissa olevat vähittäiskaupat voivat esimerkiksi saavuttaa yhteisen äänen suhteessa tietyn valtion kauppapolitiikkaan. Yksi rakenteellinen etu alliansseissa voi olla myös se, että esimerkiksi alihankkijoiden valinta alistetaan usein allianssin päättävälle elimelle. Näin voidaan saavuttaa skaalaetuja, esimerkiksi suurempien ostoerien muodossa ja toisaalta suuremman neuvotteluvoiman ansiosta suhteessa valmistajiin. Toisaalta allianssissa voidaan myös muodostaa vahvempia merkkejä tai brandeja, joita voidaan myös tehokkaammin viedä ulkomaisille markkinoille (Bailey et al. 1996: 36–38). Allianssien haittoina voidaan nähdä esimerkiksi mahdolliset ristiriidat osallistujien välillä. Tämä takia partnerien valinta onkin syytä suorittaa allianssien tapauksessa huolella. Lisäksi joissakin valtioissa viranomaiset ovat kiinnostuneita alliansseista ja niiden motiiveista enemmän negatiivisessa kuin positiivisessa mielessä. Allianssit saattavat myös heikentää yksittäisen osallistujayrityksen vaikutusvaltaa omaan toimintaansa ja yritys voi jopa joutua paljastamaan arkaluontoista tietoa allianssin edun nimissä. Tämän takia monet yritykset haluavat muodostaa pelkästään löysän suhteen allianssiin, millä ei kuitenkaan saavuteta kaikkia mahdollisia etuja ja tavoitteita mitä tiiviillä suhteella, tietämysten vaihdolla ja yhteistyöllä voitaisiin allianssissa saavuttaa (Treadgold 1991: 29).

On tärkeää erottaa allianssit, jotka sisältävät pääomien tai osakkeiden virtaa yrityksestä toiseen alliansseista, jotka eivät tällaista sisällä. Perinteisesti on eroteltu neljä ryhmää alliansseihin. Ensinnäkin voidaan erottaa ”ostava ryhmä”, missä jäsenet tekevät yhteistyötä ostamisessa, jotta ne voisivat lisätä ostovoimaansa suhteessa valmistajiin. Toinen ryhmä on ”kehityspohjainen allianssi”, jossa vähittäiskauppiat tekevät yhteistyötä tietyn projektin kanssa, usein kansainvälistymiseen liittyen. Kolmas ryhmä on nimeltään ”osaamiseen perustuva allianssi”, jossa vähittäiskauppiat jakavat tietämystään ja asiantuntijuuttaan keskenään. Viimeinen ryhmä on niin sanottu ”monitoiminen ryhmä”, joka yhdistää edellä mainittujen kolmen ryhmän ominaisuudet ja jossa saavutetaan strategisia etuja ryhmän jäsenten kesken. (Bailey et al. 1996: 27–33.)

Bailey, Clarke-Hill ja Robinson (1996) ovat kuitenkin laajentaneet näitä neljää ryhmää, jotta voitaisiin saavuttaa täysi ymmärrys eri allianssitasoista. He ovat jakaneet allianssit kahdeksaan eri ryhmään jatkumolla hierarkkisesti, löysästä suhteesta erittäin tiiviiseen suhteeseen, jossa suhteet tulevat kehittyneemmäksi ja jossa raja-aidat väistyvät jäsenten väliltä. Kuviossa 6 on esitelty näistä ryhmistä ne, jotka eivät sisällä pääoman liikettä.



Kuvio 6. Kansainvälisten sopimusluonteisten allianssityyppien hierarkia vähittäiskaupassa (mukailen Bailey et al. 1996: 28).

Ensimmäinen ryhmä luokittelussa edustaa löysintä suhdetta. Nämä *järjestöt* liittyvät lähinnä tutkimukseen ja markkinainformaation käsittelyyn ja myös poliittiseen lobbaukseen. Toinen ryhmä liittyy nimensä mukaisesti *ostamiseen*, jonka pääasiallinen tavoite on hankkia kauppatavaraa eri maista ja lähteistä ja maksimoida ostamisvoima. Usein kyseisten klubien jäsenet jopa kilpailevat toistensa kanssa. Kolmas ryhmä, eli *yhteismarkkinointisopimukset* ovat muodostettu, koska ajatellaan, että jokaisen yrityksen menestys riippuu tavallaan toisista yrityksistä. Tämän ryhmän jäsenten tuotteet, taidot ja brandit lähinnä tukevat toisiansa, eli ovat toistensa komplementteja. Ryhmän tehtävät sisältävät yhteistyötä esimerkiksi markkinoinnin eri osa-alueilla. Kaikki nämä kolme jo käsiteltyä ryhmää voivat esiintyä niin kansallisina kuin myös kansainvälisinä ryhminä. Neljäs ryhmä muodostaa kansainvälisen allianssin, jolla on *keskinäinen toimielin*, jonka avulla yhdistellään operointitoimia, esimerkiksi ostamista ja markkinointia. Erotuksena edellisiin ryhmiin on juuri tämä itsenäinen, usein erillään jäsenistä sijaitseva keskinäinen toimielin. Tästä allianssiryhmästä esimerkkinä voidaan mainita AMS (Associated marketing services), kansainvälinen allianssi (Treadgold 1991: 45; Bailey et al. 1996: 27–33). Pääomallisia alliansseja käsitellään seuraavassa alaluvussa.

3.3. Investoinnilliset operointimuodot vähittäiskaupassa

Ulkomaisella suoralla investoinnilla / sijoituksella (Foreign Direct Investment = FDI) tarkoitetaan investointeja, missä investoijan tarkoituksena on käyttää merkittävää vaikutusvaltaa ulkomailla sijaitsevan yrityksen johtamisessa. Investointi voi olla joko *vertikaalinen tai horisontaalinen*. Vertikaalinen se on silloin kun investoidaan omaan toimialaan, mutta eri tuotantovaiheisiin tai jakeluketjuun. Horisontaalisessa investoinnissa

monistetaan tavallaan nykyistä toimintaa, toisin sanoen ulkomaan yksikkö tuottaa tai jakelee samaa tuotetta samoilla metodeilla ja palvelee samoja asiakkaita kuin kotimaassa. Toisaalta investointi voi olla myös *konglomeraatti* tyyppinen, jolloin laajennutaan uusille toimialoille. Tällöin ulkomaan yksikön tuotanto, teknologia, logistiikka tai asiakkaat eroavat investoijayrityksen alkuperäisistä vastaavista. Voi olla myös niin, että asiakas pohja pysyy investoidussa yksikössä samana, mutta esimerkiksi logistiikka eroaa, tai sitten jälkimmäinen on sama mutta asiakassegmentti eroaa. Yleensä investointeja, jotka eivät liity tämänhetkiseen toimialaan tehdään lähinnä suurien yritysten toimesta ja tutuille markkinoille. (Borsos–Torstila 1999: 56–57.)

Yritykset investoivat ulkomaisille markkinoille yleensä neljästä eri syystä. Ensinnäkin joskus yritykset investoivat ulkomaille yksinkertaisesti, jotta ne saisivat tuotantoonsa *raaka-aineita*. Toiseksi investointi voidaan toteuttaa, jotta saataisiin tuotettua halvemmalla kohdemaassa, *kustannuksia säästäten*. Kolmanneksi investoinnilla ulkomaille voidaan etsiä *strategisia etuja tai kyvykkyyksiä*. Vielä neljänneksi investointi voidaan tehdä markkinaoperoinnin toteuttamiseksi kansainvälisillä markkinoilla, eli investointi nähdään tällöin varsinaisena *operointimuotona*. Yrityksen investointipäätös syntyy usein monista päällekkäisistä syistä. Kuten on muidenkin operointimuotojen laita, myös investoinneissa operointimuotona on nähtävissä sekä hyviä että huonoja puolia. Investointi operointimuotona on monimutkainen prosessi, joka vaatii tarkkaa arviointia kohdemarkkinoiden investointi-ilmastosta sekä tavoitteena olevasta investointiprojektista. Ulkomaisilla investoinneilla on yleensä positiivisia tuottavuuden kehitystä ja talouskasvua nopeuttavia heijastusvaikutuksia kohdemaan talouteen. (Luostarinen 1980: 117; Root 1987: 123; Kaitila & Widgren 1998: 123.)

Ulkomainen investointi tarkoittaa periaatteessa yrityksen / pääoman siirtämistä kohdemaan, erotuksena viennille, joka voidaan nähdä tavaroiden siirtona ja toisaalta sopimuksellisille operointimuodoille, jotka voidaan taas nähdä aineettoman pääoman siirtona kohdemaan. Investoimisen hyötynä voidaan nähdä se, että yritys voi täysin hyödyntää omia kilpailuetujansa kohdemarkkinoilla. Investointi voi myös alentaa juoksevia kustannuksia, sillä siinä säästetään kuljetus- sekä tullikustannuksissa. Lisäksi säästöjä voi tulla alemmista toimintakustannuksista ja raaka-ainekustannuksista. Investoimalla voidaan yleensä myös saavuttaa yhdenmukaisempi laatu kuin esimerkiksi franchising-toiminnalla voitaisiin saavuttaa. Investoinnillinen markkinaoperointi voi myös luoda markkinointietuja yritykselle. Esimerkiksi tuotteen sopeuttaminen kohdemaan kulutuskäyttäytymiseen helpottuu. Tuotteen toimitusketju myös yleensä nopeutuu ja tulee luotettavammaksi ajatellen myynnin välikäsiä ja loppukuluttajia. Lisäksi vielä valitsemalla

investointi operointimuodoksi voidaan tarjota parempaa myynnin jälkeistä palvelua sekä kohottaa yrityskuvaa paikallisena yrityksenä. Yleensä myös markkinointipanostukset kasvavat investoitaessa kansainvälisille markkinoille, sillä investoijalla on tällöin paljon pelissä. (Root 1987: 123–125.)

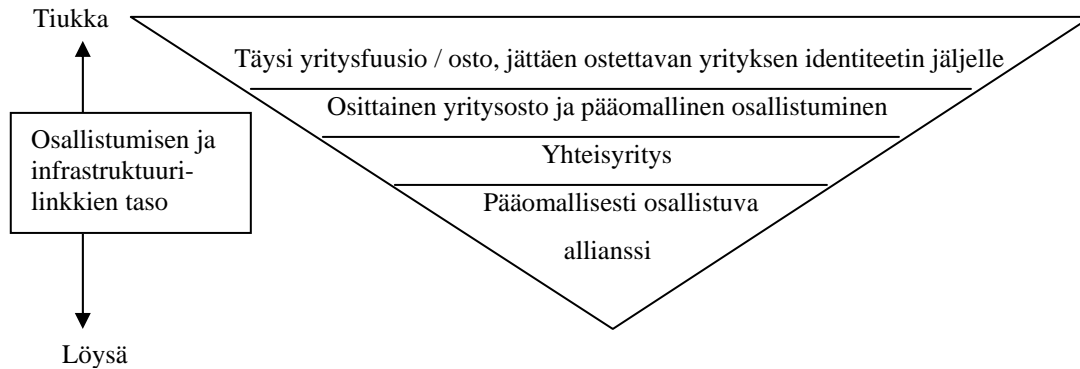
Investointioperointi vaatii kuitenkin yritykseltä huomattavasti enemmän resursseja kuin muut operointimuodot ja tämä tietää myös suurempaa riskiä toiminnassa. Investointioperointi on myös alttiimpi kaikenlaisille poliittisille riskeille kuin muut operointimuodot. Investoiminen vaatiikin paljon strategista suunnittelua ja tiedonkeruuta. Vielä haittoina investoimisessa voidaan nähdä korkeat aloituskustannukset, pitkä takaisinmaksuaika ja se tärkeä seikka, että investointia on vaikeata peruuttaa jälkikäteen (Root 1987: 123–125). Sen lisäksi, että suorat investoinnit vaativat käynnistyäkseen paljon aikaa, niiden ylläpitokin vaatii enemmän aikaa kuin on tilanne epäsuorien investointien tapauksessa. Täten suorat investoinnit ovat hidas markkinoille tulotapa. Toimialoilla, joilla ”aika on rahaa” ja tuotteet pitäisi saada nopeasti markkinoille, tämä ei ehkä olekaan se sopivin aloitusmuoto. Tässä tilanteessa yritykset ovat usein käyttäneet niin sanottua yhdistelmämuotoa, jossa aloitetaan epäsuoralla investoinnilla, ja kun tuotteet on saatu markkinoille, aloitetaan suorat investoinnit, jotta saataisiin lisää markkinavolyymiä (Luostarinen 1982: 108).

Investoinnillisia operointimuotoja, eli suoria investointeja ovat ensinnäkin itsenäisesti perustetut uudet liiketoimintayksiköt tai sitten yritysostoin ostetut yksiköt sekä toiseksi myös yhteisyritykset, olivat ne sitten uusia liikeyrityksiä tai yritysostojen kautta tehtyjä laajenemisia kansainvälisille markkinoille.

3.3.1. Pääomalliset allianssit ja yhteisyritykset

Aiemmassa luvussa 3.2.4 (kuvio 6, sivu 43) määritellyt allianssiryhmät sisälsivät lähinnä sopimuksellista yhteistyötä. Allianssit voivat kuitenkin myös sisältää *pääomavirtoja kohdistuen allianssin jäseniin* (kuvio 7 seuraavalla sivulla). Näitä pääomia voivat sijoittaa joko kaikki tai vain osa partnereista. Partnereita voi olla kaksi tai useampia ja sopimukset ovat usein virallisesti solmittuja. Tarkoituksena tällaisilla alliansseilla on saavuttaa laajempia ja strategisempia tavoitteita, kuin aiemmin mainituilla pelkillä sopimuksellisilla alliansseilla pystytään saavuttamaan lähinnä vain operatiivisia tavoitteita. ERA (European Retail Alliance) on ehkä tunnetuin kansainvälinen esimerkki tällaisista alliansseista ruokakaupan alalla (Treadgold 1995: 45; Bailey et al. 1996: 33–35). Tässä luokittelussa pienenä ongelmana on kaksi viimeistä ryhmää, eli se voidaanko kokonaista

tai osittaista yritysostoa pitää allianssina. Kuitenkin vähittäiskaupan sektorista tehdyt tutkimukset osoittavat, että myös ostettava yritys jättää jotain identiteettiä tai autonomia ostavalle yritykselle, eli tämän takia myös yritysosto on mukana tässä luokittelussa (Bailey et al. 1996: 27–33).



Kuvio 7. Kansainvälisten pääomallisten allianssityyppien hierarkia vähittäiskaupassa (mukailien Bailey et al. 1996: 28).

Yhteisyritys voidaan luokitella sopimukseksi, jossa kaksi tai useampaa omistajaa kukin sijoittaa pääomaa ja luodaan kokonaan omistajistaan erillinen uusi yksikkö kohdemaahan (greenfield-investointi). Tämä kohdemaahan tuleva yhteisyrityksen yksikkö voidaan toki myös ostaa yhdessä partnerin / partnerien kanssa yritysostona. Yhteisyritys voi olla jopa välttämätön vaihtoehto, jos investoivalla yrityksellä itsellään ei ole riittäviä taloudellisia ja johtamisresursseja tehdäkseen investoinnin ulkomaille. Partneri yhteisyritykseen voi tulla joko kotimaasta, kohdemaasta tai kolmannesta maasta. Pääomallinen yhteisyritys jakaa kustannuksia, riskiä, etuja, päätöksentekoa sekä voittoja partneriryhtymien kesken. Yhteisyrityksen osakkeet on voitu jakaa tasan tai sitten jollakin yrityksellä voi olla enemmistö tai vähemmistö osakkeista. Jos osapuolia on hyvin paljon ja osa näistä ei edes ole uuden perustettavan yrityksen osakkeenomistajia, vaan pikemmin vain panoksenantajia, voidaan puhua *konsortioista* (Root 1987: 146–149; Young et al. 1989: 17–19; Luostarinen & Welch 1990: 156–161). Toisaalta, jos kahden aikaisemmin erillisen yrityksen resurssit, varat ja edut yhdistetään toisiinsa ja syntyy uusi laillinen liiketoimintayksikkö kahden aikaisemman yrityksen hävitessä, voidaan puhua *yritys-fuusioista*. Kansainvälisessä yritysfuusiossa toinen fuusioituvista yrityksistä on yhdessä maassa ja toinen toisessa. Yritysfuusiossa operointimuotona kontrolloitavuus, riski ja nopeus ovat paljolti yritysosto-vaihtoehdon kanssa samalla tasolla. Varsinkin kansainväliset yritysfuusiot ovat olleet toistaiseksi melko harvinaisia (Chen & Hu 2002: 196).

Yhteisyritys voi olla keino yritykselle päästä suljetuille markkinoille. Esimerkiksi kommunistisissa maissa se saattoi olla ainoa mahdollinen vaihtoehto päästä markkinoille, sillä yksin ei markkinoille ollut asiaa vallitsevien toimintarajoitusten vuoksi. Yhteisyrityksen avulla voidaan hyödyntää partnerin mahdollista kohdemaatuntemusta sekä kontakteja esimerkiksi jakeluverkostoon, mikä on erittäin hyödyllistä. Yleensä silloin, kun vaaditaan tiukkaa kontrollia liiketoiminnasta joko tuotanto tai markkinointisyistä tai toisaalta silloin, kun halutaan suojella omistettua teknologiaa tai tietotaitoa, yhteisyritystä ei suosita ja halutaan perustaa mieluummin yritys omin voimin. (Root 1987: 146–149; Young et al. 1989: 17–19; Luostarinen & Welch 1990: 156–161.)

Yhteisyrityksistä on tullut tärkeä aspekti myös vähittäiskaupan kansainvälisessä operoinnissa. Yhteisyrityksiä perustetaan vähittäiskaupassa helpottamaan ja nopeuttamaan kansainvälistä kasvua ja pääsyä ulkomaisille markkinoille tai toisaalta helpottamaan kotimaan ja ulkomaan olemassa olevaa yritystoimintaa. Yhteisyritys luo myös vahvemman kilpailuvoiman suhteessa kilpailijoihin. Yhteisyritykseen osallistuvat osapuolet voivat antaa toisilleen tarvittavaa kulttuuri- tai vähittäiskauppatietämystä ja kokemusta, jota on kerätty heidän omilla markkinoillansa. Yleensä vähittäiskaupassa yhteisyrityksen osapuolina ovat paikallinen yritys ja kansainvälistyvä yritys, tai sitten paikallisen yrityksen tilalla kumppanina on kolmannen maan yritys. Kuitenkin joskus myös kaksi saman maan vähittäiskauppaa muodostaa yhteisyrityksen mennäkseen vieraille markkinoille yhteisvoimin. Yhteisyritystä käytetään usein riskisemmillä markkinoilla, tai esimerkiksi silloin, kun kohdemaan lainsäädäntö vaatii paikallista omistusosuutta. Toisaalta, jos yhteistyö on jo valmiiksi laajaa ja monimutkaista partnereiden välillä voi todella olla organisoidumpaa muodostaa erillinen yksikkö, eli yhteisyritys toiminnan perustaksi. Yhteisyritys voi olla myös keino suojautua mahdollisilta yritysostoilta tai vaikkapa tuotantoyritysten liikavallalta. Yhteisyritys on siinä mielessä joustava operointitapa, että se helpottaa yhteisyrityksen partnerin lähtöä yrityksestä, eli oma osuus on helppo myydä pois tarvittaessa. (Treadgold 1991: 28–29; Alexander 1997: 287–288.)

Yhteisyritykset edellyttävät partneriyrityksiä sopeutumaan toisiinsa, mikä voi usein olla vaikeaa ja työlästä esimerkiksi eri tavoitteista tai organisaatiokulttuureista johtuen. Johdamisongelmia voi siten niissä ilmetä ja kompromisseja voidaan usein joutua tekemään. Yhteisyrityksen yksi edellytys on se, että partnerien varat ovat helposti erotettavissa. Yhteisyritys vähittäiskaupassa säästää usein aikaa kansainvälistymisessä ja toisaalta se voi myös säästää ongelmilta uusilla markkinoilla, mutta se vaatii etujen ja voittojen jakamista sekä toisaalta sopeutumista myös toisten näkökantoihin. Partnerin valinta on tärkeätä tehdä huolella yhteisyrityksissä käyttäen monipuolisesti eri kriteereitä ja neu-

vottelutaktiikoita. Lisäksi tulisi listata mitä pystyy itse antamaan yhteisyritykseen ja mitä toisaalta vaatii partneriyritykseltä. Arviointia yhteisyrityksen toiminnasta on tehtävä jatkuvasti. (Treadgold 1991: 28–29; Alexander 1997: 287–288.)

Täytyy huomioida, että edellä esitetyt eri allianssityypit eivät ole toisiansa poissulkevia, vaan yritys voi käyttää niitä samanaikaisesti. Osa näistä alliansseista voi olla tietyn yrityksen tapauksessa täysin kansallisia ja toisaalta osa kansainvälisiä tai sitten allianssi voi olla molempia. (Robinson & Clarke-Hill 1995: 143, 146; Bailey et al. 1996: 35–36.)

3.3.2. Kansainvälinen yritysosto

Kansainvälisessä *yritysostossa* kansainvälistyvä yritys ostaa kohdemaasta paikallisen yrityksen osakkeita siinä määrin, että saavuttaa määräysvallan tässä yrityksessä. Tässä työssä yritysosto käsitteellä tarkoitetaan aina yrityksen itsenäisesti tekemää investointia. Yhteisyritys taas esiintyy työssä käsitteenä erikseen. Ostamalla valmis yritys, tai osa siitä, saavutetaan monia etuja. Yritysostossa on usein alhaisemmat kustannukset ja riski kuin uuden yrityksen perustamisessa. Yritysoston etuja ovat myös esimerkiksi toiminnan nopeampi aloitus ja lyhyempi takaisinmaksuaika, koska saadaan tuloja ja kassavirtaa aikaisemmin. Lisäksi etuna on, että saadaan valmiit resurssit käyttöön, eli esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat ja jakelukanavat ovat usein valmiina ostettavassa yrityksessä. Yritysosto operointimuotona voi tarjota kansainvälistyvälle vähittäiskaupalle mahdollisuuden myöhemmälle toiminnan laajentamiselle valmiin operationaalisen infrastruktuurin, kauppaverkoston ja markkinoilla läsnäolon avulla. (Root 1987: 142–145; Luostari-
nen & Welch 1990: 164–166.)

Jos vähittäiskaupalle ei ole mitään erityistä konseptia tai brandia kansainvälistettäväksi, monet vähittäiskaupat ovat pakotettuja harkitsemaan yritysostoja mieluummin kuin oman konseptin kansainvälistämistä. Nämä voivat ostaa joko tietyn markkina-pohjaisen vähittäiskaupan tai sitten vähittäiskaupan, joka on jo todistanut kansainvälisen viehätysvoimansa. Vahva kansainvälinen brandi on kiinnostava kauas katsovalle ostavalle yritykselle. Yleensä kuitenkin vähittäiskaupat ostavat yrityksiä, joilla on operaatiota vain yksillä markkinoilla. Tämä kuvastaa koko vähittäiskaupan kansainvälistymisprosessia: vain rajallisella määrällä vähittäiskauppoja on kansainvälisiä operaatioita ja monet vähittäiskaupat ostavat toisiansa mieluummin keinona päästä ulkomaisille markkinoille kuin keinona ostaa näkymättömiä etuja, jotka ovat jo todistettu houkutteleviksi kansainvälisillä markkinoilla. (Treadgold 1991: 23–24; Alexander 1997: 285–287.)

Yritystostossa on ongelmana ostettavan vähittäiskaupan valinta. Vähittäiskauppa voi olla ostettavana kohdemaassa johtuen esimerkiksi ongelmista sen johtamisrakenteessa tai taloudessa. Näitä rakenteita voi olla vaikeata jälkikäteen muuttaa ja ongelmien voittaminen voi viedä reilusti aikaa ja rahaa ostavalta yritykseltä. Tämän vuoksi yritystostoa tulee aina ennakolta suunnitella ja laskelmoida huolella. Toisaalta voi olla vaikeata löytää sopivaa ostokohdetta markkinoilta. Tämä on yleistä esimerkiksi silloin, kun kulttuurierot ovat eri maiden yritysten välillä suuria tai kun tuote vaatii erityistä sopeuttamista kohdemarkkinoille ja käytettävä teknologia / tuotantoprosessi on monimutkainen. Lisäksi usein yritystostojen kohdemaat näkevät yritystostot vähemmän hyvinä vaihtoehtoina kun perustettavat uudet yritykset. On huomattava, että perustamalla kokonaan uusi yritys kohdemaahan voidaan kasvattaa maan kokonaistuotetarjontaa, mitä yritystosto ei kasvata. Myös valmiin tietämyksen hyväksikäyttö nousee usein esille yritystostoa puoltavana tekijänä. Valitettavan usein oletettuja synergiaetuja ei kuitenkaan ole löydetty tai niitä ei yksinkertaisesti ole esiintynyt. Muutenkin ostettavan yrityksen integrointi ostavaan yritykseen on monesti ollut hankalaa. (Root 1987: 142–145; Treadgold 1991: 23–24; Alexander 1997: 285–287.)

3.3.3. Uusyritysperustanta

Uusyritysperustanta (greenfield-investointi) määritellään uuden liikkeen tai muun yksikön perustamiseksi itsenäisesti ja kansainvälistyvän yrityksen kokonaan itse omistamana kohdemaahan. Tässä työssä uusyritysperustanta käsitteellä tarkoitetaan aina yrityksen itsenäisesti tekemää investointia. Yhteisyritys taas esiintyy työssä käsitteenä erikseen. Uusyritysperustanta on useimmille vähittäiskaupoille jo ennalta kotimaan toiminnasta tuttu operointimuoto. Kuitenkin kansainvälisessä kontekstissa tulee huomioida monia asioita enemmän kuin kotimaan toiminnassa. Jakelujärjestelmän ja liikepaikkojen perustaminen kohdemaahan ennen kuin ymmärtää kohdemarkkinoiden toimintaa voi johtaa epäonnistumisiin. Ongelmat paikallisen vähittäiskauppa- ja kuluttajaympäristön ymmärtämisessä voivat tulla kalliiksi. Nämä ongelmat ovat valitettavan usein aliarvioituja yritysten keskuudessa. Uusyritysperustanta on osoittautunut suosituksi operointimuodoksi kansainvälisessä vähittäiskaupassa. Se on usein hyödyllisintä ja varmintaa suorittaa maantieteellisesti ja kulttuurillisesti läheisille markkinoille. Kuitenkin kotimaan ja kohdemaan erot eri asioissa täytyy myös tässä tapauksessa huomioida. Tässä operointimuodossa yritys säilyttää identiteettinsä ja kontrollointiasemansa suhteessa hallinnollisiin ja taloudellisiin resursseihin, operaatioihin sekä strategioihin. Yritys voi esimerkiksi saavuttaa skaalaetuja päättämällä operoida samantyyppisellä infrastruktuurilla eri maisissa. (Treadgold 1991: 25–26; Alexander 1997: 288–289.)

Uusyrityksperustanta on varsin kallis ja siten myös riskinen operointimuoto, mikä rajoittaa yritystä harjoittamaan tätä monilla eri kohdemarkkinoilla, ainakaan kovin samanaikaisesti. Tämän vuoksi kansainvälistyminen ja yrityksen leviäminen voi olla hidasta käytettäessä tätä operointimuotoa. Käyttäessään uusyrityksperustantaa operointimuotoa kansainvälistymisessään yrityksen tulisi omistaa myös vahva ja kilpailijoista erottuva brandi ja imago, jotka se voi viedä kohdemarkkinoille. Kuitenkin, vaikka yritys omaisi vahvan tuotemerkin ja imagon, saattaa asiakkaiden tietämyksen ja uskollisuuden kasvataminen viedä pitkänkin aikaa kohdemarkkinoilla. Tämä voi vaatia myös kallista tuotesopeutusta paikallisiin mieltymyksiin ja vaatimuksiin. Yrityksellä tulisi myös mielellään olla kansainvälistä kokemusta, jotta se voisi valita uusyrityksperustannan operointimuodokseen. (Treadgold 1991: 25–26; Alexander 1997: 288–289.)

Vähittäiskaupat ottavat käyttöön eri lähestymistapoja kansainväliseen kehittymiseensä tullessaan enemmän tietoisiksi kansainvälisistä markkinoista ja toisaalta myös siitä mitä mahdollisuuksista ja uhkia markkinoilla saattaa esiintyä. Eri operointimuotovaihtoehdot vaativat kuitenkin tarkkaa harkintaa (Alexander 1997: 278–279). Taulukossa 4 on esitetty eri operointitapojen haittoja ja hyötyjä. Nämä operointimuodot vaativat eri tasolla resurssien käyttöä, sallivat eri nopeudet lähteä kansainvälisille markkinoille, vaativat eri tasolla riskiä sekä paikallisten markkinoiden tietämystä ja antavat vaihtelevissa määrissä kontrollointimahdollisuutta toimintaan.

Taulukko 4. Edut ja haitat kansainvälisen vähittäiskaupan eri operointimuotovaihtoehdoissa (mukailen Dawson 1994: 274).

Mekanismi	Edut	Haitat
Uusyrityksperustanta	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikenkokoisille yrityksille • Kohtuullinen riski ja kustannus • Mahdollisuus sopeuttaa ja optimoida toimintaa tilanteen mukaan • Lähteminen markkinoilta helppoa → voidaan testata markkinoita aluksi pienimuotoisella toiminnalla 	<ul style="list-style-type: none"> • Vie paljon aikaa • Vaatii paljon paikallista tietämystä • Sitä vaikeampaa, mitä kauempana kohdemarkkinat sijaitsevat • Vaatii vahvan tuotemerkin/imagon
Fuusio tai yritysosto	<ul style="list-style-type: none"> • Nopea tapa mennä ulkomaisille markkinoille • Johtamistoiminto jo valmiiksi paikalla • Kassavirtaa alkaa saada heti • Valmis asiakaspohja ja maine • Vältetään kalliit toiminnan aloittamiskustannukset • Voi saavuttaa uutta tietämystä/teknologiaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaikea lähteä markkinoilta epäonnistuttaessa • Arviointi kohdeyrityksestä vaikeaa ja vaatii aikaa sekä johdon sitoutumista • Ei välttämättä sopivia yrityksiä saatavilla • Yrityskulttuurit saattavat erota liikaa ostavassa ja ostettavassa yrityksessä

Yhteisyritys (Pääomallinen allianssi)	<ul style="list-style-type: none"> • Voidaan saavuttaa uutta tietämystä • Voidaan muuttaa markkina-asemaa myöhemmin halutulla tavalla • Voidaan jakaa kansainvälistymisen kustannuksia ja riskiä 	<ul style="list-style-type: none"> • Etuja täytyy jakaa partneri yritysten kesken • Vaikeus löytää sopiva yrityspartneri • Ristiriidat partnerien välillä • Kontrollointiongelmat
Sopimusluonteiset allianssit	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisen äänen saavuttaminen suhteessa tietyn valtion kauppapolitiikkaan • Skaalaetujen saavuttaminen • Voidaan muodostaa vahvempia merkkejä tai brandeja 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdolliset ristiriidat osallistujien välillä • Heikentävät yksittäisen osallistujayrityksen vaikutusvaltaa
Franchising	<ul style="list-style-type: none"> • Nopea laajeneminen kansainvälisille markkinoille • Alhaiset kustannukset ja riski • Paikallista osaamista voidaan käyttää hyödyksi • Useita eri sopimusmahdollisuuksia tarjolla • Epäonnistuttua helppo perääntyä maasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Lainsäädäntö voi olla monimutkaista eri maissa • Franchisee-yrittäjien löytäminen, valinta ja kontrollointi voi olla vaikeaa • Voidaan lukkiutua tuottamattomaan suhteeseen
Kaupan sisäinen toimilupa	<ul style="list-style-type: none"> • Keino kansainvälistyä investoimatta juurikaan pääomaa toimintaan • Mahdollisuus laajentua myös kulttuurisesti ja maantieteellisesti kaukaisille markkinoille • Hyvä keino testata markkinoita 	<ul style="list-style-type: none"> • Eivät ole kaikkien vähittäiskauppojen käytettävissä • Eivät tarjoa sellaista markkinanäkyvyyttä, kuin yrityksen omat toiminnot tarjoaisivat
Liikkeenjohdolliset sopimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus kansainvälistyä ilman suuria kustannuksia vaativia kiinteistöjä kohdemarkkinoilla • Tarjoavat vähäriskisen sisääntulon vieraille markkinoille • Antavat mahdollisuuksia menestyä etenkin silloin, kun vähittäiskauppayritys näkee mahdollisuuksia vähemmän kehittyneillä ja vähemmän vakailla markkinoilla 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei saavuteta pysyvää asemaa ulkomaisilla markkinoilla • Osapuolilla voi olla erisuuntaisia tavoitteita toiminnalle • Saatavat tulot ovat rajoitettuja tietyille ajanjaksolle • Kuluttavat neuvottelut

Yhteenveto kappaleesta 3: Tässä kappaleessa pyrittiin aluksi määrittämään operointimuoto käsitteenä suhteessa laajempaan entrystrategian käsitteeseen. Tämän jälkeen kappaleessa esiteltiin vähittäiskaupalle luonteenomaisia operointimuotoja sekä näiden hyviä ja huonoja puolia. Kappaleessa jaettiin operointimuodot laajemmin sopimuksellisiin ja investoinnillisiin operointimuotoihin, pyrkien erottelemaan operointimuotoja muun muassa niissä esiintyvän riskin tason ja toisaalta myös niiden kontrolloitavuuden asteen perusteella.

4. OPEROINTIMUODON VALINTA VÄHITTÄISKAUPASSA

Operointimuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä on tavallisesti tutkittu lähinnä ajatellen tuotannollisia yrityksiä. Näiden tutkimusten tulosten soveltuvuus sellaisenaan palveluiden tai vähittäiskaupan tarkasteluun ei aina välttämättä ole paras mahdollinen ja se vaihtelee malli- ja tapauskohtaisesti. Kuitenkin vähittäiskaupan kansainvälistymisen käsitteellistäminen toteutetaan suuresti juuri valmistusyrietyksen kansainvälistymisen ja yleisen kansainvälisen kaupan tutkimusten perusteella. Tämän pääkappaleen toisessa alakappaleessa on johdantona yleistä asiaa eri kansainvälistymismalleista, jotka käsittelevät osaltansa myös yrityksen ulkoisten tekijöiden merkitystä operointimuodon valinnassa. Tässä pääkappaleessa siis rajoitutaan näiden ulkoisten tekijöiden kannalta keskeisten teorioiden selittämiseen. Tämän jälkeen pohditaan mitkä näistä olisivat parhaiten sovellettavissa vähittäiskauppaan. Lopuksi esitellään tämän työn tutkimusongelman kannalta olennaisia yrityksen ulkoisia, eli makrotekijöitä sekä näiden vaikutusta operointimuodon valintaan, pohjautuen erilaisiin aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta.

4.1. Yleistä yritysten operointimuotovalinnasta

Yrityksen aloitettua kansainvälisen toiminnan, se usein vähitellen muuttaa käyttämäänsä operointimuotoa. Useimmiten muutoksen suunta on kontrolloitavampiin operointimuotoihin siirtyminen. Tähän liittyy usein pääomasijoitusta. Samalla yrityksen toiminnalle kansainvälisillä markkinoilla tulee uusi riskitaso, sillä toimintaan joudutaan käyttämään enemmän resursseja. Muutokset yrityksen sisäisissä tekijöissä ja erityisesti kasvava sitoutuminen ulkomaiseen toimintaan ovat pääasiallinen voima, joka muovaa yrityksen kansainvälistä kehitystä. Kuitenkin ulkoiset tekijät ovat kaikista vaikutusvoimaisimpia voimia, jotka vaikuttavat yrityksen operointimuotopäätökseen tiettyä tuotetta tai tiettyä kohdealuetta ajatellen. Muutokset näissä yrityksen ulkoisissa tekijöissä voivat kannustaa tai jopa pakottaa yritystä tarkistamaan sen käyttämän kansainvälisen liiketoiminnan operointimuodon ajanmukaisuus. Yrityksen tuleekin jatkuvasti tarkkailla kohdemarkkinoidensa ulkoisia tekijöitä, ja muuttaa tarvittaessa operointimuotoansa säilyttääkseen tai toivottavasti jopa vahvistaakseen omaa markkina-asemaansa. Operointimuodon muuttaminen vaatii kuitenkin yleensä sekä pääomaa että aikaa. Tämän takia se ei läheskään aina ole kovin helppo tehtävä yritykselle. (Root 1987: 15–18.)

Yritykselle ulkoisia makrotekijöitä, jotka vaikuttavat operointimuodon valinnassa, voidaan erotella monellakin tavalla. Näitä tekijöitä voisivat olla esimerkiksi kohdemarkki-

noiden liiketoimintamahdollisuudet ja kilpailuympäristö, niiden taloudellinen kestävyys ja kehitys, niiden poliittinen ja kulttuurinen ympäristö sekä niiden kustannustaso. Myös yrityksen kotimaan poliittiset tekijät vaikuttavat ulkoisina tekijöinä operointimuodon valinnassa. On selvää, että nämä eri ulkoiset tekijät saattavat välillä vaikuttaa myös risti-riittäisesti ja eri suuntiin yrityksen operointimuodon valinnassa. Yrityksen operointimuodon valinta onkin paljolti punnitsemista ja arvioimista samanaikaisesti vallitsevien eri ulkoisten tekijöiden kesken (Kwon & Konopa 1993: 61). Tässä kappaleessa näitä ulkoisia tekijöitä ja niiden vaikutusta operointimuodon valintaan tarkastellaan jakaen ulkoiset tekijät laajemmin poliittisiin, taloudellisiin ja kulttuurillisiin tekijöihin.

Kuten on jo aikaisemmin todettu, tämä työ keskittyy tutkimaan yrityksen ulkoisten tekijöiden vaikutusta sen operointimuodon valinnassa. Yleensä kuitenkin myös erilaiset yrityksen sisäiset tekijät ovat operointimuodon valinnassa varsin keskeisessä asemassa. Esimerkiksi *haluttu operointimuodon kontrolloitavuusaste*, *yrityksen resurssien riittävyys*, *haluttu sitoutumisaste kansainväliseen toimintaan*, *riskinsietokyky* ja esimerkiksi *odotettu voitto* kansainvälisestä toiminnasta vaikuttavat yrityksen operointimuodon valintaan. Yritys valitsee luonnollisesti mieluiten sellaisen operointimuodon, joka sopii parhaiten sen tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Ellis & Williams 1995: 236–237.)

Toiminnan sektori vaikuttaa operointimuodon valinnassa vähittäiskaupassa. Ei-ruokakaupan sektori pystyy usein paremmin rahoittamaan laajenemisensa uusyrityspenustannan avulla johtuen pienimuotoisemmasta toiminnasta. Lisäksi franchising sopii paremmin ei-ruokakauppa sektorille. Ruokakaupan kontekstissa taas yritysosto tai yhteisyritys ja tämän jälkeinen uusyrityspenustanta kohdemarkkinoilla voi tuntua paremmalta ratkaisulta kuin aloittaminen uusyrityspenustannalla (Alexander 1997: 290). Elin-tarvikesektorilla on muun muassa havaittu, että yritysosto on usein haluttu vaihtoehto. Tämä johtunee ainakin osittain siitä, että makutottumukset ovat niin paikallinen ilmiö, että ostettavan yrityksen paikallinen tietämys on tässä tarpeen (McGoldrick 2002: 551). On siis syytä huomata, että tietyn toimialan luonne voi vaikuttaa operointimuodon ja myös toimintastrategian valinnassa (Dawson 1994: 275, 277). Tässä työssä vähittäiskauppaa kuitenkin tarkastellaan kokonaisuutena, eikä toimialavaihteluita oteta yritykselle sisäisinä tekijöinä tarkastelussa huomioon.

Myös *yrityskoko* vaikuttaa operointimuodon valinnassa. Luonnollisesti suuret yritykset suurilla aineettomilla ja aineellisilla resursseillaan voivat käyttää esimerkiksi yritysoston mahdollisuutta huomattavasti enemmän kuin pienet yritykset, joille lienee tyytymisen esimerkiksi franchising tai agenttisopimuksiin tai sitten yhteisyritysten perustami-

seen. Pienet yritykset ovat rajallisten resurssiensa vankeja myös kasvavilla markkinoilla, vaikka ympäristö houkuttelisi investoimaan mieluummin itsenäisesti. (Agarwal & Ramaswami 1992: 8; Evans & Mavondo 2002.)

Brouthers & Brouthers (2000) löysivät tutkimuksessaan *investoinnin koon suhteessa yrityskokoon* yhdeksi selittäväksi tekijäksi yrityksen operointimuodon valinnalle, kun tarkastellaan valintaa uusyrityserustannan, eli greenfield-investoinnin ja yritystoston välillä. Kyseisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että mitä pienempi investointi oli kyseessä suhteessa yrityksen kokoon, sitä enemmän käytettiin greenfield-investointia operointimuotona. Suurissa investoinneissa taas käytettiin mieluummin yritystostoa, koska ostettava yritys usein tarjoaa uusia johtamis- ja taloudellisia resursseja helpottamaan ostavan yrityksen resurssiperusteista taakkaa. Käyttämällä greenfield-strategiaa yritys voi pian huomata resurssiensa loppuneen kesken kaiken. (Brouthers & Brouthers 2000: 90.)

Suurempi investointi kysyy yritykseltä enemmän resurssien sitomista ja siten myös enemmän taloudellisten ja poliittisten riskien sietokykyä. Täten voidaan olettaa, että mitä suurempi investointi, sitä enemmän käytetään operointimuotoja, jossa voidaan jakaa kontrollia ja kustannuksia sekä siten myös riskiä, eli esimerkiksi yhteisyrityksiä. Vastaavasti investoinneissa, jotka vaativat vain vähän resurssien sitomista on havaittu, että esimerkiksi todennäköisyys valita franchising operointimuodoksi vähenee merkittävästi (Chen & Hu 2002: 197). Yrityskokoa, tai investoinnin kokoa suhteessa yrityskokoon ei tässä työssä oteta vaikuttavina tekijöinä huomioon, tarkasteltaessa yrityksen operointimuotovalintaa, sillä nämä liittyvät enemmän yrityksen sisäisiin tekijöihin.

Uppsalan malli kansainvälistymiseen keskittyy lähinnä yrityksen sisäisten tekijöiden tutkimukseen, jotka vaikuttavat operointimuodon valinnassa. Oletuksena teoriassa on, että yritykseltä puuttuu tietämystä kansainvälisistä markkinoista ja tämä tietämys saavutetaan parhaiten toimimalla ulkomailla. Lisäksi mallissa oletetaan, että suurin kansainvälistymisen este tietämyksen puuttumisen lisäksi on resurssien puute. Mallissa tulee esille käsite ”psykkinen etäisyys”, joka tarkoittaa eroa esimerkiksi kielissä, kulttuurissa ja poliittisissa systeemeissä, jotka häiritsevät informaation virtaa yrityksen ja markkinoiden välillä. Mallin mukaan yritys meneekin ensin maihin, joissa on vähäinen ”psykkinen etäisyys” ja jossa siten havaittu epävarmuus, eli investointiriski on pieni. Toinen tärkeä johtopäätös tutkimuksessa oli, että yritykset lähtivät kansainvälistymään aluksi käyttäen lähinnä vientiä operointimuotona. Kokonaan itse omistettujen ulkomaisen valmistus- ja myyntiyksiköiden käyttö seurasi vasta monien vuosien vientikokemuksen jälkeen samoille kohdemarkkinoille. Uppsalan kansainvälistymismalli soveltuu eri-

tyisesti pk-yritysten tarkasteluun. Se siis esittää kansainvälistymisprosessin eri vaiheina, joiden läpi yritykset kulkevat askel askeleelta oppimisen ja kokemuksen lisääntyessä (Johanson & Vahlne 1977: 23–32). Koska tämä tutkimus on rajoittunut tarkastelemaan nimenomaan ulkoisten tekijöiden vaikutusta operointimuodon valinnassa, ei Uppsalan mallia kansainvälistymiseen käsitellä tässä työssä syvemmin.

Porterin (1985) arvoketjumallia, jossa yrityksen kilpailuetu perustuu eri aktiviteetteihin, jotka tuottavat lisäarvoa kuluttajalle on lisäksi jonkin verran sovellettu selittämään kansainvälistymistä vähittäiskaupan kontekstissa. Tämän mallin ydin on erilaisten toimintojen ketjussa yrityksessä, missä jokaisen toiminnon tulisi lisätä asiakkaan kokemaa arvoa ja samalla erottaa yritys sen kilpailijoista. Toimintoketjun tarkastelu ja suunnittelu voi auttaa kustannuksien laskussa ja kilpailuedun löytymisessä. Vähittäiskaupassa yksi tällainen toiminto voisi olla esimerkiksi alihankinta ja ostotoiminto. Toisaalta vähittäiskaupan kansainvälistymiseen on sovellettu myös *Håkanssonin (1982) verkostoistumisteoriaa*, jossa liiketoimintasuhteilla ja aktiviteeteilla ja niiden johtamisella on keskeinen merkitys yrityksen kilpailuedulle. Vähittäiskaupassa tämä on nähty kasvavana tarpeena muodostaa kansainvälisiä ostoverkkoja ja kansainvälistä alihankintaverkostoa. Verkoston jäsenten tulisi tämän teorian mukaan tukea toisiansa aktiviteeteissansa ja luoda synergiaa verkostoon. Operointimuodoista esimerkiksi yhteisyritys ja erilaiset allianssit liittyvät läheisesti verkostoistumiseen. Kuitenkin verkostolähestymistapa on kiinnostunut useimmiten enemmän vertikaalisesta kuin horisontaalisesta integraatiosta vähittäiskauppojen välillä. Tämä siis tarkoittaa lähinnä verkostotutkimuksen kohdistuvan suuremmassa määrin esimerkiksi alihankintasuhteiden kehittämiseen, eikä siis niinkään kansainvälistyvään operointiin (Dawson 1994: 270; Davies & Fergusson 1996: 100–102; Alexander 1997: 136). Porterin ja Håkanssonin teoriat keskittyvät yrityksen sisäisten toimintojen selittävään voimaan yrityksen kansainvälistymiskysymyksessä, mistä johtuen näihin ei ole tässä työssä syvemmin paneuduttu.

Institutionaalinen lähestymistapa ja institutionaalisen ympäristön tutkiminen on syntynyt täydennyksenä organisaatioympäristön suhteiden tutkimukselle. Transaktiokustannusten lähestymistavan tutkimisen teknisen ympäristön elementtien lisäksi institutionaalinen ympäristö sisältää muun muassa erilaisia kognitiivisia ja sosiaalisia elementtejä, eli muun muassa normeja, standardeja, tapoja ja oletuksia, jotka on jaettu ympäristön yksilöiden kesken. Jokaisen organisaation käyttäytymiseen vaikuttaa sen *sisäinen institutionaalinen ympäristö*, joka rakentuu rakenteista, systeemeistä ja käytännöistä, joita on käytetty toiminnassa aiemmin. Toisaalta käyttäytymiseen vaikuttaa myös *ulkoinen institutionaalinen ympäristö*, jonka sisällön yritys jakaa muiden yritysten kesken ja johon

yritys itse haluaa sopeutua mukaan. Ulkoinen institutionaalinen ympäristö tavallisesti määrittelee tietyt toiminnan lainalaisuudet ja itsestään selvät käytännöt, usein huolimatta näiden tehokkuuden asteesta. Ulkoinen institutionaalinen ympäristö vaikuttaa operointimuodon valinnassa esimerkiksi siten, että yrityksellä voi olla taipumusta imitoida ympäristön muita yrityksiä operointimuodon valintakysymyksessä. Operointimuodon valintaan voivat tämän mallin mukaan siis vaikuttaa niin yrityksen oma aikaisempi operointimuotohistoria kuin myös muiden yritysten operointimuotovalinnat. (Lu 2002: 21.)

Koska tämä tutkimus on rajoittunut tarkastelemaan ulkoisten tekijöiden vaikutusta operointimuodon valinnassa, ei institutionaalista oman operointihistorian mahdollista vaikutusta operointimuotovalintaan tarkastella tässä tutkimuksessa. Myöskään muiden yritysten operointimuotovalinnan mahdollista imitointialttiutta ei tässä työssä tarkastella, vaikkakin tämä voitaisiin nähdä yritykselle ulkoiseksi tekijäksi. Tätä olisi kuitenkin vaikeampaa saada selville työn empiirisen osan arkistoanalyysimenetelmän avulla, vaan tarvittaisiin esimerkiksi yrityshaastatteluiden suorittamista arkistoanalyysin lisänä.

4.2. Operointimuodon valintaa selittävät lähestymistavat

Eklektinen malli

John H. Dunning (1977, ja myöhemmät laajennukset) on kehittänyt teorian niin sanotusta OLI-paradigmasta, tai toisin sanoen *eklektisestä paradigmasta*. Tätä teoriaa pidetään ennen kaikkea yhdistävänä teoriana, koska se integroi monia eri elementtejä toisista teorioista ja malleista yhdeksi yleiseksi paradigmaksi suoriin sijoituksiin. Se selittää muun muassa yritysten päätösprosessia suorissa investoinneissa ja kansainvälisessä toiminnassa (Lindström 2003: 27). Dunningin eklektisessä mallissa ei kuitenkaan oteta huomioon yritysten motivaatiotekijöitä investoida ulkomaille. Tämä seikka voidaan nähdä kritiikkina mallille. Eklektistä mallia on kritisoitu myös siitä, että se sisältää suhteellisen vaikeatajuisia muuttujia. Viime aikoina on myös enemmän korostettu strategisten etujen merkitystä yksinään laukaista suora investointi. Näitä strategisia etuja voi nousta esiin esimerkiksi yrityksen sijaintitekijöistä (Borsos-Torstila 1999: 28–29).

Yrityksen alttius lähteä kansainvälisille markkinoille suorien investointien muodossa on Dunningin mukaan yhteydessä kolmeen keskeiseen elementtiin. Hypoteesina teoriassa onkin, että näiden kolmen ehdon tulisi täyttyä, jotta mahdollista lisäarvoa tuottaviin ulkomaisiin toimiin lähdetäisiin. Ensimmäisen ehdon mukaan yrityksen tulisi omistaa

etuja, joita sen kilpailijat eivät omista. Näitä Dunning kutsuu O-eduiksi (ownership advantages). *Omistukselliset edut* ovat lähinnä näkymättömiä etuja, esimerkiksi tietotaitoa, jotka ovat ainakin jonkin aikaa eksklusiivisia tietyille yritykselle. (Dunning 1988: 26.)

Toiseksi, jos oletetaan tämän ensimmäisen ehdon täyttyvän, täytyisi toisen ehdon mukaan olla hyödyllisempää yritykselle käyttää sisäisesti näitä resurssitekijöitä, eikä lähteä myymään tai vuokraamaan niitä muille yrityksille. Tätä Dunning kutsuu *sisäistämisen eduksi*, eli I-eduksi (internalisation advantage). Sisäistämisen yritys mahdollistaa laajentamalla nykyisiä arvoketjujaan, tai sitten lisäämällä itselleen uusia arvoketjuja. (Dunning 1988: 26.)

Kolmanneksi yrityksen alttius kansainvälisiin suoriin investointeihin lähtee kolmannen ehdon mukaan myös siitä, miten tuottoisaa on käyttää näitä resursseja yhdessä ulkomaisten alueiden resurssien kanssa. Jos tämä ei ole yrityksen kannalta kannattavaa, ulkomaisille markkinoille mennään esimerkiksi viennillä ja kotimarkkinoita palvelemaan kotimaisella tuotannolla. Tämän ehdon mukaan tulisi siis olla etua yritykselle käyttää kahta edellä mainittua etua jonkin ulkomaisen tekijän yhteydessä. Näitä etuja Dunning kutsuu *sijainnin eduksi*, eli L-eduksi (location-specific advantages). Näitä voisivat olla esimerkiksi kohdemaan alhaiset toimintakustannukset tai näiden markkinoiden potentiaali (Dunning 1988: 26). Erityisesti tämä kolmas ehto Dunningin eklektisessä mallissa liittyy läheisesti tämän työn tutkimusaiheeseen.

Esimerkiksi vähittäiskaupan kontekstissa omistuksellinen etu voisi olla hyvä tuotevalikoima. Sisäistämisen etuja voisivat taas olla esimerkiksi halu suojella yrityksen mainetta ja nimeä tai jakelupisteiden toimivuuden varmistaminen. Viimein sijainnillisia etuja vähittäiskaupassa voisivat olla esimerkiksi kasvavat paikalliset markkinat, tarve olla lähellä asiakkaita tai myynnin jälkeisten palveluiden tarjoaminen asiakkaille. Toisin sanoen tietyn yrityksen kansainvälinen kilpailuetu lähtee sen omistuksellisista eduista verrattuna muiden kansallisuuksien yrityksiin yhdistettynä sen sijainnillisiin etuihin, eli sen tuotantoalueen tarjoamiin etuihin. Kansainvälisen toiminnan taso riippuu toisaalta koti ja toisaalta mahdollisten kohdemaiden tarjoamien sijainnillisten etujen houkuttelevuudesta. (Dunning 1980: 9–13.)

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 5 on edellä mainitut OLI-edut yhdistetty eri tapoihin palvella ulkomaisia markkinoita. Näistä tavoista jokaiseen riittää omistuksellisten etujen löytyminen yrityksestä. Sisäistämisen etujen löytyminen tarkoittanee sitä, että yrityksen kannattaisi valita operointimuodoksensa joko yleisesti kansainvälinen kauppa

esimerkiksi viennin muodossa tai sitten ulkomainen suora investointi mieluummin kuin esimerkiksi sopimuksellisia operointimuotoja. Mallin mukaan ulkomainen suora investointi valitaan kun sijainnilliset edut suosivat ennemmin ulkomaista kuin kotimaista toimintaa. Jossain määrin sijainnillisia etuja voidaan tosin hyödyntää myös sopimusperusteisilla operointimuotoratkaisuilla, mutta jos yritys omaa lisäksi omistuksellisia ja sisäistämisen etuja, tulisi yrityksen valita suora sijoitus operointimuodokseen. (Dunning 1988: 28.)

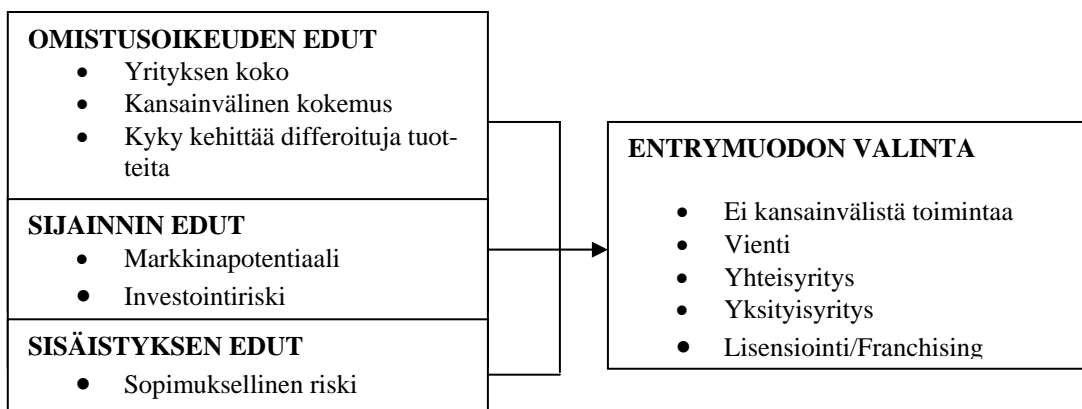
Taulukko 5. OLI-edut ja eri tavat palvella markkinoita (Dunning 1988: 28).

Tapa palvella markkinoita	Omistuksellinen etu	Sisäistämisen etu	Sijainnin etu
Ulkomainen suora sijoitus	kyllä	kyllä	kyllä
Ulkomaan kauppa	kyllä	kyllä	ei
Sopimukselliset resurssien siirrot	kyllä	ei	ei (kyllä)

Yleisesti ottaen mitä enemmän yrityksellä on omistuksellisia etuja, sitä suurempi kiihoke sillä on käyttää niitä sisäisesti, ja toisaalta mitä houkuttelevampana nähdään ulkomaiset markkinat, sitä suurempi todennäköisyys on yrityksellä osallistua kansainväliseen toimintaan. Eklektinen näkökulma suoriin investointeihin lähtee siitä, että kansallisella yrityksellä on erilaisia mahdollisuuksia lähteä kasvamaan. Se voi ensinnäkin hajautua horisontaalisesti uusiin tuotelinjoihin tai vertikaalisesti uusiin aktiviteetteihin. Toiseksi se voi ostaa olemassa olevia yrityksiä tai yleensä hyväksikäyttää ulkomaisia markkinoita kasvussaan. Viimeksi mainittu näistä vaihtoehdoista luo kansainvälisen yrityksen, mutta tämä vaihtoehto edellyttää yritykseltä enemmän omistuksellisia resursseja kuin edelliset vaihtoehdot. Tämä siksi, että toimiminen kaukaisilla ja oudoilla markkinoilla kysyy kustannuksia. Eklektisessä näkökulmassa kansainvälistymiseen erotellaan toimintaresursseja eri luokkiin. Ensinnäkin on olemassa resursseja, jotka ovat saatavilla kaikille; esimerkiksi työvoima tai luonnonvarat. Toiseksi on olemassa panoksia, joita yritys voi itse luoda; esimerkiksi teknologia tai organisatoriset tekijät. Nämä tuovat yritykselle erityistä omistuksellista etua. Kolmanneksi on vielä olemassa resursseja, jotka ovat saatavilla vain kansainvälisille yrityksille; esimerkiksi pääomien siirto eri pääomamarkkinoilta toisille, tai valuuttamarkkinoiden epätasapainon hyödyntäminen. (Dunning 1980: 9–13.)

Eklektisessä kansainvälistymisteoriassa on tultu perille siitä, että yksistään omistukselliset tai sijainnilliset teorit eivät riitä selittämään yrityksen halua suoriin investointeihin.

Omistukselliset edut selittävät sen, mitkä yritykset pystyvät tarjoamaan tuotteitansa kansainvälisille markkinoille. Sijainnilliset edut taas selittävät sen tarjoaako yritys tuotteitansa esimerkiksi viennin vai suorien investointien kautta. Miksi yritys käyttäisi etujaan itse, eikä esimerkiksi lisensoisi tai tekisi muita sopimuksellisia liiketoimia. Pääsyy tähän on epävarmuuden tunne sekä halu minimoida mahdollisia haittoja. Yritykset käyttävät resurssejansa itse erityisesti silloin kun informaatiota markkinoista on vaikeata saada, patenttien suojaaminen on hankalaa, yrityksen mainetta halutaan vaalia ja kun poliittiset / taloudelliset riskit ja erilaiset transaktiokustannukset ovat korkeita. Toisaalta jos yrityksellä on käyttämättömiä resursseja, joita voidaan hyväksikäyttää alhaisilla kustannuksilla, tukee tämä sisäistä resurssien käyttöä, eli suoria investointeja. Toisin sanoen, jotta yritykset tekisivät suoria investointeja ulkomaille, tulee niiden hyvien resurssien ja sijainnillisten etujen omaamisen lisäksi saada hyötyä siitä, että ne hyväksikäyttävät näitä resurssejaan itse. Jos tätä sisäistämisen etua ei olisi, suuri osa suorista investoinneista korvattaisiin kansainvälisillä sopimusperusteisilla transaktioilla itsenäisten myyjien ja ostajien välillä (kuvio 8). (Dunning 1980: 9–13.)



Kuvio 8. Kaavamainen esitys operointivalinnan tekijöistä (Dunning 1980: 13).

Transaktiokustannusten malli

Transaktiokustannusten mallissa kysytään, miksi yritykset sisäistävät tiettyjä toimintojensa ja toisaalta ulkoistavat toisia. Transaktiokustannukset ovat kustannuksia, joita syntyy esimerkiksi aineettoman omaisuuden suojaamisesta, sopivan yrityspartnerin etsimisestä ja tämän kanssa neuvottelemisesta. Toisaalta transaktiokustannuksia ovat myös partnerin suorituskyvyn monitorointikustannukset. Transaktiokustannusten mallissa oletetaan, että liiketoiminnassa vallitsee tietty rationaalisuus, mikä tarkoittaa, että esimerkiksi agenttien kanssa ei voida laatia sopimuksia, jotka kattaisivat aivan kaiken. Lisäksi mallissa on oletuksena tietty vallitseva opportunisti, joka näkyy esimerkiksi

siinä, että sopimuksia on vaikeata vahvistaa, koska agentit kuitenkin saattavat pettää. Näiden vallitsevien rationaalisuuden ja opportunistin takia markkinat transaktiokustannusmallin mukaan niin sanotusti pettävät. Nämä markkinoiden virhetilat ja pettämiset luovat transaktiokustannuksia. Yrityksen tulee siis miettiä milloin ja missä tilanteissa se sisäistää toimintonsa. Kun transaktiokustannukset ovat korkeita, valitsee yritys mallin mukaan mieluummin itse omistettuja operointimuotoja. Alhaisten transaktiokustannusten tilanteessa taas käytetään yleisesti esimerkiksi franchising-toimintaa tai yhteisyritystä. Tässä mallissa on tarkoituksena minimoida transaktiokustannukset ja maksimoida transaktioedut oikean operointimuodon avulla toimittaessa epätäydellisillä markkinoilla. (Brouthers 2002: 204–205; Chen & Hu 2002: 195, 198; Lu 2002: 20–21.)

Kun yrityksellä on esimerkiksi hyvin erilaistettuja etuja ja resursseja, joita ei sen kilpailijoilla ole ja nämä ovat lisäksi helposti kopioitavissa, käyttää yritys useimmiten omaa investointia ulkomaisille markkinoille. Tällainen tilanne yleensä syntyy myös, kun yritys harjoittaa ahkerasti tutkimus ja kehitystoimintaa, jonka tuloksia ei haluta jakaa muille. Tällä menettelyllä yritys suojelee omaisuuttaan joutumasta asiattomaan käyttöön, joka voisi olla vaarana esimerkiksi yhteisyrityksen käytössä. Omaisuuden suojeleminen aiheuttaisi usein suuriakin transaktiokustannuksia muun muassa monitorointi ja neuvottelukustannusten muodossa. On myös esitetty, että mitä suurempi monimutkaisuus vallitsee yrityksen tuotteissa tai palveluissa, johtuen esimerkiksi patentoimisesta tai tietystä kehitysvaiheesta, sitä helpommin valitaan suuren kontrolloitavuuden operointimuotoja. Tämä johtuu siitä, että jo toisen partnerin opettaminen kyseisiin tuotteisiin tai palveluihin johtaisi suuriin transaktiokustannuksiin. (Brouthers 2002: 204–205; Chen & Hu 2002: 195; Lu 2002: 20–2; Yiu & Makino 2002: 669.)

Toisaalta tapauksissa, jossa yritys tarvitsee kohdemaan resursseja, esimerkiksi paikallista tietotaitoa toimiakseen, on yrityksen usein järkevämpää käyttää operointimuotoa, jossa on paikallinen partneriyritys mukana. Tällä tavalla vähennetään transaktiokustannuksia hankkimalla tarvittavaa tietoa tehokkaammin ja taloudellisemmin. Tästä myös seuraa se oletamus, että mitä kauemmin yritys on ollut kohdemarkkinoilla, sitä vähemmän se tarvitsee partneria toiminnassaan, ja täysin itse omistettu tytäryritys alkaa vaikuttaa yhä sopivammalta operointimuodolta yhteisyrityksen sijaan. (Brouthers 2002: 204–205; Lu 2002: 20–21; Yiu & Makino 2002: 669.)

Kansainvälisen operointimuodon valinnan tutkimus on levännyt paljolti transaktiokustannusten teorian varassa. Tämä teoria fokuoitetu lähinnä tietyn yrityksen tai toimialan erityispiirteiden vaikutuksen tutkimiseen operointimuodon valinnassa. Transaktiokus-

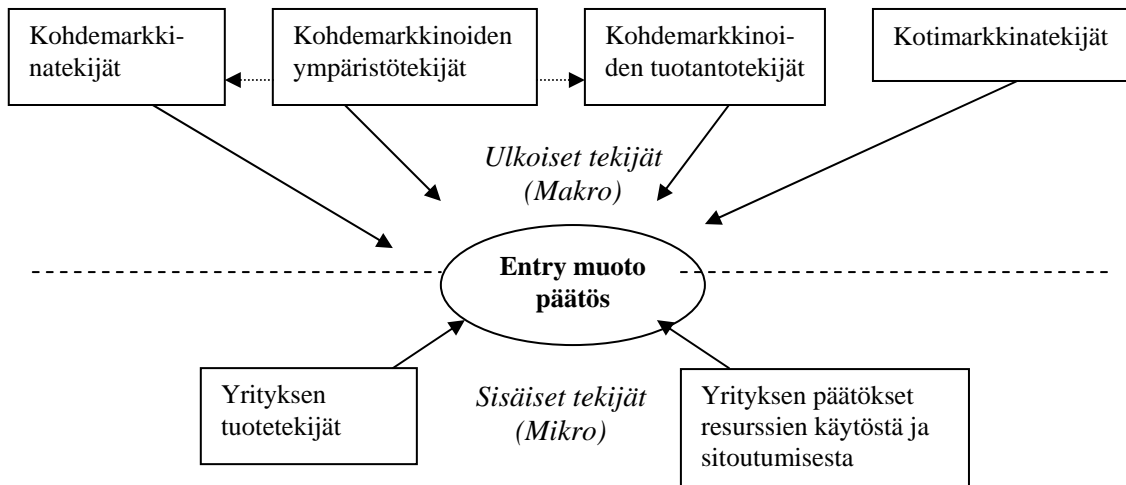
tannusten malli jättää maakohtaisten ympäristötekijöiden vaikutuksen operointimuodon valinnassa vähemmälle huomiolle, pitäen näitä ympäristötekijöitä vakioituina tai vain muuten vähemmän merkityksellisinä. Transaktiokustannusten malli korostaa ennen kaikkea yrityksen kilpailukyvyyn, tehokkuuden ja resurssivallankäytön merkitystä operointimuodon valinnassa (Yiu & Makino 2002: 667). Yritykselle ulkoiset ympäristötekijät liittyvät kuitenkin suuresti näihin transaktiokustannuksiin ja sitä kautta siis myös operointimuodon valintaan, yrityksen minimoidessa transaktiokustannuksiaan. Tästä syystä transaktiokustannusten malli on esitelty tässä työssä omana kohtanaan.

Yritykselle ulkoinen ympäristö määrittää transaktiokustannuksia. Itä-Euroopan ulkoisen ympäristön epävakaus on johtanut suurehkoihin transaktiokustannuksiin alueella. Länsiyrityksille on aiheutunut transaktiokustannuksia muun muassa paikallisten partnerien puutteellisesta tuntemuksesta ja toisaalta näiden huonoista neuvottelutaidoista. Transaktiokustannuksia on myös syntynyt muun muassa Itä-Euroopassa vallinneesta suuresta byrokratiasta, epäselvästä lainsäädännöstä ja oikeuskäytännöstä sekä korruptiosta. Esimerkiksi tonttimaan ostossa on ollut runsaasti ongelmia. Myös aineeton omaisuus oli kehnosti suojattua, mikä helposti johti korkeisiin transaktiokustannuksiin, muun muassa patenttien suojauksessa. Kehitys on kuitenkin mennyt parempaan suuntaan ja uudet perustetut instituutiot ovat vähentäneet transaktiokustannuksia samalla, kun ne ovat tuoneet vakautta ja vähentäneet koettua epävarmuutta alueella. Myös verkostoistuminen alueen yritysten kesken on vähentänyt transaktiokustannuksia. Nämä seikat eivät kuitenkaan ole kokonaan poistaneet transaktiokustannuksia alueella. Kuitenkin esimerkiksi uuden yritysten perustaminen on aikaisempaa halvempaa, johtuen alemmista transaktiokustannuksista. Tästä voidaankin vetää johtopäätös, että kokonaan omistetut tytäryritykset ovat kasvattaneet suosiotaan Itä-Euroopassa, jossa ulkoinen ympäristö on kehittynyt vakaammaksi ja selkeämmäksi. (Meyer 2001: 358–360.)

Ulkoisen kontekstin tarkastelu tarjoaa laajennuksen transaktiokustannusten viitekehykseen, koska juuri ulkoinen ympäristö tarjoaa olosuhteet, jotka paljolti määrittelevät nämä transaktiot ja niistä aiheutuvat kustannukset. Eri instituutiot laativat säännöt ja lait tähän ympäristöön. Käytännössä kohdevaltio voi rajoittaa ulkomaisen yrityksen operointimuodon valintaa asettamalla vaatimuksen kotimaisesta omistustasosta. Tällä tavalla transaktiokustannusten mallin ehdottama operointimuoto ei ehkä olisikaan siis käytännössä mahdollinen (Brouthers 2002: 203). Joissakin valtioissa tiukka ympäristölainsäädäntö voi aiheuttaa yritykselle suuria kustannuksia, mikä vaikuttaa sopivan operointimuodon valintaan siten, että yritys voi joutua jopa luopumaan investointisuunnitelmistansa tiukan ympäristöpolitiikan valtion (Mardanov 2003: 50–51).

Rootin malli

Franklin R. Rootin (1987) ja Reijo Luostarisen (1982) mallit kansainvälistymiseen ovat hyvin samankaltaisia ja sisältävät lisäksi varsin samoja elementtejä. Rootin mukaan, yrityksen operointimuodon valinta tietylle tuotteelle ja markkina-alueelle on tulos useista erilaisista vaikuttavista ja usein jopa ristiriitaisista voimista (kuvio 9). Nämä voimat voidaan luokitella yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin voimiin. On kuitenkin muistettava operointimuodon dynamiikka, eli operointimuodon valinta ei ole mikään lopullinen ratkaisu, vaan se saattaa muuttua ajan kuluessa, yleensä riskisemmäksi ja kontrolloitavamaksi. Myös operointimuodon muutoksiin vaikuttavat samat sisäiset ja ulkoiset voimat, joita yrityksen tuleekin jatkuvasti monitoroida. (Root 1987: 8–9, 15.)



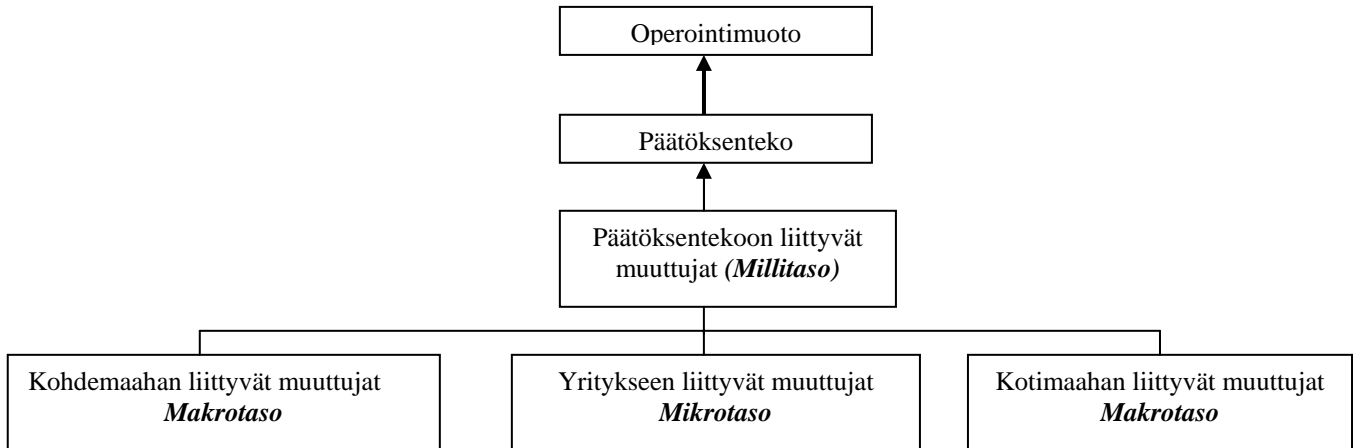
Kuvio 9. Tekijät operointimuotopäätöksessä (Root 1987: 9).

Luostarisen malli

Reijo Luostarisen kansainvälistymismallin mukaan yrityksen ulkoista ympäristöä kutsutaan makroympäristöksi, yrityksen sisäistä toimintaympäristöä mikroympäristöksi ja päätöksentekoprosessiin liittyvää ympäristöä milli-mikroympäristöksi. Nämä eri ympäristöt kietoutuvat toisiinsa ja vaikuttavat toinen toisiinsa ulkomaisen operointimuodon valinnassa. (Kuvio 10 seuraavalla sivulla) (Luostarinen 1982: 25.)

Kun yleensä selitykset kansainväliselle tuotannolle ovat verrattain staattisia luonteeltaan, *pohjoismaiset kansainvälistymismallit*, joista esimerkkinä Luostarisen (1982) malli, kuvaavat kansainvälistymistä enemmän vähittäiseksi dynaamiseksi prosessiksi. Tämä prosessi etenee tiettyjen vaiheiden kautta, yleensä viennistä edeten lopulta suoriin

investointeihin, suhteellisen pitkällä ajanjaksolla. Pohjoismaisissa malleissa markkina-tietämyksen, kokemuksen ja sitoutumisen käsitteillä on suuri rooli. Siirtymätalouksien tarkastelussa voivat pohjoismaiset mallit olla hyödyllisiä. Näin voisi olla esimerkiksi analysoidessa tiettyä operointimuotoa ja yrityksen strategioita suhteessa tietyllä hetkellä vallinneeseen taloudelliseen tilanteeseen ja muihin sijaintitekijöihin Itä-Euroopassa. (Borsos-Torstila 1999: 30–31.)



Kuvio 10. Muuttujat, jotka vaikuttavat operointitavan valintaan kohdemarkkinoille (Luostarinen 1982: 24).

4.3. Yleisten kansainvälistymismallien sopivuus vähittäiskauppaan

Suunniteltaessa palveluiden kansainvälistämistä, joihin myös vähittäiskauppa toimialana kuuluu, tulisi huomiota kiinnittää erityisesti sopivan operointimuodon valintaan. (Dawson 1994: 273). Operointistrategia käsitteenä tässä tapauksessa tarkoittaa sitä miten ja miksi tietyt vähittäiskaupan toimijat valitsevat tietyn operointimuodon, jolla harjoittaa liiketoimintaa ulkomailla (Doherty 1999: 381). Kansainvälistyvän vähittäiskaupan tutkimus on ollut enemmän kiinnostunut motiiveista lähteä kansainvälistymään, maantieteellisestä keskittymisestä, kasvustrategioista tai yksittäisten vähittäiskaupparyitysten kokemuksista kansainvälistymisprosessista, kuin varsinaisesti mekanismeista, joita kansainväliseen vähittäiskauppaan liittyy (Bailey et al. 1996: 25).

Maantieteellisesti rajoitettua tutkimusta on tehty paljon uusista kehittyvistä vähittäiskaupparakkeinoista ja niille suuntautuvasta toiminnasta, tai sitten kotimarkkinoiden valloittamista uusista vähittäiskaupoista. Kansainvälisen vähittäiskaupan tutkimus on ollut perinteisesti paljolti empiria keskittynyttä ja siitä on puuttunut käsitteellinen ja

teoreettinen viitekehys. Se on myös levännyt lähinnä kansainvälisen markkinoinnin kirjallisuuden varassa. Varsinaisesti operointimuodon valinnasta vähittäiskaupan kansainvälistymisessä on ollut varsin rajallisesti tutkimusta. Silti vähittäiskauppaan voitaneen soveltaa monia teoreettisia tutkimuksia, joita on kehitetty valmistustoiminnan kansainvälistymiseen. Kuitenkaan kaikki tutkimukset eivät ole sellaisenaan sovellettavissa vähittäiskauppaan. (McColdrick 1995: 1; Doherty 1999: 379, 383–384.)

Yleiset kansainvälisen kaupan teoriat on tärkeää ymmärtää myös kansainvälisen vähittäiskaupan kontekstissa. On vaarallista lähteä käsittelemään vähittäiskaupaa irrallaan muusta kauppateoriasta ja kansainvälisen liiketoiminnan ymmärtämisestä. Kansainvälisen vähittäiskaupan sisäistämistä auttaa myös yleisten vähittäiskaupan, lähinnä kansallisella tasolla toimivien kehittymisteorioiden tunteminen (Alexander 1997: 109–110). Taulukossa 6 tarkastellaan joitakin vähittäiskaupan kansainvälistymiseen käytettyjä eri lähestymistapoja, jotka ovat alun perin suunniteltu ajatellen valmistusyhtiöitä tai yleisesti kansainvälistä kauppaa. Kuitenkin on syytä pohtia, missä määrin ja laajuudessa näitä voidaan soveltaa vähittäiskauppaan (Davies & Fergusson 1996: 98).

Taulukko 6. Esimerkkejä lähestymistavoiksi vähittäiskaupan kansainvälistymiseen (mukailen Davies & Fergusson 1996: 98–102).

Lähestymistapa	Tarkoitus	Tutkinut esimerkiksi
Eklektinen teoria	Yrityksen edut (omistuksellinen, sisäistäminen, sijainnillinen) selittävät kansainvälistymisen muotoa.	Dunning (1977, 1980 & 1988)
Transaktiokustannusten malli	Transaktiokustannukset määrittävät yrityksen operointimuotovalinnan.	Anderson ja Gatignon (1986) Brouthers (2002)
Vaiheteoriat (pohjoismaiset mallit)	Kansainvälistyminen on vähittäinen prosessi, riippuen lähinnä yrityksen kansainvälisestä kokemuksesta ja oppimisprosessista.	Johanson & Vahlne (1977) Luostarinen (1982)

Suurin osa operointimuodon valintaan liittyvistä tutkimuksista ja julkaisuista on liittynyt valmistusyhtiöihin tai yleisesti palveluyhtiöihin. Vähittäiskaupasta on tutkimuksia tästä aiheesta julkaistu toistaiseksi varsin vähän. Viimevuosina kiinnostus aiheeseen on tosin merkittävästi lisääntynyt ja tutkimuksia kansainvälistyvistä, lähinnä amerikkalaisista ja eurooppalaisista vähittäiskaupoista onkin ilmestynyt. Vähittäiskaupan kansainvälistymisen kuvaaminen ei aivan mutkattomasti onnistu muiden palveluiden tai tuotantoyritysten malleista käsin. On merkittävää huomata, että nimenomaan kansainvälisestä tuotan-

nosta ja suorista investoinneista on paljon korkealaatuista tutkimusta. Tätä ei kuitenkaan ole juurikaan sovellettu tai linkitetty vähittäiskaupan toimialaan, vaikka se voisi tarjota runsaasti eri näkökohtia aiheeseen. Esimerkiksi *Dunningin eklektistä paradigmaa* on kuitenkin sovellettu myös vähittäiskaupan toimialaan (Doherty 1999: 379). Voisi olla myös hedelmällistä soveltaa *pohjoismaisia kansainvälistymisen prosessimalleja* vähittäiskaupan toimialalla (Whitehead 1992: 77).

Dunningin eklektistä paradigmaa voidaan soveltaa vähittäiskauppaan. Dunningin mallin omistukselliset edut voisivat tarkoittaa vähittäiskaupan kontekstissa esimerkiksi brandituotteita tai myyntitekniikkaa. Nämä edut voidaan hyödyntää myös esimerkiksi franchising tai lisensiointi-operoinnilla ilman suoraa investointia. Sijainnilliset edut voisivat olla vähittäiskaupassa muun muassa halvat tonttihinnat tai halpa työvoima, markkina-kasvu tai markkinarakenne. Näistäkin eduista ainakin osaa voidaan jossain määrin hyödyntää sopimusperusteisella operoinnilla suorien investointien lisäksi. Sisäistämisen edut hyödynnetään ainoastaan suorien investointien tai oman ulkomaankaupan, eli lähinnä viennin avulla. Voi tietysti myös olla esimerkiksi tilanne, jossa muiden operointimuotojen käytössä esiintyy rajoituksia: franchising- sopimuksia on voitu rajoittaa lailla, sopivaa lisenssipartneria ei löydy tai yritys on voinut vaan muuten löytää erittäin kiinnostavan yritysoston kohteen, jolloin muu operointi ei kiinnosta. Dunningin mallia sovellettaessa on kuitenkin huomattava pääasialliset kehitykselliset, organisatoriset ja johtamisen erot vähittäiskaupan ja valmistusyriyten välillä. Vähittäiskaupan kansainvälistyminen on nuori ilmiö verrattuna valmistusyriyksiin. (Dawson 1994: 269–270.)

Myös *transaktiokustannusten teoreettista viitekehystä* voidaan jossain määrin soveltaa vähittäiskaupan toimialaan. Esimerkkinä tilanne, jossa patenttioikeudet ovat ilman suurempia kustannuksia tai muiden resurssien tuhlausta helposti saatavilla. Tällöin sopimusperusteinen operointi on varteenotettava vaihtoehto ulkomaiseksi toimintamuodoksi. Tilanteen ollessa päinvastainen toimittaisiin tämän lähestymistavan mukaan suorien investointien muodossa. Vähittäiskaupassa franchising-toimintaa suositaan, jos kauppohen formaatti on helposti määriteltävissä ja suojeltavissa, laatustandardien ollessa selkeät ja lisäksi kauppohen sijainnin ollessa hajaantunut. Päinvastaisessa tilanteessa käytettäisiin suoria investointityyppejä. Varsinkin vähittäiskaupassa yrityksen kohtaamat transaktiokustannukset ja toisaalta sisäiset organisaatiokustannukset saattavat erota yrityksen sisällä eri maissa toimittaessa, ja siten johtaa erilaisien operointimuotojen käyttöön eri maissa. Näiden eri kustannustyyppien balanssin tutkiminen on kiinnostava alue vähittäiskaupassa. (Dawson 1994: 270–271.)

Kiinnostus *pohjoismaisia malleja* kohtaan vähittäiskaupassa on syntynyt siitä, että useimmiten vähittäiskaupankin kontekstissa on niin, että aluksi toimitaan tiukasti pelkästään kotimaassa. Kuten kaikessa liiketoiminnassa, myös vähittäiskaupan kansainvälistymisessä vaikuttaa niin sanottu kokemuskäyrän vaikutus. Toisin sanoen myös vähittäiskaupassa yritykset, joilla on vain vähän kansainvälistä kokemusta valitsevat useimmiten kansainvälistymisen aluksi markkina-alueet kulttuurillisesti ja maantieteellisesti kotimaataan läheisiltä alueilta, jotta välttäisi suuremmilta riskeiltä. Logiikkana tässä on se, että nämä maat ovat helpommin monitoroitavissa. Operointimuodoksi taas valitaan aluksi vähemmän riskiset vaihtoehdot. Kun tietämys ja kokemus lisääntyvät mennään kauemmas houkutteleville markkinoille ja riskisemmällä metodeilla. Kuitenkin vähittäiskaupassa on ollut tilanteita, jossa on ollut pakko mennä jo heti aluksi riskisillä suuren sitoutumisen operointimuodoilla ulkomaisille markkinoille, mikä on ristiriitaista kyseisten mallien kannalta. (Davies & Fergusson 1996: 99; Alexander 1997: 136; McGoldrick 2002: 555, 570–571.)

Toisaalta vähittäiskaupparytykset voivat käyttää sekä riskisiä että vähemmän riskisiä operointimuotoja yhtä aikaa. Edellisiä käytetään usein lähialueille ja jälkimmäisiä kaukaisille alueille. Operointimuodoksi valitaan usein yhteisyritys tai franchising kulttuurillisesti tai maantieteellisesti etäisille markkinoille ja oma yritys vähemmän riskisille lähimarkkinoille. (Alexander 1997: 136.)

4.4. Vähittäiskaupan operointimuotoon vaikuttavat makrotekijät

Yritykselle ulkoisista makrotekijöistä vähittäiskauppaympäristö sekä kotimaassa että kohdemaassa vaikuttavat operointimuodon valintaan vähittäiskaupassa. Näiden kahden ympäristön sisällä on lukuisia makrotekijöitä vaikuttamassa operointimuotovalintaan, jotka selviävät taulukosta 7. Kuten on mainittu jo aiemmin, keskittyy tämä työ kohde-
maatekijöiden vaikutuksen selvittämiseen yrityksen operointimuotovalinnassa.

Taulukko 7. Makrotekijät, jotka vaikuttavat kansainvälisten vähittäiskauppioiden operointimuotovalintaan (mukailen Alexander 1997: 289–291).

Kotimarkkinatekijät	Kohdemarkkinatekijät
Kilpailutilanne Saturaatio Poliittinen ympäristö Taloudellinen ympäristö	Poliittinen stabiilitetti Taloudelliset olosuhteet Määräykselliset rajoitukset Kilpailulliset rajoitteet Kilpailullinen ympäristö Investointimahdollisuudet

Vähittäiskaupan operaatiot kehittyvät *kotimarkkinoilla* vastauksena tietyille tarpeille. Ne kehittyvät tietyssä kilpailuympäristössä. Tämä kotimaan ympäristö voi auttaa määrittämään operointimuodon sopivuutta kansainväliseen laajenemiseen. Vähittäiskaupat joiden kotimarkkinat ovat jo saturoituneet voivat etsiä hyvin erilaisia markkinoita, joilla vielä on kasvu- ja tuottomahdollistuksia. Vähittäiskauppiaiden toiminta voi myös joutua kotimarkkinoilla erilaisten rajoitusten kohteeksi. Tämä johtuu lähinnä poliittisesta ympäristöstä. Verot voivat olla korkeita ja hallitus voi rajoittaa kasvumahdollisuuksia. Tämä voi kannustaa vähittäiskauppiaita kansainvälistymään. Nämä tekijät yhdessä voivat auttaa määrittämään yksityiskohtia mitä vähittäiskauppaorganisaatiot etsivät kansainvälisestä ympäristöstä (Alexander 1997: 289–290). Yrityksen kotimarkkinatekijöistä operointimuodon valintaan vaikuttavat niiden toimintakustannukset sekä valtiovallan suhtautuminen ulkomaankauppaan. Korkeiden toimintakustannusten tilanteessa kannattaa, taloudellisuuteen vedoten, toiminta järjestää investointien kautta ulkomailla. Toisaalta, jos kotimaassa suositaan ulkomaankauppaa tukien muodossa, niin joko vienti tai lisensointi voisi olla varsin järkevä operointimuotoratkaisu (Luostarinen 1982: 44–51; Root 1987: 12–13).

Kohdemarkkinatekijät ovat tärkeimpiä operointimuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä. Näiden tekijöiden arviointi vaikuttaa olennaisesti vähittäiskaupan menestymiseen kohdealueella. Tällaiset asiat ovat yleisiä kaikelle liiketoiminnalle ja ne koostuvat esimerkiksi kohdemarkkinoiden poliittisesta tasapainosta, taloudellisesta tilanteesta ja määrällisistä rajoituksista. Muut tekijät ovat enemmän spesifejä liittyen vähittäiskauppaan ja tuotesektoriin missä vähittäiskauppa operoi. Esimerkiksi kilpailuympäristö kohdemaassa voi tuoda paljon mahdollisuuksia laajenemiselle. Tämä voisi olla tilanne kehittyvillä markkinoilla, joilla on pulaa vähittäiskaupoista, jotka täyttäisivät kuluttajien tarpeet. Kuitenkin rajallinen määrä yritysoston kohdeyrityksiä saattaa hankaloittaa laajenemista näille markkinoille. (Alexander 1997: 290–291.)

Toisaalta aikainen markkinoille tulo kehittyville markkinoille voi antaa vähittäiskaupalle mahdollisuuden rakentaa luottamusta ja markkinaosuutta. Tämä voi tosin vaatia esimerkiksi yhteisyrityksen perustamista, jotta kohdemarkkinoiden eroavuuteen voitaisiin kunnolla mukautua. Markkinat voivat toisaalta joskus tarjota yritysostojen mahdollisuuksia, mitkä antaisivat joissain tilanteissa myös mahdollisuuden teknologiansiirtoon kotimaahan. Kohdemaan tulisi joka tapauksessa tarjota sellaisia mahdollisuuksia suoralle investoinnille, mitä muut markkinat eivät tarjoa. Kohdemaan arviointia ja analysointia on syytä tehdä säännöllisin väliajoin, eikä ainoastaan ennen toiminnan aloittamista. (Alexander 1997: 290–291.)

Tässä työssä operointimuodon valintaa tarkastellaan ulkoisesta näkökulmasta käsin, keskittyen tarkastelemaan operointimuodon valintaan vaikuttavia yritykselle ulkoisia makrotekijöitä, jotka eivät siis ole sen kontrolloitavissa. Ulkoinen näkökulma operointimuodon valinnassa keskittyy tarkastelemaan muun muassa kohdemaan määräyksellisten olosuhteiden, taloudellisten olosuhteiden sekä kohdemaan paikallisten ihmisten luoman normatiivisen ympäristön vaikutusta operointimuodon valinnassa. Ulkoinen näkökulma ehdottaa, että yritys mukauttaa operointimuotonsa kohdemaan ulkoisen ympäristön mukaisesti. Tavoitteena yrityksellä on tämän näkökulman mukaan saavuttaa hyväksyttävyyttä harjoittaa liiketoimintaa tietyllä operointimuodolla uudessa ulkoisessa toimintaympäristössä kohdemarkkinoilla. (Yiu & Makino 2002: 667.)

Yiu ja Makino (2002) ovat tutkimuksessaan todenneet, että kohdemaan määräykselliset ja taloudelliset olosuhteet vaikuttavat operointimuodon valinnassa enemmän ja voimakkaammin kuin normatiivinen ympäristö. Yksi mahdollinen selitys tähän on se, että normatiivinen ympäristö on vaikeammin havaittavissa ennen toiminnan aloittamista. Yleensä on myös niin, että toiminnan aloittamisvaiheessa voidaan ajatella vain määräyksellisiä sekä taloudellisia olosuhteita. Normatiiviseen ympäristöön tutustuminen vie kuitenkin enemmän aikaa, eikä tähän useinkaan ole yrityksissä mahdollisuuksia ennen markkinapenetraatiota. Määräykselliset ja taloudelliset olosuhteet sekä normatiivinen ympäristö selittävät operointimuotojen vaihtelua eri maissa. (Yiu & Makino 2002: 680.)

Prosessi suunnitelmataloudesta kohti markkinatalouksia on luonut omanlaatuisen ulkoisen ympäristön esimerkiksi Itä-Euroopan alueelle. Tämä ympäristö on ainoastaan osittain uusiutunut ja tästä johtuen alati muuttuva ja epävakaa. Tähän ympäristöön tulisi siis myös kansainvälistyvien länsiyritysten sopeutua. Instituutiot ovat tärkeitä jokaisen kansantalouden toiminnan kannalta. Ne saattavat joko helpottaa tai sitten vaikeuttaa liiketoiminnan harjoittamista kohdemaassa. Siirtymätalouksille markkinatalouden vaatimien instituutioiden kehittyminen on ollut elintärkeää. Tehokkaat markkinat tarvitsevat niitä tukevia instituutioita, jotka voivat tarjota muun muassa pelisääntöjä markkinataloudessa toimimiselle. (Meyer 2001: 357.)

Seuraavassa tarkastellaan tarkemmin yrityksen ulkoisten tekijöiden vaikutusta operointimuodon valinnassa jakaen nämä ulkoiset tekijät laajasti *kohdemaan poliittisiin, taloudellisiin ja kulttuuritekijöihin*. Kuten on jo aikaisemmin tässä pääkappaleessa todettu, on vähittäiskaupan kansainvälisestä operointimuotovalinnasta löydettävissä vielä varsin vähän tutkimusta. Tästä syystä työssä joudutaan seuraavassa soveltamaan vähittäiskauppaan myös muista toimialoista tehtyjä tutkimuksia yrityksen kansainvälisen ope-

rointimuodon valintaan vaikuttavista ulkoisista tekijöistä. Tämän ei pitäisi olla ongelma, sillä kyseiset tekijät ovat paljolti toimialasta riippumattomina vaikuttamassa yrityksen toimintaan kansainvälisillä markkinoilla.

4.4.1. Poliittisten ympäristötekijöiden vaikutus operointimuodon valinnassa

Yrityksen ulkoisista makrotekijöistä kohtamaan poliittisiin ympäristötekijöihin liittyvät näkökohdat vaikuttavat usein yrityksen operointimuodon valinnassa. Yleensäkin kohtamaan *poliittiset riskit sekä poliittinen epävakaus* vaikuttavat operointimuodon valintaan samansuuntaisesti, kuin taloudelliset riskit ja epävakaus, eli valitaan mieluummin resursseja vähemmän sitovia operointimuotoja toimintaan, jos nämä poliittiset riskit ja epävakaus ovat korkealla tasolla. Esimerkiksi yhteisyritys voisi olla suositeltava operointimuoto tässä tapauksessa. Yrityksen ulkoiseen poliittiseen tai institutionaaliseen ympäristöön voi kuulua riskitekijöinä esimerkiksi kansallistamisen uhka, ulkomaiselle omistukselle mahdollisesti asetetut rajoitukset, paikalliselle omistukselle mahdollisesti asetettu vaade sekä esimerkiksi paikallisen valuuttayksikön huono vaihdettavuus kansainvälisiin valuuttoihin. Vastaavasti tasapainoinen poliittinen ja taloudellinen ympäristö suosii suoria investointeja, esimerkiksi uusyrityksperustannan ja yritysostojen muodossa. Poliittinen riski vaikuttaa myös investointimäärään, sitä vähentävästi. Investoidessa ulkomaille, yritys voi vähentää liiketoimintaansa liittyvää riskiä jakamalla sen maantieteellisesti tai esimerkiksi laajentamalla tuotevalikoimaansa horisontaalisesti. (Luostarinen 1982: 51–58; Root 1987: 10–12.)

Investointiriski kohtemarkkinoille heijastaa epävarmuutta, koskien kohtamaan poliittisten ja taloudellisten olosuhteiden sekä hallituksen politiikan jatkuvuutta, mikä voi olla kriittistä kansainvälisen yrityksen selviytymiselle ja kannattavuudelle kyseisessä maassa. (Agarwal & Ramaswami 1992: 5–6.)

Hyvin usein kansainvälisen yrityksen päähuoli ajatellessa kohtemarkkinoita on saata-vissa olevien voittojen kotiuttaminen yrityksen kotimaahan. Eri maat suhtautuvat ja rajoittavat tätä valuuttaliikennettä monin eri tavoin. Jotkut valtiot antavat täysin vapaat oikeudet valuuttasiirtoihin maan rajojen ulkopuolelle. Toisaalta taas on valtioita, jotka vaativat voittojen uudelleensijoittamista kyseisen valtion alueelle. Kansainväliset yritykset luonnollisesti arvostavat vapautta voittojensa siirroissa ja suosivat tällaisen tilanteen vallitessa suoria investointeja kohtemassa. Osittain tämä vapaus voidaan saavuttaa silloin, kun kohtamaan valuuttayksikkö on vapaasti vaihdettavissa kansainvälisiksi valuutoiksi. (Mardanov 2003: 52.)

Poliittiset riskit kohdemaassa voidaan jakaa neljään eri ryhmään. Ensinnäkin voi esiintyä yleisiä poliittisia riskejä, joista esimerkkinä poliittisten systeemien epävakaus kohdemaassa. Toiseksi mainittakoon omistukseen ja kontrolliin liittyvät riskit. Näitä ovat esimerkiksi kohdemaassa mahdollisesti vallitsevat omistusoikeuden rajoitukset ja riski valtion puuttumisesta liiketoiminnan harjoittamiseen. Kolmanneksi voi esiintyä erilaisia operationaalisia riskejä, joista esimerkkinä yrityksen hinnoittelun valvominen viranomaisten toimesta. Viimeisenä voidaan vielä mainita erilaisista siirroista aiheutuvat riskit, jos esimerkiksi yrityksen maksuliikennettä kontrolloidaan kohdemaan paikallishallinnon toimesta. Hill, Hwang ja Kim (1990) esittävät tutkimuksessaan, että näiden neljän riskin ollessa korkeita, yritys valitsee operointimuodokseen joko sopimuksellisia operointimuotoja tai sitten yhteisyrityksen. Joka tapauksessa paikallisen yhteistyökumppanin avulla voidaan tarvittaessa mahdollisesti vaikuttaa paikallishallintoon kohdemaassa. (Hill, Hwang & Kim 1990: 122.)

Niin sanotun *epävirallisen institutionaalisen ympäristön* suurimpia uhkia taas ovat muun muassa korruptio, rikollisuus ja mielivaltainen verottaminen. Epävirallisen institutionaalisen ympäristön merkityksen ymmärtäminen on yhä erityisen tärkeää esimerkiksi Itä-Euroopan kontekstissa. Tähän ympäristöön vaikuttaa muun muassa kansallinen kulttuuri. Luonnollisesti, jos näitä edellä mainittuja riskitekijöitä esiintyy kohdemarkkinoiden epävirallisessa institutionaalisisessa ympäristössä, on todettu yritysten käyttäneen sikäläisessä toiminnassaan yleensä vähemmän sitovia ja riskisiä operointimuotoja. Esimerkiksi yhteisyritysten muodostaminen on ollut tällöin yleistä (Kwon & Konopa 1993: 63). Toisaalta myös yritysostot ovat voineet olla poliittisesti epävakailta alueilla vähemmän riskinen vaihtoehto, kuin uuden yrityksen perustaminen, sillä esimerkiksi riski vieraan valtion sekaantumisesta omaan liiketoimintaan on ollut näissä perinteisesti vähäisempi (Larimo 2001: 38–47).

Ottaen huomioon yritysten taloudellisen ja strategisen riskin, voidaan investointeja sosialistisiin maihin pitää riskisempinä kuin investointeja markkinatalouksiin. Esimerkiksi entisessä Neuvostoliitossa ulkomaisia investointeja pidettiin kauan sosialistisen ideologian vastaisina, ja täten niitä kontrolloitiin vahvasti. Länsiyritysten on täytynytkin pitää mielessä erityisesti käsitteet riski ja kontrolli niiden pohdittua sopivaa operointimuotoa Itä-Euroopan siirtymätalouksiin. Vähitellen ajan kuluessa Itä-Eurooppaan on alettu perustaa yhä enemmän länsimaisessa omistuksessa olevia, usein uusia yrityksiä. Toisaalta Itä-Euroopan kaupassa yleiset allianssit ovat vaikeita kategorisoida kummankaan termin, riskin tai kontrollin mukaan, vaan paljon riippuu sopimuksellisista näkökohdista ja siitä, mitä sopimuksessa edellytetään eri osapuolilta. (Hood & Young 1994: 329–331.)

Taylor, Zou ja Osland (2000) esittävät neuvotteluvoimaan suuntautuvassa tutkimuksessaan japanilaisten yritysten kansainvälisen operointimuodon valinnasta hiukan erilaisen näkökannan kohdemaassa mahdollisesti esiintyviin poliittisiin ja myös taloudellisiin riskeihin sekä epävarmuuksiin. Kyseiset tutkijat esittävät, että mitä enemmän kohdemaassa on riskejä, sitä enemmän kansainvälisillä toimijoilla on neuvotteluvaraa suhteessa paikallisiin hallintoelimiin. Tämä johtuu useiden kansainvälisten yritysten haluttomuudesta lähteä kyseisille markkinoille ja täten useimmiten kaivattujen kansainvälisten investointien määrän vähydestä kohdemaassa. Kohdemaalla ei tällöin ole vallinnanvaraa valitessa maahan tulevia kansainvälisiä yrityksiä. Kansainvälisille yrityksille tämä tarkoittaisi suuntautumista tällöin toiminnassa korkean kontrolloitavuuden operointimuotoihin kyseisessä kohdemaassa. (Taylor, Zou & Osland 2000: 148.)

Tyypillisimpiä poliittisia, tai toisin sanoen institutionaalisia ympäristötekijöitä ovat kohdemaan *säännöt, lait ja rajoitukset* (Root 1987: 10–12). Esimerkiksi suunnitellun kohdemaan verotus ja lainsäädäntökysymykset vaikuttavat paljonkin yritysten operointimuodon valintaan. Voi olla, että esimerkiksi pääoman määrää on yrityksissä rajoitettu lainsäädännöllä. Monissa eri tutkimuksissa on havaittu, että yritykset, jotka menevät markkinoille, joilla vallitsee vain vähän lainsäädännöllisiä rajoituksia, pyrkivät käyttämään enemmän täysin itse omistettuja investoinnillisia operointimuotoja toiminnassaan. Päinvastaisessa tilanteessa, kun markkinoilla vallitsee monia lainsäädännöllisiä rajoituksia, yritykset pyrkivät käyttämään toiminnassaan mieluummin yhteisyritysmuotoja tai sitten sopimusperusteista operointia. Tällaisessa olosuhteissa yrityksillä on myös vähemmän neuvotteluvoimaa paikallisiin hallintoelimiin nähden (Taylor et al. 2000: 149; Brouthers 2002: 203).

Yrityksellä on yleensä tarkoituksena saavuttaa tietty hyväksyttävyyys harjoittaa liiketoimintaa uusilla kohdemarkkinoilla. Tätä hyväksyttävyyttä voidaan edesauttaa ja muutenkin kansainvälisen yrityksen usein suurempaa velvoite- ja sääntötaakkaa keventää tekemällä yhteistyötä paikallisten partnerien kanssa yhteisyrityksen muodossa. Tällä yhteisyrityksellä voidaan vähentää jossain tilanteissa säännöksellisiä vaatimuksia ulkomaisen yrityksen toimintaa kohtaan, verrattuna tilanteeseen, jossa yritys toimisi omin päin uusilla markkinoilla. Yhteisyrityksen avulla yritykselle voi myös tarjoutua mahdollisuus hyötyä paikallisen partnerin mahdollisesta hyvästä maineesta ja tällä tavalla tulla lähemmäksi paikallisia instansseja. Kansainvälinen yritys voi myös partneriyrityksensä kautta saavuttaa enemmän laillisia oikeuksia kohdemaassa ja näin myös mahdollisuuden suostutella paikallisia viranomaisia helpottamaan vaatimuksiaan yritystä kohtaan. Kaikesta päätellen voidaan olettaa, että mitä rajoittuneempi on kohdemaan säännöksellinen

ympäristö, sitä todennäköisempää on, että kansainvälinen yritys valitsee yhteisyrityksen operointimuodoksi kyseisille markkinoille. (Yiu & Makino 2002: 671.)

Kuten aiemminkin on todettu, valitsee yritys todennäköisimmin sopimusperusteisen operoinnin tai yhteisyritysmuodon, jos kohdemaan sääntöympäristö on tehty erityisen tiukaksi. Kuitenkin laaja sääntöympäristö on erityisen hyödyllinen sopimusperusteiselle operoinnille, esimerkiksi franchising toiminnalle. Vähittäiskaupassa franchising-toimintaa suositaan, jos kauppojen formaatti on helposti määriteltävissä ja suojeltavissa, laatustandardien ollessa selkeät ja lisäksi kauppojen sijainnin ollessa hajaantunut. Jos kohdemaassa on olemassa lainsäädännöllinen perusta esimerkiksi tuotemerkkien ja patenttien suojaukseen, tarjoaa tämä suojan kansainvälisen yrityksen osaamiselle, jotta tätä ei väärinkäytettäisi tai kopioitaisi laittomasti, mikä taas rohkaisee yritystä investoimaan pääomaa kohdemarkkinoille sopimusperusteisesti. (Dawson 1994: 270–271; Mardanov 2003: 50–51.)

Esimerkiksi paikallinen lainsäädäntö sekä verotuskysymykset voidaan nähdä poliittisena tai toisin sanoen institutionaalisena ympäristönä, jonka vaikutusta operointimuodon valintaan vähittäiskaupan toimialalla on tutkinut muun muassa Guy (2001). Tämä ympäristö voi vaikeuttaa eri operointimuotojen käyttöä tietyillä markkinoilla. Esimerkiksi uusyritysperustannan käyttöä voi rajoittaa omistuksen rajoitukset kohdemaassa. Institutionaalisiin sääntöihin tai lainsäädäntöön voi kuulua esimerkiksi kilpailulainsäädäntö, aukioloaikojen sääntely, maankäytön sääntely tai tonttimaan sekä omistusoikeuksien markkinoiden kallis hintataso. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä niin työntö kuin myös veto mielessä. Institutionaaliset tekijät voivat toimia myös yllykkeenä lähteä toimimaan tietyille alueelle. Tätä kehitystä on ollut nähtävissä, kun länsimaiset vähittäiskaupat ovat lähteneet Itä-Euroopan markkinoille. Itä-Euroopassa nimittäin kauppaolosuhteet vapautuivat kun vapaa kauppa esiteltiin alueella kommunistisen vallan jälkeen. Kuitenkin paikallinen lainsäädäntö ja esimerkiksi kaupunkisuunnittelu oli vielä tuolloin varsin lapsenkengissä, ja vähittäiskaupat saivat toimia suhteellisen vapaasti, ennen kuin valtiot alkoivat valmistella sääntöjä ja lakejaan nykyaikaiseen kuntoon. (Guy 2001: 454–455.)

Kun lainsäädäntö on suhteellisen sallivaa ja maankäyttö vapaata sekä verotus kevyttä, yritykset mielellään perustavat omia uusia yksiköitään kohdemaahan greenfield-investoinnein. Toisaalta, kun vähittäiskaupan kehitystä valvotaan lainsäädännöllä ja tonttimaata on vaikeata saada, kansainvälistyvä vähittäiskaupparyitys ostaa useimmiten mieluummin olemassa olevan toisen yrityksen kohdemaasta. Tiukan sääntö sekä omistuspoliitiikan ja markkinasaturaation välillä voidaan myös havaita olevan linkki. Tällai-

nen ankara institutionaalinen konteksti luo kustannuksia yrityksille ja siten niille paineita myynnin kasvuun, joka pidemmän päälle voi aiheuttaa markkinoille saturaatiota. Taulukossa 8 esitellään vähittäiskaupalle suotuisia institutionaalisia piirteitä kohdemarkkinoilla. (Guy 2001: 455, 459.)

Taulukko 8. Kohdemaan institutionaalinen ympäristö auttamassa vähittäiskaupan kansainvälistymisessä (Guy 2001: 460).

Suunnitteluun liittyvät	Omistuskysymyksiin liittyvät
<p><i>Suuret vähittäiskaupat</i> Maankäytön suunnittelun puuttuminen Hallituksen säännösten vähäisyys tai puuttuminen kokonaan vähittäiskauppaan liittyen</p> <p><i>Pienet vähittäiskaupat</i> Tukea keskusta-liiketoiminnalle kaupungeissa</p>	<p><i>Suuret vähittäiskaupat</i> Avoin ja vapaa omistusoikeus Halpa tonttima ja vuokra</p> <p><i>Pienet vähittäiskaupat</i> Avoin ja vapaa omistusoikeus Kypsät investointimarkkinat auttavat kehittämään ostoskeskuksia</p>

4.4.2. Taloudellisten ympäristötekijöiden vaikutus operointimuodon valinnassa

Yrityksen ulkoisista tekijöistä, eli makroympäristöstä operointimuodon valintaan vaikuttavat erilaiset taloudelliset kohdemarkkinatekijät. *Kohdemarkkinoiden koko* vaikuttaa tähän valintaan yleisimmin siten, että pienillä kohdemarkkinoilla toimittaessa suositaan operointimuotoja, joissa on matala omilleen pääsykynnys, eli lähinnä epäsuoria investointeja. Tilanne on vastakkainen suurilla markkinoilla, joilla operointimuotona käytetään enemmän suoria investointeja. Tämä pitää paikkansa erityisesti aloilla, joilla voidaan saavuttaa suurtuotannon perusteella kilpailuetua. Kuitenkin, jos tulevaisuudessa odotetaan kohdemarkkinoiden kasvavan, tai mikäli toimintakustannukset ovat kohdemaassa huomattavasti alemmat kuin kotimaassa, voi suora investointi olla myös pienemmillä markkinoilla kannattava (Luostarinen 1982: 26–35; Root 1987: 8–9). Kasvavilla markkinoilla on useimmiten perusteltua käyttää suoraa investointia operointimuotona (Kwon & Konopa 1993: 63).

Mikä tahansa operointimuotoratkaisu on yhteydessä voittojen ja kustannusten rakentamiseen yrityksessä, joihin vaikuttavat ympäristötekijät, muun muassa kohdemarkkinoiden koko. Kun markkinakoko kasvaa, sisäistämisen edut kasvavat samalla, koska aloittamisen ja kansainvälistymisen kiinteät kustannukset jakautuvat suuremmille markkinoille ja näin pienenevät. Suurilla markkina-alueilla tai teollisuudenaloilla voidaan siis suosia

omia investointeja tai vaikkapa yritysfuusiota. Pienemmillä markkinoilla tyytyminen on esimerkiksi franchising-toimintaan (Chen & Hu 2002: 196). Yritykset eivät tarkastele aina pelkästään tiettyjen kohdemarkkinoiden kokoa tehdessään operointimuotopäätöstä, vaan ne tarkastelevat lisäksi edelleen naapurimaiden markkinoiden kokoa ja saavutettavuutta, koska kuluttajat myös siellä voivat olla potentiaalisia asiakkaita yritykselle (Mardanov 2003: 49).

Taylor, Zou ja Osland (2000) esittävät, että mitä enemmän kohdemaalla on tarvetta säästää kansainvälisiä investointeja ja kansainvälistä pääomaa alueellensa, sitä enemmän kansainvälisillä toimijoilla on neuvotteluvaraa operointimuodon suhteen. Tällainen tilanne on varsinkin monilla Itä-Euroopan pienillä markkinoilla, jotka koettavat kukin parhaansa mukaan houkuttaa ulkomaisia investointeja, teknologiaa ja pääomia. Ne tarvitsevat näitä kipeästi tasapainottaakseen sekä kasvattaakseen talouksiaan. Tämä heikentää niiden neuvotteluasemaa suhteessa kansainvälisiin yrityksiin. Täten kansainväliset yritykset usein suosivat korkean kontrolloitavuuden operointimuotoja tämän kaltaisissa kohdemaissa. (Taylor et al. 2000: 148.)

Kaksi erisuuntaista teoriaa on vallalla, kun tarkastellaan, kuinka *markkinoiden kasvu* vaikuttaa siihen valintaanko kansainväliseksi operointimuodoksi yritysosto, vai greenfield-investointi. Ensimmäisen mukaan, nopeasti kasvavilla markkinoilla on tilaa greenfield-investoinnin mahdollistamalle tuotteiden ja palveluiden lisätarjonnalle. Hitaasti kasvavilla markkinoilla ei tilaa uusille tuotteille ja palveluille yleensä ole, mutta taantuvien markkinoiden rasittamia, kansainvälistyvää yritystä heikompia kilpailijoita saattaa olla ostettavissa halvalla näillä markkinoilla. Tällaisessa tilanteessa yritysosto on haluttu operointimuotovaihtoehto ensinnäkin siksi, että se ei lisää tuote ja palvelutarjontaa taantuvilla markkinoilla ja toiseksi se ei välttämättä ärsytä kilpailijoita yhtä paljon kuin esimerkiksi greenfield-investointi saattaisi tehdä. Toisen teoriasuuntauksen mukaan yritysosto on taas suositumpi operointimuoto kasvavilla markkinoilla, koska tämä tarjoaa nopean pääsyn kiinni markkinaosuuksiin ja pääsyn uusien markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Brouthers & Brouthers 2000: 91.)

Hill, Hwang ja Kim (1990) taas totesivat tutkimuksessaan, että kohdemaan *kysynnän suunnan kehityksen ollessa epävarma*, suosii kansainvälinen yritys mieluummin sopimuksellisia tai yhteisyritysmuotoja. Sen sijaan paljon resursseja vaativat operointimuodot voisivat rajoittaa kustannuksellisesti yrityksen mahdollisuutta pudottaa kapasiteettiansa tai vastaavasti poistumista kokonaan kohdemarkkinoilta, jos kysyntä siellä sattuisi putoamaan alle sallitun rajan. (Hill et al. 1990: 123.)

Markkinapotentiaali viittaa markkinoiden kokoon ja lisäksi myös markkinoiden kasvuun. Tämä on havaittu tärkeäksi tekijäksi selittämään yrityksen ulkomaista investointia. Kun markkinoilla vallitsee korkea markkinapotentiaali, investoinnilliset operointimuodot valitaan useimmiten ei-investoinnillisten, eli epäsuorien investointien sijaan, koska ne tarjoavat pidempiaikaista kannattavuutta, luoden mahdollisuuden saavuttaa skaalaetuja ja näin myös alempia toimintakustannuksia. Vaikka näin ei tapahtuisikaan, valitsee yritys silti korkean markkinapotentiaalisen markkinoilla yleisemmin mielummin investoinnillisen operointimuodon, koska tämä mahdollistaa pidempiaikaisen markkinäläsnäolon potentiaalisilla markkinoilla. Vastaavasti pienen markkinapotentiaalisen markkinoilla suositaan yleisesti ei-investoinnillisia operointimuotoja. Kuitenkin yritykset, jotka ovat kooltaan suuria ja omaavat myös kansainvälistä kokemusta, käyttävät todennäköisemmin omaa investointia myös taantuvilla markkinoille saavuttaakseen strategisia etuja sekä maksimoidakseen voittonsa. (Agarwal & Ramaswami 1992: 5–7.)

Kohdemarkkinoilla, joilla on korkea markkinapotentiaali, voidaan usein lisätä yrityksen kapasiteettia, joka lisää kustannustehokkuutta yrityksessä. Myös hinnoittelua voidaan tämän kaltaisilla markkinoilla muokata vapaammin. Nämä tekijät tekevät yrityksen usein kiinnostuneeksi investoimaan näille markkinoille käyttäen suoria, kokonaan itse omistettuja investointeja hyväkseen. Toisaalta taas kutistuvilla markkinoilla voi esiintyä ylikapasiteettia, jolloin yritys haluaa luonnollisesti välttää suuria investointeja näille markkinoille. Esimerkiksi yhteisyrityksen käyttö kutistuvilla markkinoilla voi olla varsin suositeltavaa. Näin yritys ei lisää kohdemaan kapasiteettia liikaa. Yhteisyrityksen käyttö ei myöskään yleensä vaikuta kilpailijoiden hinnoittelupolitiikkoihin niin vakavasti. Tämän operointimuodon avulla myös saavutettu voitto voi parantua, sillä resursseja ei kulu niin paljoa ja voitto-odotus on yrityksessä pienempi. Myös markkinoiden vaihtamiskustannukset yhteisyrityksessä ovat pienemmät, jos kutistuvat markkinat jouduttaisiin jossain vaiheessa jopa jättämään. (Brouthers 2002: 207.)

Agarwal ja Ramaswami (1992) toteavat artikkelissaan, että yritykset käyttävät valinnan mahdollisuuttansa ja suuntaavat mielummin houkuttelevimmille markkinoille. Tämän ne tekevät saavuttaakseen suurempia voittoja. Tietyn kohdemaan markkinoiden houkuttelevuus riippuu toisaalta markkinapotentiaalista ja toisaalta investointiriskistä, joka taas liittyy muun muassa kohdemaan poliittisen ympäristön mahdolliseen epävakauteen. Lienee selvää, että korkean markkinapotentiaalisen ja alhaisen riskin markkinoilla suositaan investoinnillisia operointimuotoja ja päinvastaisessa tilanteessa ei joko mennä kyseisille markkinoille ollenkaan tai mennään sinne ei-investoinnillisilla muodoilla. Kyseiset tutkijat asettavat tutkimuksessaan hypoteesin näiden tekijöiden vaikuttaessa sa-

manaikaisesti päinvastaisesti yrityksen käyttäytymiseen. Heidän mukaansa, kun tietyillä kohdemarkkinoilla vallitsee korkea markkinapotentiaali, mutta samalla korkea investointiriski, yritykset valitsevat operointimuodokseen yhteisyrityksen tai viennin tasapainottaakseen riskiä, vaikka kyseessä ovatkin kasvavat markkinat. Silti nämäkin operointimuodot tarjoavat pääsyn näille markkinoille. (Agarwal & Ramaswami 1992: 5, 10.)

Taloudellisista ympäristötekijöistä ja niiden vaikutuksista operointimuodon valintaan tulee vielä ottaa huomioon kohdemaan *kansantalouden koko ja sen muuttuvat tekijät*, esimerkiksi kuluttajien tulotasojen muutos, kansainvälistyvän yrityksen tuotteiden kohdemarkkinoiden kokoa laskettaessa. Toki kuluttajien tulojen kasvu voi luoda yrityksille suurenkin kimmokkeen investoida kohdemarkkinoille suoraan, koska tällöin kuluttajien ostovoima lisääntyy ja samalla potentiaalisten asiakkaiden määrä luonnollisesti nousee. (Luostarinen 1982: 51–58; Root 1987: 10–12.)

Kun *kohdemarkkinoiden kilpailuympäristö* on luonteeltaan vaihteleva, on yritysten syytä suosia joustavia operointimuotoja, kuten yhteisyrityksiä tai sopimuksellisia operointimuotoja. Tällaisilla markkinoilla usein nopeasti vaihtuvat teknologiset-, makroekonomiset-, sosiaaliset-, demografiset- sekä sääntöperusteiset tekijät tuottavat voimakasta kilpailupainetta markkinoille. Kyseiset olosuhteet vaativat yritykseltä nopeaa reagointikykyä. Operointimuodot, jotka vaativat paljon resursseja eivät sovi tällaisille markkinoille. Tämä johtuu siitä, että ne eivät anna yritykselle mahdollisuutta adaptoitua markkinatilanteen mukaan, johtuen suurista kustannuksista, joita aiheutuu näiden operointimuotojen muutoksista, tai vastaavasti myös markkinoiden kokonaan jättämisestä kyseisten operointimuotojen käytön jälkeen. (Hill et al. 1990: 123–124.)

Kohdemarkkinoiden taloudellisia ominaisuuksia tarkasteltaessa on *kohdemarkkinoiden kilpailurakenne* myös yksi operointimuodon valintaan vaikuttava keskeinen tekijä. Vaihtoehtoina voi olla atomistinen, oligopolistinen tai monopolistinen kilpailu. Atomistisilla, eli täydellisen kilpailun markkinoilla suositaan usein vientiä tai sopimuksellisia operointimuotoja, kuin taas muun tyyppisillä markkinoilla suositaan suoria investointeja. Toisaalta myös yritysostot saattavat sopia kilpailuille markkinoille, koska ne eivät lisää tuotetarjontaa (Luostarinen 1982: 26–35; Root 1987: 8–9; Guy 2001: 454). Kun kohdemaassa vallitseva kilpailu on kireää yritysten välillä, voidaan olettaa, että kohdemaan hallintoelimet tekevät harvemmin myönnytyksiä yksittäisille yrityksille. Tämä vähentää kansainvälisen yrityksen neuvotteluvoimaa ja suuntaa yritystä valitsemaan vähemmän kontrolloitavia operointimuotoja toimintaansa (Taylor et al. 2000: 149).

Paikalliset kilpailijat voidaan nähdä esteenä kohdemarkkinoille pääsemisessä. Näiden kilpailijoiden voimaa tuleekin arvioida valitessa operointimuotoa kansainvälisille markkinoille. Tämä tekijä on Kwon ja Konopan (2002) tutkimuksen mukaan vahvempi selittämään operointimuodon valintaa, kuin esimerkiksi kohdemaan paikallinen liiketoimintaympäristö. Useimmiten mitä suurempi voima näillä paikallisilla toimijoilla on ja mitä kireämpi kilpailutilanne alueella vallitsee, sitä suurempi riski ja vaikeus yrityksellä on lähteä näille markkinoille. Täten, tässä tilanteessa usein käytetään vähemmän pääomaa ja resursseja sitovia sekä samalla vähemmän riskisiä operointimuotoja, kuten sopimuskansallisia operointimuotoja tai yhteisyritystä. Kuitenkin on olemassa tutkimustuloksia, jossa yritykset ovat käyttäneet korkean sitoutumisen ja riskin operointimuotoja, vaikka paikalliset kilpailijat ovat olleet hyvin vahvoja. Tämä johtunee siitä, että joskus on tarpeellista lähteä aggressiivisesti valloittamaan markkinoita, jotta yleensä voidaan päästä näille sisään. Toisaalta jos paikalliset kilpailijat koetaan heikoksi vastustukseksi, voidaan näillä markkinoilla käyttää huolettomammin korkean riskin ja sitoutumisen operointimuotoja, esimerkiksi yritysoston muodossa. Näin voitaneen saavuttaa korkeampaa tulosta ja markkinaosuutta kohdemarkkinoilla. Kohdemarkkinoiden kilpailijoiden voimakkuutta tulee tarkastella esimerkiksi tarkastellen niiden tuotteiden laatua, markkinointi- ja johtamistaitoja, tuotemerkkien vahvuutta, jakelutoiminnan sujuvuutta sekä niiden yrityskokoa. On myös syytä mainita eräänä mahdollisena kansainvälistymisen kompastuskivenä, jota ei ole syytä unohtaa, paikallisten kilpailijoiden reaktiokyvyn kansainvälisen toimijan tuloon samoille markkinoille. (Kwon & Konopa 1993: 60, 65.)

Myös *markkinointi-infrastruktuuri* kohdemaassa vaikuttaa operointimuodon valinnassa. Kova kilpailu kauppojen hylly- ja lattiatiloista ja agenttien vähäinen markkinointiosaaaminen vaikeuttaa tuotteiden saantia asiakkaiden ulottuville. Kilpailuetua luo paikallisille se, että he voivat myydä suoraan maansa asiakkaille ilman välikäsiä. Heikko markkinointi-infrastruktuuri suosii suoria investointeja maahan, jotta mahdollisilta turhilta välikäsilta ja kustannuksilta säästyttäisiin. Jos kohdemarkkinoilla ei yksinkertaisesti ole agenteja tai jakelijoita, tai ne ovat varattuina muille yrityksille, ei ole muuta keinoa kuin perustaa maahan tytäryritys. (Luostarinen 1982: 26–35; Root 1987: 8–9.)

Lisäksi tulisi analysoida kohdemaan ulkoisia *kansantaloudellisia suhteita*, kuten kauppatasetta, vaihtotasetta, viennin ja tuonnin arvoja, ulkomaisten investointien kehitystä sekä valuuttakurssin käytöstä. Kohdemaassa vallitseva ylijäämäinen vaihto- tai kauppataase luonnollisesti houkuttelee kansainvälisiä yrityksiä, luoden kuvaa vakaasta taloustilanteesta kohdemaassa. Jos esimerkiksi valuuttakurssi olisi puolestaan epävakaa, voisi se aiheuttaa toiminnalle ongelmia ja esimerkiksi yritysostoa tulisi harkita pitempään.

Tällöin tulisivat kyseeseen aluksi mieluummin esimerkiksi yritystä vähemmän sitovat sopimukselliset operointimuodot. (Luostarinen 1982: 51–58; Root 1987: 10–12.)

Kohdemaan yleistä taloudellista tilannetta on myös syytä tarkastella valittaessa operointimuotoa kohdemarkkinoille. Maan taloudellisen tilanteen vakautta voidaan selvittää esimerkiksi analysoimalla bruttokansantuotteen kehitystä, inflaatiota, korkotasoja, teollisuuden kasvua, työttömyysprosenttia sekä osakemarkkinoiden yleistä vakautta. Näiden tekijöiden ollessa vakaalla pohjalla ja esimerkiksi bruttokansantuotteen kasvaessa sekä inflaatioprosentin ollessa matala, on yrityksen helppo lähteä investoimaan suoraan. Alhainen työttömyysprosentti taas luo kuvaa vakaasta kansantaloudesta, houkuttellen investointeja. Muussa tapauksessa ja erityisesti kohdemarkkinoiden talouden ollessa laman vallassa, kannattaa edetä varovaisemmin, esimerkiksi sopimusperusteisesti. Voidaan siis sanoa, että kohdemaan kehityksellinen taso ja vaihe vaikuttavat operointimuodon valintaan. (Mardanov 2003: 49.)

Tarpeellista on tarkastella myös maailman *taloudellisten yhteenliittymien* vaikutusta päätöksen tekoon. Kohdemaan suhde taloudelliseen integraatioon ja yleensä maailmankauppaan on punnittava. Paikoitellen ja alueellisesti voi nimittäin vieläkin esiintyä erilaisia kaupan rajoituksia, esimerkiksi tuontikiintiöiden, tariffien tai lakien muodossa. Tulliliittojen, vapaakauppa alueiden ja preferenssimaiden kaupankäyntiä hallitsevat erilaiset maiden väliset sopimukset. Jos penetraation kohdemaata ei kuulu samaan taloudelliseen yhteenliittymään, josta esimerkkinä EU, kuin kansainvälistyvän yrityksen kotimaata, suositaan enemmän suoraa investointia maahan, jotta välttäisi tullimaksuilta, tai tuontikiintiöiltä, jotka laskevat yrityksen kannattavuutta. Päinvastaisessa tilanteessa suosio on epäsuorassa investoinnissa, koska tullimaksuja ja muita kaupanrajoituksia ei yleensä ole. On ehdottomasti syytä huomata, että suoratkin investoinnit voivat olla hyödyllisiä jäsenmaiden kesken, jos kohdemaata pystyy tarjoamaan kotimaata paremmat tuotanto- tai markkinamahdollisuudet. (Luostarinen 1982: 59–72; Root 1987: 10.)

Periaatteessa *EU-jäsenyys* tekee jäsenmaan kiinnostavammaksi sijoituskohteeksi, koska jäsenyydellä on positiivinen vaikutus jäsenvaltioiden taloudelliseen kehitykseen. Jäsenyys helpottaa myös vientitoimintaa. Esimerkiksi Baltian maiden pieni koko kuitenkin nopeuttaa niiden toimintakustannusten nousua ajan myötä suhteellisen lähelle suomalaista tasoa. Toisin sanoen, vaikka Baltian maat säilyvät pitkään suhteellisesti halvempina tuotantopaikkana kuin esimerkiksi Suomi, siirtyy alhaisempiin tuotantokustannuksiin perustuvien investointien painopiste yhä enemmän Venäjälle, Valko-Venäjälle ja Ukrainaan. Nämä maat tulevat vielä paljon pidempään säilymään alhaisempien tuotan-

tokustannusten maina. Edellytyksenä kyseisiin maihin siirtymiselle tosin on, että taloudelliset ja poliittiset olot niissä ovat riittävän vakaita ja talouskehitys suotuisaa (Kaitila & Widgren 1998: 126). Baltian maat odottavat kasvusysäystä suoriin ulkomaisiin investointeihin EU-jäsenyyden myötä, kun viimeisetkin sijoittamisen hidasteet poistuivat. Käytännössä pääomat ovat kuitenkin liikkuneet varsin vapaasti 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Suorien investointien määrän kasvuvauhti Baltiassa on hidastunut kuluvalla vuosihannella 1990-luvun tasosta. Tähän on luonnollisesti selityksenä suurten yksityistämishankkeiden päättyminen. Kuitenkin aivan viime vuosina ulkomaisten suorien investointien kasvuvauhti on taas kiihtynyt Baltian alueella (Pirilä 2005: 24).

Euroopan unionin suurimmat vaikutukset Baltiassa ovat yhtenäinen tullipolitiikka kolmansia maita kohtaan ja toisaalta se, että alkuperämääräykset eri tavaroille yhtenäistyvät EU:n standardiin. Kulutustuotteiden kauppa ei ole ollut ennen EU-aikaa täysin vapaata Baltiassa, sillä jäsenyyteen tähtäävät Eurooppa sopimukset ovat rajoittaneet eri tuotelajien kauppaa. Suomalaisten yritysten kiinnostus Baltiata kohtaan on lisääntynyt EU-jäsenyyden myötä. Jo aiemmin Viroon etabloituneet suomalaiset yritykset ovat useassa tapauksessa investoineet lisää toimintansa kehittämiseen ja lisäksi on syntynyt lisää aivan uusia yrityksiä EU-jäsenyyden kannustamina. Baltian EU-jäsenyyden kokivat selvimmin ne yritykset, joilla oli toimintaa kaikissa alueen maissa sekä myös tarvetta maiden välisille tavarakuljetuksille. EU:n myötä ovat nimittäin osin jäykähköinä pidetyt tullauskäytännöt poistuneet kokonaan Baltiankin alueen jäsenmaiden väliltä. (Lindström 2003: 68–69; CEMAT 2005: 32, 71.)

Yhtenä ulkoisena ympäristötekijänä voidaan nähdä myös *maantieteellinen etäisyys*, joka liittyy kuljetuskustannuksiin. Suurilla etäisyyksillä lisäksi kommunikaatiokustannukset tulevat suuremmiksi sekä rahallisesti että ajallisesti. Maantieteellisiin kustannuksiin voidaan lukea myös aika. Mitä pidempi matka, sitä pidemmät ovat myös toimitusajat. Kovin kauas ei kannata viedä, sillä etäisyyden kasvaessa kustannukset nousevat sekä toimitusten myöhästymisriski nousee, eli toiminta paikan päällä, suorilla tai sopimuksellisilla investoinneilla tulee kaukaisemmillä markkinoilla paremmin kyseeseen. (Luostarinen 1982: 51–58; Root 1987: 10–12.)

Treadgoldin (1998) mukaan vähittäiskaupassa korkean kontrolloitavuuden operointimuodot ja niistä erityisesti yritysostot ja kokonaan omistetut tytäryritykset ovat suosittuja mannerten välisessä kansainvälistymisessä. Erityisesti tämä pätee vähittäiskauppiaille, joilla on vain vähän kansainvälistä kokemusta, mutta jotka kuitenkin ovat pärjänneet hyvin kotimaassaan ja ovat varmoja siitä, että heidän tuotteensa ovat yhtä houkuttelevia

myös ulkomaisille kuluttajille. Tämä oletamus ei luonnollisesti läheskään aina toteudu. Toisaalta on tutkimustuloksia siitä, että kansainvälisesti kokeneet yritykset käyttäisivät kaukaisilla markkinoilla mieluummin keskitason tai matalan kontrolloitavuuden operointimuotoja, jotka kysyvät samalla vähemmän yrityksen resursseja. Näille yritykselle kansainvälinen toiminta on enemmän osa yrityksen kulttuuria kuin vastaus kotimaan vaikeuksiin. (Treadgold 1988: 47.)

John H. Dunningin mukaan ottamalla tarkasteluun *sijainnillinen ulottuvuus* voitaisiin paremmin ymmärtää, miksi nimenomaisesti suoria investointeja on käytetty kansainvälisille markkinoille muiden operointimuotojen sijasta. Tällöin tulee yrityksen omistamien etujen ja sisäistämisen etujen lisäksi ottaa siis huomioon sijainnillinen näkökohta ja ennen kaikkea sijainnilliset edut. Näitä tekijöitä tai etuja voisivat olla esimerkiksi kohdemarkkinoiden matalat suhteelliset toimintakustannukset, erilaiset markkinoiden ominaisuudet sekä kaupan esteiden puuttuminen. Hänen mukaansa yrityksen alttius lähteä kansainvälisiin suoriin investointeihin lähtee siitä, miten tuottoisaa sen on käyttää ainutlaatuisia resurssejaan yhdessä ulkomaisten alueiden resurssien ja mahdollisuuksien kanssa. (Borsos-Torstila 1999: 28–29.)

Kohdemaan tuotantotekijät ovat tärkeitä tekijöitä arvioitaessa yrityksen operointimuodon valintaa. *Kustannustekijät* ja ennen kaikkea logistiikan ja kommunikoinnin kustannustaso kohdemarkkinoilla on merkittävä tekijä, joka voi suorastaan määrätä onnistumista tai epäonnistumista kansainvälisillä markkinoilla. On otettava huomioon myös raaka-aineiden saatavuus, laatu ja hinta sekä materiaali, työvoima ja energiakustannukset. Luonnollisesti korkeat toimintakustannukset suosivat ei- paikallista toimintaa, esimerkiksi vientiä. Tilanne on päinvastainen alhaisten toimintakustannusten maissa, joissa taas suositaan toimintaa kohdemaassa, eli lähinnä suoria investointeja (Luostarinen 1982: 59–72; Root 1987: 10). Sitovia ja riskisiä operointimuotoja suositaan, kun kohdemaassa on tarjolla pätevää työvoimaa, hyviä raaka-aineita, korkeaa teknologiaa, pääomia sekä kun maan viestintä ja liikenneyhteydet ovat kunnossa. Päinvastaisessa tilanteessa suositaan mieluummin vähemmän sitovia operointimuotoja, esimerkiksi franchising-toimintaa. Nämä olettamukset tukevat myös John H. Dunningin hypoteesia sijainnin etujen vaikutuksesta operointimuodon valinnassa. Kohdemaan tuotannolliset tekijät omaavat Kwon ja Konopan (2002) tutkimuksen mukaan vahvemman selityskyvyn selittää operointimuodon valintaa kuin esimerkiksi kohdemaan paikallinen liiketoimintaympäristö ja tämän ominaisuudet omaavat (Kwon & Konopa 1993: 60, 64).

Kohdemaan omatessa kehittyneet rahoitusmarkkinat ja maan lakien salliessa myös ulkomaisille yrityksille pääsyn näille, tekee se näistä rahoitusmarkkinoista kansainväliset ja helpottaa rahan liikettä eri valtioiden välillä. Jos tarjolla on hyvää paikallista työvoimaa, luo se edellytyksiä kannattavalle liiketoiminnalle ja kohdemaan salliessa myös ulkomaisen työvoiman käytön, on yrityksellä mahdollisuus palkata aina parhaita osajia. Energiemarkkinoiden toimivuus on useimmiten ehdoton edellytys investoimiseen kohdemaahan. Liikennejärjestelmien ja yhteydenpitovälineiden toimivuus tai toimimattomuus kohdemaassa joko vähentää tai luo transaktiokustannuksia yritykselle. Kun edellä mainitut tekijät länsiyrittäjien kannalta kohdemaassa toimivat ja ovat kunnossa, helpottaa se kansainvälisten yritysten pääomallisia investointeja. (Mardanov 2003: 50.)

Toisaalta, jos kohdemarkkinoilla tarvitaan lisätietämystä ja lisäteknologiaa, täytyy tämä huomioida operointimuodon valinnassa. Jos kohdemarkkinoille aiotaan siirtää tietämystä, esimerkiksi johtamisessa tai markkinoinnissa, yritykset käyttävät yleensä uusyritysperustantaa operointimuotona. Tällä tavalla tämä tietämys siirtyy kaikista helpoimmin, kun sekä tiedon omistaja että tiedon vastaanottaja voivat olla suorassa kontaktissa. Samalla tavalla teknologian siirtämisessä käytetään yleensä uusyritysperustantaa. Tällä tavalla voidaan usein paremmin saavuttaa ja kontrolloida synergiaetuja, mikä ei toteutuisi yhtä hyvin esimerkiksi yritysoston käytössä, sillä esimerkiksi tuotteet, palvelut tai tietämystaso ostavassa ja ostettavassa yrityksessä eroavat tavallisesti liikaa toisistaan. (Brouthers & Brouthers 2000: 92; Meyer 2001: 360–361.)

4.4.3. Kulttuurillisten ympäristötekijöiden vaikutus operointimuodon valinnassa

Myös sosiokulttuuriset tekijät vaikuttavat operointimuodon valintaan siten, että kohdemaiden kulttuurit, jotka eroavat huomattavasti kotikulttuurista ovat yleensä epäsuoran investoinnin kohteita, koska pääomasijoitukset koetaan tällöin liian riskisinä, eikä haluta sitoutua liikaa. Informaation hankinta voi myös olla kallista tässä tilanteessa. Vähittäiskaupan kansainvälistymisessä ja operointimuodon valinnassa on huomioitava myös mahdolliset kompastuskivet ulkomaan toiminnalle. Näitä voivat juuri olla esimerkiksi kulttuuri ja kielierot sekä erot muussa sosiaalisessa järjestelmässä kansainvälistyvän vähittäiskaupan kotimaan ja suunniteltavan kohdemaan välillä. Voidaan kuitenkin myös ajatella, että tekemällä suora investointi kyseiseen maahan, pyritään toisen kulttuurin omaksumiseen ja halutaan oppia paikan päällä kantapään kautta. (Luostarinen 1982: 51–58; Root 1987: 10–12; Guy 2001: 454.)

Psyykkinen, tai kulttuurillinen etäisyys liittyy kulttuurien eroavaisuuteen kansainvälistyvän yrityksen kotimaan ja kohdemaan välillä. Tämä on yksi merkittävä tekijä operointimuodon valinnassa. Vallalla on kaksi eriävää mielipidettä kyseisen tekijän vaikutuksista. Ensimmäisen mukaan yritys valitsee sitä itsenäisemmän strategian mitä enemmän se kokee kulttuurillista etäisyyttä. Tämä vaatii yritykseltä sopeutumista kohdemaan mahdollisiin kulttuurillisiin eroihin tai yrityskulttuurieroihin. Tämä siis tarkoittaa suuntautumista korkeiden kustannuksien ja korkean valtatason operointimuotoihin. Kuitenkin valtavirta on sitä mieltä, että korkea psyykkinen etäisyys johtaa yrityksen valitsemaan esimerkiksi yhteisyrityksen operointimuodokseen. Yhteisyrityksessä on jaettu vastuuta muun muassa tiettyjen kulttuurisensitiivisten toimintojen osalta kohdemaan partnerille. Yritys ei myöskään halua uhrata niin suuria resurssimääriä koetun suuremman riskin takia. Myös yritysostoja käytetään yleisesti, kun kulttuurillinen etäisyys koetaan yrityksessä suureksi, sillä ne yleensä vähentävät yrityksen kokemaa riskiä. Vastavasti pienen kulttuurillisen etäisyyden vallitessa yritys suosisi greenfield-investointeja (Brouthers & Brouthers 2000: 91; Evans & Mavondo 2002). On olemassa tutkimustuloksia siitä, että kansainvälistyvät yritykset, jotka tulevat lähempää kohdemaan kulttuuria, ovat halukkaampia käyttämään kokonaan omistettuja investointeja operointimuotona, kuin yritykset, jotka tulevat kaukaisemmista kulttuureista (Meyer 2001: 360).

Kulttuurinen konteksti viittaa ja liittyy vahvasti yrityksessä koettuun investointiriskiin ja myös saavutettavissa olevaan voittopotentiaaliin, mentäessä tietyille markkinoille. Kansallinen kulttuuri on tavallaan osa kulttuurista kontekstia. On havaittu, että yritykset pyrkivät käyttämään mieluiten kokonaan itse omistettuja operointimuotoja, kun markkinat ovat houkuttelevat, stabiilit ja kansalliset kulttuurit lähellä toisiaan. Näin yritys pyrkii kasvattamaan voittoa. Päinvastaisessa tilanteessa, riskisillä markkinoilla taas suositaan enemmän yhteisyritysvaihtoehtoa. Tällaisessa tilanteessa yritykset usein pyrkivät etsimään paikallista tietämystä yhteisyritysten perustamisen kautta, pienentääkseen markkinoilla koettua riskiä. Yhteisyrityksen avulla voidaan myös vähentää pitkän aikavälin tiedonkeruukustannuksia, sillä tietämys kerääntyy tässä operointimuodossa helpommin. Toisaalta yhteisyrityksen käyttö myös vähentää yrityksen kokonaisresurssien käyttöä, mikä puolestaan vähentää markkinoilla koettua riskiä. Kulttuurisen kontekstin tarkastelu auttaa ymmärtämään paremmin transaktiokustannusten viitekehystä, sillä kulttuurinen konteksti voi luoda epävarmuutta ja siten luoda osaltaan näitä kustannuksia. (Brouthers 2002: 204, 206–207.)

Kulttuuri on jaettuja arvoja ja uskomuksia. Kulttuurinen etäisyys on etäisyys näissä arvoissa ja uskomuksissa yrityksen koti- ja kohdemarkkinoiden välillä. Suuri kulttuurilli-

nen etäisyys luo transaktiokustannuksia yritykselle. Transaktiokustannusten mallin mukaan operointimuodon valinnassa voidaan edetä kahdella hyväksyttävällä tavalla tarkasteltaessa kulttuurieroja. Tietämättömyys kohdemaan kulttuurista ja johtamistavoista voi johtaa yritystä valitsemaan korkean kontrollin operointimuotoja, jotta se voisi valvoa tytäryrityksiänsä tehokkaammin. Toisaalta tämä epätietoisuus voi myös johtaa yritystä valitsemaan operointimuotoja, jossa kontrollointia jaetaan paikallisten yritysten kesken. Näin ulkomainen investoija voi jakaa edelleen riskiä paikallisten yritysten kanssa ja välttää kalliit virheet uudessa ympäristössä. (Chen & Hu 2002: 196–197.)

Normatiivinen ympäristö viittaa jaettuihin ymmärryksiin ja käsityksiin. Tämä ympäristö rakentuu kansallisesta kulttuurista, arvoista, normeista ja uskomuksista tietyssä maassa. Myös erilaiset yritysten johtamiskäytännöt vaihtelevat usein maittain, mikä on lisäksi hyvä huomata liittyen tähän normatiiviseen ympäristöön. Kansainväliset yritykset ovat usein paikallisia yrityksiä alttiimpia tiettyjen kohdemaan intressiryhmien iskuille ja samalla ne kohtaavat yleensä enemmän ennakkoluuloja kuin paikalliset yritykset. Näihin olosuhteisiin kansainvälisen yrityksen on pyrittävä mukautumaan mahdollisimman hyvin myös operointimuodon valinnan kautta. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että mitä enemmän kohdemaan kulttuuri eroaa yrityksen kotikulttuurista ja toisaalta mitä enemmän kohdemaassa on ennakkoluuloja ulkomaalaisia instansseja kohtaan, sitä paremmin yhteisyritys soveltuu operointimuodoksi näille markkinoille. Tämä johtuu lähinnä siitä, että paikallisen partnerin maine yleensä auttaa kansainvälistä yritystä muuntumaan enemmän paikallisille mieluiseksi. Tämä on kansainväliselle yritykselle hyvin edullista toimintaa, kustannuksia ajatellen, sillä partnerin maine on yleensä käytettävissä ilmaiseksi. (Yiu & Makino 2002: 671.)

Yleensä investointimäärät ovat olleet suurempia kulttuurillisesti läheisimmille alueille, kuin kaukaisille alueille. Näin on ollut tilanne myös Itä-Euroopassa. Tämä pätee etenkin pienille ja keskisuurille yrityksille ja toisaalta yrityksille, joilla ei ole riittävää kokemusta toimimaan ja tekemään investointeja kulttuurillisesti etäisillä markkinoilla. Lisäksi tällaiset yritykset ovat tehneet investointeja yleensä yhteisyritysten muodossa. Yleensä pohjoismaiset yritykset ovat suosineet kehittyneillä markkinoilla kokonaan itse tehtyjä ja omistettuja investointeja, kun taas vähemmän kehittyneille markkinoille, esimerkiksi Itä-Euroopan- ja Baltian markkinoille on menty perinteisesti enemmän yhteisyritysten muodossa. Yhteisyritykset olivat aikaisemmin jopa ainoa vaihtoehto lähteä Baltian markkinoille, koska 100 % omistusosuutta ei hyväksytty Neuvostoliiton markkinoilla. Toisaalta tilanteen nopeasti kehittyessä Baltian markkinoilla on ruvettu suosimaan entistä enemmän myös itsenäisiä investointeja yhteisyritysten sijaan. (Larimo 2001: 38–47.)

Vähemmän kehittyneillä markkinoilla, kuten Itä-Euroopassa, on suosittu enemmän uusia perustettavia yrityksiä yritysostojen sijasta, sillä sopivia yritysostojen kohteita on ollut vaikeata löytää. Yritysosto olisi myös voinut tulla kalliiksi, sillä ostokohteena olevat yritykset esimerkiksi entisen Neuvostoliiton alueella olivat melkoisen saneerauksen ja uudelleenjärjestyksen tarpeessa. Lisäksi kulttuurierot ostaja ja ostettavan yrityksen välillä olisivat olleet todennäköisesti merkittäviä, mikä ei puolla yritysostojen käyttöä. Itä-Euroopassa yritysostojen käyttö on ollut usein yhteydessä suurien valtion omistamien yhtiöiden yksityistämiseen. Tämän takia voidaan olettaa, että yhteisyritysten käyttö yritysostojen teossa on ollut yleisempää kuin kokonaan uusien yritysten perustamisessa. On oletettavaa että yritysostojen osuus suorista investoinneista tulee kasvamaan Itä-Euroopan markkinoilla, kuten on tapahtunut yleensäkin kansainvälisessä liiketoiminnassa. (Larimo 2001: 38–47.)

Voidaan myös tarkastella *kulttuurieroja eri kielten kautta*. On todettu, että mitä lähempänä eri maiden kielet ovat toisiaan, sitä todennäköisemmin näiden maiden välillä tehdään uusyritysperustantaa tai yritysostoja. Jos taas kielet eroavat toisistaan selvemmin, käytetään mieluummin vähemmän riskisiä ja sitovia operointimuotoja, kuten yhteisyrityksiä tai sitten franchising-toimintaa. Sama pätee myös *kuluttajien makutottumuksiin sekä kuluttajakäyttämiseen* ja näiden mahdollisiin eroavaisuuksiin eri maiden välillä, mutta näitä on vaikeampi määritellä tai luokitella, ainakaan yhtä tarkasti kuin kielieroja. (Kwon & Konopa 1993: 63.)

Kohdemaassa kilpailijoiden, kuluttajien, valtion ja työvoiman *asenteet* ulkomaalaisia yrityksiä kohtaan on otettava edellä mainittujen asioiden lisäksi erityisesti huomioon punnittaessa sopivinta penetraationstrategiaa. Jos asenteet ovat varovaisia ja ihmiset esimerkiksi tottumattomia ulkomaalaisiin yrityksiin, kannattaa toiminta aloittaa varovaisemmin yhteisyrityksen muodossa. (Luostarinen 1982: 51–58; Root 1987: 10–12.)

Useissa eri tutkimuksissa on osoitettu, että kansallisten kulttuurien eroavaisuudet heijastuvat myös *yritysten organisatoristen sekä hallinnollisten käytäntöjen sekä työnantajien odotusten eroavaisuuksiin eri maiden välillä*. Täten voidaan olettaa, että mitä enemmän kansalliset kulttuurit eroavat kahden maan välillä, sitä enemmän eroavat keskimäärin myös näiden maiden yritysten ominaispiirteet. Näiden kulttuurillisten eroavaisuuksien oletetaan olevan merkityksellisimpiä yritysostojen kohdalla. Monet empiiriset tutkimukset ovatkin osoittaneet, että yritysoston jälkeiset kustannukset nousevat suuremmiksi mitä enemmän eroja on ollut ostavan ja ostettavan yrityksen kulttuurien ja käytäntöjen välillä. Luonnollisesti myös yhteisyritykseen vaikuttavat partnerien väliset kulttuu-

rierot, mutta tällainen mahdollinen kulttuurikonflikti ei saa hämärtää yhteisyrityksen perustarkoitusta, joka on lähinnä vastuun jakaminen partnerien välillä ja yksin toimimisessa esiintyvän suuren riskin vähentäminen. Toki yhteisyritykseen voi syntyä konflikteja myös muun muassa etujen ja resurssien jakamisesta partnerien kesken. Kokonaan omistettu greenfield-investointi taas välttää kulttuurieroista tai omaisuudesta syntyvät konfliktit. (Kogut & Singh 1988: 414.)

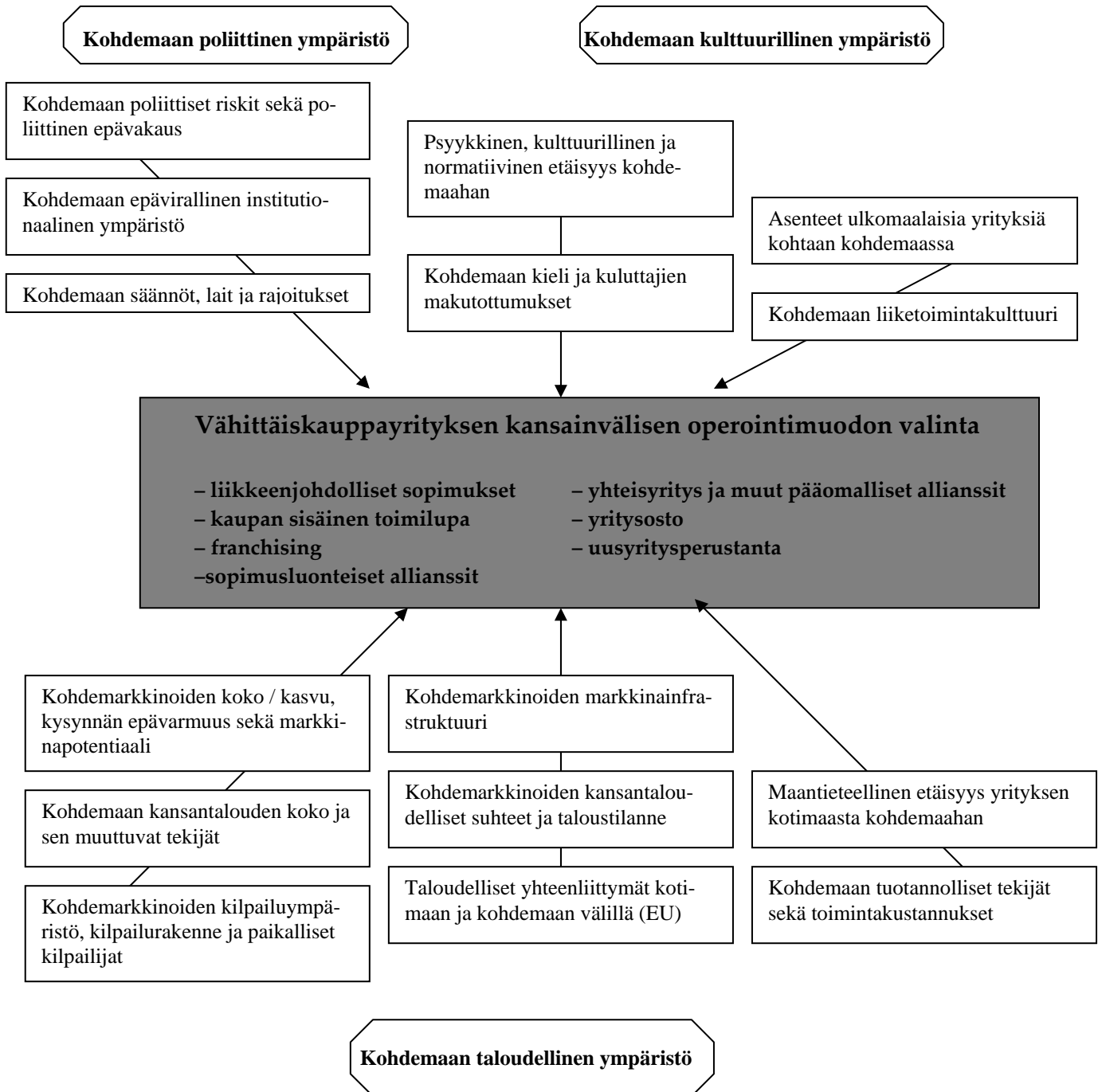
Kogut ja Singh (1988) osoittivat tutkimuksessaan, että mitä enemmän kulttuurit eroavat investoivan ja investoitavan maan välillä, sitä enemmän suositaan näiden maiden välillä yhteisyrityksinä tai kokonaan omistettuja greenfield-investointeja. Yritysostoja käytetään silloin, kun maiden kulttuurit ovat lähellä toisiaan. Tämä liittyy paljolti siihen toiseikkaan, että *yritysoston kustannukset*, esimerkiksi ulkomaisen työvoiman hallinnoimisen osalta, kasvavat kulttuurierojen kasvaessa. Toisaalta toinen keskeinen havainto kyseisten tutkijoiden tutkimuksessa oli se, että mitä enemmän investoivan yrityksen kotimaan kulttuurissa on alttiutta välttää epävarmuustekijöitä organisatorisissa käytännöissä, sitä enemmän suositaan investoinneissa yhteisyrityksinä tai kokonaan itse omistettuja greenfield-investointeja yritysostojen kustannuksella. Tämä toteamus lähtee siitä, että *yritysosto aiheuttaa yleensä yrityksille enemmän epävarmuustekijöitä* ulkomaisten toimintojen johtamisessa kuin muut operointimuodot. Vastaavasti epävarmuutta sietävissä kulttuureissa suositaan useammin yritysostoa. (Kogut & Singh 1988: 414–415.)

Koettu etäisyys kotimaan ja kohdemaan välillä, tarkastellen esimerkiksi taloudellisia systeemejä ja liiketoimintakäytäntöjä vaikuttaa yrityksen operointimuodon valintaan näille kohdemarkkinoille. Tähän etäisyyteen toki vaikuttaa yrityksen mahdollinen aikaisempi kokemus kyseisiltä markkinoilta. Joka tapauksessa, jos tämä kohdemaan *liiketoimintakulttuurin* etäisyys kotimaan vastaavaan koetaan liian suureksi, käytetään näillä markkinoilla usein mieluummin sopimuksellisia operointimuotoja tai yhteisyrityksiä. Näin toimiessa yrityksen on halvempaa lähteä tarvittaessa pois epäsuotuisilta markkinoilta, kuin esimerkiksi olisi tilanne oman tytäryrityksen kohdalla. (Hill et al. 1990: 122–123.)

4.5. Tutkimuksen viitekehys

Neljännän kappaleen loppuksi esitetään tämän tutkimuksen viitekehyskuvio (kuvio 11 seuraavalla sivulla), joka on muodostettu edellä esitetyn teoreettisen keskustelun pohjalta, yritykselle ulkoisten tekijöiden moninaisista vaikutuksista sen operointimuodon va-

lintaan. Viitekehyskuvion tarkoituksena on tiivistää edellä esitetty keskustelu yhteen kuvioon selventämään näiden ulkoisten-, eli makrotekijöiden vaikutuksen merkitystä yhtenä tärkeänä tekijänä vähittäiskauppayrityksen kansainvälisen toiminnan operointimuodon valinnassa.



Kuvio 11. Tutkimuksen viitekehys.

5. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

5.1. Arkistoanalyysi tutkimusmenetelmänä

Tämän työn empiirisen osan alussa on asiaa Baltian toimintaympäristöstä ja poliittisista, taloudellisista sekä kulttuurillisista ympäristötekijöistä, jotka ovat vallinneet alueella eri vuosina. Tutkimusmenetelmänä tiedon saannissa on käytetty niin sanottua arkistoanalyysiä. Myös tämän kappaleen ja empiirisen osan lopussa oleva case-yritystutkimus toteutetaan käyttäen arkistoanalyysiä tutkimusmenetelmänä. Arkistoanalyysi on luonteeltaan lähinnä kvantitatiivinen ja deskriptiivinen tutkimusmenetelmä, jolla pyritään vastaamaan muun muassa kysymyksiin *kuka, mikä, mitä, missä, kuinka monta ja kuinka paljon*. Kuten nimikin jo sanoo, deskriptiivinen tutkimus kuvaa jotakin, tavallisesti esimerkiksi markkinoiden ominaisuuksia tai toimintoja. (Yin 1989: 17–18, 87–88.)

Taloustieteellisissä tutkimuksissa käytetään usein arkistoanalyysiä tutkimusmenetelmänä. Arkistoanalyysi sopiikin hyvin myös case-yritys tutkimuksen tekoon. Arkistoanalyysi soveltuu tutkimuksiin, joissa tutkimuksen tavoitteena on kuvailla tietyn ilmiön esiintyneisyyttä tai yleisyyttä. Tämän työn empiirisen osuuden tavoitteena on ensinnäkin kuvailla *Baltian alueella vallinnutta yritysten toimintaympäristöä eri vuosina*. Toinen empiirinen tavoite työssä on määrittellä case-yritystutkimuksen avulla *mitä operointimuotoja suomalaiset vähittäiskaupparyitykset ovat käyttäneet ja käyttävät tänä päivänä Baltian markkinoilla sekä myös selvittää kohdeyritysten Baltian toiminnan laajuutta eri vuosina*. Kun peilataan näitä tutkimustavoitteita edellä mainittuihin arkistoanalyysin käyttöalueisiin ja selitystekijöihin voidaan olettaa sen valinta tutkimusmenetelmäksi tähän työhön perustelluksi. Arkistoanalyysin avulla voidaan nykytiedon lisäksi myös jossain määrin ennustaa tiettyjä tulemia. Toisaalta sillä voidaan saavuttaa myös historiallista tietämystä. (Yin 1989: 17–18, 87–88.)

Kvalitatiivinen tutkimus on nimensä mukaisesti tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on puolestaan esitettävissä numerollisessa muodossa. Ei-mittaava kvalitatiivinen tutkimusote on saanut enenevästi jalansijaa yhteiskuntatieteissä, muun muassa markkinoinnissa. Kvalitatiivinen tutkimus on vahvemmin aineistosidonnaista ja analyysi on riippuvaisempi tutkijan kyvyistä ja luovuudesta (Uusitalo 1991: 79, 82). Jos nämä kaksi eri tutkimusmenetelmää määriteltäisiin näin, omaisi tämän työn empiirinen osuus piirteitä niin kvalitatiivisesta kuin myös kvantitatiivisesta menetelmästä. Arkistoanalyysin tietolähteet voivatkin sisältää sekä kvalita-

tiivista että myös kvantitatiivista tietoa (Yin 1989: 88). Tässä nimenomaisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ensinnäkin tutkia Baltian toimintaympäristön kehitystä sekä vähittäiskauppa-alan eri operointimuotojen esiintyneisyyttä ja yleisyyttä sekä niiden kehitystä Baltian markkina-alueella. Nämä tavoitteet korreloisivat lähinnä kvalitatiivisen, verbaalisen tiedon kanssa. Toisaalta tässä empiirisessä osuudessa tarkastellaan lisäksi myös vähittäiskaupparyitysten Baltian toiminnan volyymia eri ajanjaksoina, tarkasteltuna lähinnä kohdeyritysten liikevaihdon ja myymälämäärän kannalta. Tämä tavoite korreloisi taas paremmin kvantitatiivisen, enemmän numeerisen tiedon kanssa. Koska arkistoaanalyysi voi siis määritelmän mukaan sisältää kummankin tyyppistä tietolähdettä, eli niin kvalitatiivista kuin myös kvantitatiivista tietoa, voidaan sen valinta tämän työn tutkimusmetodiksi katsoa varsin perustelluksi myös kyseisestä näkökulmasta katsottuna.

Arkistoaanalyysin tietolähteinä ja aineistona voivat olla esimerkiksi erilaiset kaaviot ja diagrammit, listat, tutkimusdata, raportit, palvelutiedot, henkilökohtaiset muistiinpanot tai liiketaloudelliset asiakirjat. Näitä arkistoaineistoja voidaan käyttää myös muiden informaationlähteiden yhteydessä, muodostettaessa empiiristä tutkimusta. Arkistoaineistojen käyttökelpoisuus vaihtelee tutkimuskohtaisesti ja joissakin tutkimuksissa nämä valmiit aineistot voivat nousta tärkeimmiksi informaation lähteiksi ja siten tulla myös varsinaisiksi analysoinnin kohteiksi (Yin 1989: 17–18, 87–88). Joihinkin tutkimusongelmiin voi saada vastauksen jo valmiiden aineistojen, eli sekundaaritiedon pohjalta. Osaan on taas haettava vastausta keräämällä itse lisäaineistoa, eli primaaritietoa, esimerkiksi haastatteluin. Valmiita aineistoja voidaan käyttää erilaisiin tarkoituksiin, muun muassa niiden sisällön selittämiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 173, 176).

Kohdeyrityksinä, eli case-yrityksinä tässä työssä toimivat tietyt, tutkimukseen valitut suomalaiset vähittäiskaupparyitykset, jotka operoivat Baltian markkinoilla toimintasektoreihin katsomatta. Tutkimukseen on valittu kuusi varsin hyvin tunnettua suomalaista vähittäiskaupan yritystä: SOK, Kesko, Stockmann, Rautakirja, Tiimari sekä Neste Oil. Kohdeyrityksistä Neste Oil, SOK, Rautakirja sekä Stockmann ovat toimineet jo 1990-luvun alkupuolelta asti Baltian markkinoilla. Toisaalta taas kohdeyrityksistä Kesko ja Tiimari ovat tulleet Baltian markkinoille vasta myöhemmin, eli lähempänä 2000-lukua. Neljän ensiksi mainitun kohdeyrityksen valintaan vaikuttikin lähinnä se, että nämä ovat toimineet Baltiassa riittävän pitkällä aikavälillä, jotta tutkimuksessa voidaan helpommin suorittaa vertailua eri vuosien välillä. Toisin sanoen voidaan suorittaa vertailua 1990-luvun alun tilanteen ja tämän päivän tilanteen välillä. Kahden viimeksi mainitun kohdeyrityksen valintaan taas vaikutti muun muassa tahto selvittää, ovatko operointimuodot

muuttuneet, koska case-yritykset ovat lähteneet Baltian markkinoille eri aikoina. Lisäksi kaikkien työn kohdeyritysten valintaan vaikutti se, että näistä yrityksistä on saatavilla runsaasti arkistoaineistoa. Arkistoanalyysin lähdemateriaalina käytetään näiden kohdeyritysten vuosikertomuksia, tilinpäätöstietoja, internetsivuja sekä saatavilla olevia muita raportteja ja artikkeleita yrityksistä niin tutkimusjulkaisuissa kuin joukkoviestimissä. Nämä muut raportit ja artikkelit voivat olla joko yritysten itsensä tekemiä tai siten yhtä hyvin ulkopuolisista lähteistä saatuja. Tässä lähdemateriaalissa voi olla yhtä hyvin niin numeerista kuin myös verbaalista tietoa. Tarkasteluajanjakso tässä case-yritystutkimuksessa ulottuu kohdeyritysten Baltian toiminnan aloitusvuodesta vuoden 2005 loppuun asti. Joitakin tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimpia asioita saatetaan kuitenkin ottaa esille myös tämän ajankohdan jälkeen.

Tässä työssä arkistoanalyysin avulla saatuja tutkimustuloksia verrataan keskenään. Toisin sanoen case-yritystutkimuksen tuloksia verrataan Baltian markkinoilla eri aikoina vallinneisiin ja vallitseviin makroympäristötekijöihin. Tämän vertailun avulla pyritään saamaan selville, miten yritykselle ulkoiset ympäristömuuttujat ovat saattaneet vaikuttaa sen operointimuodon valinnassa. Eli toisin sanoen tutkitaan, onko niillä ollut merkitystä valinnassa vai ei. Keskusteluun otetaan mukaan myös kappaleessa neljä esiteltyä erilaiset mallit ja teoreettiset lähestymistavat aiheeseen ja arvioidaan miten näiden mukaan yrityksen olisi oletettu toimivan tietyssä ympäristössä. Tämän työn tutkimuksellinen lähestymistapa on siis deduktiivinen.

Tutkimus on rajattu ulkoisten makrotekijöiden selvittämiseen vähittäiskauppayrityksen operointimuodon valintaan vaikuttavina tekijöinä. Yrityksen operointimuodon valinnassa vaikuttavat melkoisen paljon myös erilaiset yrityksen sisäiset tekijät. Näiden muuttujien selvittämisessä ei arkistoanalyysistä ole paljonkaan apua, vaan tarvittaisiin muiden tutkimusmetodien, esimerkiksi yksityiskohtaisten yrityshaastatteluiden käyttöä. Tähän ei kuitenkaan tässä työssä voida aiheen laajuuden vuoksi puuttua. Kyseinen puute voitaneen siis esittää toivomuksena mahdollisille tulevaisuuden jatkotutkimuksille aiheesta. Tutkimuksen vaiheina voidaan pitää tämän tutkimusaineiston keräämistä, käsittelyä ja analyysiä. Arkistoanalyysissä nämä vaiheet kietoutuvat ennemmin yhteen kuin varsinaisesti ovat eri vaiheita (Uusitalo 2001 81–82).

Tutkimusmenetelmänä arkistoanalyysi, tai yleensä kaikenlaisen sekundaaritiedon, eli jo valmiina olevan tiedon analysointi on suhteellisen nopea tutkimusmetodi. Samalla se kysyy yleensä melko vähän kustannuksia verrattuna muihin tutkimustyyppeihin. Lisäksi, tätä menetelmää käytettäessä, tutkimuksen pohja voidaan täsmentää jo varsin aikai-

sessä vaiheessa. Sekundaaritiedon määrä on myös selvästi kasvanut viime vuosina ja se on usein entistä helpommin löydettävissä muun muassa internetin kehityksen myötä (Hakim 1987: 24–25; Metsämuuronen 2002: 55). Sekundaarianalyysille avautuu paljon mahdollisuuksia, sillä vain harvoin mitään aineistoa analysoidaan niin perusteellisesti, että se tyhjenee. Olemassa olevat aineistot ovat usein hyödyllisiä myös sellaisia ongelmia tutkittaessa, joita ei oltu ajateltu näiden aineistojen keräys ja analysointivaiheissa (Uusitalo 2001: 94).

Selvänä haittana sekundaaritiedon käytössä on luonnollisesti se, että tutkimuksen laajuus ja syvyys on rajautunut käytettävissä ja saatavissa olevaan sekundaarimateriaaliin. Joistakin tutkimuksen näkökohdista ja osista voidaan jopa joutua luopumaan havaittaessa, että sekundaaritietoa asiaan ei jostain odottamattomasta syystä löydy. Aineistoissa voi esiintyä suuriakin tietoaikkoja, joilla ei ole kuitenkaan tavallisesti käytännön merkitystä kyseisen tiedon tuottajataholle, mutta tutkijalle tämä saattaa asettaa suurenkin ongelman. Käytettävissä oleva sekundaariaineisto siis rajaa voimakkaasti mahdollisia tutkimusongelmia arkistanalyysissä. Voi myös olla niin, että sekundaaritiedon saannille on asetettu rajoituksia esimerkiksi tiedon tuottajayrityksen toimesta. Tieto voi myös olla niin luottamuksellista, että sitä on sensuroitu. (Hakim 1987: 24, 40.)

On huomattava, että valmiit aineistot vain harvoin soveltuvat sellaisinaan käytettäväksi tutkimuksessa. Nämä valmiit aineistot tai tilastot olisi kyettävä kytkemään omaan tutkimusongelmaan ja intresseihin. Tätä varten valmiita aineistoja on usein muokattava esimerkiksi niin, että aineistoja muutetaan numeeriseen muotoon. Tietoja on usein myös yhdisteltävä ja tulkittava tai niitä on normitettava, jotta ne tulisivat vertailukelpoisiksi. Kaikki tämä voi tehdä valmiiden aineistojen käytöstä kuitenkin suhteellisen työlästä, vaikka nämä ovatkin jo valmiina. Kaikkiin valmiina oleviin aineistoihin on lisäksi suhtauduttava kriittisesti ja punnittava niiden luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2000: 173, 176.)

Sekundaariaineistoista ja tiedoista nimenomaan liiketaloudellisten asiakirjojen ominaisuuksia, etuja ja rajoituksia on vaikeata yleistää koskemaan kaikkia tällaisia asiakirjoja. Tämä siksi, että liiketaloudelliset asiakirjat on laadittu erilaisia käyttötarkoituksia varten ja monien erilaisten organisaatioiden toimesta. Yleisesti ottaen näiden saatavilla olevien asiakirjojen laatu tutkimuksen suhteen riippuu siitä, kuinka paljon niiden sisältö linkittyy käytetyn tutkimusongelman kanssa. Asiakirjoja voi olla saatavilla, mutta niiden sisältö, käsitteet ja luokittelut voivat olla epäsoivia siihen, mitä tutkija haluaa käyttää tutkimuksessaan. Liiketaloudellisten asiakirjojen käyttö arkistanalyysissä edellyttääkin, että tutkija omaa edes jonkinlaista ymmärrystä näiden asiakirjojen alkuperästä,

taustasta ja samoin alkuperäisestä käyttötarkoituksesta. Tällä tavalla voidaan enemmän varmistua kyseisen aineiston merkityksestä, laadusta, johdonmukaisuudesta ja yhtenäisyydestä sekä myös tästä materiaalista tehtyjen tulkintojen oikeellisuudesta. Kenties suurin virhe liiketaloudellisten asiakirjojen käytössä arkistoanalyysin tietolähteenä on pitää näitä dokumentteja valmiina tutkimusdatana, joka voidaan ottaa sellaisenaan käyttöön. Tämä oletamus ei siis pidä paikkaansa, vaan tämän materiaalin käyttäminen vaatii tutkijalta paljon lisävalmistelua, huolellista tutkimusotetta ja kovaa yrittämistä. Vastaa- vasti sekundaaritieto, esimerkiksi jostakin tutkimustietokannasta on jo valmista, suoraan käytettävissä olevaa tutkimusdataa, jonka käyttäminen ei vaadi ylimääräisiä ponnisteluja tutkijalta. (Hakim 1987: 37, 40, 42, 45.)

5.2. Tutkimuksen kohdeyritysten lyhyt esittely

Suomen ensimmäiset osuuskaupat perustettiin aivan 1800-luvun lopussa vastauksena kaupan alalla vallinneisiin puutteisiin ja epäkohtiin. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja *Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK)* tytäryhtiöineen. S-ryhmän perusajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja sitoutuneille asiakasomistajilleen. S-ryhmän toimialat ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, liikennemyymlät, polttonestekauppa, hotelli- ja ravintolatoiminta, autokauppa sekä maatalous- ja rautakauppa. Lisäksi S-ryhmään kuuluvat hankinnan ja logistiikan organisaatiot Inex ja Intrade Partners. Osuuskauppojen omistama, vuonna 1904 perustettu SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK-yhtymän muodostavat SOK ja sen tytäryhtiöt, joiden liiketoiminta täydentää asiakasomistajien palvelutarjontaa. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöidensä lisäksi SOK harjoittaa tänä päivänä market- ja autokauppaa Baltian alueella, Virossa ja Latviassa. Virossa SOK harjoittaa, vähittäiskauppatoimintansa lisäksi myös merkittävässä määrin hotelli ja ravintolatoimintaa, muun muassa Sokos Hotels ja Rosso -ketjujen avulla. SOK on hiljattain investoinut hotellitoimintaan myös Latviassa ja Venäjällä. (SOK 2006.)

Kesko on alun perin perustettu vuonna 1940. Nykyisin Kesko on merkittävä toimija suomalaisessa vähittäiskaupassa ja Suomen lisäksi se toimii Ruotsissa, Norjassa, Venäjällä ja Baltian maissa. Kesko on kaupanalan palveluyritys, joka toimii kokonaisuudessaan kuudella eri toimialalla: Ruokakesko toimii päivittäistavarakaupan parissa, Rautakesko rakentamis- ja sisustustuotteiden kaupassa, Maatalouskesko maatalous- ja konekaupassa, Keswell käyttötavarakaupassa, Kaukomarkkinat kansainvälisessä teknisessä

kaupassa ja merkkituotekaupassa ja VV-auto toimii auto ja varaosakaupassa. Keskon vahvimpia osaamisalueita ovat muun muassa markkinointi ja vähittäiskauppa, vähittäiskauppaverkoston kehittäminen, hankinta- ja logistiikkapalvelut sekä tukkukauppa. Keskeinen osa Keskon strategiaa viime vuosina on ollut laajeneminen Suomen lähialueiden markkinoille ja markkinoilla. Ruokakaupassa Kesko etenee Baltiassa pääosin kahdella liiketyypillä; hypermarketeilla ja hard discountereilla. Kansainvälisellä ostoyhteistyöllä (AMS) hyödynnetään maailmanlaajuisista tavaramarkkinoiden tarjontaa. (Kesko 2006.)

Stockmann on vuonna 1862 perustettu suomalainen vähittäiskauppaa harjoittava pörssi-yhtiö. Stockmann toimii Suomessa, Venäjällä, Virossa, Latviassa ja Liettuassa. Stockmannin kolme liiketoimintayksikköä ovat tavarataloryhmä, etäkauppaa harjoittava Hobby Hall sekä muotikaupan myymäläketju Seppälä. Stockmann myi autokaupan ryhmänsä vuonna 2006, jotta se voisi keskittyä paremmin ydinliiketoimintaansa ja kansainväliseen laajenemiseensa. Stockmann tavaratalot sijaitsevat merkittävimmissä suomalaisissa kaupungeissa. Ulkomaantoimintoihin kuuluvat kolme tavarataloa Moskovassa sekä tavaratalot Tallinnassa ja Riiassa. Lisäksi niihin kuuluvat Outlet-myymälä ja neljä Bestseller-myymälää Moskovassa sekä kaksi erikoisliikettä ja kolme Bestseller-myymälää Pietarissa. Stockmann tavarataloryhmän toiminnan kulmakiviä ovat mahdollisimman suuri tuotevalikoima ja laadukkaat myyntiartikkelit. Hobby Hall on Suomen suurin etäkaupan yritys ja markkinajohtaja myös Virossa ja Latviassa. Valtaosa tarjonnasta on kodin ja vapaa-ajan tuotteita. Seppälä myy naisten, miesten ja lasten vaatteita sekä kenkiä että kosmetiikkaa. Sillä on Suomessa yli 120 ja Virossa toistakymmentä myymälää sekä myymälöitä Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä. (Stockmann 2006.)

Rautakirja-konserni on perustettu vuonna 1910. Yritys on ollut osa Sanoma-WSOY-konsernia vuodesta 1999 ja sulautui siihen vuonna 2003. Rautakirja on kauppa- ja palveluyritys, joka harjoittaa lehtijakelua, kirjakauppaa, kioskikauppaa ja elokuvateatteritoimintaa sekä pyörittää lisäksi monitoimiareenoita. Yritys toimii nykyisin seitsemässä maassa: Suomessa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Romaniassa, Saksassa ja Venäjällä. R-kioskit muodostavat Suomessa keskitetysti ohjatun, valtakunnallisen kioskiketjun. Rautakirjan R-kioskit toimivat joko omassa hoidossa tai franchising-periaatteen mukaan. Yritys on markkinajohtaja Suomen ja Baltian kioskikaupassa. (Rautakirja 2006.)

Tiimari Oyj on valtakunnallinen paperi-, askartelu-, lahjatavara-, kodintarvike- ja mielihyvätuotteisiin erikoistunut myymäläketju. Ensimmäinen Tiimari myymälä perustettiin Lahdessa vuonna 1975. Ketju on levinnyt Suomessa tasaiseen tahtiin ja tällä hetkellä myymälöitä on jo yli 160 kappaletta koko maan laajuisesti. Vuonna 1990 Tiimari siirtyi

Rautakirja Oyj:n omistukseen. Rautakirjan aikana ketjun myymälöiden määrä kasvoi edelleen. Yritys siirtyi vuonna 1998 CapMan Capital Management Oy:n hallinnoimien sijoitusrahastojen sekä yksityissijoittajien omistukseen. Vuonna 2006 tapahtuu uusi omistajanvaihdos ja Tiimari siirtyy mainoslahjoistaan tunnetun Leo Longlifin omistukseen. Tiimari toimii tällä hetkellä Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviasa ja Puolassa. (Tiimari 2006.)

Neste Oil Oyj on Itämeren alueen johtavia öljy-yhtiöitä. Yhtiön toimintaan kuuluu öljyn tuotanto, jalostus, myynti ja markkinointi, merikuljetukset ja engineering-toiminta. Suurin osa tuotteista myydään kotimaahan. Viennin päämarkkinat ovat Pohjoismaissa ja Pohjois-Amerikassa. Neste on alun perin perustettu vuonna 1948. Se yhdistyi vuonna 1998 Imatran voiman kanssa ja yhtiön uudeksi nimeksi tuli silloin Fortum. Neste Oil eriytyi Fortum Oyj:stä omaksi yhtiökseen keväällä 2005. Neste Oilin tuotteiden vähittäismyynnistä vastaa tytäryhtiö Neste Markkinointi Oy, jonka asiakkaita ovat teollisuus, yritykset, maatalous ja kotitaloudet. Neste-asemaverkoston kautta tarjotaan liikenteen tarpeisiin polttonesteitä. Neste Markkinointi Oy:llä on Suomessa noin 900 liikenne-, A24-automaatti- ja dieselasemaa sekä myyntipistettä. Yhteistyötä tehdään Keskon kanssa Suomen liikenneasemien palvelutarjonnassa. Baltian maissa, Venäjällä ja Puolassa on noin 220 miehitettyä Neste-, automaatti- ja dieselasemaa. (Neste Oil Oyj 2006.)

5.3. Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti kuvattu kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Molemmat termit tarkoittavat luotettavuutta, mutta nimenomaan reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen (Metsämuuronen 2002: 55). Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis mittauksen toistettavuutta, eli tehtäessä tutkimus uudestaan tulisi päästä samoihin tuloksiin, jotta tutkimus olisi reliabeli. Tämä kuvastaa tulosten laatua ja luotettavuutta. Satunnaisvirheitä voi syntyä monesta eri syystä. Esimerkiksi tutkija voi ymmärtää asioita väärin. Tutkijan käyttämät luokittelu- ja tulkintasäännöt tulisivatkin olla yksiselitteisiä ja niitä tulisi myös noudattaa johdonmukaisesti. On tärkeää myös arvioida käytettyjen mittareiden reliabiliteettia. Vaikka tavoitteeksi onkin asetettava mahdollisimman hyvä reliabiliteetti, puutteellinen reliabiliteetti ei kuitenkaan välttämättä ole tutkimukselle tuhoisa (Uusitalo 1991: 84).

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteettiongelmat vaihtelevat siitä riippuen, mitä halutaan mitata. Esimerkiksi yrityksen

liikevaihto voidaan mitata hyvin validisti, koska tämä käsite esiintyy myös reaali maailmassa. Validiteettia ajatellessa olisi syytä kehittää tutkimusongelmalle operationaalisia määritelmiä, eli mittareita. Yksi mittauksen validisuutta alentava tekijä on reliabiliteetin puute. Sen sijaan täysin reliabeeli tutkimukseen ei takaa validiteettia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin käsite korostuu teorian ja empirian yhtensovittamisessa. Kun tutkimus on sekä reliabeeli että validi, on se sisäisesti luotettava. Aineiston ulkoinen luotettavuus toteutuu silloin, kun tutkittu näyte tai otos edustaa perusjoukkoa. Nämä molemmat luotettavuuden osatekijät yhdessä määrittelevät sen, kuinka hyvin kokonaisuudessaan voidaan tutkimukseen luottaa (Uusitalo 1991: 84–86). Validiteetti jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, onko kyseinen tutkimus yleistettävissä, ja jos on, niin mihin ryhmiin. Tällöin on tärkeää kysyä, onko tutkimusasetelmassa pyritty eliminoimaan niin monta luotettavuuden uhkaa kuin mahdollista. Tutkimuksen sisäinen validiteetti taas tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta, jolloin tulee kysyä onko tutkimuksen teoreettinen viitekehys valittu oikein, käsitteet oikeita, ovatko mittarit oikein muodostettuja ja mitataanko niillä sitä mitä on tarkoituskin mitata. Kaikesta päätellen hyvällä tutkimusasetelmalla, oikealla käsitteen muodostuksella ja teorian johtamisella voidaan parantaa tutkimuksen validiteettia (Met-sämuuronen 2002: 46–47).

Arkistoanalyysin lähdeaineiston tulisi olla relevantti ja ajankohtainen tutkimuksen kannalta. Toiseksi tulee myös arvioida ne olosuhteet, missä tämä aineisto on tuotettu sekä myös varmistaa kyseisen lähdeaineiston tarkkuus, virheettömyys ja luotettavuus. Ensimmäinen näistä näkökohdista liittyy lähinnä tutkimuksen validiteettiin ja jälkimmäinen taas reliabiliteettiin. Suurin osa arkistoanalyysien lähdeaineistoista on tuotettu tiettyä tarkoitusta varten ja toisaalta tietyille hyvin määritellyille kohdeyleisölle, johon tutkimuksen tekijä ei välttämättä ollenkaan kuulu. Nämä olosuhteet ja tosiseikat on otettava tarkasti huomioon, kun tulkitaan tietyn arkistoanalyysin lähdeaineiston validisuutta ja sopivuutta tutkimukseen valitun teoreettisen viitekehysten testaamiseen sekä toisaalta tulkittaessa aineiston laatua ja reliabiliteettia. (Yin 1989: 88.)

Tutkimuksen aineiston tulisi sisältää tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. Liiketaloustieteille yritysten toiminnastaan jättämät dokumentit, esimerkiksi tilinpäätökset, vuosikertomukset ja henkilörekisterit ovat tärkeitä tietolähteitä. Julkisten dokumenttien rajoituksena on se, että ne jättävät paljon kertomatta ja esittävät usein kiiltokuvan yrityksestä. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti tutkimuksen reliabiliteettiin. Siksi näiden dokumenttien rinnalla olisi yleensä syytä käyttää myös muita tietolähteitä. Kuitenkin on

syytä muistaa, että tutkimuksen ei periaatteessa pitäisi olla aineistovetoista, vaan ongelmat ratkaisevat, millaisia aineistoja on tarpeen hankkia. (Uusitalo 2001 96, 98.)

Esimerkiksi yritysten vuosikertomusten voidaan olettaa ollen suunnattu lähinnä sijoittajille, jotka edustavat paljolti suurta yleisöä ainakin pörssiyritysten kohdalla. Laadun ja oikeellisuuden ja siten myös reliabiliteetin voidaan näiden tiedonlähteiden kohdalla olettaa olevan suhteellisen korkealla tasolla, sillä tämä materiaali on läpäissyt monta eri tarkastusta, jo muun muassa lainsäädännön puitteissa. Muiden arkistoanalyysissä käytettävien raporttien kohdalla tämä asia ei ole niin selvä. Arvioitaessa tämän tutkimuksen validiteetti kysymystä, tulee taas tarkastella tutkimukseen valitun arkistoanalyysin aineistoa, joka sisältää muun muassa erilaisia raportteja Baltiasta yhdistettynä organisaatioiden dokumentteihin. Tämän aineiston avulla voitaneen todennäköisesti testata ja mahdollisesti myös vahvistaa tutkimuksen teoriaosuuteen valittuja teoreettisia malleja, mikä siten vahvistaa arkistoanalyysissä käytettävän tutkimusaineiston validisuutta suhteessa teoreettiseen viitekehukseen ja myös suhteessa tämän työn tutkimusongelmaan.

6. BALTIAN MARKKINAT

Perestroikan esittely vuonna 1985 sekä Neuvostoliiton hajoaminen 1990-luvun alussa ovat luoneet valtavia mahdollisuuksia maailman taloudelle. Monet vapautuneista maista, mukaan lukien Baltian maat ovat yrittäneet saada ulkomaisia investointeja alueelleen sekä muodostaa teknologian siirtoa ja kauppavirtoja lännen kanssa. Sinänsä siirtyminen markkinatalouteen on kuitenkin ollut varsin hidaskas prosessi ja valtioiden oli ratkaistava monta eri ongelmaa. Esimerkiksi valtarakenne ja lainsäädäntö tuli uusiksi, mustanpörssin kauppa kitkeä pois ja poliittiset olot vakauttaa. Lisäksi valtioiden piti yrittää vastata senhetkiseen rajattomaan markkinakysyntään, taistella inflaatiota vastaan sekä vielä uusia infrastruktuuri ja senhetkinen usein tehoton pankki ja rahajärjestelmä. Itä-Eurooppaa vaivaa vielä edelleenkin monin paikoin muun muassa liikenteelliset, laadulliset ja rikollisuuden ongelmat. (Cavusgil, Ghauri & Agarwal 2002: 205–207.)

Kaikki Baltian maat, eli Viro, Latvia ja Liettua ovat löytäneet kasvun tien ulos neuvostoajan ahdingosta. Viro on tässä mielessä sekä kasvussa, liiketoimintaympäristössään että elintasossansa muita Baltian maita edellä. Tämä johtuu osaltansa Viron muita Baltian maita korkeammasta investointikannasta, jota on kertynyt lisääntyvässä määrin myös ulkomailta. Erityisesti Tallinnan alueella vierailevat turistit luovat ja ovat kysynnällään jo luoneet maan pääkaupunkiin melkoisesti investointeja. Baltian markkinat ovat kokonaisuudessaankin varsin pienet, sillä koko alueella asuu vain alle 8 miljoonaa ihmistä. Baltian maiden asukkaat ovat voimakkaasti kaupungistuneet, eli jopa noin 70 % väestöstä asuu kaupungeissa. Pääkaupungit ovat Viron Tallinna, Latvian Riika ja Liettuan Vilna (Jumpponen & Tiusanen 2000: 87–88). Baltian maat ovat olleet aktiivisia perustamaan suhteita länsimaihin ja erityisesti Pohjoismaihin. Maat tulivat YK:n jäseniksi jo vuonna 1991, eli heti itsenäistyttyään (Buckley & Ghauri 1994: 18).

Viron tasavalta julistautui uudelleen itsenäiseksi Neuvostoliiton hajottua vuonna 1991. Viro on Baltian maista sekä pinta-alaltaan että väestöltään pienin. Väkiluku on noin 1,35 miljoonaa asukasta. Bruttokansantuote on kasvanut Virossa nopeasti, kasvun ollen vuonna 2005 noin 9,8 % luokkaa. Inflaatioprosentti Virossa oli 4,1 % vuonna 2005 (Jumpponen & Tiusanen 2000: 10–16; Finpro 2006). Viron pohjoisosan teollisuus on edistynyt, koska maan mineraalivarat sijaitsevat alueella (Buckley & Ghauri 1994: 19–20).

Myös Latvian tasavalta julistautui uudelleen itsenäiseksi vuonna 1991. Pinta-alaltaan ja väestöltään Latvia on Viroa suurempi. Asukkaita Latviassa on 2,32 miljoonaa. Elintaso

on alhaisempi kuin Virossa. Kuitenkin bruttokansantuote on kasvanut maassa jopa 10,2 % vuonna 2005, mikä oli tuona vuonna korkein kasvuluku koko EU-alueella. Inflaatioprosentti on Latviassa ollut vuonna 2005 noin 6,7 %, mikä oli myös korkein luku koko EU-alueella, tosin paljon negatiivisemmassa mielessä kuin edellinen. Maassa on suuri venäläinen väestö ja venäjän kielellä pärjääkin hyvin Latviassa. (Jumpponen & Tiusanen 2000: 10–16; Finpro 2006.)

Myös Liettuan tasavallan itsenäisyys tunnustettiin vuonna 1991. Liettua on Baltian maista suurin, niin pinta- alaltaan kuin väestömäärältäänkin. Liettua sijaitsee strategisesti Puolan, Saksan ja Venäjän naapurina. Asukkaita Liettuassa on noin 3,4 miljoonaa. Liettua eroaa muista Baltian maista muun muassa siinä suhteessa, että alkuperäisväestöllä on maassa edelleen suuri väestöllinen edustus. Suomen kauppa Liettuan kanssa on ollut vähäisempää kuin Viron tai Latvian kanssa. Inflaatioprosentti on ollut Liettuassa vuonna 2005 2,7 %, mikä on paljon vähemmän kuin muissa Baltian maissa. Vastaavasti bruttokansantuotteen kasvu on ollut 7,5 % vuonna 2005. Huolimatta siitä, että Liettuassa on vähän luonnonvaroja, sen energiasektori on kehittynyt varsinkin ydinvoiman alueella. Klaipeidan satama on tärkeä Liettuan ulkomaankaupalle. (Jumpponen & Tiusanen 2000: 10–16; Finpro 2006.)

6.1. Poliittinen ympäristö

Itsenäistymisen jälkeiset vuodet Baltiassa olivat selvästi niin sanotun viidakkokapitalismin aikaa. Liiketoimintaa ohjaava normisto oli vasta kehittymässä ja jo olemassa olevaa suppeahkoa *lainsäädäntöä* sovellettiin vaihtelevasti. Itsenäistymisen jälkeistä aikaa Baltiassa kuvataan usein sanoilla: ”kaikki mikä ei ollut kiellettyä, oli sallittua”. Tämä kertoo hyvin yhteiskunnan silloisesta tilasta, jossa mahdollisuudet kannattavaan liiketoimintaan olivat suuret, mutta toisaalta toiminnan sisältämät riskit olivat myös mittavia. Baltian maiden elinkeinoelämän kehitykseen liittyy suuressa määrin yksityistäminen, johon myös suomalaiset yritykset ovat osallistuneet ja näin etabloituneet samalla markkinoille. Yksityistämisprosessiin on liittynyt myös väärinkäytöksiä. EU-jäsenyysneuvotteluista alkaen Baltian maiden on täytynyt uusia poliittisia ja taloudellisia rakenteitansa eurooppalaiselle tasolle. Esimerkiksi yrityksille asetetut ympäristövaatimukset ovat Virossa kiristymässä maan EU-jäsenyyden myötä. (CEMAT 2005: 69.)

Suurin kompastuskivi Viron oikeuslaitoksen toiminnassa on ollut vakiintuneen oikeuskäytännön puuttuminen, mikä on aiheuttanut merkittäviä ongelmia maassa toimiville

yrityksille. Tämä on heijastunut lain varsin kirjavaan tulkintaan ja soveltamiseen. Kaikki tämä juontuu maan oikeuslaitoksen lyhyestä historiasta ja ennakkotapausten puutteesta sekä osittain myös vielä viroissa olevista neuvostoaikaisista tuomareista. Viron lainsäädäntö on pääpiirteissään kopioitu olemassa olevista eurooppalaisista malleista ja etenkin saksalaiseen lainsäädäntöön on paljon yhteneväisyyttä. Yleisesti ottaen Viron lainsäädäntö onkin jo nykyisin lähellä länsimaista tasoa. Suomen lainsäädännöstä Viron vastaava poikkesi erityisesti omistusoikeuden osalta. Viron lainsäädäntöön kuuluva vahva omistusoikeus on aiheuttanut sen, että kiinteistöjen omistussuhteet ovat saattaneet olla epäselviä, vaikka tontti tai maa-ala olisi ostettu luotettavalta taholta. Tämä johtuu siitä, että tontilla tai kiinteistöllä voi olla näennäisesti edelleen yhteys ennen neuvostoaikaa sen omistaneeseen henkilöön. Vaikka suurin osa maa-alasta onkin pyritty jo palauttamaan omistajilleen, mikä on helpottanut tilannetta viime vuosina, jotkut näistä tahoista odottavat edelleen alueiden hinnannousua, ja vasta sen jälkeen alkavat vaatia maata itselleen. (CEMAT 2005: 74–76.)

Vuonna 1991 Baltian maat saivat uudet lait ulkomaiselle pääomalle ja sen säätelylle. Oleellisin lakiuudistuksen mukanaan tuoma muutos oli ulkomaalaisten yritysten mahdollisuus kiinteistöjen omistukseen. Omaisuuteen perustuva lainsäädäntö alkaa olla vähitellen varsin samanlaisella pohjalla kaikissa Baltian maissa, eli EU-maista tulevia yrityksiä koskevat maanoston kannalta pääosin samat säännöt kuin paikallisiakin, mutta Baltian maat ovat ottaneet eri reittejä päästäkseen tähän. Suurimmat erot maiden välillä liittyivät kysymykseen, kenelle ja missä tilanteissa maatontti tuli palauttaa. Viro ja Latvia palauttivat maita paljolti aikaisemmille omistajille ja heidän jälkeläisilleen, mutta Liettua ei antanut tätä oikeutta. Latviassa maa palautettiin jopa, vaikka sille oli jo rakennettu jotain. Myös ulkomaalaisten omistusoikeuteen, koskien maa-alaa on suhtauduttu eri Baltian maissa eri tavoilla. Viro ja Latvia ovat olleet tässä suhteessa suhteellisen liberaaleja, mutta Liettua taas on pitänyt sulkeutunutta linjaa yllä. Kuitenkin vuodesta 2000 alkaen myös Liettuaassa ulkomaalaiset saavat omistaa maata liiketoimintaa harjoittaakseen. (The Baltic Review 22:2003: 20; CEMAT 2005: 18; Finpro 2006.)

Lainsäädännöllisesti Viro on ottanut vaikutteita Pohjoismaista ja Saksasta. Latvia seurailee jossain määrin Viron tekemisiä, mutta Liettua ei ota oppia kenestäkään, vaan maa on kehittänyt omintakeisen lähestymistavan asioihin. Esimerkiksi franchising on ollut Liettuaassa monimutkaista, koska vuoden 1999 alussa voimaan tulleen yritysverolain mukaan ulkomaisilta tahoilta peritään 10 % ennakonpidätysmaksu tavaramerkkien käytöstä. Liettuan ulkomaisia investointeja koskeva lainsäädäntö myös kehittyi hitaammin kuin pohjoisissa naapureissa, ja sijoitukset maahan ovat vieläkin suhteellisen alhaisella

tasolla verrattuna muihin Baltian maihin. EU-jäsenyyden myötä lainsäädännön odotetaan kuitenkin jonkin verran yhtenäistyvän Baltian ja muun EU:n välillä, sillä kaikkien jäsenmaiden on täytettävä EU:n yhteiset vaatimukset lainsäädännölle. Kehitysvauhti Baltian lainsäädännössä on ollut huimaava: pari vuotta vanha tieto ei ole välttämättä enää käyttökelpoista ja silloin hyväksi havaittu liiketoimintasuunnitelma ei ehkä sovi enää tähän päivään. Lainsäädäntö viime vuosien aikana selkeytynyt ja tarkentunut, mutta myös kiristynyt koko Baltiassa. (Koivunen 2000: 22–24, 26; CEMAT 2005 1.)

Verotuksen osalta Viro poikkeaa Suomesta ja muista Pohjoismaista merkittävästi. Viron verotusjärjestelmä perustuu 23 % tasaveroon (vuonna 2006) ja yritysten tuloverovapauteen, jolloin yrityksen tekemää voittoa ei veroteta, vaan vero maksetaan vain silloin kun se jakaa sitä osinkona omistajilleen. Vuonna 2005 kyseinen verokanta oli 24 % ja tätä ennen 26 %. Vielä vuonna 1999 yritykset joutuivat maksamaan 26 % veroa voitostaan, mutta vero poistui uuden vuosituhaten alettua. Tosin ennen vuotta 1994 oli ulkomaisille yrityksille Virossa suunnattu erilaisia verohelpotuksia. Nykyisin veroa ei siis tarvitse maksaa edelleen investoitavista voitoista, mutta omaan taskuun laitettavista voitoista joutuu nykyisen 23 % veron maksamaan. Henkilöverotuksessa verokanta on ollut vuodesta 1994 kiinteä 26 %, jota on vuonna 2005 siis laskettu 24 prosenttiin ja vuonna 2006 edelleen 23 prosenttiin. Tätä verokantaa on ehdotettu alennettavaksi 20 prosenttiin. Arvonlisäveron peruskanta on Virossa 18 %. (CEMAT 2005: 77–79; Finpro 2006.)

Veropäätöksillään Viron ultraliberaali maine kasvoi. Verotuskäytäntö on selvästi yrityksiä ja investointeja suosiva ja se on ollut merkittävä tekijä maahan kohdistuneiden ulkomaisten investointien kertymisessä. Tämä strategia on ollutkin Virolle varsin suotuista, sillä pääomia se todella on alueellensa kaivannut. Toisaalta yritysten tuloveron puuttuminen on aiheuttanut sen, että yrityksen varojen siirtoja omistajille ja työntekijöille valvotaan tarkasti ja lisäksi Suomessa vähennyksinä kohdeltavat erät ovat Virossa usein verollisia. Viron verotusjärjestelmän monimutkaisuudesta johtuen yritykselle kohdistuva kokonaisverotus ei välttämättä Virossa ole niin edullinen kuin yleisesti luullaan. Lähitulevaisuudessa Viron verotusjärjestelmän suurimmat muutokset kohdistuvat eri tuotteiden valmisteverojen kiristämiseen ja vastaavasti tasaverojen alentamiseen. EU-yhteistyön tiivistyessä Viron odotetaan myös luopuvan osasta verohoukutusiaan, kuten yritysten tuloverovapaudesta ja tulevan näin lähemmäksi muita EU-maita. Viron verotusjärjestelmälle on annettu siirtymäaika vuoden 2008 loppuun. (CEMAT 2005: 77–79.)

Latviassa yritysten voittoja ja osinkoja verotetaan vuoden 2004 alusta lähtien 15 prosentilla. Jos ulkomaalainen omistaa yrityksestä yli 10 %, on osinkovero vain 5 %. Tätä en-

nen yritysten tulovero oli vuonna 1995 25 %, vuonna 2002 22 % ja vuonna 2003 19 %. Viron tapaan Latviassakin on tasaverojärjestelmä henkilöverotuksessa. Veroprosentti maassa on 25 %. Arvolisäveron peruskanta on maassa sama kuin Virossa, eli 18 %. Liettuassa verotetaan yritysten voittoja ja osinkoja vuodesta 2002 lähtien 15 prosentilla, eli samalla prosentilla kuin Latviassakin. Pienien yritysten veroprosentti on 13 %. Aikaisemmin yritysten veroprosentti oli 24 %, tosin uudelleen investoidut voitot olivat tuolloin verottomia. Henkilöiden tuloverotus on Liettuassa progressiivinen. Yleinen arvonlisäveroprosentti on sama kuin Virossa ja Latviassa, eli 18 %. (Finpro 2006.)

Pääoman liikkuminen on Virossa nyt niin vapaata, kuin se EU:ssa vain voi olla. Ulkomaisia investointeja koskevat Virossa samat oikeudet ja velvoitteet kuin kotimaisiakin. Ulkomaiset yritykset voivat perustaa Viroon yrityksen samalla lailla kuin virolaisetkin yritykset. Mitään erityisiä rajoituksia ei ole asetettu. Ulkomaisella investoijalla on oikeus kotiuttaa liiketoiminnastaan saadut voitot ja muut tulot ulkomaan valuutassa ilman mitään rajoituksia maksettuaan lakisääteiset verot ja muut maksut. Latviassakin ulkomaisia investointeja kohdellaan samalla tavalla kuin kotimaisia, joskin ulkomaisille investoinneille on asetettu joitakin rajoituksia. Esimerkiksi enemmistöosuuden hankkiminen latvialaisessa yrityksessä silloin kuin osakkeiden arvo ylittää 1 miljoonan USD on hyväksyttävä ministerineuvostossa. Tämä säännös on peräisin jo vuodelta 1991. Ulkomaiset investoinnit ovat tärkeitä talouden kehitykselle. Tämän vuoksi Latvian hallitus on hyväksynyt erilaisia tukiohjelmiä ja erityistalousalueita edistääkseen investointeja. Ulkomainen investoija voi viedä vapaasti Latviasta yritykseen investoitua pääomaa sekä yritystoiminnastaan saaman voiton, maksettuaan ensin säädetyt verot. (Finpro 2006.)

Liettuassakin ulkomaisella investoijalla on tänä päivänä lain mukaan samat oikeudet ja velvollisuudet kuin liettualaisella yrityksellä. Ulkomaiset investoinnit ovat sallittuja Liettuassa lähes kaikille talouden osa-alueille. Voittojen, osinkojen tai investoidun pääoman kotiuttamista ei ole rajoitettu, kunhan yritys vain ensin maksaa verot. Lisäksi omaisuus on Liettuassa suojattu pakkolunastukselta. Yritykselle voi tarjoutua mahdollisuus solmia hallituksen kanssa investointisopimus, jossa sovitaan erityisehdoista ja erityiseduista. Tämä edellyttää suurta investointia tai investointia pahoille työttömyysalueille. Lisäksi erityistalousalueilla toimiville kotimaisille ja ulkomaisille yrityksille myönnetään Liettuassa tiettyjä vapauksia. (Finpro 2006.)

Baltian maat ovat johdonmukaisesti pyrkineet länteen. Alueen **ulkopolitiikkaa** voisikin sanoa pyrkimykseksi yhdestä liitosta toiseen. Toisaalta ulkopoliittikkaa luonnehtii tiukka asenne Venäjään. Kaikki Baltian maat liittyivät EU:n jäseniksi 1.5.2004. Viro, Latvia ja

Liettua ovat ilmoittaneet halustaan liittyä myös Euroopan rahaliittoon (EMU) kunhan ne täyttävät vaadittavat edellytykset. Tämä tulee tapahtumaan vuoteen 2010 mennessä. Naton jäseniä maat ovat olleet vuodesta 2004 alkaen. IMF, eli kansainvälinen valuuttarahasto hyväksyi jo vuonna 1992 Baltian maiden jäsenhakemukset, jonka jälkeen, samana vuonna, maat ovat liittyneet myös maailmanpankin jäseniksi. Maailmanpankin jäsenyys edellyttää IMF-jäsenyyttä. Baltian maista maailman kauppajärjestön WTO:n jäseniksi liittyivät Latvia vuonna 1998, Viro 1999 ja Liettua 2001. (Finpro 2006.)

Joskus on yleistetty, että kaikissa siirtymäkansantalouksissa koetaan samankaltaisia *ongelmia*. Kuitenkin ongelmat ja niiden koettu tärkeys vaihtelevat maittain suurestikin. Esimerkiksi Virossa koetaan maan kilpailukyky tärkeäksi tekijäksi, johon on syytä panostaa. Virossa arvioidaan, että koulutettua työvoimaa ei olisi riittävästi maan kilpailukykyyn säilyttämiseksi. Latviassa taas ongelmaksi koetaan muun muassa kotimaan löysä kysyntä, mikä taas saattaa juontaa juurensa maan alhaisesta tulotasosta ja siten heikosta ostovoimasta. Baltiassa myös kaupan esteet koetaan usein suuremmiksi kuin muissa siirtymätalouksissa, johtuen naapurimaa Venäjän asettamista esteistä viennille, eli lähinnä korkeista tullimaksuista baltialaisille tuotteille. (The Baltic Review 16:1998: 14.)

Yksi merkittävä *poliittinen riskitekijä* Baltian markkinoilla onkin yhä naapurimaa Venäjä. Poliittinen jännite Virossa, Latviassa ja Liettuassa asuvan venäläisen vähemmistökansan vuoksi ei tule helpolla katoamaan Baltian maiden ja Venäjän väliltä. Toiseksi Baltian maat, ja etenkin Viro sekä Latvia ovat edelleen varsin riippuvaisia Venäjästä tarvitsemiensa raaka-aineiden, mineraalien ja energiavarojen takia, ja näiden jakelun keskeytys voisi aiheuttaa suuriakin tuhoja maiden kansantalouksille. Yksi näkökulma asiaan on myös se, että Baltian alue on paljolti tavaran ja palveluiden kauttakulkualue lännestä Venäjälle ja siten maat ovat myös riippuvaisia Venäjän talouden hyvinvoinnista. (Vanden Heuvel 1998: 14–15.)

Liiketoimintaympäristönä Baltian alueen maat ovat kuitenkin kauttaaltaan melko vakaita poliittisesti tällä hetkellä ja huomattavasti vakaampia, kuin esimerkiksi 1990-luvun alussa. Virossa poliittisella rintamalla ei ole ratkaisemattomia ongelmia tai odotettavissa erityisiä muutoksia lähiaikoina. Latviassa hallituksen uskottavuutta ovat ravis-telleet yksityistämiseen liittyvät ristiriitaisuudet. Baltian maiden päälinjaukset noudattavat kuitenkin parlamenttien koostumuksesta riippumatta tiettyjä suuntaviivoja, joita talouspolitiikalle asettaa IMF ja toisaalta sekä EU että Naton jäsenyydet. Baltian maat ovat näyttäneet vakaata talouskasvua ja ennen kaikkea panostusta henkiseen pääomaan, eli koulutuksen merkitykseen. Inhimillinen pääoma, toisin sanoen koulutettu työvoima,

onkin hyvin arvokasta pääomaa valtioille. (Finpro 2000: 3, 2006; Koivunen 2000: 22–24, 26.)

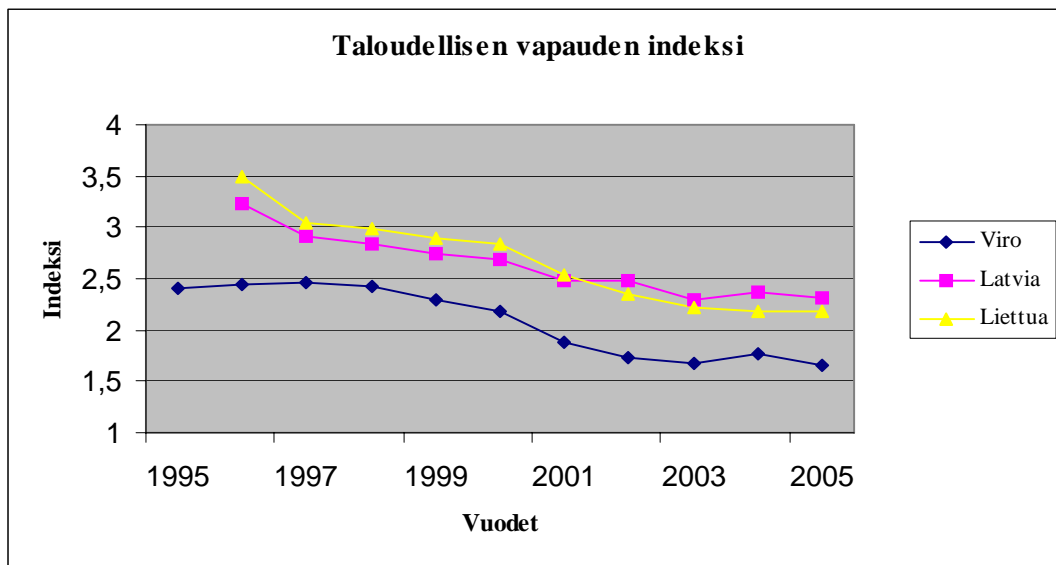
The Heritage Foundationin eri maiden liiketoimintaympäristön vapautta kuvaavassa vertailussa vuonna 2005 Viro sijoittui 161 maan joukosta neljänneksi. Myös Latvia ja Liettua menestyivät vertailussa, jättäen monta vanhaa EU maata taakseen (taulukko 9). Kyseisen tahon kehittämä ”taloudellisen vapauden indeksi” koostuu monista eri muuttujista: muun muassa tietyn valtion raha- ja kauppapolitiikan hoidosta, verorasitteista, pankkijärjestelmästä, harmaan talouden osuudesta, julkisen sektorin laajuudesta sekä sääntelyn tasosta. Sveitsiläisen World Economic Forumin julkaisema tunnusluku ”maailman kilpailukykyisyyden indeksi” koostuu useista tarkemmista alaindekseistä ja pyrkii kuvaamaan kansantalouksien kilpailukykyä, arvioiden eri tekijöiden, muun muassa lainsäädännön, infrastruktuurin ja korruption tilaa eri maissa. Viimeisimmässä vertailussa Viro ja Liettua paransivat asemiaan, mutta Latvian tilanne heikkeni (taulukko 9). Harmaan talouden merkitys on edelleen kaikissa Baltian maissa merkittävä, mutta erityisesti Latviassa tämä on erityisesti korostunut. Suomi on ollut kyseisellä indeksillä mitattuna maailman kilpailukykyisin maa vuonna 2004 ja 2005. (Pirilä 2005: 31–21.)

Transparency Internationalin kehittämä indikaattori ”korruptioindeksi” koostuu monista eri organisaatioiden tekemistä tutkimuksista. Tämä monia eri valtioita tarkasteleva indeksi kertoo, että Viro on ollut vuonna 2004 vähiten korruptoitunut maa uusien EU-maiden joukosta. Baltian maista toiseksi parhaiten menestyi Liettua, joka sijoittui tutkitujen maiden parempaan keskitasoon. Baltian alueen korruptoitunut maa oli tutkimuksen mukaan Latvia, jossa on esiintynyt muun muassa poliittisia skandaaleita (taulukko 9). Kuitenkin kaikki Baltian maat jäivät kirkkaasti jälkeen vanhoista EU-maista tämän indikaattorin perusteella. Esimerkiksi Suomi on ollut jo kauan maailman vähiten korruptoitunut valtio. Aivan viime vuosina kyseiset sijaluvut ovat Baltian maiden kohdalla pysyneet lähes ennallaan. (Finpro 2000: 9; Pirilä 2005: 31.)

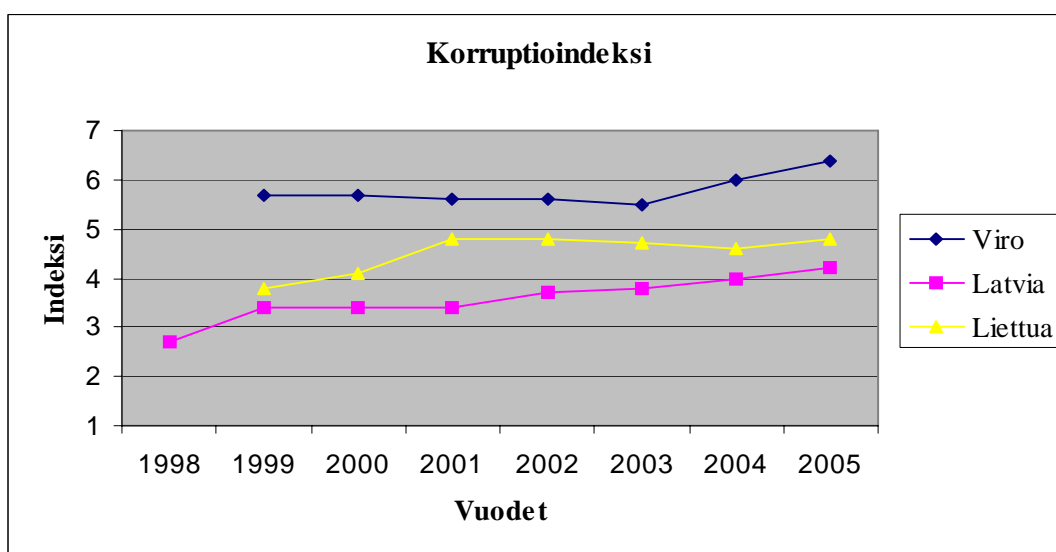
Taulukko 9. Baltian maiden liiketoimintaympäristö kansainvälisessä vertailussa (Pirilä 2005: 35).

	Korruptioindeksi (2004) 146 maata	Taloudellisen vapauden indeksi (2005) 161 maata	Maailman kilpailukykyisyyden indeksi (2004) 104 maata
	Sijoitus vertailussa (sijoitus vuotta aiemmin samassa vertailussa)		
Viro	31 (33)	4 (6)	20 (22)
Latvia	57 (57)	28 (30)	44 (37)
Liettua	44 (41)	23 (23)	36 (40)

Korruptio oli Virossa huomattava ongelma etenkin 1990-luvun alussa. Viime vuosina myös tässä asiassa on lähestytty muita länsimaita, tosin alueellisia eroja esiintyy vielä. Yleistilanne Virossa on kuitenkin aina ollut korruption osalta huomattavasti parempi kuin esimerkiksi Latviassa tai Liettuaissa. Kuitenkin kauttaaltaan kaikissa Baltian maissa korruptio on vähentynyt selvästi verrattaessa tämän päivän tilannetta itsenäistymisen alkuaikojen tilanteeseen (CEMAT 2005: 1). Kuvioissa 12 ja 13 on tarkemmin esitelty edellä mainittujen korruptioindeksin ja taloudellisen vapauden indeksin lukuarvoja eri vuosina Baltian maissa.



Kuvio 12. Taloudellisen vapauden indeksi (1=hyvä, 5=huono) (The Heritage Foundation 2006).



Kuvio 13. Korruptioindeksi (10=vähän-, 0=paljon korruptiota) (Transparency International 2006).

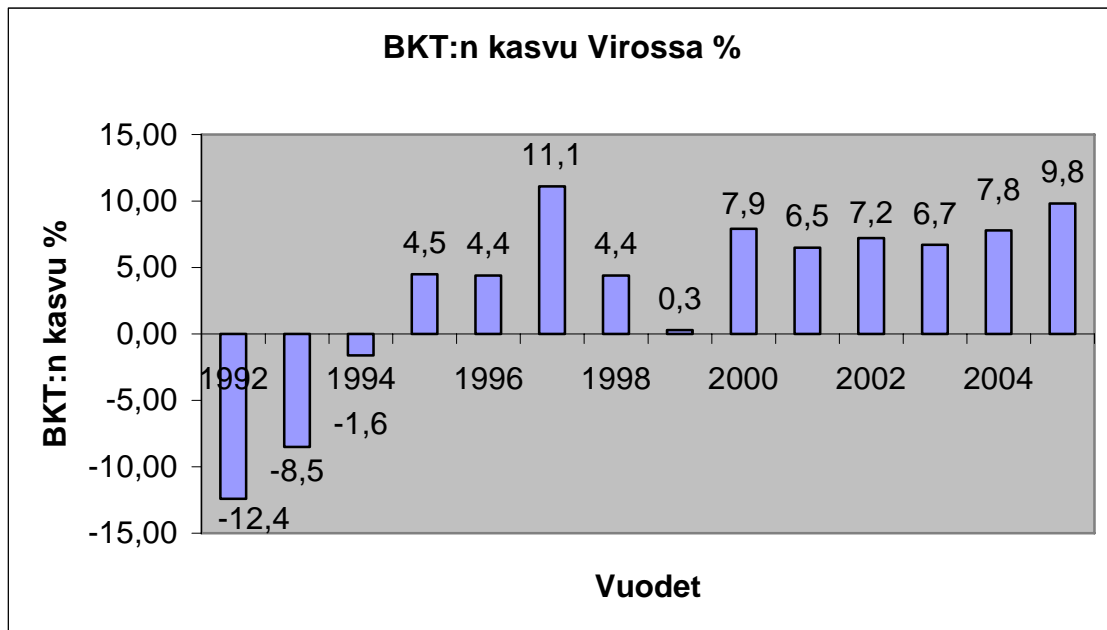
6.2. Taloudellinen ympäristö

Kaikkia Baltian maita yhdistää yksi ja sama asia. Ne ovat olleet neuvostovallan alla, mikä on koetellut niiden taloussektoria erityisellä tavalla. Ne teollistuivat tänä aikana nopeasti ja pakolla suoraan maatalousvaltaisista yhteiskunnista teollistuneiksi yhteiskunniksi. Baltian mailla on muutenkin takanaan vaikea ja verinen historia. Ne ovat olleet miehitettyinä niin tanskalaisten, saksalaisten kuin myös ruotsalaisten toimesta. Niiden pyrkimys osaksi EU-aluetta on siten ollut varsin ymmärrettävää. Lisäksi maat ovat pieniä ja luonnonvaroiltaan verraten köyhiä, jolloin yhdistyminen suurempaan kokonaisuuteen koetaan luonnollisesti tärkeäksi. Kuitenkin tälläkin hetkellä EU:n jäsenenä ne ovat yhä taloudellisen muutoksen kourissa. Pääseminen irti neuvostoajan talousrakenteista ei ole ollut helppoa. Esimerkiksi entisten neuvostotasavaltojen kaupankäynti oli perinteisesti ollut hyvin riippuvainen Venäjältä. Noin kaksi kolmasosaa Baltiankin maiden kaupasta käytiin ennen Venäjän kanssa. Yhtäkkiä kauppa romahti. Neuvostoliiton ajoista on peräisin Baltian maiden suuri venäläisten osuus väestöstä. Tämä on vaikeuttanut taloudellisten suhteiden kehittämistä Venäjän kanssa. (Tiusanen 1993: 5.)

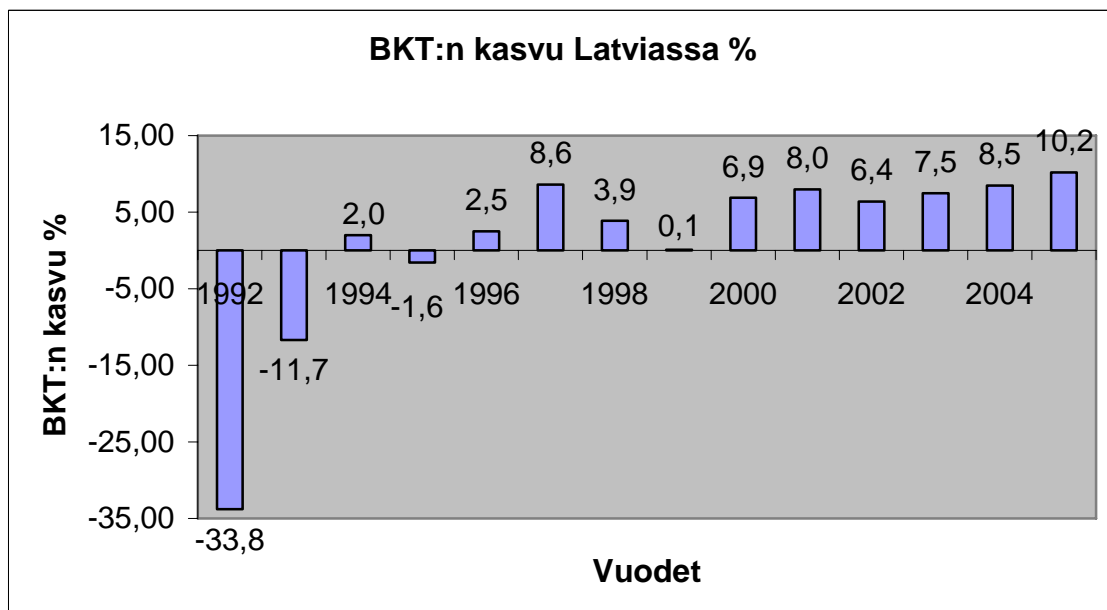
Suurimmat tehtävät *taloudellisessa reformissa* entisissä sosialistisissa maissa voidaan kuvailla termeillä vapauttaminen, tasapainottaminen, yksityistäminen ja uudelleen organisointi. Vapauttaminen viittaa ensisijaisesti tavaroihin ja palveluihin, mutta myös valuutta- ja korkotasopoliittikkaan sekä ulkomaankaupan hallintoon. Viro on ollut tässä Baltian maista edelläkävijänä. Vakauttaminen tai tasapainottaminen tarkoittaa lähinnä inflaation pitämistä kurissa, mikä on ollut siirtymätalouksissa vaikeata toteuttaa. Baltian maissa tämä on kuitenkin onnistunut keskimääräistä paremmin. Valtioiden omilla valuutoilla on ollut tässä kiinteä rooli ja ne erottuivat siten Venäjän ruplan kokemista vaikeuksista. Yksityistämisen vauhti on ollut Baltian maissa hitaampi kuin esimerkiksi Venäjällä. Instituutioiden uudelleen organisointi ja erityisesti muutokset operointitavoissa ovat olleet kaikista hitaimpia prosesseja Itä-Euroopan taloudellisessa reformissa. (Hirvensalo 1996: 75–76.)

Neuvostoliiton hajoamisen jälkeisenä aikana, *Baltian kansantaloudet* olivat melkoisessa pudotustilassa (kuviot 14, 15 ja 16). Vuonna 1992, kaikissa kolmessa maassa rekisteröitiin melkoisia taloudellisen taantuman lukuja. Kuitenkin taloudellisten uudistusten ansiosta maat ovat päässeet suhteellisen nopeasti *kasvun* raiteille. Venäjän kriisi vuonna 1998 ja Latvian osalta pankkikriisi vuonna 1995 heikensivät BKT:n kasvulukuja hetkelisesti, mutta 2000 luvun alussa kaikkien Baltian maiden kasvu oli taas takaisin positiivisilla raiteilla. Bruttokansantuote on kasvanut paljon Baltian maissa vuosien varrella.

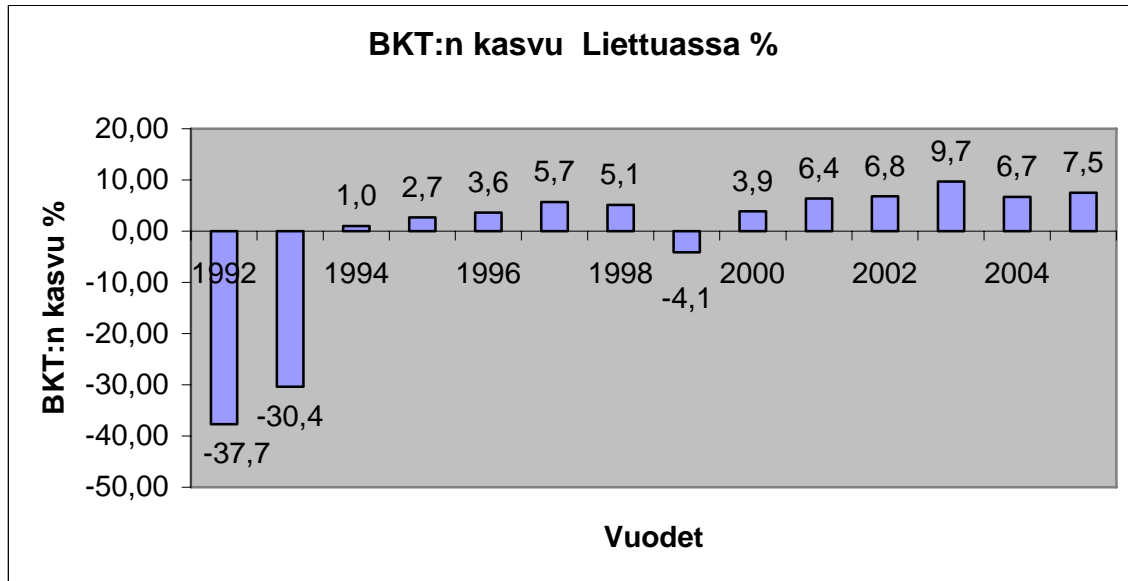
Esimerkiksi Virossa bruttokansantuote on ollut vuonna 1992 noin 700 dollaria asukasta kohti, kun se on ollut vuonna 2004 melkein 8000 dollaria asukasta kohden. Liettuassa vastaavat luvut ovat vuonna 1992 400 dollaria ja vuonna 2004 noin 6300 dollaria ja Latviassa BKT oli vuonna 1992 asukasta kohti noin 600 dollaria kun vuonna 2004 päästiin jo noin 5300 dollariin asukasta kohden. Baltian maat omaavat nykyisin Euroopan korkeimpia BKT:n kasvuprosentteja. (Finpro 2000: 12, 22, 31, 2006.)



Kuvio 14. BKT:n kasvuprosentit Virossa (Finpro 2000 12, 22, 31, 2006; Tiusanen & Talvitie 1998: 13–24).



Kuvio 15. BKT:n kasvuprosentit Latviassa (Finpro 2000 12, 22, 31, 2006; Tiusanen & Talvitie 1998: 13–24).



Kuvio 16. BKT:n kasvuprosentit Liettuassa (Finpro 2000 12, 22, 31, 2006; Tiusanen & Talvitie 1998: 13–24).

1990- luvun alussa, kun Baltian maat olivat vielä ruplavyöhykkeellä, *inflaatio* saattoi käydä jopa 1000 prosentissa (taulukko 10). Kun maat esittelivät omat valuuttansa, inflaatioprosentti romahti äkillisesti alas, ollen kuitenkin suhteellisen korkea kussakin Baltian maassa vielä monta vuotta tämän tapahtuman jälkeenkin. Viime vuosina inflaatio on ollut varsin hyvin hallinnassa Baltian maissa. Tosin aivan hiljattain maiden talouksien yhä kasvaessa myös inflaatio on alkanut taas kasvaa, ja Baltian maat eivät täytä Emu-kriteereitä tästä johtuen. Inflaatio on nykyisin Latviassa korkeampi kuin muissa Baltian maissa. (Tiusanen & Talvitie 1998: 13–24; Finpro 2000 12, 22, 31, 2006.)

Taulukko 10. Inflaatioprosentit Baltian maissa (Finpro 2000 12, 22, 31, 2006; Tiusanen & Talvitie 1998: 13–24).

Viro	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Inflaatio %	1069,3	89,8	47,7	29,0	23,1	11,2	8,2	3,3	4,0	5,8	3,6	1,3	3,0
Latvia	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Inflaatio %	951,2	109,2	35,9	26,0	17,6	8,4	4,7	2,4	2,6	2,5	1,9	2,9	6,2
Liettua	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Inflaatio %	1020,5	410,4	71,8	38,8	24,7	8,9	5,1	0,8	1,0	1,3	0,3	-1,2	1,2

Keskimääräinen palkka Baltian maissa vaihtelee paljolti toimialan ja työntekijän aseman mukaan. Taulukossa 11 on kuitenkin esitetty suuntaa antavat luvut keskimääräisestä palkasta ja tämän kasvusta vuosien varrella. Taulukon perusteella voitaneen vetää

johtopäätös, että kuluttajien ostovoima on runsaasti noussut vuosien varrella kaikissa Baltian maissa. Samalla työntäjien maksamat palkkakustannukset ovat luonnollisesti nousseet. Palkkataso on kauttaaltaan Baltiassa edelleen suhteellisen alhainen verrattuna EU:n keskitasoon. Kuitenkin pieni osa väestöstä on hyvinkin rikkaita, jopa suhteessa Suomen tasoon. Onkin sanottu, että niin sanottu keskiluokka puuttuisi Baltiasta. Tämä keskituloisten luokka on silti vähitellen voimistumassa. (Pirilä 2005: 35; Finpro 2006.)

Taulukko 11. Keskimääräinen bruttopalkkataso Baltiassa (Pirilä 2005: 35; Finpo 2006; Eesti Pank 2006).

Keskimääräinen Palkkataso (Eur)	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Viro	68	111	152	191	229	262	284	314	352	393	430	492	514
Latvia	–	–	129	142	172	202	225	268	282	297	298	314	382
Liettua	–	–	–	–	–	208	231	263	274	293	311	335	421

Viro esitteli oman *valuuttansa*, kruunun vuonna 1992, kun taas Latvian lati ja Liettuan liti esiteltiin vuonna 1993. Baltian maat saivat siis omat valuuttansa, ja näin ne erkanivat inflaation pahasti vaivaamasta ruplavyöhykkeestä. Kruunu oli sidottu Saksan markkaan, lati SDR-valuttakoriin ja liti USA:n dollariin. Kaikissa Baltian maissa käytettiin kiinteiden valuuttakurssien järjestelmää, mikä on tavallinen erityisesti siirtymätalouksien kohdalla. Tämän järjestelmän heikkouksina voidaan nähdä muun muassa inflaation heikko hallinta sekä vaihtotaseongelmat. Jos kiinteän valuuttakurssijärjestelmän valuutta alkaa jostain syystä heilua, voidaan tätä heiluntaa ensi alkuun paikata keskuspankin valuuttareserveillä. Kuitenkin nämä reservit ovat olleet erittäin rajalliset Baltian maissa, mikä on aiheuttanut yleisesti riskimielialoja kyseisiä valuuttoja kohtaan ja valuuttakriisin mahdollisuus ei ole ollut Baltiassa pois suljettu. Viro kiinnitti valuuttansa euroon vuonna 1999, Liettua vuonna 2002 ja viimeisenä Baltian maista Latvia vuonna 2005. Tämä kehitys on pienentänyt huomattavasti muun muassa suomalaisten yritysten Baltian alueella kokemaa valuuttariskiä. (Tiusanen & Talvitie 1998: 10–12, 51–53; Finpro 2006.)

Ulkomaankauppa on kasvanut vuosi vuodelta Baltian maissa niiden itsenäistymisen jälkeen. Kuten yleensä valtioissa, jotka ovat vielä muutoksen tilassa suunnitelmatalouksista kohti markkinatalouksia, voi vaihtotaseen alijäämä olla merkittävä ongelma. Yhteisenä taloudellisenä ongelmana kaikille Baltian maille itsenäistymisen jälkeen ovatkin olleet suuret vaihtotaseen vajeet, jotka johtuvat pääosin epätasapainoisesta ulkomaankaupasta. Tämä heijastaa vientiteollisuuden vaikeuksia tuottaa länsimarkkinoille kilpailukykyisiä tuotteita ja löytää korvaavia markkinoita menetettyjen Venäjän markkinoiden tilalle. Virossa ja Latviassa tilanne on EU-jäsenyyden vuoksi kuitenkin jonkin verran korjautumassa viennin lähdettyä jyrkkään nousuun vuonna 2005. Yhteinen taloudellinen

nimittäjä maiden välillä on myös ulkomaan velan merkittävä kasvu vuosi vuodelta. Lisäksi *työttömyys* on ollut Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen paheneva ongelma, mutta tilanne on parantunut viime vuosina. Työttömyys vaihtelee kuitenkin alueittain suuresti. Joka tapauksessa vuoden 2005 viimeisellä neljänneksellä Virossa oli työttömänä vain 7 % työvoimasta, mikä on alhaisin lukema kymmeneen vuoteen. (Finpro 2006.)

Positiivisena *talouden yleispiirteenä* Baltian markkinoilla voidaan pitää alueen positiivista luottomaintetta. Vähitellen Baltian maat ovat siis alkaneet ottamaan kansainvälisiä luottoja paikkaamaan valuuttavajettaan. Viime vuosina alueen maat ovat näyttäneet sekä monetaarista stabiilitettä että konservatiivista finanssijohtamista. Niin Baltiassa kuin muuallakin Itä-Euroopassa nähdään valtionyhtiöiden yksityistäminen moottorina taloudelliselle reformille. Baltian maissa on jopa perustettu erillisiä instituutioita hoitamaan yksityistämisasiota. (Vanden Heuvel 1998: 14–15.)

Tarpeet ulkomaisille investoinneille Baltiaan olivat suuret 1990-luvun alussa. Maiden kyvyt tehdä omia investointeja olivat huonot ja niissä sijaitsevat tuotantolaitokset olivat kaikin puolin vanhentuneita. Julkisen sektorin ohella myös yksityisellä sektorilla oli vaikeuksia saada investointejaan käyntiin. Tästä kaikesta voi päätellä, että ulkomaiset investoinnit ovat olleet tuolloin elintärkeitä yksityisen tuotantosektorin ja työllisyyden kehitykselle Baltian maissa. Viro on saanut näistä kasvavista investoinneista suurimman osan, ja suurimpina investoijatahoina olivat Ruotsi ja Suomi. Sen sijaan Latvian ja Liettuan kohdalla Pohjoismaiden merkitys oli vähäisempi. Varsinkin toimiminen välikätenä Venäjän ja lännen välisessä kaupassa on ollut Baltian investoijille varsin tuottoisaa. Baltian mailla oli ja on edelleen yhteisenä pelkona se, että Venäjältä tulevat ulkomaiset sijoitukset saisivat jalansijaa alueella. (Lainela & Sutela 1994: 129–130.)

Luottamusta Baltian maihin kasvatti jo 1990-luvun lopussa maiden osallistuminen EU-neuvotteluihin. Tämä kehitys lievitti ulkomaisten yritysten huolta koskien maissa esiintyviä poliittisia ja taloudellisia riskejä, joita ei enää koettu niin korkeiksi kuin aikaisemmin. Riskejä myös neutralisoidaan jatkuvasti parantamalla ja vahvistamalla lainsäädännöllistä perustaa Baltian maissa. Investoinnit ovatkin kasvaneet pitkälti kohoavan yksityistämisen tahdissa. On kuitenkin todennäköistä, että esimerkiksi virolaiset ovat osittain haluttomia myymään infrastruktuuriaan suomalaisille, jotka ovat kilpailijoita kauttakulkukaupassa Venäjälle ja muissa itä-länsi kaupoissa. Tämä itä-länsi kauppa on Baltialle erittäin tärkeä liiketoiminta-alue (The Baltic Review 19:2000: 18). Kaupan esteiden vakavuuden tasosta kertovat *investointipisteytykset*, joita julkaisevat ulkomaiset liiketoiminta-analytytikot. Investointipisteytykset toimivat indikaattoreina riskin ta-

sosta, joita kohdataan kun sijoitetaan tiettyihin maihin. Taulukosta 12 voidaan nähdä näiden indikaattoreiden valossa tilanteen parantuneen Baltian alueella merkittävästi varsinkin 1990-luvun aikana (Lindström 2003: 74–75).

Taulukko 12. Investointipisteetykset kansantalouksissa Baltiassa (valtion sijaluku) (Euromoney 2006).

Yhteensä noin 180 maata vertailussa	9/1993	12/1997	3/1999	9/2001	3/2003
Viro	122	60	50	49	44
Latvia	132	64	62	64	50
Liettua	130	70	63	66	58

Yksi suurimpia syitä kansainvälisten sijoittajien kiinnostukseen investoida Baltian markkinoille on ollut alueen *kasvava markkinapotentiaali*, sillä vaikka Baltian markkinat ovat kooltaan suhteellisen pienet, niillä on nähty ja nähdään edelleen suurta kasvua. Muita syitä tähän kiinnostukseen on ollut *läheinen maantieteellinen sijainti* Skandinaavian markkinoihin nähden, suhteellisen pätevä, osaava ja edullinen työvoima sekä halvat *toimintakustannukset*. Ulkomaiset suorat sijoitukset ovatkin vuosi vuodelta kasvaneet koko Baltian alueella. Viro houkutteli maahansa 1990-luvulla *ulkomaisia suoria investointeja* enemmän kuin Latvia ja Liettua, vaikka kaikki Baltian maat ovatkin olleet varsin merkittäviä ulkomaisten investointien kohdemaita. Ulkomaiset investoinnit ovat olleet erityisen paljon kasvussa vuonna 2005, Viron EU-jäsenyyden vaikutuksen alettua tuntumaan yhä enemmän, vuotuisen investointivirran oltua tuolloin peräti noin 2991 miljoonaa euroa. Vuoden 2005 syyskuuhun mennessä Viroon oli tehty ulkomaisia sijoituksia 10,42 miljardin euron edestä. Latviassa vastaava luku oli noin 3,7 miljardia euroa ja Liettuassa 5,3 miljardia euroa (Kliimask 1995: 17; Pirilä 2005: 25; Finpro 2006). Taulukosta 13 voidaan nähdä ulkomaisen investointivirran kehitys Baltiassa eri vuosina.

Taulukko 13. Ulkomaisten suorien sijoitusten virta Viroon, Latviaan ja Liettuun (miljoonaa euroa) (Eesti Pank 2006; Latvijas Banka 2006; Lietuvos Bankas 2006).

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Viro (n.)	64	138	181	148	116	237	517	284	425	603	307	822	838
Latvia (n.)	25	38	179	150	318	434	297	290	342	110	212	250	539
Liettua (n.)	–	25	26	61	127	295	771	405	316	372	610	149	644

Suomalaisten yritysten toiminta Baltiassa vuosina 1987–2004 voidaan jakaa karkeasti neljään toisistaan erottuvaan aikakauteen. Ensinnäkin Baltian maiden itsenäisyyttä edeltävää aikaa leimasi Neuvostoliiton läsnäolo. Neuvostoajana ulkomaankauppa oli jär-

jestetty valtion monopolina aina vuoteen 1988 asti. Neuvostovienti oli tuolloin Suomessa tärkeässä asemassa. Varsinaisesti ulkomaiset suorat investoinnit tulivat mahdollisiksi Neuvostoliitossa ja näin myös Baltian alueella vasta vuonna 1987, osana perestroika reformia. Tällöin laki yhteisyrityksistä hyväksyttiin Neuvostoliiton ministerineuvostossa. Tästä vuodesta alkaen oli mahdollista perustaa yhteisyrityksiä, jossa ulkomaisen partnerin omistusosuus oli alle 50 %. Yritykset lähtivätkin mahdollisuuden saatuaan investoimaan Neuvostoliittoon. Useimmiten suuntana oli Viro, joka on kulttuurisesti paljon lähempänä Suomea kuin esimerkiksi Venäjä. Yritysosto on sen sijaan ollut harvinaisempi operointimuoto Itä-Euroopassa, ja se oli mahdollinen ainoastaan osana yksityistämisen prosessia edellyttäen vaikeita neuvotteluja hallituksen edustajien ja muiden viranomaisten kanssa. Sopivia yritysoston kohteita oli vaikeata löytää ja uudelleenjärjestely-, modernisointi- sekä korjauskustannukset olivat näissä usein hyvin korkeita. (Hirvensalo 1993: 51, 1996: 101–106; Meyer 2001: 359; CEMAT 2005: 1, 14.)

Toisessa vaiheessa, lähestyttäessä vuotta 1991 oli havaittavissa toisaalta toivoa alueen itsenäistymisestä, mutta toisaalta myös suurta huolta alueen tulevaisuudesta. Vuonna 1991 uuden lainsäädännön myötä hyväksyttiin Neuvostoliitossa jopa 100 % ulkomainen omistusosuus. Ulkomaalaiset yritykset saivat myös oikeuden omistaa kiinteistöjä Baltiassa. Tämä muuttikin radikaalisti yritysten omistusrakennetta myös Baltian markkinoilla siten, että suomalaisten yritysten omistusosuus kasvoi perustetuissa yhteisyrityksissä. Itsenäistymisen jälkeen havahduttiin Baltian maiden taloudellisiin mahdollisuuksiin myös Suomessa ja yritykset alkoivatkin nopeasti saada lisää jalansijaa näiltä markkinoilta. Motiiveina toiminnan aloittamisessa ja suorissa investoinneissa olivat alhaiset toimintakustannukset ja kasvavat markkinat. Toisaalta markkinat koettiin vielä 1990-luvun alkupuolella varsin riskisiksi, mikä rajoitti suoria investointeja alueelle. Suomalaisten yritysten investoinnit Itä-Eurooppaan ovat keskittyneet paljon enemmän Viroon, kuin länsiyritysten investoinnit Itä-Eurooppaan yleensä. (Hirvensalo 1996: 101–106; CEMAT 2005: 1, 17–18.)

Suomen ja Baltian yhteistyön kolmas vaihe voidaan nähdä alkaneen vuonna 1997, jolloin Baltian tuleva EU-jäsenyys tuli jo käytännössä selväksi. Suomalaiset investoivat ja perustivat tytäryrityksiä tuona aikana runsaasti Baltian maihin. Yrityksiä houkuttelivat tuolloin vähemmän riskisten markkinoiden lisäksi edulliset veroratkaisut. Itsenäistymisen jälkeen jo aiemmin Baltiaan etabloituneet yritykset laajensivat tuolloin toimintaansa ja lisäksi suuri joukko uusia yrityksiä saapui markkinoille, muun muassa suuria suomalaisia vähittäiskauppaliikkeitä. Neljäs vaihe ajoittuu Euroopan unionin aikakauteen, mikä asetti Baltian uuteen asemaan Euroopassa. Suurta suomalaista yritysryntäystä esi-

merkiksi Viroon ei kuitenkaan nähty EU-jäsenyyden myötä, sillä valtaosa yrityksistä oli etabloitunut Viroon jo ennen jäsenyyttä. (CEMAT 2005: 2.)

Suomi on Viron tärkein *kauppakumppani* ollen sinne myös Ruotsin jälkeen toiseksi suurin investoija 24 % osuudellaan (vuonna 2004), investointien kertymän ollessa vuosilta 1992–2003 noin 1,3 miljardia euroa ja 27 % kaikista Viroon tehdyistä ulkomaisista investoinneista. Perinteisesti Suomen asemaa Baltian kaupassa voidaan kuvata ylijäämäiseksi sekä kaupassa että investoinneissa. Muissa Baltian maissa suomalaisten sijoitusten merkitys on huomattavasti vähäisempi, investointien kokonaismäärän jäädessä Latviassa noin 200 miljoonaan ja Liettuassa noin 300 miljoonaan euroon vuoden 2003 lopussa. Suorien sijoitusten laatu vaihtelee eri siirtymätalouksien kesken (Lindström 2003: 41–42; CEMAT 2005: 2). Kuten alla olevasta taulukosta 14 voidaan nähdä, suorat sijoitukset Baltian markkinoille sisältävät suurimmaksi osaksi investointeja talouden sektorille. Lisäksi muun muassa kauppa on hyvin edustettuna. Ulkomaalaiset myös sijoittavat innokkaasti Baltian, ja etenkin Viron kiinteistöihin.

Taulukko 14. Ulkomaisten suorien sijoitusten jakautuminen talouden tärkeimmillä sektoreilla Baltian maissa vuonna 2004 (% suorien sijoitusten kokonaismäärästä) (Pirilä 2005: 25).

Viro	Latvia	Liettua
Rahoitusala 33 % Kiinteistöala 22 % Teollisuus 18 % Kauppa 11 %	Kiinteistöala 20 % Rahoitusala 16 % Kauppa 16 % Kuljetus 15 %	Teollisuus 34 % Kauppa 16 % Rahoitusala 14 % Kuljetus 14 %

Viron markkinoiden positiivisina piirteinä suomalaisten yritysten kannalta voidaan pitää maantieteellistä läheisyyttä ja kielisukulaisuutta. Viron talous myös kasvaa viennin voimistumisen ansiosta. Riittävästi markkinapotentiaalia löytyy Viron naapurimaasta Venäjältä. Virossa on ollut viime aikoina suhteellisen matala inflaatio, mikä on myös positiivinen piirre markkinoilla. Viron tavoitteena on liittyä Euroopan talous- ja rahaliitto EMU:uun jo vuonna 2008. Työvoimakustannukset ovat kauttaaltaan edulliset virossa verraten niitä Suomeen ja työvoima on nykyisin jo varsin koulutettua. Suomi on myös näkyvästi esillä Virossa, ja tunnettuutta on siten riittävästi. Virossa voi myös matala verotus ja hyvä infrastruktuuri. Myös korruptio on Virossa merkittävästi vähentynyt viimeaikoina. Viro sijoittui Transparency Internationalin vuoden 2005 korruptioluokitelussa jo sijalle 27. Syitä siihen, miksi suomalaiset yritykset yleensä investoivat Viron markkinoille löytyy siis useita. Toisaalta alueesta löytyy myös negatiivisempia ominaisuuksia, jotka on myös syytä ottaa huomioon investointipäätöksiin liittyen. On otettava huomioon se, että Virossa palkkakehitys on inflaatiota nopeampaa ja työn tuottavuus on

alhaisempi kuin EU-maissa keskimäärin. Harmaan talouden osuus on edelleen varsin merkittävä Virossa. Sopimuksissa on Virossa noudatettava varovaisuutta, mutta kuitenkin avoimuutta. (Finpro 2006.)

Latvian markkinoiden mahdollisuuksina suomalaisille yrityksille voidaan nähdä se, että maa sijaitsee Suomen lähialueilla ja kokee voimakasta talouskasvua. Latviassa on EU:n matalimmat työvoimakustannukset ja toimiva infrastruktuuri. Maassa työvoima on hyvin koulutettua, jolle ulkomainen työnantaja on kiinnostava. Suomi on myös Latviassa hyvin esillä. Markkinoiden negatiivisina piirteinä voidaan pitää sitä, että kaupan alijäämä kasvaa edelleen ja maa on riippuvainen tuontienergiasta. Tuotannon aste ja logistinen tehokkuus ovat Latviassa varsin matalalla tasolla. Myös harmaan talouden osuus on Latviassa merkittävää, mikä tulisi ottaa markkinoilla huomioon. Latvian yleinen hintataso on lisäksi nousussa ja vaikuttaa palkkakehitykseen. (Finpro 2006.)

Liettuan markkinoiden positiivisina piirteinä ja mahdollisuuksina suomalaisille yrityksille voidaan pitää niiden maantieteellistä sijaintia Itämeren lähipiirissä. Liettuassa on EU:n vahvin talouskasvu ja alhainen inflaatio. Työvoimakustannukset pysyvät kurissa naapurimaiden matalan palkkatason johdosta. Liettuassa on varsin hyväkuntoinen infrastruktuuri. Koulutettua työvoimaa on saatavilla, etenkin suurissa kaupungeissa. Suomalaiset tuotteet ovat lisäksi usein saavuttaneet brandi-nimikkeen Liettuassa. Liettuan markkinoilla on otettava huomioon se, että kaupan ja jakelun osalta kilpailutilanne on varsin kireä. Tuotannollisuus on maassa vasta kasvussa ja logistiikka edelleen kehitysvaiheessa. Harmaan talouden osuus on Liettuassa suuri. Käytännön operatiivisissa asioissa voi vaikeuttaa se, että oikean neuvottelupartnerin löytyminen saattaa tuottaa Liettuassa vaikeuksia ja päätöksenteko on usein hidasta ja arvaamatonta. Palkkakehitys on lisäksi irtautunut nopeudessaan Liettuassa yleisestä talouskehityksestä. (Finpro 2006.)

Suurin osa suomalaisista yrityksistä, jotka ovat etabloituneet Baltian maihin, ovat olleet sitä mieltä, että toiminta on ollut menestyksekkästä ja että laajeneminen Baltian markkinoilla lähivuosina on hyvin todennäköistä. Viime vuosina tendenssi on ollut lähteä toisissaan tavoittelemaan kaukaisempia Liettuan markkinoita Viron ja Latvian lisäksi. Vain muutamaa vuotta aikaisemmin tuli helposti toiminnan raja vastaan jo Latvian rajan kohdalla, puhumattakaan Liettuasta. Nykyisin on siis havaittavissa kasvavaa innostusta Liettuan markkinoita kohtaan, ovathan ne kuitenkin väestöllisesti Baltian suurimmat. Aikaisemmin tätä kiinnostusta on estänyt lähinnä Venäjän kriisi vaikuttaen Liettuuan enemmän kuin muihin Baltian maihin. Liettuan talous ei ole tällä hetkelläkään vielä parhaimmillansa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä vaikuta negatiivisesti suomalaisten

sijoitushalukkuuteen Liettuassa, vaan asiaa voi ajatella myös positiiviselta kannalta, sillä Liettuassa voi tehdä kannattavia sijoituksia ostettaessa paikallisia yrityksiä halvalla. Erot suomalaisten suorien sijoitusten määrissä Baltian maiden välillä ovatkin kaventuneet viime vuosina. (The Baltic Review 19:2000: 18.)

6.3. Kulttuurillinen ympäristö

Virolla on suhteellisen yhtenevä historiallinen tausta verrattuna Latviaan ja Liettuaan, mutta sen *kulttuurinen tausta* on varsin erilainen. Viro oli tanskalaisten ja sittemmin ruotsalaisten hallinnassa 1720 luvulle asti, jolloin Venäjä otti Viron osaksi valtakuntaansa. Se tuli itsenäiseksi vuonna 1918, mutta joutui Neuvostoliiton miehittämäksi vuonna 1940. Viron kieli eroaa merkittävästi etelänaapureistansa, ja se on melko lähellä suomen kieltä. Latvia taas oli ennen Neuvostovallan aikaa aktiivinen Euroopan maa, joka kävi ahkerasti kauppaa Saksan ja Iso-Britannian kanssa. Itsenäistyttyään vuonna 1991 Neuvostoliitosta maa on pyrkinyt muuttamaan demokraattiseksi valtioksi ja markkinataloudeksi ja yksityistäminen onkin ollut maassa ripeää. Latvia on korostanut asemaansa porttina Itä-Euroopan markkinoille ja erityisesti Venäjälle ja maassa myös korostetaan länsimaisia olosuhteita, jotta saataisiin ulkomaiset investoijat kiinnostumaan sijoituksista maahan. Liettua puolestaan eroaa muista Baltian maista muun muassa siinä suhteessa, että alkuperäisväestöllä on maassa edelleen suuri väestöllinen edustus. Tämä vaikuttaa maan kulttuuriin. (Buckley & Ghauri 1994: 19–20.)

Kulttuurilliset yhtäläisyydet Baltian maiden välillä eivät ole läheskään yhtä suuria, kuin verrataan niitä esimerkiksi Pohjoismaihin. *Kielet* eroavat toisistaan Baltiassa ja eri maiden kansalaiset eivät voi ymmärtää toisiaan ilman jotakin yhteistä kieltä, joka näillä alueilla on lähinnä englanti tai sitten venäjä. Myös uskonnot vaihtelevat Baltian maiden välillä. Eroavaisuuksista kertoo myös se seikka, että Virolle Suomi on luontevampi yhteistyökumppani kuin Latvia, puhumattakaan Liettuasta. Suomen ohella Viron kiinnostus kohdistuu Ruotsiin, samoin kuin Latvian. Liettua suuntautuu taas sitä vastoin enemmän Saksaan. Suomalaisten yritysten mielenkiinto kohdistuu Baltian markkinoista eniten Viroon useista itsestään selvistä syistä, joita ovat esimerkiksi kielisukulaisuus, Viron alhainen kustannustaso sekä Tallinnan lyhyt etäisyys Helsingistä. Suomen kulttuuri on myös lähempänä Viron kulttuuria kuin esimerkiksi Latvian tai Liettuan kulttuureja. Kuitenkin on hyvä muistaa, että myös Viron ja Suomen kulttuurit eroavat toisistaan. Esimerkiksi henkilösuhteilla on Virossa huomattavasti suurempi merkitys liiketoiminnassa. (Kronbergs 1992: 3.)

Kauttaaltaan voidaan sanoa, että *kulttuurierot* ovat vähentyneet vuosien kuluessa Suomen ja Baltian maiden, ja erityisesti Suomen ja Viron väliltä. Tämä liittyy luonnollisesti Baltian maiden länsimaalaistumiseen ja myös esimerkiksi näiden tuoreeseen EU-jäsenyyteen. Silti kulttuurit muuttuvat hitaasti ja eroja esiintyy vieläkin varsin paljon ja lisäksi sosialismin perimä on edelleen Baltiassa läsnä vaikuttamassa tähän asiaan. Kulttuurieroihin Baltian maiden ja Suomen välillä vaikuttaa myös maiden väestörakenne. Venäjän ja Suomen kulttuurit eroavat merkittävästi toisistaan, eikä suurta lähentymistä ole tapahtunut tässä asiassa. Venäläisen väestön osuus on vuonna 2005 Virossa noin 26 %, Latviassa jopa noin 30 % ja Liettuassa vain noin 6 %. Kulttuuria nopeammin on muuttunut Baltian maiden *kuluttajakäyttäytyminen*, kuluttajien omaksuessa nopeasti uusia asioita. Nopeinta kuluttajakäyttäytymisen muutos on ollut Virossa. (Finpro 2006).

Baltian maiden liiketoimintaympäristöt ovat keskenään kovin erilaisia. Virolainen *liiketoimintakulttuuri* on länsimaalaistunut Baltian maista nopeimmin, mutta sosialismin perimä ja virolaisen markkinatalouden erityispiirteet värittävät yhä jossain määrin paikallista yrityskulttuuria. Viro on toiminut niin sanottuna kansainvälistymisen koalueena Baltiassa toimiville ulkomaisille yrityksille. Virossa etenkin elinkeinoelämän ja etujärjestöjen asema on vakiintunut EU-jäsenyyden myötä. Esimerkiksi sopimukselliset asiat ovat maassa nykyisin huomattavasti luotettavammalla tasolla kuin oli tilanne itsenäisyyden alkuaikoina. Latviassa ja Liettuassa saa ainakin jossain määrin yhä huolehtia sopimusten pitävyydestä. Erityisesti Latviassa, valtion- tai paikallishallinto voi vielä nykyisinkin olla varsin arvaamatonta, ja siten liiketoimintaympäristö on siellä vaikeampi kuin Virossa, vaikka parannusta asiassa onkin tapahtunut muun muassa maan EU-jäsenyyden myötä. (Finpro 2000: 3, 2006; Koivunen 2000: 22–24, 26.)

6.4. Vähittäiskauppa Baltiassa

Kun markkinoiden vapautuminen alkoi Itä-Euroopassa 1980-luvun loppupuolella, Länsi-Euroopan vähittäiskauppayritykset ovat alkaneet katsastaa näitä markkinoita mielenkiinnolla. Vaikka kaikki toiveet eivät ole vieläkään toteutuneet alueen suhteen, monet länsimaiset vähittäiskauppayritykset näkevät paljon mahdollisuuksia Itä-Euroopan maantieteellisesti läheisillä markkinoilla. Aikaisemmin potentiaalisten ulkomaisten vähittäiskaupparyrittäjien tuloa Itä-Euroopan markkinoille rajoittivat monet eri säännöt ja byrokratia. Muun muassa omistuskysymykset olivat tuolloin rajoittava tekijä. Kuluttajien ostovoima oli Itä-Euroopassa lisäksi melko lailla rajallinen. Kuluttajat eivät olleet myöskään tottuneet länsiyrityksiin kotimaassaan. (Alexander 1997: 148, 159, 161.)

6.4.1. Vähittäiskauppa Baltiassa neuvostoaikana

Baltian valtioissa, kuten muissakin entisissä sosialistisen järjestelmän maissa koko vähittäiskaupan rakenteeseen vaikutti sosialistinen markkinamekanismi. Taloudellisia päätöksiä tehtiin tällöin keskitetysti ja tällä oli suuri vaikutus vähittäiskaupan toimijoiden operointipolitiikkaan ja muun muassa markkinointiin. Vähittäiskauppa oli sosialistisissa maissa ennen kaikkea tarjonta keskittynyttä, koska kyseisellä ajanjaksona olivat vallalla myyjän markkinat. Lisäksi, koska tuotteita kysyttiin joka tapauksessa, välttyivät vähittäiskaupat suurilta markkinointiponnistuksilta sosialismin aikana. Suurin osa vähittäiskaupoista oli valtion tiukassa omistuksessa ja työntekijät oli palkattu palkkalistalta, siten luoden kauppoihin alhaista tuotavuutta ja tehokkuutta. (Kaynak 1988: 14.)

Marxilainen teoria näki sekä vähittäis- että tukkukaupan tuottamattomana talouden sektorina. Sosialismin aikana tämä toimiala oli organisoitu koko Itä-Euroopan alueella paljolti samalla tavalla. Jokaisessa maassa kauppaministeriö valvoi sekä vähittäiskaupparyhtymä- että tuotteiden jakelua. Ministeriö myös määritteli tuotteiden sisäänostohinnat ja vähittäismyyntihinnat loppukuluttajille. Tuotteiden fyysisen jakelun valmistajalta vähittäiskauppoihin hoitivat tukkukauppaorganisaatiot, jotka olivat kauppaministeriön ohjauksessa. Jokaiselle päätuoteryhmälle oli erikseen oma tukkukauppaorganisaationsa. Muuten kaupan rakenne oli se, että ei-ruokakaupat muodostivat suurimman osan vähittäiskaupoista. Kauppojen tarjonta oli vähäistä ja myymäläpinta-ala rajallinen. Supermarketit ja tavaratalot puuttuivat lähes kokonaan. Kommunismin loppuaikoina valtion omistamien vähittäiskauppojen tarjonta oli niin vähäistä ja riittämätöntä, että kuluttajien oli aika ajoin turvauduttava mustan pörssin kauppoihin. Kauppojen infrastruktuuri oli myös niin heikko kommunismin jäljiltä, että niiden sisustukset täytyi usein uusia kokonaan ja kokoa suurentaa (Seitz 1992: 6–9). Perinteisesti elintarvikkeita on Baltiassa ostettu suurena määrinä toreilta, mikä on neuvostoaajan perua (CEMAT 2005: 36).

Vähittäiskaupassa saattoi sosialistisena aikana erottaa kahta erilaista organisaatiotyyppiä. Oli olemassa valtion operoimia yrityksiä ja niin sanottuja yhteistyöyrityksiä. Yksityiset vähittäiskaupat olivat pääsääntöisesti kiellettyjä. Yleensä valtion yrityksiä oli enemmän kaupunkialueilla, kuin taas yhteistyöyritykset olivat keskittyneet maaseudulle. Valtion yrityksillä olikin usein enemmän myymäläpinta-alaa ja myyntivolyymiä. Ainoa kilpailukeino oli käytännössä se, että yleensä pystyttiin tarjoamaan jotakin kuluttajille. Neuvostoliiton hajottua kehityksen odotettu nopeus vaihteli suuresti Itä-Euroopan maiden välillä. Baltian kehityksen odotettiin olevan muita alueita nopeampaa vähittäiskaupan toimialalla, lähinnä alueen korkeamman tulotason vuoksi. (Seitz 1992: 4–5, 7.)

6.4.2. Vähittäiskauppa Baltiassa neuvostojen jälkeen

Kommunismien romahtamisen jälkeen ennen valta-asemassa olleiden valtion vähittäiskauppojen osuus myynnistä alkoi vähentyä ja yksityisten liikkeiden vastaavasti kasvaa. Tarton yliopiston, vuoden 1993 tutkimuksessa vähittäiskaupasta tuli esille muun muassa se, että ainoastaan 14 % kaikista kaupoista oli tuolloin enää valtion omistuksessa. Viron vähittäiskaupalle 1990-luvun alussa oli tyypillistä pienimuotoisuus. Keskimääräinen työntekijämäärä vähittäiskaupan alalla oli vain noin viisitoista. Tuolloin ruokakaupan osuus Viron vähittäiskaupasta oli merkittävän suuri, eli jopa noin 77 %. Ruokakauppojen valikoima oli myös tuohon aikaan vaatimatonta tuoteartikkelien määrän liikkua Virossa 1000 kieppeillä, kun länsimaissa liikuttiin 2000–3000 tuoteartikkelissa. Kaupat eivät myöskään kilpailleet liiemmin sisustamisella. Jo 1990-luvun alussa Viron vähittäiskaupassa oli ilmassa merkkejä mahdollisista yhdistymisistä länsimaiseen tapaan kilpailun kiristyessä. Kuitenkaan niin pieni kansantalous kuin Viro, ei pysty luottamaan vain kotimaiseen kilpailuun. Aito kilpailutilanne luodaan vain kansainvälisillä markkinoilla ja kansainvälisen kaupan avulla. (The Baltic Review 4:1993: 40.)

Länsimaisten yritysten tuli ottaa huomioon monta eri eroavaisuutta Itä-Euroopan ja lännen kaupankäynnin välillä lähtiessään Baltian markkinoille. Muun muassa markkinointiin ja kuluttajakäyttäytymiseen ei oltu siellä totuttu, sillä usein kysyntä oli muutenkin pysytellyt suurempana kuin tarjonta. Lisäksi teknologinen taso oli alueella merkittävästi jäljessä länttä sekä investointi ja voiton tekemisen mahdollisuudet varsin rajalliset länteen verrattuna (Koivunen 2000: 22–24, 26; Cavusgil et al. 2002: 209–210). Länsieurooppalaiset vähittäiskauppiat alkoivat kuitenkin tehdä 1990-luvulla merkittäviä investointeja Itä-Eurooppaan, jossa kustannustaso oli varsin alhainen. Tämä tapahtui lähinnä yksityistämisen ja uusien vapaakauppasääntöjen ansiosta. Välillä ostettiin yksityistettäviä yrityksiä, mutta lähinnä investointiin uusiin yksikköihin, sillä sopivia yritystön kohteita ei yleensä ollut saatavilla. Nykyään EU on poistanut rajoitukset kaupasta Baltiassa ja luonut yhteiset sääntöperustat alueellensa. Tämä on helpottanut kansainvälisen vähittäiskaupan toimintaa Baltiassa. Kuitenkin myös EU rajoittaa jonkin verran vähittäiskauppaa, esimerkiksi fuusiosäännöksillä, millä rajoitetaan epätervettä kilpailua. Vähittäiskaupassa yritystöt ja fuusiot ovat kuitenkin suhteellisen pieniä pääomiltaan ja siksi niitä harvemmin rajoitetaan (Alexander 1997: 148, 170).

Länsieurooppalaiset yritykset tapasivat usein etsiä paikallista partneria liiketoiminnalleen Itä-Euroopassa, markkinoiden vapauduttua ja Neuvostoliiton romahdettua 1990-luvun alussa. Usein kuitenkin havaittiin, että kiinnostuneilla ehdokasyrityksillä ei olisi

ollut mitään muuta lisäarvoa tuottavaa tarjolla kuin paikallisten markkinoiden tuntemus. Näissä itäeurooppalaisissa yrityksissä vallitsi myös hyvin puutteellinen johtamistaito. Tämän vuoksi ulkomaisten yritysten oli vaikeata organisoida agentti, jakelu tai muita partnerisuhteita paikalliseen johtotasoon. Toisaalta myöskään työmotivaatio ei Itä-Euroopassa aina ollut se paras mahdollinen. Lisäksi jakelujärjestelmä Itä-Euroopassa oli tuolloin monin paikoin hyvin puutteellinen. Kaikesta tästä johtuen länsimaisten yritysten on jo alkujaan täytynyt päättää, että investoinnin Itä-Eurooppaan täytyy olla pitkäaikainen, jotta se voi olla menestyksenkäs. (Cavusgil, Ghauri & Agarwal 2002: 209–212.)

Yhteisyritykset tai kokonaan omistetut tytäryritykset ovat usein katsottu olevan paras operointimuoto Itä-Euroopan vähittäiskaupassa. Vaikka yhteisyritykset ovatkin olleet suosittuja operointistrategioita, paikallisen partnerin arviointi voi olla hankalaa, mikä vaatii tarkkaa sopimista ehdoista ja tavoitteista. Paikallisten yritysten taloudellinen tila oli edullinen myös yritysostoa ajatellen länsimaisen yrityksen kannalta, jos vain sopiva yritysoston kohde löytyi. Itä-Euroopassa tämä oli aluksi vaikeaa, mutta tilanne on helpottunut viime vuosina. Kun länsimainen yritys päättää lähteä Itä-Euroopan markkinoille tulisi sen arvioida esimerkiksi kyseisen maan priorisointia tietyille tuotteille, sääntökenttää, partneriehdokkaita, kilpailutilannetta ja esimerkiksi neuvotteluasemaa sekä neuvottelukulttuuria. (Cavusgil et al. 2002: 212–213.)

Neuvostoliiton hajoamisesta ja Baltian maiden itsenäistymisestä alkoi suomalaisten yritysten laajamittainen vähittäiskauppa Baltiassa. Käytännössä tätä ennen suomalainen vähittäiskauppa toimi pääasiassa kotimarkkinoilla. Suomalaisten yritysten kiinnostus Baltian maiden vähittäiskauppatoimintaa kohtaan on lähtöisin markkinoiden ja kulutuksen kasvusta alueella, valtiollisen omaisuuden yksityistämisen prosessista sekä maantieteellisestä läheisyydestä, mikä on mahdollistanut toiminnan ylemmän organisoinnin Suomesta käsin. Suomessa on lisäksi ollut paljon konsepteja, jotka ovat puuttuneet Baltian markkinoilta. Myös yrittäminen oli Baltiassa varsinkin 1990-luvulla suhteellisen vapaata, eikä sääntelyä ollut niin paljon kuin Suomessa. Toisaalta Suomen ahtaat ja kyläiset markkinat voidaan nähdä työntävänä tekijänä Baltian toimintaan suomalaisille yrityksille. (Kiuru, Mankinen, Niilola, Pulkkinen & Riipinen 2004: 53, 59.)

Baltian operoinnissa 1990-luvun alussa liiketoimintariski pyrittiin jakamaan toimimalla yhteisyritysten muodossa. Kaupan ketjuuntuminen alkoi Baltiassa vasta ulkomaalaisten toimijoiden tultua markkinoille. Virolaisia yhteistyökumppaneita ei aluksi käytännössä ollutkaan tarjolla, joten kumppanit yhteisyrityksiin etsittiin lähinnä länsimaista. Baltian vähittäiskauppamarkkinoita ei enää 2000-luvulla nähdä minään varsinaisena erityista-

pauksena, vaan ennemminkin luonnollisena osana suurimpien suomalaisten yhtiöiden kansainvälistymiskehitystä. Baltian maiden lyhyet etäisyydet tarjoavat lisäksi vähittäiskaupalle mahdollisuuden liittää kaikkien kolmen maan myymälät samaan logistiseen järjestelmään. Vuoden 2000 aikana monet jo aiemmin vähittäiskauppaa Virossa harjoittaneet suomalaisyritykset laajensivat toimintaansa. Toimintaa laajennettiin joko perustamalla uusia toimipaikkoja tai turvautumalla yritysostoihin ostamalla jo aiemmin samalla alalla toimineita yrityksiä. (CEMAT 2005: 33–34; 65–66.)

EU-jäsenyyden varmistuttua aloittivat monet Baltiassa toimivat suomalaisyritykset aikaisempaa mittavammat investoinnit alueelle. Viro on läheisyydestään johtuen tärkein suomalaisen vähittäiskaupan sijoituspaikka. Suomalaiset vähittäiskaupat ovat lähes aina etabloituneet Latviaan jatkona Viron investoinneille. Latviasta onkin tulossa yhä merkittävämpi vähittäiskaupan investointikohde. Yritykset ovat laajentuneet Latviaan hyödyntäen Virossa jo toimivaa logistista ketjua. Monen suomalaisen yrityksen tavoitteena on alusta alkaen ollut laajeneminen kaikkiin Baltian maihin, sillä vain yhdessä ne muodostavat riittävän suuret markkinat kasvattamaan liiketoimintaa tosissaan. Harva yritys on kerralla valloittanut koko aluetta. Maat ovat kuitenkin sen verran erilaisia jo kulttuuriosuhteiltansakin. Varsinkin Liettua on suurimmalle osalle suomalaisia vähittäiskauppoja vielä melko tuntematon paikka. (Kiuru ym. 2004: 54; CEMAT 2005: 34, 37.)

Kansainvälisten vähittäiskauppatoimijoiden tulo vähemmän kehittyneille markkinoille on ollut todistetusti monella tavalla hyödyllistä niin toimijalle itselleen, kasvavien markkinoiden vuoksi kuin myös vastaanottavan maan vähittäiskaupan kehitykselle. Ensinnäkin paikallinen yrittäjäys ja esimerkiksi alihankkijat saivat mahdollisuuden luoda suhteita, oppia sekä tulla koulutetuiksi moderniin vähittäiskauppaan. Tarjoamalla vähittäiskauppatietotaitoa paikallisille yrityksille, antoivat nämä kansainväliset toimijat myös paikallisille mahdollisuuden harjoittaa tehokasta ja tuottoisaa vähittäiskauppaa. Toiseksi tarjoamalla mallin, jossa yhdistyvät suuret volyymit ja alhainen hinta, kansainväliset toimijat loivat paineita paikallisille vähittäiskaupoille uudistaa toimintamenetelmiänsä kovenevassa kilpailussa. Kansainväliset vähittäiskaupat ovat tullessaan vähemmän kehittyneille markkinoille tehneet paikallisen vähittäiskaupan enemmän hintatietoiseksi, markkinointihenkiseksi sekä kilpailusuuntautuneeksi. Tästä ovat lopulta hyötäneet myös kuluttajat, sillä tuotteiden laatu on parantunut, hinnat ovat halventuneet ja myynnin jälkeinen palvelu lisääntynyt. Toimintatekniikat esimerkiksi ostamisessa, markkinoinnissa, varastoinnissa, näytteille asettamisessa ja muissa toimituksissa siirrettiin kehittyneistä maista kohdemaahan erilaisilla tavoilla, esimerkiksi kouluttamalla paikallisia tai erilaisilla liikkeenjohdollisilla sopimuksilla. (Kacker 1988: 34–35.)

Vähittäiskaupan kilpailu Keski- ja Itä-Euroopan markkinoilla on kiihtynyt viime aikoina. Lähitulevaisuudessa erilaiset vähittäiskaupan formaatit, erityisesti halpamyymälät ovat todennäköisesti perustamassa ja laajentamassa ketjujansa pienempiin kaupunkeihin, sillä suurimpien kaupunkien markkinat ovat vähitellen saturoitumassa suuren tarjonnan ja hypermarkettien laajan perustamisaallon ansiosta. Vähittäiskaupassa ovat valalla käsitteet hyper- ja supermarket, joista edellinen eroaa jälkimmäisestä lähinnä suuremman myymäläpinta-alansa ja laajemman valikoimansa ansiosta. On arvioitu, että niin sanotut halpamyymälät tulevat kasvattamaan markkinaosuuttaan Itä-Euroopassa tulevaisuudessa super- ja hypermarketteja enemmän. Tämä johtuu siitä, että halpamyymälät ovat jo saaneet jalansijaa pienemmistä kaupungeista. Pienillä paikkakunnilla hintakysymys on usein ratkaiseva ostopäätöstä tehtäessä, sillä Itä-Euroopassa tulotaso on alhaisempi pienillä paikkakunnilla kuin isommissa kaupungeissa. Tulevaisuudessa myös ostoskeskusten määrä tulee lisääntymään Itä-Euroopan alueella ja varsinkin pienemmissä kaupungeissa. Suurissa kaupungeissa näitä onkin jo avattu suhteellisen paljon. Näissä ostoskeskuksissa ei ole ainoastaan ruokavähittäiskauppoja, vaan myös esimerkiksi vaatetukseen, elektroniikkaan ja muuhun toimintaan erikoistuneita vähittäiskauppoja. Näitä muita, kun ruokavähittäiskauppoja houkuttelee pienempien kaupunkien kasvava tulotaso ja vähemmän saturoituneet markkinat. (PMR Publications 2004: 2–3.)

Tallinna on ollut koko Baltian alueen pioneeri, mitä tulee vähittäiskauppojen rakentamiseen ja niiden tilojen markkinoimiseen. Suurin osa Viron hypermarketeista sijaitsee Tallinnassa, mutta lähivuosina ne levinnevät myös maakuntakeskuksiin. Riian kehitys alkoi hieman myöhemmin, mutta on tänä päivänä hyvin vilkasta. Viime aikoina vähittäiskaupan tilojen markkinat ovat kehittyneet aktiivisesti. Kaikissa Baltian pääkaupungeissa on vielä rakennuspotentiaalia ja sama asia toistuu muissakin merkittävässä kaupunkikeskuksissa. Valitettavasti Baltian maat ovat kuitenkin pääkaupunkikeskeisiä, eli mitään merkittävää muutosta muiden alueiden kohdalla ei todennäköisesti ole ainakaan kovin pikaisesti odotettavissa. Maaseudun ja kaupunkien välillä erot ovatkin vielä suuria palvelutarjonnassa. Vähittäiskaupan tilojen markkinoista Baltiassa ovat viime vuosina olleet kiinnostuneita myös ulkomaiset sijoittajat, jotka ovat myös paikoin sijoittaneet maihin. Tämä kiinnostus on vain lisääntymässä alueen EU-jäsenyyden myötä (The Baltic Review 22:2003: 20–21). Kasvanut kiinnostus on myös tietänyt maatonttien hintoihin nousua Baltiassa. Varsinkin suuren volyymin myymälöiden toiminnassa on sijainnilla keskeinen merkitys, joten kauppojen välinen kilpailu parhaista paikoista ja asiakkaista on kiivasta (CEMAT 2005: 36).

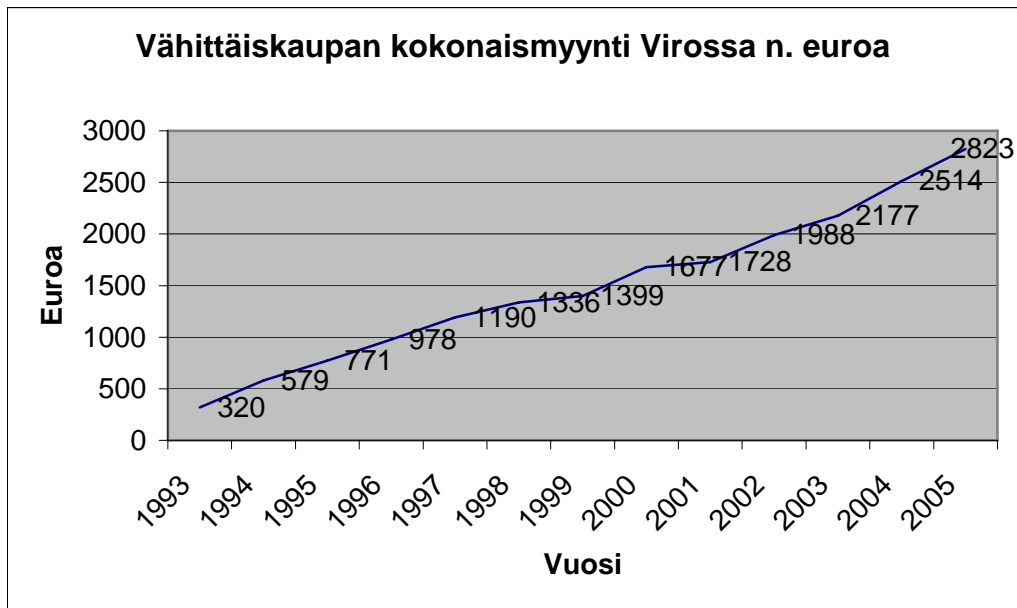
Baltian vähittäiskaupan kasvu on viime vuosina ollut nopeaa ja kilpailu kasvavilla markkinoilla on kiristynyt. Jokaisessa alueen maassa keskimääräinen vähittäiskaupan liikevaihdon kasvu on ollut yli 10 % vuodessa. Kasvua ovat luoneet väestön palkkataso- kasvu ja elintason nousu ohella myymäläverkoston laajeneminen sekä kulutus- luottojen yleistyminen. Etenkin Tallinnassa myös kasvava turismi on vaikuttanut vähittäiskaupan kasvuun (Sibul & Voog 2004: 38). Kovaa kilpailua on niin alkujaan virolais- ten yritysten ja maahan etabloituneiden yritysten välillä kuin myös pelkästään etabloitu- neiden yritysten välillä. Muun muassa tästä johtuen on Virossa ollut huomattavissa ver- kostoitumista jopa etabloituneiden yritysten kesken. Suomalaisten vähittäiskauppojen välinen yhteistyö on saanut alkunsa usein jo Suomen toiminnasta (CEMAT 2005: 34).

6.4.3. Vähittäiskaupan markkinarakenne Baltiassa

Päivittäistavarakaupan markkinarakenne Baltiassa on muuttunut yksityistämisen ja markkinoiden vapauttamisen myötä. Suuret vähittäiskaupan pelaajat ostivat pienempiä yrityksiä ja rakensivat myös omia yksiköitänään, samalla käyttäen hyväksensä rajoitusten puuttumista, maankäytön suunnittelun leväperäisyyttä sekä pienempien toimijoiden os- tokyvyn puutetta. Baltian alueelle nousi ripeässä tahdissa länsityylisiä supermarketteja, hypermarketteja ja halpamyymäläketjuja. Myymälämäärä nousi merkittävästi kommu- nismiajoista. Hypermarkettien osuus esimerkiksi Viron päivittäistavaramarkkinoista on jo 25–30 %. Supermarketit ovat hypermarkettien lähimpiä kilpailijoita hinnan ja laadun osalta. Tämä kehitys on johtanut nykypäivänä vähittäiskaupan keskittymiseen, kilpailun kiristymiseen suurien pelaajien välillä sekä toiminnan tehokkuusvaatimusten kasvuun. Myymälöiden keskipinta-ala on suurentunut ja vähitellen kaupan keskittymisen myötä on myymälöiden kokonaismäärä varsinkin Viron ruokakauppapuolella lisäksi jonkin verran viime-aikoina jopa vähentynyt. (Kielyte 2002: 52–53; Sibul & Voog 2004: 39.)

Vuosien 1999–2003 välisenä aikana Viron ja Latvian vähittäiskaupan euromääräinen liikevaihto kasvoi noin 70 % ja Liettuan noin 50 %. Baltian ruokamarkkinoiden koko- naisarvo on tällä hetkellä noin 5,2 miljardia euroa ja vuosikasvu lähellä 10 %. Päivittäis- tavarakauppa alkaa Baltiassa keskittyä yhä enemmän kahden yrityksen, eli Kesko- ICA:n omistaman Rimi Balticin ja liettualaisen VP-marketin käsiin. Oleellinen muutos Baltian maiden vähittäiskaupassa on torikaupan markkinaosuuden vähentyminen viime vuosikymmenellä, jota Latvia jopa edelleen tukee taloudellisesti työllisyysistä. Tori- kaupan osuus esimerkiksi Tallinnan elintarvikekaupassa, jossa myös harmaalla taloudel- la on perinteisesti ollut suuri osuus, oli 1990-luvun puolivälissä lähes 50 %. Vuonna 2004 tämä osuus on laskenut 16 %:iin. Nopeimmin Baltian maissa on kasvanut mootto-

riajoneuvojen vähittäismyynti. Liikevaihdolla mitaten Baltian maiden vähittäiskaupan suurin tuoteryhmä on elintarvikkeet ja muut päivittäistavarat, muodostaen noin 40 % vähittäiskauppamarkkinoista (Sibul & Voog 2004: 38; Pirilä 2005: 14). Kuviossa 17 esitetään esimerkkinä vähittäiskaupan kokonaismyyntilukuja Virossa eri vuosilta. Kuvio-osta päätellen myyntimäärät ovat vuosien saatossa melkoisesti nousseet.



Kuvio 17. Vähittäiskaupan kokonaismyynti Virossa eri vuosina (miljoonaa euroa) (Eesti Pank 2006).

Suomalaisella vähittäiskaupalla on merkittävä asema Baltiassa, ja varsinkin Virossa, jossa suomalaisen Ruokakeskon ja ruotsalais-hollantilaisen ICA-konsernin yhteisyrityksellä on markkinajohtaja-asema päivittäistavarakaupassa. Virossa suomalainen kauppa hallitsee jo noin 40 % päivittäistavarakaupasta ja Viron vuotuinen liikevaihto onkin näillä yrityksillä yhteensä jo noin 500 miljoonaa euroa. Baltian suurin vähittäiskauppa on liettualainen VP-market. VP-marketin koko Baltian alueen liikevaihto on ollut vuonna 2004 noin 1,2 miljardia euroa, kun se Kesko-ICA:n kohdalla on ollut samana vuonna noin 690 miljoonaa euroa. VP-marketilla on kotimaassaan jopa noin 35 % markkinaosuus ja Baltiassa sillä on ollut vuoden 2004 syyskuussa 277 eri kauppakeskusta tai myymälää. VP-market on laajentunut erittäin nopeasti Latviaan ja edelleen Viroon. Se on lyhyessä ajassa perustanut Viroon 26 myymälää. VP-market laajenee uusyritysperspektiivillä kohdemaihin. Yritys on tunnettu suurista volyymeistaan ja niiden mukana syntyneistä edullisista hinnoista. Suomalaisella Ruokakeskolla oli Virossa ja ruotsalais-hollantilaisella ICA-konsernilla puolestaan Latviassa huomattava osuus markkinoista. VP-marketin kilpailupaineessa yritykset yhdistivät voimansa yhteisyrityksellä. (CEMAT 2005: 38–39; Finpro 2006.)

Viron vähittäiskaupan kasvu on ollut nopeaa. Vuonna 2005 tukku- ja vähittäiskaupan liikevaihto kasvoi 13,2 % edellisvuodesta. Tukku ja vähittäiskaupan osuus BKT:sta on Virossa noin 14 % (vuonna 2005). Myymälöiden keskipinta-ala on suurentunut ja liikkeiden kokonaismäärä vähentynyt. Kilpailu kovenee pienten lähikauppojen välillä, joiden osuus on yhä suuri. Pysyäkseen mukana kilpailussa pienet vähittäiskaupat supistavat tavaravalikoimaansa ja erikoistuvat tiettyihin tuotteisiin. Viron suurin kansallinen keskusliike on ETK, jonka viiteen kauppaketjuun kuuluu yli 500 markettia eri puolilla Viroa. Äskettäin ETK avasi suuren Maksimarketin Tarttoon. ETK:n markkinaosuus on 15 %, mutta osuus on laskeva. ETK onkin Kesko-ICA:n lähes 25 % markkinaosuuden jälkeen suurin vähittäiskaupan toimija Virossa. Viime aikoina ETK on kärsinyt sekä taloudellisista että hallinnollisista vaikeuksista, minkä lisäksi sen toimintaa ovat rasittaneet neuvostoajoilta periytyvät toimintamallit. Kansainvälisistä ketjuista saksalainen Lidl on levinnyt Viron markkinoille 7 myymälällään Tallinnassa ja Koillis-Virossa. Virossa toimii myös muun muassa paikallisen Kaubamaja -konsernin omistama super- ja hypermarketketju Selver noin 8,4 % markkinaosuudellaan ja kasvavalla 20 myymälän ketjullaan sekä suomalaisen SOK:n omistama Prisma-ketju noin 8,9 % markkinaosuudellaan (Taulukko 15). (Sibul & Voog 2004: 38–39; Finpro 2006.)

Taulukko 15. Joidenkin Virossa toimivien päivittäistavaraketjujen markkinaosuuksia 10/2004 (Sibul & Voog 2004: 40).

Vähittäiskauppa	Omistaja	Markkinaosuus %
Säästumarket	Kesko	12,4
Citymarket	Kesko	9,4
Prisma	SOK	8,9
Selver	AS Kaubamaja	8,4
Konsum	ETK	4,6
Maksimarket	ETK	4,7
Rimi	ICA Baltic	3,1
T-market	VP market	1,6
(Tori)	–	(5,8)

Vähittäiskaupan liikevaihto on kasvanut Latviassa kaksinumeroisin luvuin viimeiset kuusi vuotta. Vuonna 2005 liikevaihto kasvoi 21,3 % edellisvuodesta, joka on ylivoimaisesti korkein lukema viimeisen 5 vuoden aikana. Vähittäiskaupan kasvua ovat vauhdittaneet väestön elintason nousu, jakeluverkoston olennainen paraneminen, ulkomaiset investoinnit sekä kulutusluottojen yleistymisen. Vuonna 2005 vähittäis- ja tukkukaupan BKT-osuus Latviassa oli 21,4 %. Kaupan liikevaihdosta tukkukaupan osuus on noin 60 % ja vähittäiskaupan 40 %. Latvian suurimmat elintarvikealan kauppaketjut suuruusjärjestyksessä markkinaosuuden mukaan ovat Rimi Baltic AB, latvialainen Mego sekä

liettualainen VP-Market. Rimi Baltic AB on Ruokakeskon ja ICA Baltic AB:n tasaosuuksin omistama yhteisyritys. Megolla on noin 40 liikettä eri puolilla Latvi-aa. VP-Marketin myynti Latviassa kasvoi vuonna 2004 noin 39 % edellisvuodesta. VP-Marketilla on Latviassa vuoden 2006 helmikuun tietojen mukaan 101 liikettä ja noin 20 % markkinaosuus, joka on kasvava. Vuonna 2006 uusia liikkeitä on tarkoitus avata noin kaksikymmentä. VP-Marketin tavoitteena onkin markkinajohtajuus Latvian päivittäistavarakaupassa. Saksalaisista elintarvikealan ketjuista markkinoilla toimii franchising-sopimuksella Sky. Uusimpana saksalaisena toimijana markkinoille on tullut jättiläis-mäinen vähittäiskauppaketju Lidl. (Finpro 2006.)

Vuonna 2005 vähittäis- ja tukkukaupan liikevaihto kasvoi Liettuassa 15,2 % edellisvuodesta. Viime vuosien aikana vähittäiskauppa on alkanut Liettuassa selvästi vilkastua ja supermarketit ovat alkaneet korvata tori- ja kioskikauppaa eri puolilla maata. Vähittäiskauppaa hallitsevat toistaiseksi paikalliset yritykset, joita on markkinoilla noin 16 000. Liikkeet ovat yleensä pieniä. Eniten vähittäis- ja tukkukauppoja on suurissa kaupungeissa. Keskittyminen on viime vuosien aikana ollut yleistynyt trendi. Suuria ostoskeskuksia on noussut eri puolille maata ja suuret kaupat tuottavat jo noin 60 % vähittäiskaupan liikevaihdosta. Vähittäis- ja tukkukauppa työllistää noin 14 % työvoimasta. Vähittäiskaupan kokonaismyynnistä elintarvikkeiden osuus on Liettuassa noin 40 %. VP-marketilla on 195 liikettä eri puolilla Liettuaa, mikä tekee yrityksen kirkaasti Liettuan markkinajohtajaksi päivittäistavarakaupassa, noin 34,5 % markkinaosuudellaan (vuonna 2004). Liettuan toiseksi suurin vähittäiskauppayritys on EKOvalda, joka toimii nimellä Rimi. EKOvaldan omistaa ICA:n ja Keskon yhteisyritys. Kolmanneksi suurin vähittäiskauppaketju Liettuassa on sekä Liettuassa että myös Latviassa yhteensä 154 myymäläl-lään toimiva IKI-ketju. (Sibul & Voog 2004: 39, 41; Finpro 2006.)

Saksalainen vähittäiskaupajätti Lidl on jo aloittanut toimintansa Baltian maissa ja laa- jeneminen alueella on pian ajankohtaista, joten isojen rakennemuutosten aika Baltian halpamyymälöiden sektorilla on vielä edessä. Muutenkin suurien kansainvälisten vähit- täiskauppatoimijoiden kiinnostus Baltiaa kohtaan on kasvussa. Tähän asti suomalaiset ja ruotsalaiset vähittäiskauppayritykset ovat saaneet toimia markkinoilla varsin vapaasti. Virossa markkinoiden uudelleenjako tulee tapahtumaan ennen kaikkea jo markkinoilla toimivien yritysten fuusioitumisen tai ulkomaisille konserneille myymisen kautta. Asi- antuntija-arvioiden mukaan Viron ja koko Baltian vähittäiskaupamarkkinoilla on tällä hetkellä kovempi kilpailutilanne kuin koskaan. Baltian vähittäiskaupan luonteenomai- nen piirre on elintarvikkeiden voimakas hintakilpailu. Hinta onkin edelleen tärkeä kulut- tajan valintakriteeri Baltiassa. (Kiuru ym. 2004: 56; Sibul & Voog 2004: 39–40.)

7. BALTIAN OPEROINTIMUDON VALINTA JA LIIKETOIMINNAN KEHITYS KOHDEYRITYKSIEN VÄHITTÄISKAUPPATOIMINNASSA

Seuraavaksi esitetään tämän työn case-yritystutkimus. Kukin tutkimukseen valittu case-yritys käsitellään erikseen, omana kohtanaan. Kustakin yrityksestä kuvataan tämän vähittäiskauppatoiminnan Baltian operointihistoria. Tarkastelu etenee aikajärjestyksessä Baltian toiminnan aloittamisesta tämän päivän tilanteeseen saakka. Jos kohdeyrityksellä on Baltiassa useampia erilaisia liiketoimintoja, esitetään nämä erikseen. Jokaisen kohdeyrityksen käsittelyn lopuksi esitetään yhteenvetotaulukot kunakin vuonna Baltiassa käytetyistä operointimuodoista sekä toiminnan laajuudesta. Toiminnan laajuutta kuvataan tässä työssä, aina kun tietoa vain on ollut saatavilla, kohdeyritysten Baltian toiminnan liikevaihdon ja toisaalta myös myymälämäärän avustuksella.

7.1. SOK

SOK oli ensimmäinen suomalainen käyttötavaroihin erikoistunut vähittäiskaupparyhmittymä Baltian markkinoilla. SOK:n Citysokos-ketju ennakoi Baltian maiden itsenäistymistä harjoittamalla taloudellista yhteistyötä saksalaisen Horten-kauppaketjun kanssa jo vuonna 1991. Motiivina kyseiseen yhteistyöhön oli lähinnä riskien jakaminen partnerin kesken. Yhtiöt perustivat Viroon yhteisen kehitysyhtiön Tenco Oy:n tasaosuuksin. Tämä yhteisyritys muun muassa kartoitti ja tutki useita erikoisliike ja tavaratalovaihtoehtoja Baltiassa. Vuonna 1995 Tenco Oy perusti Viroon tytäryhtiön Tenco Eesti AS:n, jonka tarkoituksena oli harjoittaa tavaratalotoimintaa Virossa. Saman vuoden lokakuussa avattiin Tallinnassa ensimmäinen Citysokos- tavaratalo kyseisen yhteisyrityksen toimesta. Toiminta käynnistyi tuolloin hyvin ja asetetut myyntitavoitteet jopa ylitettiin. Tavaratalon liikevaihto oli vuonna 1996 noin 4,4 miljoonaa euroa, vuonna 1997 5,4 miljoonaa euroa ja vuonna 1998 se oli kasvanut jo 5,8 miljoonaan euroon. Vuonna 1997 Tenco Oy perusti myös toisen tytäryhtiön Tenco Latvia SIA:n kehittämään liiketoimintaa Latviassa. Kummatkin tytäryrityksensä Tenco Oy omisti sataprosenttisesti. Vuonna 1998 SOK sai toisen saksalaisen yhteistyökumppanin kun Schleswig Holstein Oy ja SOK perustivat tasaosuuksin yhteisen kehitysyhtiön Foodbaltic Oy:n kehittämään ja tutkimaan edellytyksiä päivittäistavarakauppaan Baltian maissa. Vuonna 1999 perustetun Foodbaltic Oy:n tytäryhtiön Hansafood AS nimen alla SOK on perustanut ja operoinut Prismoja Virossa. (SOK 1994–1999.)

Saksalaiset yhteistyökumppanit saivat kuitenkin vähitellen väistyä ja SOK lähti toimimaan itsenäisemmin Baltian markkinoilla. Vuonna 1999 SOK osti yhteistyökumppani Horten-kauppaketjun osuuden yhteisestä kehitysyhtiö Tenco Oy:stä. Tämän jälkeen Tenco Oy:stä ja samalla siis myös Tallinnan Citysokos-tavaratalosta tuli SOK:n kokonaan omistama tytäryhtiö. Vuonna 2000 SOK osti toiselta saksalaiselta yhteistyökumppaniltaan Schleswig Holstein Oy:ltä 100 % omistuksen Foodbaltic Oy:stä, josta nyt myös tuli SOK:n 100 % omistama tytäryhtiö. (SOK 1999–2000; Market 2000: 22.)

Vuonna 2000 avattiin kaksi Viron ensimmäistä Prismaa Foodbaltic Oy:n tytäryhtiön Hansafood AS:n toimesta. 2000-luvulta alkaen SOK:n yhteistyökumppani Virossa on ollut virolainen osuuskauppaketju ETK, eli Eestin osuuskauppojen keskusliike. Se on osuustoiminnallisten yritysten muodostaman vähittäiskaupan ryhmä Virossa, jolle keskitetyt palvelut tuottaa keskusosuuskunta ETK. Yritykset ovat tehneet yhteistyötä esimerkiksi Viron toisen Prisman avaamisessa. Vuonna 2000 avatuista kahdesta Prismasta toisen, Tallinnan Sikupillissä sijaitsevan yksikön omistaa kokonaan Hansafood AS ja toisen, Tallinnan Rocca Al Maressa sijaitsevan yksikön puolestaan ETK:n tytäryhtiö Ramare AS, joka on samalla Foodbaltic Oy:n osakkuusyhtiö. Viimeksi mainittu tavaratalo kuuluu Prisma-ketjuun tehtyjen eri ketjusopimuksien perusteella ja sitä johdetaankin suomalaisista käsistä. ETK ja SOK ovat myös perustaneet yhdessä vuonna 2000 aloittaneen ketjunohjausyhtiön Hansacoop Oü:n Prismojen tarpeita varten. SOK ja ETK omistamat tämän puoliksi. Hansacoop Oü vastaa Prisma-ketjun operatiivisesta johtamisesta, hankinnoista, markkinoinnista, taloushallinnosta ja tietojärjestelmäpalveluista. Hankinta tapahtuu lisäksi yhteistyössä ETK:n tukkuliikkeen kanssa. ETK:lla ja SOK:lla on ollut yhteistyötä myös muun muassa bonusjärjestelmän kehittämisessä. Kauttaaltaan tämä yritysten välinen yhteistyö ei kuitenkaan ole ollut niin pääomakeskeistä kuin toiminta oli saksalaisten yhteistyökumppaneiden kanssa, vaan painotus on ollut ennen kaikkea kehitystoiminnoissa. (Market 2000: 22; SOK 2000; CEMAT 2005: 32–33.)

Vuonna 2001 fuusioitiin suunnitelmien mukaisesti SOK:hon sen omistamia tytäryhtiöitä. Näiden fuusioiden seurauksena muun muassa Tallinnassa market-kauppaa harjoittavasta Hansafood AS:sta tuli SOK:n tytäryhtiö ja ketjunohjaus- ja hallintopalvelutoimintaa harjoittavasta Hansacoop Oü:sta SOK:n osakkuusyhtiö. Ravintolatoimintaa harjoittava SOK:n tytäryhtiö Foodcourt AS fuusioitiin vuonna 2001 Hansafood AS:ään, joka jatkaa toimintaa myös Rosso-, Coffee House- ja Hesburger konsepteilla. Tehtyjen päätösten ja niitä seuranneiden osakekauppojen mukaisesti Hansacoop Oü:n aikaisemmin virolaisen yhteistyökumppani ETK:n omistuksessa ollut 50 % omistusosuus siirtyi vuonna 2002 kokonaan SOK:lle, ja yhtiö sulautettiin niin ikään Hansafood AS:iin. Han-

safood AS on toiminut vuodesta 2002 asti Viron liiketoimintaa paremmin kuvaavalla nimellä Prisma Peremarket AS. (SOK 2001–2002.)

Myöhemmin SOK on kokonaan luopunut Citysokos konseptistaan Virossa ja laajenee lähinnä hypermarket konseptilla toimivan Prisma-merkin alla. Tämä on johtunut muun muassa kilpailutilanteen kiristymisestä ja Tallinnan Citysokos tavaratalon liikevaihdon laskusta. Tallinnan tavaratalotoiminta lopetettiin vuonna 2002 ja SOK:n tytäryhtiö Tenco Eesti AS purettiin vuonna 2003. SOK:n strategiana on ollut keskittää toimintansa lähinnä Baltian suurimpiin keskuksiin. Kolmas Prisma avattiin Tallinnassa vuonna 2002 SOK:n ostettua entisen Primo Market- tavaratalon toiminnan Tallinnassa ja muutettua tämän Prisma-konseptin mukaiseksi. Samana vuonna avattiin myös neljäs Prisma Mustamäen alueelle Tallinnassa. Vuonna 2002 Viron Prismojen liikevaihto oli 32 miljoonaa euroa ja uusien tavaratalojen tultua laskuun vuonna 2003 se kohosi jo noin 53 miljoonaan euroon. (SOK 2002–2003.)

SOK:n Baltian liiketoimintojen myynti oli vuonna 2004 yhteensä 151 miljoonaa euroa. Toiminta saavutti sille asetetut tavoitteet ja tulos oli voitollinen. Erityisen hyvin myynti kasvoi Baltian päivittäistavarakaupan yksiköissä, joissa myynnin lisäys oli edelliseen vuoteen verrattua 15,7 %. Prismojen liikevaihto kohosikin Virossa noin 59 miljoonaan euroon vuonna 2004. SOK:n 100 % omistaman Prisma Peremarket AS:n palveluksessa oli vuonna 2004 keskimäärin 433 henkilöä. SOK on päättänyt keskittää Baltian liiketoimintansa marketkauppaan, hotellitoimintaan ja autokauppaan. AS Prisma Peremarket ostikin alkuvuonna 2005 kaikki AS Ramaren osakkeet virolaiselta ETK:lta. Yhtiö harjoitti Tallinnassa Prisma Rocca Al Maren liiketoimintaa. Rocca Al Maresta tuli Prisma Peremarket AS:n neljäs Prisma-hypermarket Tallinnassa. AS Ramare sulautui AS Prisma Peremarketiin samana vuonna. (SOK 2004–2005.)

SOK:lla on tällä hetkellä neljä suuryksikköä Tallinnan alueella ja viides on rakenteilla Lasnamäen alueelle. Prismoilla on Tallinnan vähittäiskaupassa merkittävä asema, lähes 20 % markkinaosuudellaan ja ne ovatkin markkinajohtajia kaupungin hypermarketkaupassa. Prismojen liikevaihto kasvoi vuonna 2005 jopa 37,5 % edellisvuodesta 81 miljoonaan euroon. Kasvun odotetaan Baltiassa jatkuvan myös vuonna 2006. Prismat toimivat yhtenäisenä ketjuna Virossa. Seuraavana askeleena SOK:n päivittäistavarakaupalla on Latvian ja erityisesti pääkaupungin Riian markkinat. Latviassa SOK tekee tällä hetkellä vain autokauppaa. Investointisuuntana etelä on kaikesta päätellen SOK:lle tärkeä. (Kiuru ym. 2004: 54–55; Peltonen 2004: 49; SOK 2005; Finpro 2006.)

Tammikuussa 2006 SOK ilmoittikin perustavansa ensimmäisen Prisman Latvian pääkaupunkiin Riikaan, joka avautuu loppuvuodesta 2006. Lisäksi tarkoituksena olisi laajentaa ketjua peräti neljään liikkeeseen Latvian pääkaupungissa, ja päästä jollain aikavälillä jopa hypermarkettien markkinajohtajaksi kaupungissa. SOK oli perustanut jo vuonna 2005 AS Prisma Latvija- nimisen yhtiön harjoittamaan Prisma-liiketoimintaa Latviassa. SOK avaa myös ensimmäisen Liettuan Prisma-hypermarketin Vilnaan. OZAS-ostoskeskukseen sijoittuva yksikkö avaa ovensa vuonna 2008. SOK pyrkii avaamaan lähivuosina 2–4 Prismaa eri puolille kaupunkia. Kannattavuus Baltiassa, liiketoimintojen arvonnousut sekä uusien hankintalähteiden löytäminen ovat syitä, joiden vuoksi S-ryhmä investoi Baltiaan jatkossakin. SOK:n Baltian yhtiöiden myynnin arvo nousi vuonna 2005 169 miljoonaan euroon. Työntekijöitä alueella on noin 1000 henkilöä. (SOK 2005–2006.)

Vuonna 1998 SOK:n omistama Hankkija Oy sekä Avena Oy perustivat yhdessä tasaosuuksin omistetun yhteisyrityksen Agribalt Oy:n, harjoittamaan maatalous-, kone- ja viljakauppaa Baltian alueella. Toiminta aloitettiin Latviassa, mutta sittemmin se on levinnyt myös Viroon. Yhtiön kokonaan omistama Latvian tytäryritys Agribalt Latvia SIA avasi vuonna 1999 ensimmäisen konseptin mukaisen myymälän Latviassa. Toisin sanoen vuosi 2000 oli varsinaisesti ensimmäinen tilivuosi kyseisen yhteisyrityksen historiassa. Vuonna 2001 Agribalt perusti myös Viroon tytäryhtiön Agribalt AS:n, joka avasi vuonna 2002 ensimmäisen myymälänsä Virossa. Tuona vuonna Latviassa toimi jo kolme myymälää. Yhtiön liikevaihto vuonna 2002 oli 8,2 miljoonaa euroa. Vuonna 2003 SOK osti Lännen Tehtailta (Avena Oy) omistukseensa Agribalt Oy:n koko omistuskannan, jonka jälkeen yhtiöllä oli 100 % omistusosuus Agribalt Oy:stä. Mutta jo vuoden 2004 aikana SOK-yhtiö päätti myydä koko Agribalt-ketjun liiketoiminnan Latvian virolaiselle AS Mecrolle. Samalla siirtyivät Agribaltin tytäryhtiöt AS Agribalt ja SIA Agribalt virolaiseen omistukseen. Agribaltin myynti liittyy SOK:n päätökseen keskittyä Baltian vähittäiskaupassa market- ja autokauppaan. Baltian maatalouskaupan arvioitu liikevaihto vuonna 2004 oli noin 20 miljoonaa euroa ja niiden tulos oli positiivinen. Henkilöstömäärä Agribaltissa oli noin 40 työntekijää. (SOK 1998–2004.)

Keväällä 1999 SOK:n tytäryhtiö Maan Auto aloitti neuvottelut Peugeot- automerkin valmistajan kanssa saavuttaakseen Peugeot- edustusoikeuden Baltian maihin. Aikaisemmin yhtiö oli toimittanut autoja vientitoimituksina Viroon edustussopimuksen ja paikallisten piirimyyjien kautta, mutta nämä toimitukset olivat loppuneet Peugeotin tehtyä vuonna 1998 maahantuontisopimuksen sikäläisen edustajan kanssa. Neuvotteluiden tuloksena SOK osti 90 % osuuden virolaisesta AS Kommet Autosta joulukuussa 1999

ja yrityksestä tuli SOK:n tytäryhtiö. Kommest Auto oli ollut Peugeotin maahantuojaja ja vähittäismyyjä Virossa ja tämän kokonaan omistama tytäryhtiö AS Lauva Auto vastavasti Latviassa. Kyseisen yritysoston johdosta SOK:lle avautui siis myös mahdollisuus lähteä Latvian automarkkinoille. (SOK 1998–1999; Jumpponen & Tiusanen 2000: 60.)

Virossa Kommest Autolla oli ollut ostohetkellä neljä vähittäismyyntipistettä ja liikevaihtoa noin 14 miljoonaa euroa. Latviassa taas yrityksellä oli ollut yksi vähittäismyyntipiste Riiassa ja liikevaihtoa noin 4,5 miljoonaa euroa. Yrityksellä on Baltiassa yksinmyyntiedustus Peugeot merkille. Omaa myymäläverkostoa täydentävät piirimyyjät. Vuonna 2000 Kommest Auto:n Viron ja Latvian liiketoimintojen liikevaihto oli kasvanut jo noin 30 miljoonaan euroon. Vuonna 2002 liikevaihto oli tästä vielä lähes kaksinkertaistunut 59 miljoonaan euroon ja Kommest Auto perusti yhden uuden myymälän Latviaan. Baltian maiden liityttyä EU:n jäseniksi Kommest Auton maahantuonti ja vähittäiskauppa eriytettiin sekä Virossa että Latviassa omiksi yhtiöikseen EU-säädösten mukaisesti. Tämä toteutettiin yhtiöittämällä vähittäisliikkeet maahantuontiliikkeiden, eli Virossa Kommest Auton ja Latviassa Lauva Auton kokonaan omistamiksi tytäryhtiöiksi. Jatkossa Virossa vähittäismyyntiä hoitaa Oü Kommest Autokeskused ja Latviassa puolestaan SIA Lauva Autocenters. Koko konsernin henkilömäärä oli Baltiassa vuonna 2004 keskimäärin 210 henkilöä. (SOK 1999–2004.)

Yhteenveto

Taulukko 16. SOK:n käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina.

SOK	1991	1992	1993	1994	1995
	Viro: yhteisyritys	Viro: yhteisyritys	Viro: yhteisyritys	Viro: yhteisyritys	Viro: yhteisyritys
	1996	1997	1998	1999	2000
	Viro: yhteisyritys	Viro: yhteisyritys	Viro: yhteisyritys Latvia: yhteisyritys	Viro: yhteisyritys/ yritysosto Latvia: yhteisyritys/ yritysosto	Viro: allianssi/ uusyritysp./yritysosto Latvia: yhteisyritys
	2001	2002	2003	2004	2005
Viro: allianssi/ yhteisyritys Latvia: yhteisyritys	Viro: uusyritysp./ yhteisyritys/yritysosto Latvia: uusyritysp./ yhteisyritys	Viro: yritysosto Latvia: yritysosto	Viro: org. kasvu* Latvia: org. kasvu	Viro: yritysosto Latvia: org. kasvu	

* *Orgaaninen kasvu= uuden yksikön perustamisen tai mahdollisen yritysoston jälkeisen ajan liiketoiminnan kasvua kohdemarkkinoilla, ilman uuden yksikön perustamista / ostamista.*

Taulukko 17. SOK:n Baltian alueen vähittäiskaupan ja koko yhtymän (harmaalla) liikevaihto eri vuosina (milj. euroa).

SOK	1996	1997	1998	1999	2000
	4,4	5,4	5,8	5,4	35,5
	1996	1997	1998	1999	2000
	1 934	2 088	2 347	2 540	2 754
	2001	2002	2003	2004	2005
	70,6	99,0	140,5	118,7	142,8
	2001	2002	2003	2004	2005
	2 915	2998	3112	3781	4 209

7.2. Kesko

Kesko on perinteisesti edennyt Baltiassa lähinnä uusien yksiköiden perustamisen ja yrittösten avulla. Kesko-konsernissa tähyiltiin Baltian suuntaan jo 1990-luvun puolivälistä lähtien. Kuitenkin vasta 2000-luvulle tultaessa yrityksessä tunnustettiin tarve päivittäistavaravähittäiskaupalle Baltiassa. Kansainvälistyminen on ollut Keskolle ennen kaikkea tie kasvuun. Suomen rajallisilla markkinoilla kasvun rajat ovat tulleet vastaan monella vähittäiskaupan tuote-alueella. (Kesko 2006.)

Vuoden 2000 keväällä Keskon tytäryhtiö Kesko Eesti AS aloitti ruokakaupan Virossa, avaamalla Tallinnassa Supernetto nimisen myymälän. Suunnitelmat kolmen muun samaan ketjuun kuuluvan myymälän perustamisesta myös julkaistiin. Myymälät perustettiin vuonna 2001 Pärnuun, Tarttoon ja Latvian Riikaan, josta viimeksi mainitusta tehtiin suoraan Citymarket. Keskolla oli jo vuonna 2000 tavoitteena rakentaa Viroon kattava vähittäiskaupaverkosto, koska se oli jo silloin konsernin selkeä strateginen kasvualue. Vuonna 2000 Kesko ilmoitti myös perustavansa tulevaisuudessa 4–5 hypermarkettia Latvian Riikaan. (Kesko 2000; Kiuru ym. 2004: 54–55; CEMAT 2005: 33.)

Vuonna 2001 Kesko-konsernista yhtiöitettiin tytäryhtiö Ruokakesko. Tämän tytäryhtiö SIA Kesko Food Latvia perusti Latviaan Citymarketin. Virossa toimi tuolloin jo kolme Supernetto myymälää, jotka tulitisiin muuttamaan Citymarketeiksi. Lisäksi Ruokakesko teki huomattavan, koko osakekannan sisältävän yrittösten Viron paikallisesta halpamyymäläketju Säästumarketista vuonna 2001. Ketju sisälsi ostettaessa 17 myymälää ja ostovuoden lopussa jo 33 myymälää. Liikevaihtoa ketjulla oli ostettaessa noin 21 miljoonan euron edestä. Ruokakeskon markkinaosuus Viron ruokakaupasta nousi vuonna 2001 15 prosenttiin. Kesko myös perusti vuonna 2001 mittavan logistiikkakeskuksen Viroon tukemaan alueen kasvavaa päivittäistavarakauppaa. (Kesko 2001.)

Vuonna 2002 Ruokakesko perusti uuden Citymarketin Tallinnaan. Yhteensä Virossa toimi tuolloin jo neljä Citymarkettia. Viron marketkauppaa pyöritti tuolloin Ruokakeskon tytäryritys Kesko Food AS, entiseltä nimeltään Kesko Eesti AS. Virossa Ruokakesko on lisäksi kasvattanut voimakkaasti Säästumarket ketjuaan uusyrityksperustannan kautta. Viron Säästumarket-ketjussa olikin myymälöitä jo 44 kappaletta vuoden 2002 lopulla. Vuonna 2002 Keskolla oli jo noin 20 % osuus Viron ruokakaupasta. Ruokakesko perusti Latviaan kaksi Citymarkettia vuonna 2002. Lisäksi yrityksellä toimi kyseisestä vuodesta alkaen pienemmän myymäläkoon Supernetto halpamyymälä Riiasa. Ruokakeskolla onkin tavoitteena saavuttaa vahva asema Latviassa erityisesti Citymarkettien ja Supernetto-myymlöiden uusyrityksperustannan kautta. Sen sijaan Liettuan markkinat olivat varsin kilpaillut, jonka vuoksi yritysostot tulisivat siellä paremmin kyseeseen uusyrityksperustannan ohella. (Kesko 2002; Kiuru ym. 2004: 54–55; CEMAT 2005: 33–35.)

Kiivaasta kasvuvauhdista huolimatta Keskolla on ollut myös hankaluuksia Latviassa. Yhtiö esimerkiksi ilmoitti vuonna 2002 sulkevasa Citymarketin Riiasa vain vuoden toiminnan jälkeen. Syyksi ilmoitettiin myymälän huonosta sijainnista johtuva kannattamattomuus. Nopeat muutokset toimipaikoissa kertovat vähittäiskaupan murroksesta, joka Latviassa koettiin 2000-luvulle siirryttäessä. Hypermarketteihin ei nimittäin oltu Latviassa vielä aikaisemmin totuttu. Kesko on törmännyt myös rikollisuudesta johtuviin ongelmiin erityisesti Latviassa. Tavarataloja vastaan on esitetty muun muassa pommiuhkauksia. (CEMAT 2005: 35–36.)

Se miten vakavasti Kesko ottaa kasvumahdollisuudet Baltiassa, näkyy yhtiön investointipolitiikassa. Keskon tytäryhtiö Ruokakesko suuntasi vuonna 2002 investoinneistaan 41 % Baltiaan, ja toinen tytäryhtiö Rautakesko peräti 48,2 %. Vuonna 2003 investoinnit ja liikevaihto kasvoivat edelleen. Keskon liikevaihto ulkomailta kasvoi peräti 54,7 % vuonna 2003. Kesko esittikin tuolloin tavoitteen, että 20 % koko yrityksen liikevaihdosta tulisi saada ulkomailta vuoteen 2005 mennessä (Peltonen 2004: 49). Vuonna 2003 Ruokakeskon Baltian alueella toimivat tytäryritykset harjoittivat voimakasta uusyrityksperustantaa. Virossa avattiin kaksi uutta Citymarkettia ja Latviassa puolestaan kolme uutta Citymarkettia kyseisenä vuonna. Ruokakesko kipusi Viron ruokakaupan markkinajohtajaksi. Latviassa toimiva Ruokakeskon halpakauppaketju Supernetto kasvoi runsaasti vuonna 2003. Vuoden lopussa ketjulla oli maassa yhteensä 11 myymälää. Supernetto-halpahintamyymäläketjun laajentumista vauhditettiin tekemällä marraskuussa latvialaisen SIA Ilga-Siguldan kanssa pitkäaikainen vuokrasopimus Globuss-ketjun kuuden kaupan muuttamisesta Supernetto-kaupoiksi. Viron Säästumarket-ketjussa oli myymälöitä yhä 44 kappaletta vuonna 2003. Vuoden 2003 lopulla Kesko ilmoitti perus-

tavansa päivittäistavaroiden myyntiä hoitavan yhteisyrityksen merkittävän Baltian kilpailijansa ruotsalaisen ICA:n kanssa (Kesko 2003).

Kesäkuussa 2004 Kesko-konserniin kuuluva Ruokakesko Oy ja ICA AB-konserniin kuuluva ICA Baltic AB allekirjoittivat sopimuksen yhteisyrityksen perustamisesta tasosuuksin Baltian ruokamarkkinoille. Molempien Baltian liiketoiminnot olivat olleet tappiollisia. Keskon ja ICA:n toiminnot oli tarkoitus yhdistää vuoden 2004 loppuun mennessä. Euroopan komissio hyväksyi yhteisyrityksen marraskuussa samaisena vuonna. Ruokakeskon vahvin markkina-alue Baltiassa oli jo tuolloin Viro, jossa se oli markkinajohtaja. ICA:lla taas oli vahva asema etenkin Latviassa. ICA:lla oli Virossa vuonna 2004 kuusi RIMI-supermarketia ja yksi RIMI-hypermarket. Latviassa yhtiöllä oli 35 RIMI-supermarketia ja viisi RIMI-hypermarketia sekä logistiikkakeskus Riiasa. Liettuassa ICA:lla oli yhteensä 30 supermarketia ja kolme hypermarketia, joista useimmat toimivat RIMI-logon alla. Vilnassa yhtiöllä on logistiikkakeskus. ICA:n henkilöstön määrä Baltian maissa oli vuonna 2004 yhteensä noin 5 600. (Kesko 2004; Finpro 2006.)

Vuonna 2004 Kesko konsernin liikevaihdosta jo noin 15 % tuli ulkomaisilta markkinoilta. Baltian osuus Ruokakeskon liikevaihdosta oli samana vuonna noin 9 %, Baltian liikevaihdon kasvettua jopa 38 % edellisestä vuodesta. Kasvua saatiin muun muassa avattujen uusien myymälöiden avulla. Vuonna 2004 Ruokakesko laajensi halpamyymäläketjujaan Baltiassa. Säästumarket-ketju kasvoi 47 yksikköön ja Latvian Supernetto-ketju puolestaan 25 yksikköön. Henkilöstöä Ruokakeskolla oli Baltiassa vuonna 2004 yhteensä noin 2700. (Kesko 2004.)

Virallisesti yhteisyritys, nimeltään Rimi Baltic AB aloitti toimintansa 3.1.2005 noin 160 yksikön voimalla. Vuonna 2005 Kesko-konsernin liikevaihdosta jo noin 20 % tuli ulkomaisilta markkinoilta viennin ja ulkomaantoimintojen muodossa, mikä on jo varsin lähellä konsernin silloista 25 % tavoitetta. Yhteisyrityksellä on kolmessa Baltian maassa tytäryhtiöt ja vuoden 2005 lopussa yhteensä jo noin 170 hypermarket-, supermarket- ja halpamyymäläkonseptilla toimivaa ruokakauppaa ja sen on tarkoitus laajentaa kauppaverkostoaan kaikissa Baltian maissa. Jatkossa kaikki yhteisyrityksen Baltian hyper- ja supermarketit perustuvat ICA:n Rimi- konseptiin. (Kesko 2005.)

Laatikko- ja halpamyymälä periaatteella toimivaa konseptia Virossa edustaa Rimi Baltic AB:n Säästumarket-ketju, joka tarjoaa elintarvikkeita halvemmilla hinnoilla, kuin esimerkiksi Virossa nykyisin toimivat muut Kesko/ICA:n yhteisyrityksen konseptit, eli Rimi hyper- tai supermarketit. Säästumarket ketjua Kesko on laajentanut ripeään tahtiin.

Säästumarketteja on Virossa vuoden 2005 lopussa 47 yksikköä ja Rimi hyper- tai supermarketteja löytyy 13 kappaletta. Yhteisyrityksellä on johtava asema Viron päivittäistavaramarkkinoilla lähes 26 % markkinaosuudellaan. Rimi Baltic AB:lla on vuoden 2005 lopussa Latviassa yhteensä 78 Rimi super- ja hypermarkettia sekä Supernetto-halpa-myymäläkonseptilla toimivaa ruokakauppaa. Supernetto liikeketju on kasvanut näistä nopeimmin. Markkinaosuus Latviassa on noin 21 %. ICA/Keskolla on vuoden 2005 lopussa Liettuassa yhteensä 38 Rimi super- ja hypermarkettia sekä logistiikkakeskus Vilnassa. Suunnitelmana on laajentaa Supernetto-ketju myös Liettuaan, jossa yhteisyrityksen osapuolilla ei aiemmin ole ollut halpahintamyymälöitä. Liettuassa yhteisyrityksen markkinaosuus on noin 6 %. (Sibul & Voog 2004: 41; Kesko 2005; Finpro 2006.)

Jo ennen yhteisyrityksen perustamista Keskon kanssa, päivittäistavaramarkkinoilla toimiva ruotsalainen ICA oli hyvin aktiivinen toimija Baltiassa. Vuonna 1999 ICA teki 50 % yritysoston liettualaisesta supermarketketjusta EKO:sta, jota operoi yritys nimeltään EKOvalda (Vuonna 2002 se osti koko EKOvaldan). Vuonna 2000 ICA osti lisäksi Vikonda-ryhmän 12 myymälää Liettuassa. Virossa toiminta taas aloitettiin vuonna 1999 ostamalla SPAR-ryhmän suurin franchise-myymälä Tallinnassa. Latviassa yritys on turvautunut sekä uusyritysperustantaan että yritysostoon ostamalla paikalliselta kilpailijaltaan Interpegrolta myymälöitä vuonna 1999. Vuonna 2000 ICA osti koko yrityksen. Vuonna 1999 ICA perusti yhteisyrityksen suuren hollantilaisen vähittäiskauppayrityksen Aholdin kanssa, johon lopulta koko ICA fuusioitui, ja syntyi ICA Ahold AB, jonka kanssa Kesko nykyään Baltiassa operoi. (Jumpponen & Tiusanen 2000: 56–57; Kesko 2004.)

Yhteisyritys tukee Ruokakeskon ja ICA:n strategioita hakea voimakasta kasvua ja kannattavuutta Baltian maissa. Yhteisyritys-järjestelyllä saavutetaan Keskon mukaan synergiaetuja ostamisessa, markkinoinnissa, kauppaverkoston kehittämisessä ja logistiikassa. Voimavarojen yhdistäminen kertoo yhä kovenevasta kilpailusta markkinoilla. Tämä ajaa yhtiöitä järjeistämään toimintojaan ja hakemaan kustannussäästöjä suuremmilla volyyymeilla sekä lisäksi kasvattamaan markkinaosuutta. Kesko voi myös yhteisyrityksen myötä hyödyntää ICA:n logistiikkakeskuksia Latviassa ja Liettuassa, tarvitsematta perustaa omaa yksikköään kyseisiin maihin. ICA saa vastaavaa hyötyä Keskon Viron keskuksista. (CEMAT 2005: 35, 39.)

Yhteisyrityksen markkinaosuus Baltian maiden noin 5,2 miljardin euron vuotuisesta ruokakaupan liikevaihdosta on noin 16 %. Se onkin johtava ulkomainen yritys Baltian markkinoilla. Vahvin asema sillä on Virossa ja Latviassa. Liettuassa vähittäiskaupparakentaminen on vielä kesken. Henkilöstön määrä on yhteensä noin 8 600.

Logistiikan keskus ja pääkonttori ovat Latviassa ja paikalliset logistiikan yksiköt Virossa sekä Liettuassa. Ruokakeskon Baltian tytäryhtiöiden arvioitu liikevaihto vuonna 2004 oli 256 miljoonaa euroa, kun taas Ruokakeskon ja ICA Balticin yhteenlaskettu nettoliikevaihto Baltian maissa vuonna 2004 oli lähes 690 miljoonaa euroa. Rimi Baltic AB:n tavoitteena on ottaa tulevaisuudessa haltuun 25 % markkinajohtajuus Baltian vähittäiskauppariikasta. Kesko on onnistunut Baltian tavoitteissaan hyvin, joistakin Latvian kannattavuusnotkahduksista huolimatta ja saanut tavoittelemansa kasvua nimenomaan Baltiasta. Suomen päivittäistavaramarkkinat ovat olleet jo pidemmän aikaa melko tasaiset ja jopa satureituneet, ja niiltä saatu myynti siten suhteellisen vakiintunut ja vieläpä viimeaikoina pienentynyt. Baltian toimintansa seuraavana askeleena Keskolla on päivittäistavara-kaupan vahvistaminen erityisesti Liettuassa yhdessä ICA:n kanssa. (Sibul & Voog 2004: 41; Finpro 2006.)

Keskon maatalouskauppa Baltiassa alkoi Virossa vuonna 1998 sen Baltian alueella toimivan tytäryhtiön Kesko Agron perustettua maahan myymälän. Latviassa Kesko Agro aloitti toimintansa vuonna 1999, ja perusti vuonna 2000 Riikaan myymälään. Vuonna 2001 avattiin uusi maatalous- ja konekauppakeskus Latviassa. Tällöin Virossa toimi jo viisi myymälää. Kesko perusti vuonna 2001 Liettuun tytäryhtiön (Kesko Agro Lietuva) pyörittämään siellä maatalousvähittäismyymälöitä. Tämän toiminta käynnistyi vuonna 2002 uuden maatalous- ja konekauppakeskuksen avattua Vilnassa. Samana vuonna myös Virossa perustettiin vastaava keskus ja Latviassa vastaavasti uusi myymälä. Vuonna 2003 avattiin uudet myymälät jokaisessa Baltian maassa. (Kesko 1998–2003.)

Vuonna 2004 avattiin uusi maatalous- ja konekauppakeskus Liettuan Kaunasiin. Lisäksi Latviassa avattiin uusi myymälä. Nykyisen Maatalouskeskon Baltian alueella toimivan tytäryhtiön Kesko Agron markkinaosuus Viron maatalous- ja konekaupassa on tänä päivänä jopa noin 32 %. Sillä on Virossa vuoden 2005 lopussa yhteensä viisi yksikköä, joista yksi on maatalous- ja konekauppakeskus sekä kaksi aluekeskusta. Latviassa Kesko Agrolla on vuoden 2005 lopulla 4 yksikköä, joista yksi on maatalous- ja konekauppakeskus Riiaassa ja lisäksi sillä on kaksi aluekeskusta. Yrityksen markkinaosuus Liettuan maatalous- ja konekaupasta on noin 25 %. Kesko Agron markkinaosuus Liettuan maatalous- ja konekaupassa on noin 15 %. Sillä on maatalous- ja konekauppakeskukset Vilnassa ja Kaunasissa. Lisäksi maassa toimii yksi aluekeskus. (Kesko 2004–2005; CEMAT 2005: 35–37; Finpro 2006.)

Edellä esitetyn lisäksi Kesko Agron verkostoon kuuluu koko Baltiassa yhteensä noin 50 varaosa- ja tarvikekaupan jälleenmyyjää. Kesko Agro on ollut Baltian markkinajohtaja

ja suurin maatalouskauppaa alueella harjoittava yritys jo vuodesta 2002 alkaen. Kasvua alalle odotetaan EU-jäsenyydestä ja siitä johtuvasta maatalouden modernisoinnista. Baltian maatalousmarkkinoilla EU-jäsenyys on kasvun kannalta keskeisessä asemassa. (CEMAT 2005: 35–37; Kesko 2005.)

Keskon rautakauppapuolen liiketoiminta Baltiassa alkoi Rautakeskon tehtyä 98,4 % yritysoston Viron suurimmasta rautakauppaketjusta, AS Fanaalista vuonna 2000. Ketjulla oli ostohetkellä 5 yksikköä Virossa ja markkinaosuutta noin 20 %. AS Fanaaliketjulla oli myös yksi myyntipiste Latviassa vuodesta 2000, jota Kesko toivoi voivansa käyttää jatkossa. Kesko laajensi myöhemmin Baltian toimintaansa ostamalla loppuosan rautakauppaketju AS Fanaalista. Keskolla oli selvä odotus Baltian vähittäiskauppa-markkinoiden kasvusta myös rautakauppapuolella. Keskolla oli nimittäin jo tuolloin tavoitteena saada markkinaosuutta koko Baltian maiden rautakauppasektorista. Vuonna 2001 avattiin Tartossa ja vuonna 2002 Tallinnassa uudet myymälät. Lisäksi vuonna 2002 perustettiin uusi myymälä Latvian Riikaan. Erilaisten myymäläjärjestelyjen jälkeen Rautakeskon Baltian alueella toimivan tytäryhtiön Rautakesko AS:n omistuksessa oli vuonna 2002 neljä myymälää Virossa ja yksi Latviassa. Myymälät toimivat vuodesta 2002 alkaen K-rauta nimen alla. (Kesko 2000–2002; Kiuru ym. 2004: 54–55; CEMAT 2005: 33–35.)

Vuonna 2003 Kesko perusti uuden K-raudan Viron Pärnuun. Konserni myös laajensi toimintaansa Liettuan rautakauppa-alan vähittäiskauppaan, ostamalla osake-enemmistön maan suurimmasta rautakauppayrityksestä Senukaista, jolla oli ostovuonna 10 myymälää Liettuassa, 1 Latviassa sekä koko Liettuan kattava 50 yksikön franchising-myymäläverkosto. Senukain liikevaihto vuonna 2002 oli ollut yli 150 miljoonaa euroa. Senukaista tehdyn yritysoston ja lisäksi uusyritysperstustannan avulla Rautakesko oli jo vuonna 2003 Baltian alueen markkinajohtaja rautakaupassa. Rautakesko halusi toimia Liettuassa Senukai merkin alla, vaikka Virossa ja Latviassa toimitaan K-Rauta tuotemerkin alla. Senukain vahva kasvu on kannustanut Keskoa laajentumaan edelleen Baltiassa. Vuonna 2004 Senukain myymälämäärä lisääntyikin kolmella uudella yksiköllä. Franchising-yksiköitä Liettuassa oli tuolloin 77. Latviassa taas avattiin vuonna 2004 ensimmäinen franchising-periaatteella toimiva K-Rauta myymälä. (Kesko 2003–2004.)

Senukai on Liettuan rakennustarvike- ja DIY-kaupan (Do It Yourself) markkinajohtaja noin 25 % markkinaosuudellaan. Senukailla on vuoden 2005 lopussa 13 omaa myymälää Liettuassa sekä koko maan kattava logistiikka- ja tukkumyyntiverkosto. Senukailla on lisäksi koko Liettuan kattava 76 myymälän franchising-verkosto ja yksi oma myy-

mälä Latvian Riiassa. Senukai on mukana sekä kuluttaja- että ammattiasiakaskaupassa. Menestynyttä Senukai-ketjua aiotaan vielä laajentaa tulevaisuudessa Liettuassa. (Sibul & Voog 2004: 41; Kesko 2005.)

Rautakeskolla on vuoden 2005 lopussa Virossa neljä K-Rautaa sekä maanlaajuinen tukkumyyntiverkosto ja se on Viron markkinajohtaja rautakauppasektorilla noin 20 % markkinaosuudellaan. Latviassa Rautakeskolla toimii vuonna 2005 kolme K-rautaa, yksi K-rauta partnerimyymälä ja lisäksi sillä on koko maan kattava tukkumyyntiverkosto. Rautakesko investoi vuoden 2005 alkupuolella 12 miljoonaa euroa kahden uuden K-Raudan avaamiseksi Riiassa. Yrityksen markkinaosuus Latviassa on noin 8 %. Rautakesko laajentaa verkostoa kahdesta kolmeen myymälällä vuosittain sekä kehittää K-raudan franchising, eli partnershop-verkosta. Lähitulevaisuuden tavoitteena Latviassa on jopa noin 30 myymälän franchising-verkosto. (CEMAT 2005: 35–38; Kesko 2005; Finpro 2006.)

Keskon tytäryhtiö Keswell Oy:n vuonna 2005 ostamalla Indoor Group Oy:llä on tytäryhtiöt ja Asko sekä Sotka-huonekalukauppoja Virossa ja Latviassa. Askolla on yksi liike Viron Tallinnassa ja kaksi Latviassa. Asko pyrki kasvattamaan markkinaosuttaan Baltiassa uusyrityserustannan avulla. Tulevaisuuden suunnitelmissa yhtiöllä on myös etabloituminen Liettuan markkinoille. Askon ensimmäinen liike Baltiassa avattiin Tallinnaan vuonna 1996. Latviaan yritys perusti ensimmäisen myymälän vuonna 2002 ja toinen liike perustettiin vuonna 2006. Askon Baltian yksiköt toimivat yhdessä Sotkaketjun liikkeiden kanssa. Sotkalla on tällä hetkellä Virossa 3 liikettä ja Latviassa 2 liikettä. Sotkan Baltian toiminta alkoi Tallinnaan vuonna 1998 perustetulla myymälällä. Tarttoon avattiin myymälä vuonna 2002. Latviaan Sotka on mennyt Askon kanssa samaan aikaan yhteistavarataloilla. Keswell omistaa myös Anttilan postimyynnin, joka on toiminut vuodesta 1992 Suomen lisäksi Virossa ja vuodesta 1998 Latviassa. Lisäksi Anttilan postimyynnillä on vuonna 2002 perustettu oma myymälä Viron Viljandissa. Postimyyntitoimintaa ei kuitenkaan tässä työssä lähemmin käsitellä. (Indoor Group 2000–2003; Sibul & Voog 2004: 41; CEMAT 2005: 33; Finpro 2006.)

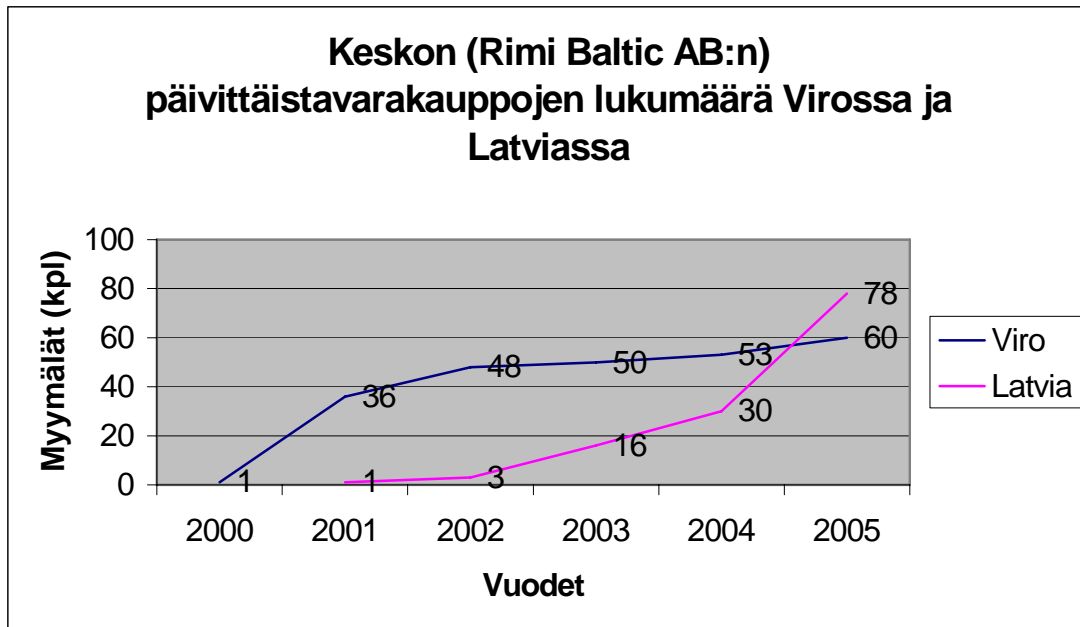
Yhteenveto

Taulukko 18. Keskon käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina.

KESKO	1998	1999	2000	2001
	Viro: uusyritysp.	Viro: org.kasvu	Viro: uusyritysp./yritysosto Latvia: uusyritysp./yritysosto	Viro: uusyritysp./yritysosto Latvia: uusyritysp.
KESKO	2002	2003	2004	2005
	Viro: uusyritysp.	Viro: uusyritysp.	Viro: uusyritysp.	Viro: yhteisyritys/ yritysosto
	Latvia: uusyritysp. Liettua: uusyritysp.	Latvia: uusyritysp. Liettua: franchising/ uusyritysp./yritysosto	Latvia: franchising/ uusyritysp. Liettua: franchising/ uusyritysp.	Latvia: franchising/ uusyritysp./ yhteisyritys/ yritysosto Liettua: franchising/ yhteisyritys

Taulukko 19. Keskon Baltian alueen vähittäiskaupan (ei sisällä Anttilan postimyyntitoimintaa) ja koko yhtymän (harmaalla) liikevaihto eri vuosina (milj. euroa).

KESKO	1998	1999	2000	2001
	2,2	4,0	89,0	181,0
	1998	1999	2000	2001
	5992	6 111	6 308	6 214
	2002	2003	2004	2005
	326,0	604,0	834,0	1062,0
2002	2003	2004	2005	
6 466	7 070	7 517	8 322	



Kuvio 18. Keskon päivittäistavarakauppojen lukumäärä Virossa ja Latviassa eri vuosina.

7.3. Stockmann

Stockmann aloitti Baltian toimintansa Virossa perustamalla muotiin ja kodintarvikkeisiin keskittyneen myymälän Tallinnaan jo vuonna 1993. Toiminnan kannattavuus oli aluksi vastatulessa muun muassa valuuttakurssivaihteluiden vuoksi. Yritys kuitenkin uskoi Viron markkinoiden positiiviseen tulevaisuuteen. Vuonna 1994 Stockmann julkistikin aikomuksensa avata Tallinnassa täyden palvelun ja koon tavaratalon. Vuoden 1995 lopussa perustettiin Virossa tytäryhtiö Stockmann AS, joka harjoitti vuoden 1996 alusta Hobby Hallin tuotteiden postimyyntiä ja huhtikuusta 1996 lähtien tavaratalotoimintaa sekä Seppälän liiketoimintaa. Stockmannin varsinainen tavaratalo avattiinkin Tallinnassa vuonna 1996. Samalla aikaisemmin perustetun Stockmann-myymäjän toiminta kaupungissa lopetettiin ja myymälä muutettiin Seppäläksi. Tavaratalon ensimmäisenä toimintavuonna kävijämäärä ja samalla myynti olivat jatkuvassa kasvussa. Tavaratalon ansiosta yrityksen Viron myynti nelinkertaistui. Stockmannin Tallinnan tavaratalo oli aikanaan merkittävimpiä ulkomaisia investointeja Virossa. (Stockmann 1994–1996.)

Jo vuonna 1997 alkoi kuitenkin myös Viron markkinoilla tuntua enemmän kilpailua vähitellen vakiintuvien olojen alkaessa kiinnostaa uusia yrittäjiä. Kuitenkin tavaratalon ja Seppälän myymälän myynti lisääntyi kyseisenä vuotena peräti 59,4 %. Vuonna 1998 pankkien ja rahoitussektorin epävarmuudet sekä Venäjän talouskriisi heijastuivat virolaisten kuluttajien asenteisiin varovaisuutena ja myynnin kasvu heikkeni väliaikaisesti. Viron kruunua kohtaan tunnettu epävarmuus, johtuen muun muassa maan vaihtotaseongelmasta, aiheutti Stockmannille valuutansuojauskuluja. Vaikka myös vuosi 1999 oli samassa suhteessa ongelmallinen, auttoi Viron kruunun sitominen euroon vähentämään toimintariskiä ja myös Viron alhainen inflaatio antoi rohkaisua toimintaan. Stockmann esitti kuitenkin jo vuonna 1998 suunnitelman Tallinnan tavaratalonsa laajennuksesta, joka lopullisesti valmistuisi vuonna 2000. Tällöin tavaratalo laajennettiin kaksikerroksisesta viisikerroksiseksi Baltian suurimmaksi tavarataloksi. Viron taloudellinen elpyminen ja valmistunut tavaratalon laajennus vuonna 2000 antoivat hyvät edellytykset yrityksen tuloksen parantamiselle. Tehdyn laajennuksen jälkeen Stockmann-tavaratalo on ollut Tallinnan johtava tavarataloyksikkö. (Stockmann 1997–2000; Peltonen 2004: 49.)

Henkilöstöä Stockmannilla oli Virossa noin 580 henkilöä vuonna 2001. Vertailun vuoksi voi mainita, että henkilöstöä oli esimerkiksi vuonna 1997 vain noin 330. Stockmann uusi Tallinnan tavaratalonsa elintarvikeosaston kokonaan vuonna 2001 vastatakseen alan kiristyneeseen kilpailuun ja näin tarjoten kaupungin laajimman valikoiman elintarvikkeita. Stockmannin Viron myynti olikin yhä kasvussa muun muassa näiden toimen-

piteiden ansiosta. Ulkomaantoimintojen kasvu kiihtyi jälleen vuonna 2002 kasvun ollessa selvästi nopeampaa kuin kotimaassa. Baltian markkinoiden arvioidaan kasvavan nopeammin kuin Suomen markkinoiden. Baltian kansantalouksien alhainen lähtötaso mahdollistaa pitkäksi aikaa nopeamman myynnin kasvun kuin kotimarkkinoilla. Liberaali talouspolitiikka on tehnyt Virosta houkuttelevan investointikohteen. Vähittäiskaupan kilpailu on kiristynyt yllättävän nopeasti ja varsinkin suomalaisille kauppayrityksille laajeneminen Viroon on ollut pienen etäisyyden ja kulttuurin sekä kielen läheisyyden vuoksi helppoa. Vuonna 2002 ulkomaantoimintojen osuus Stockmannin tavarataloryhmän myynnistä oli kasvanut noin 15 prosenttiin, missä on mukana myös Venäjän toiminnot. Stockmann konsernin julkistetun strategian mukaisesti yhtiö hakee kasvua sekä Venäjältä että Baltiasta. Tavoite on saada kolmannes koko yhtiön myynnistä ulkomailta vuoteen 2008 mennessä. (Stockmann 2001–2002; Peltonen 2004: 49.)

Baltian, vuoden 2002 jälkipuoliskolla, lopullisesti varmistunut EU-jäsenyys merkitsi jo tuolloin maiden painoarvon lisäämistä Stockmannin strategiassa. Stockmannin vuoden 2002 tavoitteena olikin yhä kasvaa Baltiassa. Vuonna 2003 Baltiassa vallitseva taloudellinen kasvu ja kulutuskysyntä olivat edelleen, ja tulevat myös lähitulevaisuudessa olemaan selvästi Suomea nopeampia. Suomessa markkinat näyttivät Stockmannin kannalta olevan jo vuonna 2003 suhteellisen kypsät, eli kasvu on tulevaisuudessa haettava ulkomailta. Vuonna 2003 ulkomaisen myynnin osuus oli jo kasvanut 11 prosenttiin koko konsernin myynnistä. Viron kilpailu jatkoi kiristymistään EU-jäsenyyden lähestyessä vuonna 2003. Stockmann arvioikin kilpailun jo tuolloin niin kireäksi, että huomattavalla osalla Tallinnan vähittäiskaupassa toimivista yrityksistä ei olisi yrityksen mukaan enää kaupungissa tuloksellisen toiminnan edellytyksiä. Silti Stockmannin Tallinnan tavaratalon myynti on kehittynyt viime-aikoina erinomaisesti ja toiminnan kannattavuus jatkaa paranemistaan. Vuonna 2004 ulkomaisen toiminnan osuus Stockmannin myynnistä oli jo 14 %, josta Baltian osuus oli noin puolet. Vertailun vuoksi, vuonna 2005 ulkomaisen toiminnan osuus oli kasvanut jo noin 18 prosenttiin Stockmannin myynnistä, josta Baltian osuus oli noin 8 %. Tavarataloryhmässä ulkomaisen toiminnan osuus myynnistä oli vuonna 2004 noin 21 %, Baltian osuuden ollessa noin 8 % ja vuonna 2005 noin 26 %, Baltian osuuden ollessa edelleen noin 8 %. Vuonna 2005 Baltian kulutuskysyntä oli edelleen Suomea nopeampaa. Maiden kansantalouksien kasvuluvut olivat Suomeen verrattuna kaksinkertaiset. Stockmannin myynnin vertailukelpoinen kasvu Baltian kanssa oli huomattavasti voimakkaampaa kuin Suomessa. (Stockmann 2002–2005.)

Stockmann toimii myös Latvian vähittäiskauppariikkinomarkkinoilla. Vuonna 1998 toiminnan laajentamisesta Latvian Riikaan tehtiin strateginen päätös ja perustettiin maahan tytä-

yhtiöt SIA Stockmann ja SIA Stockmann Centrs kiinteistöyhtiö. Toiminnan aloittaminen maassa kuitenkin viivästyi toivotusta, eri syistä johtuen. Sopimus tavaratalon perustamisesta kirjoitettiin vasta vuonna 2001. Tällöin Stockmann ja Rautakirja Oyj allekirjoittivat latvialaisen yrityksen kanssa sopimuksen Riian keskustassa sijaitsevan tontin maanvuokraoikeuden siirtämisestä Stockmannin ja Rautakirjan omistamalle yritykselle. Riian kaupungin omistamalle tontille rakennettaisiin uudisrakennus, johon tulevat Stockmannin täysimittainen tavaratalo ja Rautakirjan elokuvakeskus. Rakentaminen pääsi alkamaan vasta vuonna 2002. Kyseinen rakennusprojekti valmistui ja Stockmann avasi Riiassa tavaratalon lokakuussa vuonna 2003, noin vuosi myöhässä alkuperäisestä aikataulusta. Riiassa ei ennen Stockmannin tuloa ole ollut vastaavaa keskustatavarataloa. Latviassa vähittäiskaupan markkinat olivat vuonna 2003 vielä selvästi Viroa kehittymättömämmät ja muun muassa kuluttajien kulutustottumukset hakivat vielä tuolloin maassa muotoaan, eivätkä esimerkiksi merkkitavaran markkinat olleet vielä kehittyneet Viroa vastaavassa laajuudessa. Riian tavaratalo on kuitenkin jo kahtena ensimmäisenä täytenä toimintavuotenaan tehnyt hyvää tulosta ja kannattavuus jatkaa paranemistaan. Vuonna 2003 Stockmannin henkilöstömäärä Baltiassa kasvoi lähes 800 ja vuonna 2004 yli 1000 työntekijään. (Stockmann 1998–2005.)

Stockmannin tytäryhtiö Seppälä aloitti toimintansa Virossa vuonna 1996 perustamalla myymälän Tallinnaan, Viru Hotellin yhteyteen. Tuolloin Viron toiminta oli hallinnollisesti Stockmannin tavarataloryhmän alla. Vuonna 1999 alusta Tallinnan Seppälän myymälä siirtyi Seppälän oman organisaation operatiiviselle vastuulle. Ketju on sittemmin laajentanut toimintaansa perustamalla uusia myymälöitä. Laajenemisesta annettiin periaatepäätös jo vuoden 1998 aikana. Liikkeitä perustettiin ripeällä tahdilla, sillä vuonna 1999 perustettiin Viroon peräti kolme uutta liikettä: yksi näistä tuli Pärnuun, yksi Tarttoon ja yksi Viljandiin. Vuonna 2000 uusperustanta jatkui ja Seppälämyymälöitä oli Virossa jo kymmenen ja Seppälä nousi Viron suurimmaksi muotiketjuksi. Kuitenkin jo vuonna 2001 päätettiin, että Viron markkinoille ei enää tarvita merkittävää määrää uusia liikkeitä, vaan aikaisempaa enemmän kiinnitetään huomiota nykyisten myymälöiden sijaintiin. Vuonna 2001 perustettiinkin Virossa vain yksi uusi Seppälä, joka sijoittui Haapsalun kaupunkiin Länsi-Virossa. (Stockmann 1996, 1998–2001; Kiuru ym. 2004: 56; CEMAT 2005: 33; Finpro 2006.)

Toisaalta vuonna 2002 perustettiin vielä kolme uutta Seppälä-myymälää Tallinnan uusiin kauppakeskuksiin, jotta myyntiä voitaisiin yhä kasvattaa. Kauppakeskusten rooli ja määrä, varsinkin Tallinnan alueella alkoi nimittäin tuolloin yhä kasvaa Viron vähittäiskaupassa. Virossa vaatekauppa on keskittynyt selkeästi muutamaan suurimpaan kau-

punkiin ja niissä sijaitseviin kauppakeskuksiin. Vuoden 2002 jälkeen myymälämäärä Virossa vakiintui ja on siis myös vuonna 2005 neljätoista kappaletta. Stockmannin mukaan tämä on sopiva määrä ainakin tällä hetkellä Viron markkinoilla. Ostovoimaan verrattuna Viron kauppakeskusten määrässä on Stockmannin mukaan jo vuodesta 2003 ollut ylitarjontaa. Viron liiketoiminnan kehitys liittyi Seppälän suurempaan strategiaan, joka korosti markkinaosuuden kasvua. Seppälä on Viron laajin muotikaupan ketju. (Stockmann 2002–2003; Kiuru ym. 2004: 56; CEMAT 2005: 33; Finpro 2006.)

Seppälän strategiaan kuuluu toimiminen kaikissa Baltian maissa. Viron jälkeen seuraava luonnollinen askel oli eteneminen Latvian markkinoille. Seppälän Latvian toiminnan aloittamisesta sovittiin vuonna 2002 ja tällöin myös alettiin jo testata markkinoita. Vuonna 2003 Seppälä avasi Latvian Riassa neljä liikettä, jotka sijoituivat uusiin kauppakeskuksiin. Myynti Latviassa lähti käyntiin odotuksia paremmin. Riian talousalueella asuu lähes miljoona ihmistä. Stockmannin mukaan Latvian vähittäiskauppa oli tuolloin vahvasti muuttumassa. Kuluttajat alkoivat siirtyä toreilta uusiin 2000-luvun alussa avattuihin ostoskeskuksiin. Vuonna 2004 Seppälän uusperustanta Latviassa jatkui kahdella uudella myymälällä, joista toinen perustettiin pääkaupungin Riian ulkopuolelle. Seppälä oli jo vuonna 2004 saanut hyvän jalansijan Latvian markkinoilla. Seppälän myynti Baltiassa kasvoi vuonna 2004, ja tuolloin jo noin 10 % koko yrityksen myynnistä tuli Baltiasta. Latviassa Stockmannilla on vuoden 2005 lopussa kahdeksan Seppälä-myymälää, joista jo kaksi sijaitsee pääkaupungin Riian ulkopuolella. Kaikki vuonna 2005 ulkomaille avatut myymälät ovat lunastaneet hyvin lupauksensa. Baltiassa sijaitsevien myymälöiden osuus Seppälän myynnistä kasvoi vuoden 2005 aikana noin 15 prosenttiin. (Stockmann 2002–2005; Finpro 2006.)

Päätös Seppälä-ketjun laajentamisesta Liettuaan tehtiin vuonna 2004. Liettuan kolmen myymälän ketju perustettiin vuonna 2005. Tavoitteena on edetä Liettuassa samalla tavalla kuin muissakin Baltian maissa, eli hankkia ensin vankka jalansija pääkaupungissa ja perustaa myymälöitä tämän jälkeen muihin suuriin kaupunkeihin. Stockmann tulee tulevaisuudessa panostamaan tavaratalojen ja Seppälä-myymäläverkoston kasvuun myös Baltian alueella. Varsinkin Seppälä-ketjun myymälämäärää voidaan lisätä Latviassa ja erityisesti Liettuassa uusien ostoskeskusten avautumisen myötä. Tavoitteena on saavuttaa näissä maissa Seppälälle samanlainen asema valtakunnallisena ketjuna kuin sillä on jo nyt sekä Suomessa että Virossa. (Stockmann 2004–2005.)

Stockmannin tytäryhtiö Hobby Hall on Viron markkinajohtaja postimyynnissä. Hobby Hall on myös perustanut vuosina 1996, 1999 ja 2002, kunakin yhden myymälän Viroon

tukemaan postimyyntitoimintaa. Vuonna 1999 perustettu yksikkö suljettiin vuonna 2002, jotta huolto sekä palautusosasto saisivat enemmän tilaa toimia. Vuonna 1996 avattu myymälä suljettiin taas vuonna 2004, Hobby Hallin keskittyessä entistä enemmän etäkauppaan. Näistä perustetuista myymälöistä nykyisin Virossa toimii siis enää yksi. Hobby Hall aloitti postimyyntitoimintansa Virossa jo vuonna 1992. Stockmann on lisäksi Hobby Hallin kautta Latvian suurin postimyynntiyritys. Latviassa Hobby Hallin postimyynti käynnistyi vuonna 2000 koemarkkinoinnilla ja vuonna 2001 varsinaisena toimintana. Liettuassa toiminta alkoi vuonna 2002 koemarkkinoinnilla ja 2003 varsinaisena toimintana, Hobby Hallin ollessa myös Liettuan suurin postimyynntiyritys. Hobby Hall- postimyynti toimi siis koko Baltian alueella. Silti jo vuonna 2004 päätettiin, että alkuvuoden 2005 aikana yhtiö vetäytyy Liettuan toiminnasta, johtuen siellä vallitsevista epätydyttävistä markkinaoloista. Noin 16 % yrityksen myynnistä tulee vuonna 2005 Baltiasta. Stockmannin postimyynntitoimintaa ei kuitenkaan tässä työssä lähemmin käsitellä. (Stockmann 1999–2005; Kiuru ym. 2004: 56; CEMAT 2005: 33; Finpro 2006.)

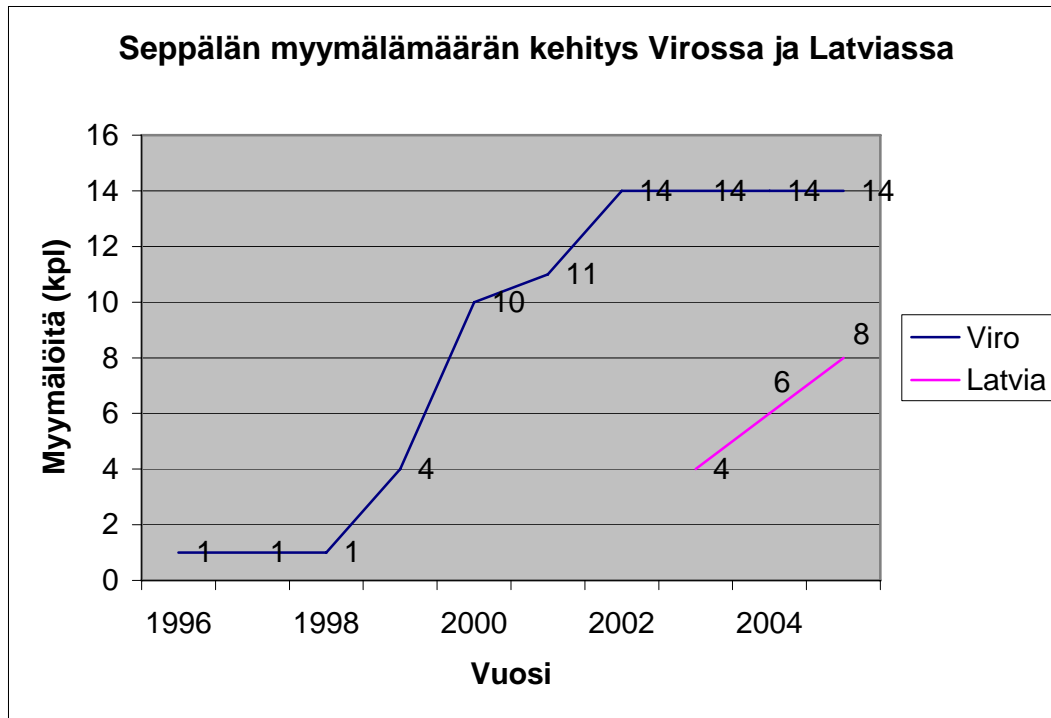
Yhteenveto

Taulukko 20. Stockmannin käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina.

	1991	1992	1993	1994	1995
STOCK- MANN			Viro: uusyritysp.	Viro: org.kasvu	Viro: org.kasvu
	1996	1997	1998	1999	2000
	Viro: uusyritysp.	Viro: org.kasvu	Viro: org.kasvu	Viro: uusyritysp.	Viro: uusyritysp.
	2001	2002	2003	2004	2005
	Viro: uusyritysp.	Viro: uusyritysp.	Viro: org.kasvu Latvia: uusyritysp.	Viro: org.kasvu Latvia: uusyritysp.	Viro: org.kasvu Latvia: uusyritysp. Liettua: uusyritysp.

Taulukko 21. Stockmannin Baltian alueen vähittäiskaupan (sisältää Hobby Hall-postimyynntitoiminnan) ja koko yhtymän (harmaalla) liikevaihto eri vuosina (milj. euroa).

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
STOCKMANN	5,1	11,8	28,8	46,3	53,8	51,0
	1994	1995	1996	1997	1998	1999
	758	868	1 037	1 161	1 217	1 320
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	58,3	71,4	81,1	87,3	102,0	119,7
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	1 221	1 282	1 315	1 413	1 445	1 543



Kuvio 19. Seppälän Baltian alueen myymälämäärän kehitys eri vuosina.

7.4. Rautakirja

Vuonna 1993 tehtiin Rautakirjassa päätös perustaa ensimmäiset R-kioskit Viron Tallinnaan. Viron liiketoimintaa varten perustettiin oma tytäryhtiö Lehti-Maja Eesti AS, jonka kotipaikkana tulisi olemaan Tallinna. Rautakirja aloitti varsinaisen kansainvälistymisensä Virossa vuoden 1994 kesällä avaamalla kolme kioskia Tallinnaan. Vuonna 1995 ja 1996 uusyrityksperustanta Virossa eteni ja katsauskauden 1995 lopussa Tallinnassa oli kuusi R-kioskia ja vuonna 1996 niitä oli jo kymmenen. Rautakirjan Viron alueen liikevaihto lähes kaksinkertaistui vuonna 1996. Kyseisenä vuonna yrityksen palveluksessa Virossa toimi noin 50 henkilöä, mikä oli noin puolet enemmän kuin vuotta aiemmin. Loppuvuonna 1996 Lehti-Maja Eesti käynnisti myös virolaisten lehtien jakelutoiminnan Tallinnan ja Tarton alueilla sekä yhteistyön jakelutoiminnassa paikallisten kustantajien kanssa. Aiemmin Lehti-Maja Eesti oli toiminut vain ulkomaisten lehtien jakelijana, ostettuaan vuoden 1995 kesällä virolaisen Hara AS:n liiketoiminnan, joka oli huolehtinut tästä toiminnasta aiemmin. Lehtilähetäjä Tallinnassa avattiin lokakuussa vuonna 1996. Lehti-Maja Eestin toimintaan alkoi siis jo tuolloin kioskivähittäiskaupan ohella tulla lehtien irtonumeroiden tukkukauppa. Vuonna 1997 Lehti-Maja Eesti AS osti Pärnussa ja sen ympäristössä toimivan Pärnu Ajakirjanduslevi AS-yhtiön, jolla oli 22 yksikön kiosketju Pärnun alueella. Kioskien yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 1996

noin 640 000 euroa ja yhtiö työllisti noin 40 henkilöä. Kioskit liitettiin R-kiosk-ketjuun ja kunnostettiin ketjukonseptin mukaisesti. Yritysosto vahvisti Lehti-Maja Eestin asemaa kioskikaupassa sekä laajentumista valtakunnalliseksi ketjuksi Virossa. (Rautakirja 1994–1996.)

Vuonna 1997 Rautakirjan kioskien määrä Virossa yli kymmenkertaistui edelliseen vuoteen verrattuna ja toiminta laajeni Tallinnan ulkopuolelle. Tämä johtui vuonna 1997 suoritetuista useista yritysostoista, joissa alueellisesti toimivia kioskiketjuja liitettiin R-kiosk-ketjuun ja mukautettiin yhtiön konseptiin. Helmikuussa vuonna 1997 ostettiin, kuten jo aiemmin on mainittu, 22 kioskia Pärnun alueelta ja huhtikuussa ostettiin kyseiseltä alueelta vielä 7 kioskia lisää. Lisäksi heinäkuussa 1997 tehdyllä kaupalla siirtyi 66 kioskia Keski- ja Koillis Virosta Lehti-Maja Eesti AS:lle. Kaikkiaan vuoden aikana siis ostettiin peräti 95 eri kioskiyksikön liiketoiminta Virossa. Kaikkiaan kyseinen vuosi oli Virossa vahvan kasvun aikaa. Kioskien määrä oli mainittujen yritysostojen ja uusperustannan kautta jo 108 yksikköä vuoden lopussa. R-kiosk-ketjusta tuli johtava ja ainoa valtakunnallinen kioskiketju Virossa. Voimakkaasti kasvaneen ketjun tavara- ja palvelutuotannon turvaamiseksi avattiin Tallinnassa vuonna 1997 oma keskusvarasto. Viron toimintojen liikevaihto vuonna 1997 lähes kolminkertaistui edellisestä vuodesta ja yhtiön palveluksessa Virossa oli tuolloin jo noin 200 henkilöä. (Rautakirja 1997.)

Vuonna 1998 Rautakirjassa todettiin, että yhtymän vahvasta Suomen markkina- asemasta johtuen kasvun aikaansaaminen Suomessa on sekä kallista että hankalaa. Siksi yrityksessä tullaan suuntaamaan katsetta yhä enemmän kansainvälistymisen tuomiin mahdollisuuksiin. Kuitenkin Baltiassa kyseinen vuosi oli voimakkaasti laajentuneen ketjun haltuunoton vuosi. Uusia yksiköitä ei perustettu, vaan päinvastoin suljettiin kaksi kannattamatonta kioskiyksikköä Virossa. Yhtiön palveluksessa Virossa oli yli 300 henkilöä vuonna 1998. Sitä vastoin vuosi 1999 oli toiminnan vuosi Rautakirjan kansainvälistymisessä. Yhtiö osti kaksi merkittävää kioskiketjua Virossa ja näin R-kioskien kokonaisuus lähes tuplaantui. Yhtiö osti AS Express Gruppilta maan toiseksi suurimman kioskiketjun Plusspunktin, johon kuului lähinnä Tallinnan alueella 75 kioskia ja liikevaihtoa vuositasolla noin 4,5 miljoonaa euroa. Lehti-Maja Eesti AS osti myös 23 kioskia TRC Tubaka AS:ltä. Nämä kioskit sijaitsivat Tarton ja Pärnun alueilla. Vuoden 1999 lopussa Virossa toimi 189 kioskia, mikä oli 83 enemmän kuin edellisenä vuotena ja henkilöstömäärä nousi tuolloin noin 500 työntekijään. Vuonna 1999 Rautakirja perusti yhdessä Viron suurimman lehtikustantajan AS Express Gruppin kanssa tasaomisteisen yhteisyrityksen AS Lehepunktin, jonka toimialana on lehtien tukkukauppa. Uuden yrityksen perustamisen myötä Rautakirjan tytäryritys Lehti-Maja Eesti AS luopui koko-

naan lehtijakelutoiminnasta siirtäen tämän toiminnan uudelle yhtiölle tämän aloittaessa toiminnan vuoden 2000 alusta alkaen. AS Lehepunkt on markkinajohtaja alallaan Virossa noin 90 % markkinaosuudella vuoden 2000 lopussa. (Rautakirja 1998–2000.)

R-kiosk-ketjulla ei ole Virossa valtakunnallista kilpailijaa, mutta maassa on paljon yksityisiä kioskeja. Lisäksi päivittäistavarakaupan ketjuuntuminen jatkuu voimakkaana ja lisää kilpailua. Rautakirjan tavoitteena on, kiristyneestä kilpailutilanteesta huolimatta vahvistaa asemiaan Virossa. Lehti-Maja Eesti laajensi toimintaansa seuraavaksi vuonna 2000 ostamalla 22 kioskin ketjun Tarton alueelta. Kyseisenä vuonna ketju saavutti valtakunnallisen peiton Virossa. Joitakin yksiköitä tosin jouduttiin lopettamaan kannattavuussyistä. Kyseisen yritysoston kautta R-kiosk-ketju saavutti jo 203 liikkeen laajuuden vuonna 2000. Lisäksi yritys osti kyseisenä vuonna 90 % virolaisesta AS Megapanuksesta, joka harjoittaa vedonlyöntitoimintaa. Vuoden 2000 jälkeen R-kiosk-ketjulla ei ole suunnitelmia Viron yksikkömäärän oleellisesta kasvattamisesta. Vuonna 2001 ei Viron kioskimäärässä tapahtunutkaan oleellista muutosta. Kioskien lukumäärä oli tuolloin 202 kappaletta. Kioskiketjun myymälämäärän kasvattamisen ja ketjun valtakunnallistamisen jälkeen vuosi 2001 oli panostamista ketjumaiseen toimintamalliin ja kannattavuuden parantamiseen. Yhtiön palveluksessa Virossa oli tuolloin 623 henkilöä. Konseptia kehitettiin edelleen huomioiden sekä kuluttajakäyttäytymisessä että kaupan rakenteessa tapahtuvat muutokset. Viron lainsäädäntö oli jatkuvassa kehitystilassa ja odotettavissa oli vuonna 2001 päätettäviä, joitakin myös kioskikauppaan vaikuttavia lakiuudistuksia. Muun muassa kioskien alkoholimyyntiin oli tulossa rajoituksia vuodesta 2002 alkaen, mikä saattaisi vaikuttaa negatiivisesti ketjun myyntiin. (Rautakirja 2000–2001.)

Rautakirja laajensi toimintaansa Virossa vuonna 2002 ostamalla Virossa toimivan yhteisyritys Lehepunktin toisenkin puolikkaan. Kioskimäärässä ei tapahtunut tuona vuonna Virossa muutoksia. Vuonna 2002 yhä jatkuvasti kiihtyvä hyper- ja supermarketien tulo markkinoille söi jonkin verran markkinoita myös kioskikaupalta. Vuonna 2002 hyväksyttiin Rautakirjan yhtiökokouksessa fuusioituminen Sanoma-WSOY:n kanssa, mikä tapahtui 1.3.2003. Fuusioitumisella ja suuremmalla yrityskoolla haetaan muun muassa vauhtia kansainvälistymiseen. Baltian maiden varmistunut EU-jäsenyys teki markkinat entistä houkuttelevimmiksi ja potentiaalisiksi Rautakirjan liiketoiminnalle. Vuonna 2003 kioskien määrä Virossa oli 199 ja ketju toimi täysin valtakunnallisesti. Markkinat alkoivat olla jo kylläiset ja kioskimäärää ei enää tarvinnut oleellisesti muuttaa Virossa. Vuoden 2004 alussa Lehti-Maja Eesti AS:n nimi muutettiin paremmin toimintaa kuvaavaksi, ja nimeksi tuli R Kiosk Eesti AS. Franchising toimintamallia on alettu testaamaan vuonna 2004 Viron toiminnassa siirtämällä yksi kioskki yrittäjäveto-

seksi. Kioskien kokonaismäärä laski kyseisenä vuotena 195 yksikköön toiminnan kehittämisen ja virtaviivaistamisen seurauksena. (Rautakirja 2002–2004; CEMAT 2005: 34.)

Rautakirjan kasvaessa ja kansainvälistyessä on Baltian maiden merkitys lisääntynyt viime vuosien aikana. Baltian markkina-alueella kehitys näyttää huomattavasti Suomea nopeammalta ja Baltian alueen liikevaihto onkin Rautakirjan kohdalla kasvanut paljon Suomea nopeammin. Samalla kilpailutilanne on kuitenkin kiristynyt. Rautakirja ilmaisi vuonna 2005 tavoitteen, että neljäsosa liikevaihdosta tulisi Suomen ulkopuolelta vuoteen 2008 mennessä. Vuonna 2005 yritys harjoitti pitkästä ajasta uusperustantaa Virossa ja perusti kaikkiaan 8 uutta kioskia. Kioskien määrä Virossa nousi näin 203 yksikköön. Franchising-toiminta myös laajeni Virossa vuonna 2005 ja tuolloin jo viisi kioskia toimi yrittäjävetoisesti. Yhtiön palveluksessa oli 588 henkilöä. (Rautakirja 2005.)

Rautakirja-konsernilla on Viron lisäksi merkittävää kioskivähittäismyyntiä Latviassa. Yhteistyö norjalaisen yrityksen Reitan Narvesen ASA:n kanssa alkoi vuonna 1999 Latviassa kioski- ja kosmetiikkavähittäiskaupassa sekä kahvilatoiminnassa. Rautakirja osallistui tuolloin norjalaisen Narvesen ASA:n alun perin perustamaan yhteisyritykseen. Rautakirjan yhteisyritykseen tulon jälkeen Narvesen omisti yhtiöstä 55 %, Rautakirja 35 % ja norjalais-latvialainen Linstow-Varner 10 %. Rautakirja etsii yhteisyrityksestä lähinnä synergiaetuja. Yhteisyritys Narvesen Baltija SIA:lla oli vuonna 1999 Latviassa 12 kioskia, 3 kosmetiikkamyymälää ja 2 kahvilaa, josta jopa 8 kioskia on perustettu kyseisenä vuonna. Muut toimipisteet oli avattu pääosin vuonna 1998. Yhtiön oli tarkoitus laajentua tulevina vuosina 5–6 uuden yksikön vuosivauhtia. Samana vuonna 1999 Rautakirja osti 10 % Narvesen ASA:sta ja nousi yrityksen toiseksi suurimmaksi omistajaksi. Tällä se halusi muun muassa tukea liiketoiminnallista yhteistyötään Narvesenin kanssa. Yritys tosin myi kyseiset osakkeet pois jo vuonna 2001. (Rautakirja 1999–2000.)

Narvesen Baltijalla oli Latviassa vuoden 2000 lopulla 16 convenience store – myymälää sekä muutama kosmetiikkamyymälä ja kahvila. Vuonna 2000 Narvesen Baltija SIA teki aiesopimuksen 85 prosentin osuuden ostamisesta latvialaisesta Preses Apvieniba – ketjusta, johon kuului vuonna 2000 jopa 450 kioskia. Ketjun liikevaihto oli noin 28 miljoonaa euroa vuonna 2000. Työntekijöitä ketjussa oli peräti 1500. Kioskit siirtyvät yhteisyrityksen haltuun vuodesta 2001 alkaen. Tällöin alkoivat yksiköiden muutostyöt ketjukonseptin mukaisiksi. Kioskiketju jatkoi toimimista kuitenkin entisellä nimellään. Vuonna 2001 päätettiin aloittaa myös lehtitukkukauppa yhteisyritykselle perustettavassa tytäryhtiössä vuonna 2002. Rautakirja myös lisäsi omistustaan yhteisyrityksessä 35 prosentista 50 prosenttiin vuoden 2001 lokakuun alusta lähtien. Kaupan jälkeen sekä Rau-

takirja että Reitan Narvesen omistavat yhteisyrityksestä 50 %. Latviassa alkoi tuolloin vallita suuri rakenneuudistus hypermarkettien vallatessa markkinaosuutta ja kuluttajien ostotottumusten muuttuessa tämän mukana. Ostettu ketju Preses Apvieniba kasvoi 455 yksikköön vuonna 2001. Kyseisten kioskien lisäksi yhteisyrityksellä oli 42 Narvesen-nimellä toimivaa convenience store- myymälää ja kaksi kahvilaa vuoden 2001 lopussa. Kosmetiikkamyymälät siirtyivät yritysjärjestelyjen myötä Reitan Narvesenille. Työntekijöitä Latvian yhteisyrityksessä oli tuolloin jopa noin 1600. (Rautakirja 2000–2001.)

Marraskuussa vuonna 2000 Rautakirja allekirjoitti vuokrasopimuksen Neste Markkinoinnin kanssa Viron ja Latvian Neste-asemien myymälätoiminnan hoidosta vuoden 2001 alusta alkaen. Ketjuun kuului tuolloin 11 yksikköä Virossa ja 12 Latviassa. Viron yksiköt käynnistivät toimintansa R-kiosk-tunnuksen alla ja Latviassa tunnus oli R-Store. Kyseiset yksiköt sijaitsivat Neste-huoltoasemien yhteydessä. Latviassa toiminnasta vastaa yhteisyritys Narvesen Baltija SIA vuoden 2001 lokakuun alusta alkaen. Neste huolehtii Virossa ja Latviassa jatkossa vain yksiköiden polttoaineiden myynnistä A-24 konseptillaan. (Rautakirja 2000–2001, CEMAT 2005: 34.)

Latvian markkinoiden tiukentuneesta kilpailutilanteesta johtuen Rautakirjan ja Narvesenin yhteisyritys karsi vuonna 2002 Preses Apvieniba ketjun yksikkömäärää siten, että vuoden lopussa kioskeja oli enää 406. Näiden lisäksi toimi 46 Narvesen-nimistä convenience store- myymälää ja kaksi kahvilaa. Vuoden 2002 lopussa alettiin Latviassa testata franchising-toimintamallia yhteisyrityksen kioskitoiminnassa. Yhtiöllä oli vuonna 2003 yhteensä 431 toimipistettä, josta 79 toimi Narvesen-nimisinä myymälöinä ja loput olivat perinteisiä Preses Apvieniba luukkukioskeja. Kokonaismäärästä jo 57 toimi tuolloin yrittäjävetoisina franchising-yksiköinä. Vuodessa myyntipisteiden määrä laski ketjua uudistettaessa. Samalla myytiin yhtiön aikaisemmin omistamat kahvilat. Myös henkilöstöä on karsittu. (Rautakirja 2002–2003; CEMAT 2005: 36; Finpro 2006.)

Vuonna 2004 kioskien määrän väheneminen jatkui Latviassa. Yksiköiden kokonaismäärä tippui tuolloin 411 yksikköön. Narvesen-nimellä näistä toimi 174 ja Preses Apvieniba-nimellä 237 yksikköä. Ketjujen yksiköistä jo 133 toimii franchising-sopimus pohjalla. Myymälämäärällä mitattuna Narvese Baltijan kioskit muodostavat Latvian suurimman kaupan ketjun. Vuonna 2005 Narvesen-nimellä toimi 198 kioskia ja vastavasti Preses Apvieniba-nimellä 210 yksikköä. Yhteensä yksiköitä Latviassa oli siis 408, eli kioskien kokonaismäärä laski kolmella edellisestä vuodesta. Franchising sopimuksella toimi vuonna 2005 135 kioskia. Henkilöstömäärä yhteisyrityksessä oli tuolloin enää 717 työntekijää. (Rautakirja 2004–2005; CEMAT 2005: 36; Finpro 2006.)

Vuonna 2005 Rautakirja valloitti Liettuan kioskimarkkinat tekemällä yritysoston liettualaisen UAB Lietuvos Spaudos Vilinaus Agentura- kioskiketjun koko osakekannasta. Kioskiketju on Liettuan johtava, valtakunnallinen ketju, ja näin Rautakirja, muiden Baltian maiden ohella, on markkinajohtaja kioskikaupassa nyt myös Liettuassa. Ketjuun kuului ostettaessa 540 kioskia. Yhtiön palveluksessa oli ostovuoden lopussa noin 1120 henkilöä ja myyntiä oli 60 miljoonan euron edestä sekä liikevaihtoa 17 miljoonan euron edestä (vuonna 2004). Yrityksen tulos on positiivinen. Rautakirjan tavoitteena on viedä Liettuaan yrityksen toimintamaissaan kehittämää sisäkioski- ja modernin convenience store-kaupan osaamista. Lietuvos Spauda yhdistettiin Rautakirjaan 1.1.2006 lukien, kun Liettuan kilpailuviranomaiset olivat ensin hyväksyneet kaupan. Vuonna 2006 ketjua on uudistettu sekä alettu integroida Rautakirjan kioskikonseptiin, samalla lakkauttaen joitakin kioskeja. Kioskien määrä on Liettuassa kesällä 2006 526 yksikköä. Kaikki kioskit Liettuassa ovat yhtiön omassa hoidossa. (Rautakirja 2005–2006.)

Rautakirja toimii myös Viron kirjakauppamarkkinoilla. Vuoden 2000 lokakuussa Rautakirjan tytäryhtiö Suomalainen Kirjakauppa osti 60 % osuuden virolaisesta Astro Raamatud yhtiöstä. Yrityksellä oli ostohetkellä myymälät Tartossa ja Pärnussa. Tallinnan myymälä avattiin yritysoston jälkeen joulukuussa. Vuonna 2003 Suomalainen Kirjakauppa hankki loput 40 % yhtiöstä ja näin tästä tuli Suomalaisen Kirjakaupan 100 % omistama tytäryhtiö nimeltään Apollo Raamatud AS, joka harjoittaa kirjojen vähittäis-, posti- ja verkkomyyntiä Virossa. Vuonna 2005 avattiin kaksi uutta myymälää Virossa: yksi Tallinnassa ja yksi Tartossa. Yrityksen markkinaosuus on noin 20 % Viron kirjakaupasta. Vuonna 2005 yhtiön palveluksessa oli keskimäärin 60 henkilöä. Ketjun tavoitteena on vahvistaa edelleen asemiaan Viron markkinoilla ja panostaa myymäläverkoston kasvattamiseen tulevana vuosina. (Rautakirja 2000, 2003, 2005.)

Taulukko 22. Rautakirjan käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina.

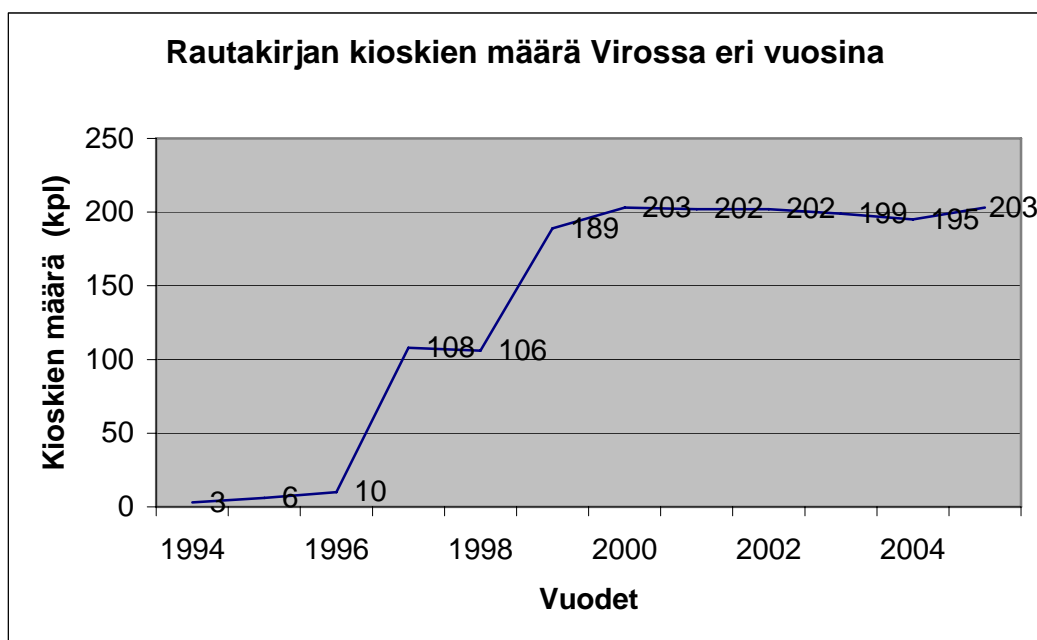
	1991	1992	1993	1994	1995
				Viro: uusyritysp.	Viro: uusyritysp.
	1996	1997	1998	1999	2000
RAUTA-KIRJA	Viro: uusyritysp.	Viro: uusyritysp./ yritysosto	Viro: org.kasvu	Viro: yritysosto Latvia: yhteisyritys	Viro: uusyritysp./ yritysosto Latvia: yhteisyritys
	2001	2002	2003	2004	2005
	Viro: uusyritysp. (Neste) Latvia: uusyritysp. (Neste), yhteisyritys	Viro: org.kasvu Latvia: yhteisyritys (franchising)	Viro: org.kasvu/ yritysosto Latvia: yhteisyritys (franchising)	Viro: franchising/ org.kasvu Latvia: yhteisyritys (franchising)	Viro: franchising/ uusyritys. Latvia: yhteisyritys (franchising) Liettua: yritysosto

Taulukko 23. Rautakirjan Baltian alueen vähittäiskaupan (Narvesen Baltija SIA:n liikevaihto mukana vuoden 2001 lokakuusta lähtien) ja koko yhtymän (harmaalla) liikevaihto eri vuosina (milj. euroa).

	1994	1995*	1996*	1997*	1998*	1999*
	–	0,7	1,3	3,7	7,0	8,9
RAUTAKIRJA	1994	1995	1996	1997	1998	1999
	–	552	544	573	576	585
	2000	2001	2002	2003**	2004**	2005**
	15,4	32,6	58,5	–	–	–
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
	645	697	727	–	–	–

* Kyseisinä vuosina mukana myös lehtitukkukaupan liikevaihto

** Rautakirja osana Sanoma-WSOY-konsernia. Tietoja ei saatavilla.



Kuvio 20. Rautakirjan kioskien määrä Virossa eri vuosina.

7.5. Tiimari

Tiimarin myymäläverkoston kansainvälistä kasvua ovat vauhdittaneet myymäläkonseptin helppo monistettavuus sekä konseptin toimivuus erityyppisissä markkinatilanteissa ja eri markkina-alueilla. Ketjun liikevaihto vuonna 2004 oli 81,0 miljoonaa euroa (76,9 miljoonaa euroa vuonna 2003). Vuonna 2005 liikevaihto putosi 76,5 miljoonaan euroon.

Tiimari Oyj:n työntekijämäärä vuonna 2004 oli keskimäärin 796 henkilöä (851 henkilöä vuonna 2003). Tiimari toimii kaikkialla ketjuperiaatteiden mukaisesti: toimintatavat, markkinointi, tuotevalikoimat ja myymäläilme ovat yhteneväiset myymälän sijaintipaikkakunnasta riippumatta. Tiimari kasvaa edelleen kansainvälisillä markkinoilla joko laajentamalla itse jo olemassa olevaa myymäläverkostoa tai perustamalla uusia myymälöitä franchisingyrittäjien kanssa tai sitten yritysostoin. Tiimari aloitti kansainvälistymisensä Ruotsista vuonna 1989. (Tiimari 2006.)

Viron markkinoille Tiimari tuli vuonna 2000, jolloin konserni perusti franchising-periaatteella kolme uutta myymälää Tallinnaan sekä yhden Tarttoon. Tiimari meni Viroon siis franchising-periaatteella. Sen kumppani tuolloin oli virolainen Foorumkaup OÜ. Franchising-toimintaan lähdettiin muun muassa partnerin paikallisen markkinatuntemuksen vuoksi. Tiimarin piti lähteä Viroon jo vuonna 1998, mutta yhtiö otti silloin aikalisän laajenemiselle, muun muassa siksi, ettei sopivaa yritysoston kohdetta tuolloin Virosta löytynyt. (CEMAT 2005: 34.)

Vuoden 2001 keväällä Tiimari osti samalla toimialalla, eli paperi ja askartelutarvike alalla toimineen virolaisen Foorum AS kauppaketjun lähinnä kannattavuuden lisäämiseksi, mikä lisäsi myymälämäärää tuntuvasti. Nämä ostetun ketjun myymälät se muutti oman brändinsä alle ja valjasti ketjun yrittäjät toimimaan franchising periaatteella Tiimari-konseptin mukaan. Ostokohteen liikevaihto vuonna 2000 oli 71 miljoonaa Eestin kruunua, eli noin 4,6 miljoonaa euroa. Myyjänä oli Foorumkaup OÜ. Tiimarin toimitusjohtaja perusteli suurta yrityskauppaa kannattavuuden lisääntymisellä, koska kauppa mahdollistaa ostotoiminnan entistä suuremmissa erissä ja kuljetukset voidaan silti hoitaa nykyistä logistista ketjua hyödyntäen. Tiimarilla oli jo aiemmin ollut yhteistyötä kyseisen yrityksen kanssa, joten kauppa koettiin turvalliseksi. Yrityksessä perusteltiin yritysostoa myös Viron markkinoiden nopealla kaupallistumistahdilla sekä sillä, että kilpailua ei Tiimarin toimialalla Virossa ollut juuri ollenkaan yritysostoa tehtäessä. Foorumiin kuului ostettaessa 22 myymälää, joista neljän kanssa Tiimarilla on jo aikaisemmin ollut yhteistyötä. Yrityskaupan yhteydessä perustettiin Tiimari Baltic AS. Uuden yhtiön osakkeista 70 % on Tiimarilla ja 30 % Foorum-ketjun pääomistajalla Aivar Minumetsillä ja hänen perheellään. Minumetsin mukaan Foorum-ketju oli kasvanut viime vuodet ostosta 30–50 % vauhtia. (Kauppalehti 3.2.2000; Kauppalehti 20.6.2001; Tiimari 2006.)

Vuonna 2002 Tiimareita oli Virossa 25 kappaletta. Vuonna 2003 myymälämäärä Virossa laski 21 myymälään, sillä kannattamattomia yksiköitä jouduttiin sulkemaan. Vuonna 2004 myymälämäärä nousi Virossa 22 yksikköön, kun uudessa Viru-Keskuksessa, Tal-

linnassa avattiin uusi Tiimari-myymä. Vuoden 2005 alussa Tiimari kuitenkin ilmoitti sulkevansa kuusi myymälää Virossa, jotka suljettiin vuoden 2006 puolella. Tiimarin liikevaihto oli romahtanut Virossa jo vuonna 2003 puoleen edellisestä vuodesta, ja tappiota kertyi 3,1 miljoonan euron liikevaihdolla 0,8 miljoonaa euroa. Tällä hetkellä Tiimarilla on Virossa yhteensä 16 myymälää ja noin 120 työntekijää. (CEMAT 2005: 34; Kauppalehti 27.1.2005; Tiimari 2006.)

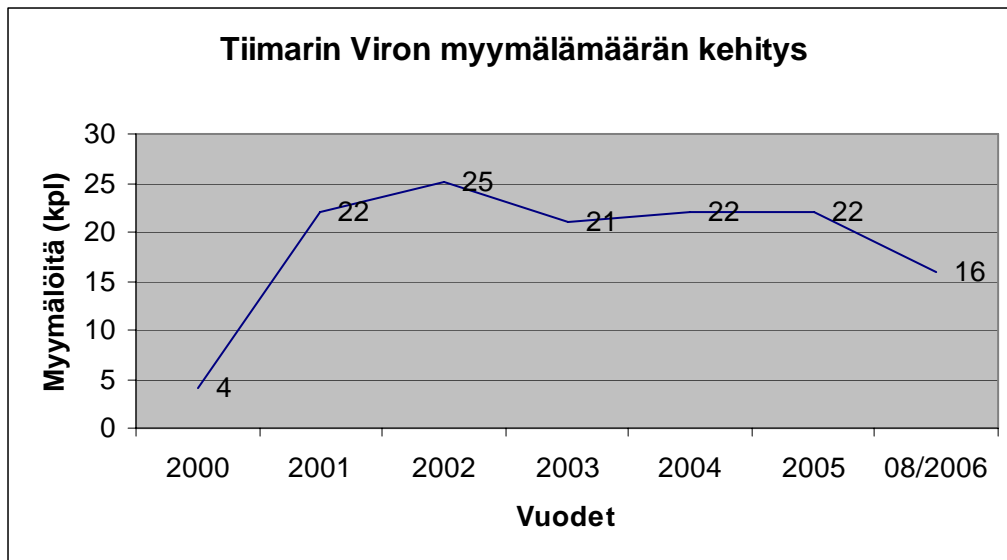
Tiimari aloitti liiketoiminnan Latviassa lokakuussa vuonna 2001, vuosi Viron toiminnan aloittamisen jälkeen, avaamalla maan ensimmäisen myymälän Riian suurimpaan kauppakeskukseen. Myymälän myynti alkoi kehittyä varsin lupaavasti. Latviassa Tiimari toimii nimellä Tiimari Latvia SIA. Vuonna 2002 ja 2003 uusyrityspäristanta Latviassa jatkui. Vuonna 2004 Tiimari kuitenkin ilmoitti sulkevansa kannattamattomia myymälöitä myös Latviassa. Tällä pyrittiin kannattavampaan toimintaan. Tiimarin nopea kansainvälistymiskausi näyttäisikin siis tällä hetkellä olevan kauttaaltaan ohi, eikä laajentumissuunnitelmia ole tällä hetkellä olemassa. Nykyisin Tiimarilla on Latviassa viisi myymälää, jotka kaikki sijaitsevat Riassa. Latvian myymälät ovat yrityksen itsensä omistamia. Myymälöiden määrää voidaan pitää melko pienenä Viroon verrattessa, joten kasvupotentiaalia olisi varmasti, etenkin Latvian pienemmissä kaupungeissa, löydettävissä. Tiimari työllistää Latviassa noin 20 työntekijää. Jo vuonna 2001 Tiimari ilmaisi tavoittelevansa laajenemista myös Liettua markkinoille, mutta tämä tavoite ei ole vielä tähän päivään mennessä toteutunut. (Kauppalehti 9.5.2003; Kauppalehti 26.8.2004; CEMAT 2005: 36; Tiimari 2006.)

Yhteenveto

Taulukko 24. Tiimarin käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina.

TIIMARI	2000	2001
	Viro: franchising	Viro: franchising/ yritysosto Latvia: uusyrityspäristanta
	2002	2003
	Viro: franchising Latvia: uusyrityspäristanta	Viro: franchising Latvia: uusyrityspäristanta
	2004	2005
	Viro: franchising Latvia: orgaaninen kasvu	Viro: franchising Latvia: orgaaninen kasvu

- *Ulkomaisia liikevaihtotietoja ei saatavilla*



Kuvio 21. Tiimarin Viron myymälämäärän kehitys.

7.6. Neste Oil

Aivan 1990-luvun alussa aloitettiin ensimmäisen suomalaisperäisen vähittäiskauppaketjun suunnittelutyöt Baltiassa. Kyseessä oli suomalaisen Nesteen ja virolaisen Eestin tasavallan öljyhuoltoyhtymä, Eesti Kütusin perustettu yhteisyritys nimeltään AS Traffic Service, jonka ajatuksena oli jo tuolloin rakentaa kattava huoltamoverkosto Viroon. Neste omisti yhteisyrityksestä 60 % ja virolaispartneri 40 %. Neste aloitti huoltamoketjun rakentamisen Baltiaan rohkeasti jo ennen maiden itsenäistymistä. Toiminta alkoi vuonna 1990 Virossa Piritan venesataman huoltamosta, jota seurasi täyden palvelun huoltamot Tallinnassa ja Pärnussa vuonna 1991. Neste teki jo vuonna 1990 päätöksen jopa kymmenen huoltoaseman saneeraamisesta ja rakentamisesta Viroon yhteisyrityksensä kautta. Huoltoasemat tulisivat käyttämään Nesteen silloisen tytäryhtiön Unionin tuotemerkkiä. (Kauppalehti 21.9.1990; Kauppalehti 11.4.1991; CEMAT 2005: 17.)

Vuonna 1993 Neste-huoltamoita oli Virossa jo seitsemän. Nesteestä arveltiin tuolloin, että jatkossa huoltamoiden perustaminen tapahtuu yhä useammin franchising-sopimusten pohjalta. Esimakua ilmiöstä saatiin vuonna 1993 Tallinnassa, kun Piritan alueella toimiva, Octan-niminen huoltoasema ryhtyi harjoittamaan huoltamotoimintaa Nesteen väreissä. Vuonna 1993 perustetun Muugan satamassa sijaitsevan oman öljyterminaalin ansiosta öljytuotteiden laatu pystyttiin takaamaan Nesteen omia sekä autonvalmistajien laatuvaatimuksia vastaavaksi. Fortum myi kyseisen terminaalin pois vuonna 2003. Vuonna 1995 Neste-huoltamoita oli Virossa 12 yksikköä, joista 7 oli yhteisyri-

tyksen operoimia ja 5 oli franchising-pohjalla Nesteen itsensä, 1990-luvun alussa perustetun ja 100 % omistetun tytäryrityksensä Neste Oil Eestin kautta kokonaan operoimia asemia. Viimeksi mainitut oli annettu paikallisten yrittäjien haltuun. Tästä Nesteen harjoittamasta yhteisyrityksen ulkopuolisesta operoinnista sen virolainen partneri ei pitänyt ja haastoi Nesteen jopa oikeuteen. Tämän oikeusistunnon virolaisyritys kuitenkin hävisi. (Kauppalehti 11.11.1993; Kauppalehti 15.8.1995; CEMAT 2005: 17.)

Ensimmäinen Nesteen automaattiasema Baltiassa avattiin Viron Tallinnassa vuonna 1996. Samana vuonna Neste Markkinointi myös hankki omistukseensa virolaisen yhteisyritys AS Traffic Servicen koko osakekannan. Toimintaa Virossa jatkoi 1990-luvun alussa perustettu tytäryhtiö Neste Oil Eesti AS. Vaikeista maanomistus- ja hallinto-oikeuksista huolimatta Nesteellä oli omia asemia Virossa myös Narvassa, Pärnussa, Viljandissa ja Valgassa. Toistaiseksi oli toimittu neuvostovallan aikana saaduilla käyttöoikeuksilla. Maanpalautusprosesseja käytiin Virossa koko ajan, ja kun maa oli palautettu entisille omistajilleen, Neste ryhtyi heidän kanssaan tonttikauppoihin. Vuonna 1996 Neste- asemien lukumäärä maassa kohosi 19 yksikköön. Viron 19 asemasta 2 oli tuolloin yrittäjien hoidossa olevia franchising asemia. Jakeluasemiaan Neste perustaa joko omikseen tai yhdessä partnerin kanssa. Suurille paikkakunnille Neste investoi kuitenkin itse. (Kauppalehti 21.5.1996; Neste 1996.)

Latviassa Nesteen aloittaminen ja markkinavaltaus oli Viroa jonkin verran rauhallisempaa. Toiminta aloitettiin paikallisen valtion öljy-yhtiön kanssa perustetun yhteisyritys Latvian Traffic Servicen kautta vuonna 1991. Vuoden 1993 lopussa Neste-asemia oli Latviassa jo neljä. Vuonna 1995 Neste perusti Latviaan uuden huoltamon. Laajeneminen eteni myöhemmin siten, että vuonna 1996 yksiköiden määrä Latviassa oli 7 kappaletta. Myös Latviassa polttonesteiden vähittäismyyntiä harjoitaneen ja huoltoasemia operoineen yhteisyrityksen Latvian Traffic Servicen loput osakkeet hankittiin Nesteen omistukseen vuonna 1996 ja näin myös tästä, Viron tapaan tuli Neste Markkinoinnin 100 % omistama tytäryhtiö. Vuonna 1998 yhtiön nimeksi muutettiin SIA Neste Latvija. Riian satamassa sijaitseva oma öljyterminaali valmistui vuonna 1998 ja öljytuotteet asemaverkostolle sekä suoramyyntiin alkoivat kulkea sen kautta. (Kauppalehti 21.9.1990; Kauppalehti 11.4.1991; Kauppalehti 11.11.1993; Neste 1996; Fortum 1998.)

Kaikista suomalaisista vähittäiskauppaa harjoittavista toimijoista ensimmäisenä Liettuun lähti Neste, perustamalla vuonna 1992 maahan yhteisyrityksen enemmistöosuudella. Kyseinen yhteisyritys avasi samana vuonna maahan ensimmäisen Neste-huoltoaseman. Kuitenkin toimintaan lähdettiin varovaisemmin ja myöhäisemmällä aika-

taululla kuin Viron tapauksessa. Muun muassa yhteisyrityksestä neuvottelemisen liettualaisen partnerin kanssa vei oman aikansa. Liettuaan menoa on hidastanut lainsäädännön puute, maan oston vaikeus ja heikko pankkijärjestelmä. Liettuassa, samoin kuin Latviassa toiminta aloitettiin modernisoimalla ja peruskorjaamalla sikäläisiä vanhoja huoltamoita, kun taas Virossa avattiin myös täysin uusia yksiköitä. Vuonna 1993 Liettuassa oli 8 yksikköä ja vuonna 1995 maassa oli jo 14 Nesteen huoltoasemaa, mikä oli enemmän kuin muissa Baltian maissa. Vuonna 1996 Neste osti koko osakekannan liettualaisesta yhteisyrityksestä Litofinn Servicestä. Neste omisti aiemmin 50 prosenttia yrityksen osakekannasta, Lietuvos Kuras 30 prosenttia ja Mazeikai Nafta loput 20 prosenttia. Litofinn Service yhdistettiin osaksi perustettua UAB Neste Lietuva tytäryhtiötä, minkä toivottiin selkeyttävän toimintaa ja parantavan yhtiön kilpailumahdollisuuksia Liettuassa. Järjestelyn mukana Nesteen omistukseen siirtyi Litofinnin huoltoasemista yhdeksän. Vuonna 1996 tehtyjen yhtiöjärjestelyjen ohessa Nesteen huoltoasemien lukumäärä Liettuassa väheni siis 5 yksikköä. (Kauppalehti 21.9.1990; Kauppalehti 11.11.1993; Kauppalehti 28.6.1996; Neste 1996–1997; CEMAT 2005: 37.)

Vuonna 1996 Nesteellä oli Itämeren alueella ulkomaisia yksiköitä yhteensä 92, missä oli 19 yksikön lisäys edelliseen vuoteen. Vuonna 1997 asemien määrä kyseisellä alueella kasvoi jo 100 yksikköön. Vähittäismyöntiketju Itämeren alueella, johon myös Baltian Puolan ja Luoteis-Venäjän ohella kuuluu, kasvoi edelleen myös vuonna 1998. Silloisen Fortumin liiketoimintaetuna Itämeren alueella voitiin nähdä muun muassa Porvoon ja Loviisan jalostamoiden läheinen sijainti vähittäismyynnin kohdemarkkinoihin nähden. Viron polttoainemarkkinoilla suurimpana ulkomaisena yhtiönä ollut Neste menetti vuonna 1998 johtoasemansa Shellille, kun tämä osti myynnissä olleen virolaisen polttoasemaketjun. Neste neuvotteli vielä itse vuonna 1997 myynnissä olleen Viron suurimman huoltoasemaketjun EK:n ostamisesta. Nesteestä olisi kaupan myötä tullut ehdoton markkinajohtaja Virossa. Silloisella Fortumilla oli vuonna 1998 ainoastaan 22 yksikön ketju Virossa, ja Shell kiri ohi 38 yksikön voimin. (Neste 1996–1997; Fortum 1998; Kauppalehti 26.2.1998.)

Kesäkuussa 1999 Fortum teki aiesopimuksen norjalaisen kilpailijansa Statoilin kanssa yhteisyrityksen perustamisesta. Uuteen yhtiöön oli tarkoitus koota molempien yhtiöiden Baltiassa toimivat automaatti- ja liikenneasemat niin, että uuden yrityksen toiminta alkaisi vuoden 2000 alkupuolella. Esimerkiksi Viron markkinaosuudeksi yritykselle olisi tullut noin 40 %. Fortum ja Statoil hakivat yhteisyrityksellä kustannustehokkuutta. Yhteisyritys jäi kuitenkin kokonaan toteutumatta eri syistä johtuen. Statoil puolestaan osti vuonna 2002 Shellin huoltoasemaliiketoiminnan Baltiassa, mikä muutti kilpailutilannet-

ta Suomenlahden eteläpuolella. Kaupan myötä Statoil nousi jokaisessa Baltian maassa markkinajohtajaksi, Nesteen jäädessä toiseksi. (Fortum 1999; Kauppalehti 25.3.2002.)

Vuonna 1999 Baltian huoltoasemaverkosto kasvoi 14 uudella A24-automaattiyksiköllä. Tuolloin myös Baltian mukanaolo EU:n jäsenprosessissa alkoi varmistua, ja tämä teki kyseiset markkinat entistä kiinnostavimmiksi Fortumin liiketoiminnalle. Vuonna 2000 Fortum vaihtoi strategiaansa ja muutti kaikki Baltian huoltoasemansa automaattiasemiksi ulkoistamalla huoltamoiden palvelutarjonnan Virossa ja Latviassa Rautakirjalle ja Liettuassa saksalaiselle Sonaxille. Myynti kehittyi kyseisenä vuotena suunnitellusti, huolimatta kireästä kilpailutilanteesta. Automaattiasemien määrä kasvoi rajusti vuosina 2000 ja 2001 koko Baltian alueella. Yhtiöllä oli esimerkiksi vuoden 2000 marraskuussa rakenteilla viisi asemaa Liettuassa, ja kaksi Viroon. Huoltamoiden määrä on esimerkiksi Liettuassa kasvanut siten, että vuonna 2001 Nesteellä, eli silloisella Fortumilla oli Liettuassa jo 27 asemaa ja 10 % markkinaosuus. Myynti kasvoi kyseisenä vuonna koko Baltian alueella. (Fortum 1999–2001; CEMAT 2005: 37.)

Nesteellä ei ole asemiansa automatisoinnin jälkeen ollut enää suurta tarvetta markkinaosuuden kasvattamiseen Baltian alueella, sillä automaattiasemien asemakohtainen tuotto on parempi ja pienempikin markkinaosuus siten hyvän tuoton kannalta riittävä. Vuoden 2002 ja 2004 välillä on perustettu Liettuassa vain yksi automaattiasema lisää. Myöskään markkinajohtajuuden tavoittelu ei Fortumia enää tuolloin kiinnostanut, vaan tärkeintä toiminnassa oli yrityksen mukaan kannattavuus. Viron yritysrekisterin mukaan Statoil ja Shell tekivät Virossa tappiota vuonna 2000, kun taas Nesteen toiminta oli voitollista. Vuonna 2002 Itämeren alueelle perustettiin kaikkiaan 10 uutta Neste-asemaa. Vuonna 2003 kasvu alueella jatkui huoltoasemien määrän lisääntyessä 14 uudella yksiköllä. Vuonna 2004 valmistui kaikkiaan 22 uutta Neste-asemaa, jotka tosin sijoittuivat pääasiassa Baltian ulkopuolelle; Venäjälle ja Puolaan, missä kasvunäkivät olivat erityisen hyviä. (Fortum 2002–2004; CEMAT 2005: 37–38.)

Baltiassa Neste Oil Oyj:n vähittäismyynti on jatkanut kannattavaa kasvuaan vuonna 2005. Neste-asemat myyvät bensiiniä Suomen ulkopuolella jo lähes yhtä paljon kuin Suomessa. Baltiassa nähdään yhä myynnin kasvua markkinoilla, huolimatta alati kiristyvästä kilpailutilanteesta alueella. Markkinoiden kehitys suosii erityisesti laadukkaita polttonesteitä myyviä ketjuja, kuten Neste Oilia. Toimintaa Itämeren alueella kasvatettiin myös vuonna 2005 avaamalla 32 uutta Neste-huoltoasemaa. Nämä investoinnit kohdistuivat suurimmaksi osaksi Puolaan. Baltiassa asemaverkosto alkaa olla jo valmis. Asemaverkoston kasvattamiseen liittyvät suunnitelmat tulevatkin jatkossa painottumaan

Venäjälle, Pietarin alueelle ja toisaalta myös Puolan suuntaan. Vuoden 2005 lopulla Baltian maissa oli yhteensä 103 täysin automatisoitua Neste-asemaa. Tällä hetkellä koko Baltian alueella on yhteensä 107 Neste-asemaa, joista 37 sijaitsee Virossa, 37 Latviassa ja 33 Liettuaassa. Ketju on siis jälleen kasvanut Baltiassa. (Neste Oil 2005–2006.)

Nesteen alkuperäisenä ajatuksena oli ollut perustaa yksi yhteisyritys koko Baltiaan. Viroon perustettava yhteisyritys olisi koordinoitunut huoltamobisnestä kaikissa kolmessa Baltian maassa. Pian selvisi, ettei tuosta yhdestä yhteisyrityksestä tulisi mitään. Silloisia itsenäisyyttä havitelleita balteja oli mahdotonta saada vetämään yhtä köyttä samaan suuntaan. Baltiaan etabloituminen onnistuisi vain niin, että jokaiseen maahan perustettaisiin oma yhtiönsä. Neste perustikin 1990-luvun alussa jokaisen Baltian maan valtiollisen öljy-yhtiön kanssa yhteisyrityksen. 1990-luvun alussa suomalaisten yritysten investoinnit ja laajennushankkeet olivat Baltiassa vähäisiä. Rohkeimpia suomalaisyrityksiä olikin juuri Neste, joka rakensi huoltamoverkosta melko ennakkoluulottomasti, kuitenkin tunnistaen alueella silloin vallinneen riskin varsin korkean tason. Sen aikaista Baltian ilmapiiriä Neste luonnehti sekavaksi; koskaan ei tiennyt, mikä keskustelujen todellinen konkreettinen lopputulos olisi. Yhteiskunnallinen koneisto ei myöskään vielä tuolloin toiminut kovin tehokkaasti. Neste oli ensimmäinen länsimainen huoltamoketju Baltiassa. Neste-ketju alkoi rakentaa ketjuaan Virossa alkuperäisenä tavoitteenaan rakentaa huoltamoverkosto vilkkaan Via Baltica- tien varrelle. Sitten tavoite on siirtynyt suurten keskusten suuntaan. Joka tapauksessa tavoitteena jo 1990-luvun alussa oli saavuttaa Baltiasta merkittävä ja jopa johtava markkinaosuus huoltamobisneksessä. Vuoden 1995 lopulla Nesteestä tuli pörssi-yhtiö, sen listauduttua Helsingin pörssiin. Vuoden 1996 alusta Nesteen markkinointi- ja myyntiryhmän suomalaiset tytäryhtiöt fuusioitiin yhdeksi Itämeren alueella toimivaksi markkinointiyhtiöksi, Neste Markkinointi Oy:ksi, joka myös harjoittaa tytäryritystensä välityksellä Baltian alueella vähittäiskauppaa. (Kaupalehti 17.2.1993; Neste 1996; CEMAT 2005: 18, 37.)

Myös muut öljy-yhtiöt alkoivat 1990-luvun alussa tunnistaa Baltian maiden kasvupotentiaalin. Nesteen suurin kilpailija oli norjalainen Statoil, jonka Viroon vuonna 1991 perustama tytäryritys oli ilmeisesti ensimmäinen kokonaan ulkomaalaisessa omistuksessa oleva Virossa toimiva yritys. Ensimmäinen Statoilin Baltian huoltoasema avattiin Virossa vuonna 1991. Lisäksi suuret ylikansalliset öljyjätit, kuten Shell ja Conoco aloittelivat Baltian operointejaan. Shell perusti ensimmäiset huoltamot Baltiassa vuonna 1995. Baltian polttoainemarkkinoita voitiin kuvata varsin ahtaiksi ja kilpailuiksi jo 1990-luvun puolessa välissä. Vuonna 1994 Baltian ja Venäjän alueella toimi 46 Neste-asemaa, kun vuonna 1993 määrä oli ollut 31 yksikköä. Huoltamoverkoston levittäminen

edellytti investointeja ja Neste ilmoittikin kolminkertaistavansa Baltian huoltamoverkoon tehtävät investoinnit vuodesta 1995 alkaen. Nesteen aikomuksena on laajentaa huoltamoketjua noin 15–20 asemalla vuosittain. (Neste 1996; CEMAT 2005: 18, 37.)

Nesteen markkinaosuus huoltamoiden polttoainemyynnissä on Baltian maissa nykyisin noin 10 %. Kilpailijoita ovat muun muassa venäläinen Lukoil ja sen kumppanit sekä norjalainen Statoil. Neste myy Virossa reilut 100 miljoonaa litraa polttoainetta vuodessa. Latviassa ja Liettuassa myynti on noin 70–80 miljoonaa litraa. Kaikissa Baltian maissa polttoaineveron osuus on yhä huomattavan paljon alhaisempi kuin Suomessa, mikä lisää ja on myös lisännyt markkinoiden houkuttelevuutta polttoainevähittäismyynnin kannalta. Polttoaineverot ovat tosin hiljalleen nousseet Baltiassa itsenäistymisen ajan pohjalukemista. Polttonesteiden myynti liittyy hyvin pitkälle siihen, mikä kansantalouden kasvu ja työllisyys ovat. Baltian maiden talouskasvu on siis näkynyt autoistumisen ja siten myös polttonesteiden menekin kasvussa. Kuitenkin, jos polttoaineiden hinta nousisi liian kalliiksi ansiotasoon nähden, niin silloin hinta rupeaisi leikkaamaan kulu- tusta. Nesteen tavoitteena on lisätä liikennepolttoaineiden myyntiä niin, että vuonna 2006 Itämeren alueen bensiinin myynti Neste-asevilla vastaisi Suomen Neste- verkoston volyyymiä. EU:n laajentuminen Baltiaan merkitsee polttonestelaatujen harmo- nisointia EU-säännösten mukaisesti. Tämä on antanut mahdollisuuden lisätä Suomessa jalostettujen polttonesteiden vientiä Baltian maihin. (Pro Estonian verkkolehti 2:2005.)

Yhteenveto

Taulukko 25. Neste Oil Oyj:n käyttämät operointimuodot Baltian vähittäiskaupassa eri vuosina.

	1991	1992	1993	1994	1995
NESTE OIL	Viro: yhteisyritys (perust. vuonna 1990) Latvia: yhteisyritys	Viro: yhteisyritys Latvia: yhteisyritys Liettua: yhteisyritys	Viro: franchising/ yhteisyritys Latvia: yhteisyritys Liettua: yhteisyritys	Viro: franchising/ yhteisyritys Latvia: yhteisyritys Liettua: yhteisyritys	Viro: franchising/ yhteisyritys Latvia: yhteisyritys Liettua: yhteisyritys
	1996	1997	1998	1999	2000
	Viro: franchising / uusyritysp./ yritysosto Latvia: uusyritysp./ yritysosto Liettua: yritysosto	Viro: franchising/ uusyritysp. Latvia: uusyritysp. Liettua: uusyritysp.	Viro: franchising/ uusyritysp. Latvia: uusyritysp. Liettua: uusyritysp.	Viro: franchising/ uusyritysp. Latvia: uusyritysp. Liettua: uusyritysp.	Viro: uusyritysp. Latvia: uusyritysp. Liettua: uusyritysp.
	2001	2002	2003	2004	2005
	Viro: uusyritysp. Latvia: uusyritysp. Liettua: uusyritysp.	Viro: uusyritysp. Latvia: uusyritysp. Liettua: uusyritysp.	Viro: uusyritysp. Latvia: uusyritysp. Liettua: org.kasvu	Viro: uusyritysp. Latvia: uusyritysp. Liettua: org.kasvu.	Viro: org.kasvu. Latvia: uusyritysp. Liettua: uusyritysp.

- *Baltian alueen vähittäiskaupan liikevaihtotietoja ei saatavilla*

8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1. Yhteenveto

Tämän työn *ensimmäisenä* alatavoitteena oli kuvata vähittäiskaupan toimialan kansainvälistymisprosessia yleisellä tasolla. Tämän tavoitteen saavuttamiseen pyrittiin työn toisen pääkappaleen avulla. Tässä kappaleessa muun muassa esiteltiin vallitsevia erilaisia käsityksiä vähittäiskaupan kansainvälistymisestä, vähittäiskaupan kansainvälistymisen motiiveita sekä erilaisia yleisiä strategioita, joita vähittäiskaupoilla on kansainvälistymistilanteessa käytettävissään. Tutkimuksen *toisena* alatavoitteena oli esitellä ja tutkia eri operointimuotoja, joita yleisimmin käytetään vähittäiskaupan toimialalla. Tämä tavoite pyrittiin täyttämään kolmannen pääkappaleen avulla, jossa esiteltiin vähittäiskaupan kannalta keskeisimpiä operointimuotoja. *Kolmantena* alatavoitteena työssä oli tutkia eri mallien ja teorioiden avulla yritykselle ulkoisten, eli makrotekijöiden vaikutusta niiden operointimuodon valinnassa. Lisäksi kolmanteen alatavoitteeseen kuului arvioida näiden mallien ja teorioiden soveltuvuutta vähittäiskaupan toimialan tarkasteluun. Tätä tavoitetta silmälläpitäen on tehty neljäs pääkappale, jossa esitettiin lukuisia erilaisia näkemyksiä ja malleja yritykselle ulkoisten makrotekijöiden vaikutuksesta operointimuodon valintatilanteessa. Tässä kappaleessa myös esitettiin tämän työn teoreettinen viitekehys. Kappaleessa lisäksi arvioitiin kriittisesti lähinnä valmistusyrityksille tehtyjen operointimuotovalintamallien soveltuvuutta vähittäiskaupan toimialan tutkimiseen.

Työn empiirisen osan ensimmäisenä ja koko työn *neljäntenä alatavoitteena* oli esitellä Baltiaa yrityksen toimintaympäristönä tänään ja menneisyydessä. Tutkimuksen kuudennessa pääkappaleessa käsiteltiin tätä toimintaympäristöä, keskittyen lähinnä Baltian poliittiseen, taloudelliseen sekä kulttuurilliseen ympäristöön. Lisäksi kappaleessa tarkasteltiin Baltian vähittäiskaupan kehitystä. Kappaleesta kävi selväksi se, että toimintaympäristö on alueella muuttunut melkoisesti maiden itsenäistymisen jälkeisenä aikana. Empiirisen osan toinen ja koko työn *viides*, eli viimeinen alatavoite oli tutkia, mitä operointimuotoja suomalaiset vähittäiskaupparyitykset ovat käyttäneet ja käyttävät tänä päivänä Baltian markkinoilla ja ovatko nämä muuttuneet ajan kuluessa ja toimintaympäristön muuttuttua alueella. Tavoitteena oli lisäksi käsitellä näiden yritysten Baltian toiminnan laajuutta eri vuosina. Tämän tavoitteen saavuttamiseen tähdättiin työn kappaleessa seitsemän. Kappaleesta kävi ilmi, että monessa tapauksessa valittujen kohdeyritysten käyttämät operointimuodot erosivat eri ajanjaksoina Baltiassa. Lisäksi Baltian toiminnan laajuus on jokaisella kohdeyrityksellä kasvanut melkoisesti vuosien varrella.

8.2. Johtopäätökset

Yritykselle ulkoisista ympäristötekijöistä yrityksen operointimuodon valintaan vaikuttavat ensiksikin *kohdemarkkina-alueen poliittinen epävakaus ja riski* sekä sen *epävirallinen institutionaalinen ympäristö*. Baltiassa tämä riski ja epävakaus ovat, kuten työssä on jo aikaisemmin käynyt selväksi, huomattavasti vähentyneet tultaessa maiden itsenäistymisen ajoista tähän päivään asti. Myös epävirallisen institutionaalisen ympäristön merkitys on vuosien kuluessa vähentynyt Baltiassa selvästi. Työn teoriaosuuteen valittujen mallien mukaan yrityksen tulisi peilata operointimuotovalintaansa suhteessa poliittiseen riskiin ja epäviralliseen institutionaaliseen ympäristöön, eli sen olisi näiden mallien mukaan pitänyt aluksi pitäytyä Baltian toiminnoissaan yhteisyrityksissä tai sopimuksellisissa operointimuodoissa. Vähitellen poliittisen tilanteen vakiintuessa ja epävirallisen institutionaalisen ympäristön vaikutuksen heikennyttyä alueella, olisivat sitten yritysostot ja uusyrityksperustanta tulleet toimintakuvioihin yhä enemmän mukaan.

Työhön valittujen kohdeyritysten käyttäytymisessä on havaittavissa tämän näkökulman mukaista käyttäytymistä eniten SOK:n Baltian operoinnissa. Yritys toimi pitkään yhteisyritysten kautta ja vasta viime vuosina se on alkanut toimia itsenäisemmin. Myös Neste aloitti Baltian toimintansa yhteisyritysten ja franchising-toiminnan kautta ja vasta myöhemmin se on harjoittanut voimakasta uusyrityksperustantaa. Lisäksi tämän työn kohdeyrityksistä Tiimari on operoinut koko Viron toimintansa ajan franchising-operointimuodolla. Joskin se aloitti toimintansa edellä mainittuja yrityksiä myöhemmin.

Kuitenkin esimerkiksi Kesko on toiminut päinvastaisella tavalla käyttämällä jo Baltian toimintansa alussa yritysostoja ja uusyrityksperustantaa operointimuotoina. Vasta viime aikoina se on perustanut yhteisyrityksen ja toisaalta aloittanut franchising-toiminnan Baltiassa. Toisaalta Kesko aloitti toimintansa alueella vasta 1990-luvun loppupuolella, jolloin toimintaympäristökin oli alueella jo vakiintuneempi. Lisäksi kustannussäästöt ovat varmasti suurin motivaatiotekijä sen nykyisen Baltian yhteisyrityksen käytössä. Stockmann ei ole käyttänyt Baltian operoinnissaan ollenkaan yhteisyritystä tai franchising-toimintaa, vaikka se aloittikin toimintansa alueella jo 1990-luvun alussa. Myös Rautakirja on aloittanut Viron toimintansa uusyrityksperustantana ja yritysostoilla. Yritysostot ovat kuitenkin vähemmän riskisiä kuin uusyrityksperustanta, eli ehkä riskiä on vältetty useilla yritysostoilla 1990-luvulla. Kuitenkin riskisemmille Latvian markkinoille lähdettiin alusta alkaen yhteisyrityksellä. Toisaalta Taylor et al. (2000) esittävät, että yritys valitsisikin epävakailta alueilla enemmän omia investointeja, koska yrityksillä on näillä alueilla enemmän neuvotteluvoimaa suhteessa poliittisiin instansseihin. Tätä on

mahdotonta näyttää toteen tämän tutkimuksen pohjalta. Joka tapauksessa poliittinen riski ja epävakaus sekä epävirallinen institutionaalinen ympäristö eivät selitä kokonaan yritysten operointimuotokäyttäytymistä, vaan mukaan keskusteluun on otettava muitakin yritykselle ulkoisia makrotekijöitä.

Tarkasteltaessa poliittisiin ympäristötekijöihin kuuluvaa *kohdemaan lainsäädäntöä ja yleistä sääntöperustaa*, voidaan havaita Baltian markkinoilla tapahtuneen huomattavaa kehitystä kyseisillä sektoreilla ajan kuluessa. Maiden itsenäistymisen jälkeen niiden lainsäädännöllinen perusta oli varsin hatara ja epäselvä, mutta vähitellen se on kehittynyt länsimaiselle ja tästä edelleen EU-tasolle. Voidaankin sanoa, että Baltiassa tämä sääntöperusta on tiukentunut, mutta samalla myös selkeytynyt vuosien kuluessa. Lainsäädäntöä on toisaalta kehitetty erityisesti yrityksiä suosivaksi kaikissa Baltian maissa esimerkiksi verolainsäädännön kautta. Työn teoriaosuudessa useat tutkijat esittivät eri tutkimustulostensa pohjalta yritysten valitsevan yhteisyrittäjien tai sopimusperusteisen operoinnin, kun kohdemaan sääntöperusta on tiukka. Guy (2001) myös esitti yritystalon sopivaksi operointimuodoksi tiukan lainsäädännön valtioihin. Löyhän lainsäädännön ja sääntöjen vallitessa kohdemaassa, yritykset taas valitsisivat eri tutkijoiden mukaan operointimuodokseen mieluummin uusyrittäjien perustannan.

Stockmann ja Rautakirja ovat harjoittaneet uusyrittäjien perustantaa jo Baltian toimintansa alusta alkaen, eli ne ovat mahdollisesti halunneet hyödyntää alueen silloista löyhää lainsäädäntöä mahdollisimman tehokkaasti. Stockmann ei kuitenkaan ole lähtenyt yhteisyrittäjien, vaikka lainsäädäntö kohdealueella onkin tiukentunut Baltian toiminnan alkuaikoihin verrattuna. Toisaalta yritystalon on tullut tämän työn kohdeyrityksillä kuvaan vasta toiminnan myöhemmässä vaiheessa, mikä taas korreloisi siihen, mitä Guy (2001) on esittänyt. On lisäksi huomattava, että franchising on tullut kohdeyritysten toimintaan pääasiallisesti vasta aivan viime vuosina. Tämän operointimuodon käyttöä on varmasti helpottanut lainsäädännön kehittyminen Baltiassa selkeämpään suuntaan.

Kuitenkaan esimerkiksi SOK:n ja Nesteen toiminnassa ei ole havaittavissa edellä mainittujen mallien mukaista käyttäytymistä. Kyseiset yritykset lähtivät Baltiaan yhteisyrittäjien turvin, vaikka kohdealueella vallitsikin tuolloin varsin löyhä lainsäädäntö. Uusyrittäjien perustanta on tullut kuvaan vasta myöhemmin, kun maiden lainsäädäntökin oli jo paljolti uusiutunut ja tarkentunut. Tähän voisi olla selityksenä lainsäädännön kehittyminen erityisesti verotuksen osalta yritysten toimintaa suosivammaksi vuosien kuluessa kaikissa Baltian maissa sekä toisaalta lainsäädännön selkeytyminen. Edellä mainitut poliittiset ympäristötekijät vaikuttavat yritysten operointimuotovalintaan hieman vas-

takkaisesti. Poliittinen epävakaus ja löyhä lainsäädäntö useimmiten korreloivat tietyssä kohdemaassa varsin hyvin, jolloin yhteisyritys olisi edellisen muuttujan mukaan varmasti hyvä ratkaisu operointimuodoksi, vaikka jälkimmäinen ehdottaisikin mieluummin uusyritysperstantaa. Joka tapauksessa yritysten operointimuotovalintaan vaikuttavat vahvasti myös taloudelliset ympäristötekijät, joiden voidaan olettaa omaavan varsin vahvan selityskyvyn erityisesti vähittäiskaupan Baltian operointimuotovalinnassa.

Kohdemarkkinoiden kokoa tarkasteltaessa voidaan luonnollisesti todeta Baltian markkinat fyysisesti varsin pieniksi. Teoriaosuudessa käy selvälle, että tällaisilla markkinoilla yrityksillä on yleensä tyytyminen esimerkiksi sopimusperusteiseen operointiin. Kuten Taylor et al. (2000) tutkimuksessaan toteavat on pienillä markkinoilla usein kuitenkin kasvava tarve saada ulkomaisia suoria sijoituksia alueellensa. Täten nämä ovat usein helpottaneet ulkomaisten yritysten pääsyä markkinoille, mitä on tapahtunut myös Baltian markkinoilla. Teoriaosuuden mallien mukaan *markkinoiden kasvaessa* voidaan myös fyysisesti pienillä markkinoilla operoida suorilla investoinneilla. Baltian kuluttajien tulojen ja alueen markkinoiden nopea kasvu, mikä on esitelty jo aikaisemmin tässä työssä, onkin oletettavasti ollut tämän työn kohdeyritysten kannalta varsin merkittävä ulkoinen makrotekijä vaikuttamassa operointimuodon valinnassa. Työn teoriaosuuden mukaan uusyritysperstantaa käytetään markkinoiden kasvaessa, sillä näin voidaan lisätä kokonaistarjontaa ja tyydyttää kysyntää. Toisaalta myös yritysostoja voidaan tehdä kasvavilla markkinoilla, sillä näillä voidaan nopeasti päästä kiinni markkinaosuuksiin. Teoriaosuuden mallien mukaan yhteisyrityksiä taas käytettäisiin enemmän pienen *markkinapotentialin* markkinoilla. Näin yritys ei lisäisi kohdemaan kapasiteettia liikaa.

Tähän työhön valitut kohdeyritykset ovat operoineet Baltiassa suurimmaksi osaksi suorien investointien kautta yhä kiihtyvällä tahdilla, Baltian liikevaihdon kasvaessa lähes vuosittain. Uusyritysperstanta on ollut voimakasta jo heti toiminnan alussa esimerkiksi Keskon, Stockmannin ja Rautakirjan kohdalla mikä kuvastaa kohdemarkkinoiden kasvua. Kohdeyrityksistä varsinkin Kesko ja Rautakirja ovat myös ostelleet paljon paikallisia yrityksiä Baltiassa vuosien varrella. On vaikeata arvioida kumpaa näistä operointimuodoista on käytetty enemmän kasvavilla markkinoilla, eli työn teoriaosuudessa mainittua Brouthers & Brouthersin (2000) pohdintaa on vaikeata tästä aineistosta vetää enempiä kummankaan esitetyn vaihtoehdon suuntaan. Yhteisyritystä on käytetty runsaasti kohdeyritysten Baltian toiminnassa ja erityisesti toiminnan alussa, huolimatta markkinoiden suuresta ja nopeasta kasvusta alueella. Tätä voitaneen selittää, kuten Agarwal ja Ramaswami (1992) tekevät. Kun Baltian markkinoiden kasvu yhdistetään kyseisillä markkinoilla 1990-luvun alussa koettuun suurehkoon investointiriskiin, huo-

mataan yhteisyritys, esimerkiksi SOK:n ja Nesteen toiminnassa, varsin perustelluksi operointimuodoksi myös Baltian kasvavilla markkinoilla.

Kilpailutilanne on vuosien varrella kiristynyt Baltian markkinoilla myös vähittäiskaupan toimialalla, kuten on työssä jo aikaisemmin käynyt selville. Teoriaosuuden mallien mukaan yritysostot sopivat hyvin kilpailuille markkinoille, koska ne eivät juuri lisää kohdemaan tuotetarjontaa. Lisäksi Kwon & Konopa (1993) totesivat, että paikallisten kilpailijoiden ollessa vahvoja, yrityksen tulisi suosia mieluiten vähemmän pääomaa ja resursseja sitovia sekä samalla vähemmän riskisiä operointimuotoja, kuten sopimuksellisia operointimuotoja tai yhteisyritystä. Tämän työn kohdeyritysten Baltian alueen *paikalliset kilpailijat* voitaneen luokitella suhteellisen vahvoiksi omilla aloillansa.

Yritysostojen suosio Baltian operointimuotona on kauttaaltaan kasvanut kohdeyritysten keskuudessa viime vuosina. Tähän voisi olla selityksenä juuri kilpailun koveneminen Baltiassa. Toinen luonnollinen selitys on toki se, että aikaisemmin Baltian markkinoilla oli vaikeuksia löytää sopivaa yritysoston kohdetta. Vaikka paikalliset kilpailijat ovatkin Baltiassa vahvoja, kohdeyritykset ovat suosineet paljon suoria itse tehtyjä investointeja. Tämä voi johtua, kuten työn teoriaosuudessa Kwon ja Konopa (1993) toteavat, siitä että joskus on tarpeellista lähteä aggressiivisesti valloittamaan markkinoita, jotta yleensä voidaan päästä näille sisään. Toisaalta Kesko-ICA:n yhteisyritysratkaisu saattaa osittain johtua Baltian nykyisestä varsin kireästä kilpailutilanteesta päivittäistavara kaupassa.

Kuten jo aikaisemmin työssä, käsiteltäessä Baltian markkinaympäristöä tuli esille, Baltian *kansantaloudelliset suhteet* ovat viime-aikoina parantuneet, huolimatta alueella edelleen vallitsevasta vaihtotaseen alijäämästä. Esimerkiksi valuuttakurssit Baltian maissa ovat vakiintuneet, maiden sidottua valuuttansa euroon. Myös suorat investoinnit ovat olleet vuosi vuodelta jatkuvassa kasvussa Baltian maissa, mikä myös merkitsee parannusta tässä indikaattorissa. 1990-luvulla kansantaloudelliset suhteet eivät vielä olleet Baltiassa erityisen hyvässä mallissa. Aikaisemmin esimerkiksi Viron kruunua kohtaan tunnettu epävarmuus tuli tässä työssä ilmi käsiteltäessä Stockmannin Baltian toimintaa. *Kohdemaan yleistä taloudellista tilannetta* on työn teoriaosan mukaan myös syytä tarkastella valittaessa operointimuotoa kohdemarkkinoille. Inflaatioprosentti oli Baltiassa hurjassa nousussa ja toisaalta bruttokansantuote vastaavasti laskussa 1990-luvun alussa. Tämä antaa heikon kuvan tuona aikana vallinneesta taloudellisesta tilanteesta Baltiassa. Tästä ajasta nämä indikaattorit ovat parantuneet selvästi, huolimatta viime-aikoina hieman koholla olevasta inflaatiosta. Toisaalta työttömyys on ollut pahe-neva ongelma vasta viime-aikoina, ja itsenäisyyden alkuaikoina tämä oli vielä suhteelli-

sen siedettävällä tasolla. On kuitenkin vaikeata ottaa kantaa kohdemarkkina-alueen työttömyysprosentin varsinaiseen vaikutukseen yritysten operointimuodon valinnassa.

Luostarinen (1982) ja Root (1987) esittävät työn teoriaosuudessa, että kohdealueen kansantaloudellisten suhteiden ollessa heikot tai epävarmat, tulisi yritysten käyttää alueella mieluummin vähemmän sitovia operointimuotoja. Toisaalta Mardanov (2003) toteaa, että yritysten kannattaa edetä varovaisemmin, esimerkiksi sopimusperusteisesti kohdemarkkinoiden talouden ollessa laman vallassa. Tämän työn kohdeyrityksistä näiden mallien mukaan ovat Baltiassa erityisesti toimineet SOK sekä Neste Oil. SOK käytti yhteisyritystä ja Neste Oil sekä yhteisyritystä että franchising-operointia Baltian toimintansa alussa. Toisaalta taas esimerkiksi Stockmann eteni Baltiassa yksin alusta lähtien, vaikka yrityksessä 1990-luvulla tunnustettiin toiminnan riskit muun muassa valuuttansuojaukskulujen muodossa. Myös Rautakirjan Baltian toiminnassa on jouduttu aikanaan kantamaan suurempaa taloudellista riskiä uusyrityksperustannan kautta. Tiimari ja Kesko taas tulivat Baltian markkinoille tilanteen ollessa jo huomattavasti vakiintuneempi taloudellisten indikaattoreiden valossa.

Seuraavaksi voidaan tarkastella *koti- ja kohdemaan välillä olevien taloudellisten yhteenliittymien* vaikutusta kohdeyritysten operointimuodon valintaan. Baltian EU-jäsenyyden toteutui vasta vuonna 2004, joten tämän tekijän vaikutusta yritysten alueella käyttämiin operointimuotoihin on vaikeata arvioida näin lyhyellä aikavälillä. Suurin muutos kohdeyritysten operointimuodoissa EU-jäsenyyden jälkeen on kenties tapahtunut Keskon kohdalla, sen siirryttyä yhteisyrityksen käyttöön Baltiassa vuonna 2005. Tässä on kuitenkin Keskon mukaan ollut ennen kaikkea kyse taloudellisista tekijöistä, eikä niinkään Baltian maiden EU-jäsenyydestä. SOK:n, Keskon ja Stockmannin liikevaihto on nousut erityisen voimakkaasti Baltian maiden liittyttyä EU:n jäseniksi. Monet kohdeyrityksistä ovatkin todenneet EU-jäsenyyden lisäävän markkinoiden houkuttelevuutta. Neste Oil ilmaisi hyötävänsä Baltian EU-jäsenyydestä, EU:n määrittämien yhtenäisten poltto- nestelaatustandardien muodossa, mikä on kannustanut sitä Baltian toiminnassa. Keskon maatalouskauppa taas hyötyy EU:sta johtuvasta Baltian maatalouden modernisoinnista.

John H. Dunningin mukaan ottamalla tarkasteluun sijainnillinen ulottuvuus voitaisiin paremmin ymmärtää, miksi nimenomaisesti suoria investointeja on käytetty kansainvälisille markkinoille. *Kohdemaan tuotannolliset tekijät sekä toimintakustannukset* ovatkin mahdollisesti vaikuttaneet myös tämän työn kohdeyritysten Baltian operointiin. Baltiassa 1990-luvun alussa vallinneet toimintakustannukset olivat Suomea huomattavasti alhaisemmat myös vähittäiskaupassa. Nämä toimintakustannukset ovat vuosien varrella

toki kohonneet muun muassa palkkakustannusten kautta, mutta ne ovat edelleen edullisia Suomeen verrattuna. Tämä, kuten työn teoriaosuuden malleista käy ilmi, kannustaa yrityksiä suoriin investointeihin kohdemarkkinoille. Toisaalta Baltiassa oli 1990-luvun alussa pulaa teknologiasta ja koulutetusta työvoimasta. Tämä puute on toki jo suurimmaksi osaksi korjautunut vuosien varrella. Työn teoriaosuuden mallien mukaan Baltian operointimuodon valinnassa olisi kuitenkin varsinkin 1990-luvun alussa tästä syystä täytynyt suosia uusyrityksperustantaa, sillä tämän operointimuodon avulla voidaan siirtää parhaiten tietämystä sekä teknologiaa. Kenties Stockmann ja Rautakirja toimivat muun muassa tästä johtuen alusta alkaen yksin Viron markkinoilla.

Kuten kappaleessa 6.3. todettiin, eroavat eri Baltian maiden kulttuuritaustat melkoisesti toisistaan, vaikka niiden taloudellinen ja historiallinen perimä onkin paljolti samankaltainen. Viro on kulttuuriltaan lähempänä Suomea, kuin Latvia ja Liettua. Monet instanssit ovat todenneet Baltian maiden kulttuurien lähentyneen Suomen kulttuuria vuosien kuluessa. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa maiden länsimaistuminen, mikä on tapahtunut vähitellen maiden itsenäistyttyä. Ihmiset ja organisaatiot Baltiassa ovat yhä suuremmassa määrin alkaneet omaksua länsimaisia arvoja, makuja ja vaikutteita. Työn teoriaosuudessa esitettiin, että *psykkinen-, kulttuurillinen- tai normatiivinen etäisyys kohdemaan* vaikuttaa yrityksen operointimuodon valinnassa. Vallalla on kaksi eriävää mielipidettä kyseisen tekijän vaikutuksista. Ensimmäisen mukaan yritys valitsee sitä itsenäisemmän strategian mitä enemmän se kokee kulttuurillista etäisyyttä. Tämä vaatii yritykseltä sopeutumista kohdemaan mahdollisiin kulttuurillisiin eroihin tai yrityskulttuurieroihin. Kuitenkin valtavirta tutkimuksista on ollut sitä mieltä, että korkea psykkinen etäisyys johtaa yrityksen valitsemaan esimerkiksi yhteisyrittöksen operointimuodokseen. Myös yritysostoja käytetään Brotherson & Brothersonin (2000) mukaan, kun kulttuurillinen etäisyys koetaan suureksi, sillä ne yleensä vähentävät koettua riskiä.

Kohdeyritysten käyttäytymisessä on huomattavissa kummankin edellä mainitun suunnan näyttämistä. Kulttuurierojen ollessa kaikkein suurimmillaan 1990-luvun alussa SOK ja Neste käyttivät yhteisyrittöstyä. Lisäksi yritysostoja on voitu käyttää tasaamassa koettua kulttuuririskiä. Esimerkiksi Kesko osti Liettuasta rautakauppaketjun ja Rautakirja vastaavasti kioskiketjun. Nämä on tosin ostettu vasta aivan viime vuosina ja 1990-luvulla aloittaneiden kohdeyritysten Baltian toiminnan alkuvuosina ei ostoja tehty. Tämä saattoi yksinkertaisesti johtua ainakin osittain siitä, että sopivia yritysoston kohteita oli tuolloin Baltiassa vaikeata löytää. Toisaalta Stockmann ja Rautakirja etenivät Baltiassa alusta alkaen yksin. Kulttuurierot näkyvät myös kohdeyritysten laajenemistahdissa Baltiassa. Lähes säännönmukaisesti kohdeyritykset ovat ensin toimineet Virossa, jonka

jälkeen ne ovat laajentuneet Latviaan. Kohdeyritysten Viron toiminnan volyyymi on myös ollut koko ajan suurempi, kuin volyyymi muissa Baltian maissa, mikä tukee Larimon (2001) toteamusta. Hänen mukaansa investointimäärät ovat yleisesti olleet suurempia kulttuurillisesti läheisimmille alueille, kuin kaukaisille alueille. Kohdeyritykset ovat pääsääntöisesti menneet vasta viimeiseksi kaukaisimmille Liettuan markkinoille, joilla on tällä hetkellä toimintaa jo Keskolla, Rautakirjalla, Stockmannilla ja Nesteellä.

Kwon & Konopa (1993) totesivat työn teoriaosuudessa, että *kieliero* eri maiden välillä vaikuttavat operointimuodon valintaan siten, että mitä lähempänä eri maiden kielet ovat toisiaan, sitä todennäköisemmin näiden maiden välillä tehdään uusyritysperustantaa tai yritysostoja. Jos taas kielet eroavat toisistaan selvemmin, käytetään mieluummin vähemmän riskisiä ja sitovia operointimuotoja. Kohdeyritysten kohdalla tämä on näkynyt parhaiten Viron toiminnan selvästi suurimmassa volyyymissa, verrattuna muihin Baltian maihin. Kuitenkin esimerkiksi Kesko ja Rautakirja ovat tehneet merkittävät yritysotot myös Liettuassa, huolimatta Suomen ja Liettuan välillä vallitsevista suurehkoista kielieroista. Kuluttajien *makutottumuksiin sekä kuluttajakäyttäytymiseen* on vaikeampi ottaa kantaa eri Baltian maiden välillä, mutta näiden on oletettu viime-aikoina lähentyneen Suomen vastaavia, mikä kasvattaisi Kwon & Konopan (1993) mukaan eniten yritysostojen ja uusyritysperustannan suosiota Baltiassa. Sama pätee Baltiassa vallitseviin kuluttajien, valtion ja työvoiman *asenteisiin* ulkomaalaisia yrityksiä kohtaan, joiden voidaan olettaa olevan suopeampia tänä päivänä kuin esimerkiksi Baltian maiden itsenäistymisen aikaan. 1990-luvun alussa yhteisyrityksen perustaminen paikallisen partnerin kanssa lievittämään näitä asenteita, kuten Neste teki, olikin varmasti perusteltua.

Kulttuurien eroavaisuudet heijastuvat myös yritysten organisatoristen sekä hallinnollisten käytäntöjen sekä työnantajien odotusten eroavaisuuksiin eri maiden välillä, eli toisin sanoen kotimaan ja kohdemaan *liiketoimintakulttuurien* eroavaisuuksiin. Nämäkin erot ovat kaventuneet vuosien varrella Baltian maiden ja Suomen välillä. Kuten aikaisemmin on jo mainittu, esimerkiksi sopimukselliset asiat hoituvat nykyisin Baltian maissa huomattavasti luotettavammin kuin kymmenen vuotta sitten. Kun yrityskulttuurit eroavat paljon eri maiden välillä yritysoston jälkeiset kustannukset nousevat suuriksi, mikä ei puolla niiden käyttöä, toteavat Kogut & Singh (1988) tutkimuksessaan, joka esiteltiin työn teoriaosuudessa. Kyseiset tutkijat osoittivat tutkimuksessaan, että mitä enemmän kulttuurit eroavat investoivan ja investoitavan maan välillä, sitä enemmän suositaan näiden maiden välillä yhteisyrityksinä tai kokonaan omistettuja greenfield-investointeja. Peilaten tätä Kogut & Singhin (1988) teoriaa tämän työn kohdeyritysten varsinaiseen toimintaan voidaan huomata, että kuten kyseiset tutkijat esittävät, myös kohdeyritykset

ovat jättäytyneet yritysostojen käytöstä 1990-luvun alkupuolella. Ensimmäiset varsinaiset yritysostot kohdeyritysten kohdalla toteutti Neste vasta vuonna 1996 ostamalla kustakin Baltian maasta paikallisen partnerinsa osuudet yhteisyrityksestä. Rautakirja taas toteutti merkittäviä yritysostoja Virossa vuonna 1997, mikä saattoi olla varsin riskistä eritoten kustannuksiltaan. Yritys totesikin näiden yritysostojen kohteiden tarvitsevan suuria muutostöitä, jotta ne ylipäänsä voitiin kelpuuttaa osaksi Rautakirjan kioskiketjua.

8.3. Tutkimuksen käytännöllinen merkitys, rajoitukset sekä ehdotukset tuleviin tutkimuksiin

Edellä on vertailtu sitä, miten työn teoriaosuuden mallit yritykselle ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta niiden operointimuodon valinnassa toteutuvat käytännön toiminnassa työhön valittujen vähittäiskaupan toimialan case-yritysten Baltian toiminnan kohdalla. Edellä mainitusta päätellen voidaan yrityksen ulkoisilla-, eli makrotekijöillä olettaa olevan ainakin jossain määrin vaikutusta sen kansainvälisen operointimuodon valinnassa, sillä työn empiriaosuudesta löydettiin tukea teoriaosuuteen valituille malleille.

Tämän työn empiria-osuudesta käy varsin selvästi ilmi se tosiseikka, että työhön valittujen kohdeyritysten Baltian alueen volyyymi on lähes koko niiden Baltian toimintansa ajan ollut jatkuvassa kasvussa, tarkastellen näiden yritysten liikevaihtoa ja myymälämäärää. Baltia on siis tänä päivänä näille yrityksille entistä tärkeämpi markkina-alue. Sitä, mitä tapahtuu tulevaisuudessa, ei luonnollisestikaan voida tietää, mutta Baltian markkinat ovat valitettavasti varsin rajalliset fyysiseltä kooltaan, eli kasvu tuskin voinee jatkua kohdeyritysten kohdalla ikuisesti. Tällä hetkellä kasvu on kuitenkin selkeän voimakasta muun muassa Baltian vähittäiskaupassa.

Yritykselle ulkoiset makrotekijät vaikuttavat paikoin myös ristiriitaisesti toistensa kanssa. Tästä johtuen niiden kokonaisvaikutusta operointimuodon valinnassa on vaikeata arvioida. Myös siihen, miten paljon nämä ulkoiset tekijät vaikuttavat työn kohdeyritysten operointimuodon valinnassa, on vaikeata ottaa kantaa. Yritysten operointimuodon valinnassa vaikuttavat nimittäin hyvin paljon myös erilaiset yrityksestä itsestensä johtuvat ja sen päätäntävällässä olevat sisäiset tekijät, joiden vaikutusta tämä työ ei arkistanalyysin avulla pysty tutkimaan. Työ antaneeikin perusteen jatkotutkimuksiin aiheesta. Lisäksi tässä työssä ei käsitelty niin sanotun institutionaalisen teorian mukaista yrityksen mahdollista imitointialttiutta toisten yritysten operointimuotovalintoihin, tai yrityksen omaan operointimuotohistoriaan. Myös tästä saadaan aihetta jatkotutkimuksiin.

LÄHDELUETTELO

- Agarwal, Sanjeev & Sridhar N. Ramaswami (1992). Choice of foreign market entry: impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies* 23:1, 1–28.
- Alexander, Nicholas (1990). Retailers and international markets: motives for expansion. *International Marketing Review* 7:4, 75–85.
- Alexander, Nicholas & Gary Akerhurst (1996). The internationalisation process in retailing. Teoksessa: *The Internationalisation of Retailing*, 1–15. Toim. Nicholas Alexander & Gary Akerhurst. London: Frank Cass.
- Alexander, Nicholas (1997). *International Retailing*. Oxford: Blackwell. 330 s.
- Anderson, Erin & Hubert Gatignon (1986). Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies* 17:3, 1–26.
- Axelsson, Björn & Jan Johanson (1992). Foreign market entry – the textbook vs. the network view. Teoksessa: *Industrial Networks: a New View of reality*, 218–234. Toim. Björn Axelsson & Geoffrey Easton. London: Routledge.
- Bailey, Jayne, Colin M. Clarke-Hill & Terry M. Robinson (1996). Towards a taxonomy of international retail alliances. Teoksessa: *The Internationalisation of Retailing*, 25–41. Toim. Nicholas Alexander & Gary Akerhurst. London: Frank Cass.
- Björk, Kari (1994). *Viron kaupan opas*. 2. painos. Huhmari: Omnipress Oy. 128 s.
- Borsos–Torstila, Julianna (1999). *The Determinants of Foreign Direct Investment Operations of Finnish MNCs in Transitions Economies*. Helsinki: Helsingin kauppa-
korkeakoulu. 200 s.
- Brouthers, Keith D. & Lance Eliot Brouthers (2000). Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal* 21:1, 89–97.
- Brouthers, Keith D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies* 33:2, 203–221.
- Buckley, Peter J. & Pervez N. Ghauri (1994). *The Economics of Change in East and Central Europe: It's Impact on International Business*. London: Academic Press Ltd. 418 s.
- Burt, Steve (1991). Trends in the internationalization of grocery retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 1:4. 487–515.
- Burt, Steve (1995). Retail internationalization evolution of theory and practice. Teoksessa: *International Retailing: Trends and Strategies*, 51–71. Toim. Peter J. McGoldrick & Gary Davies. London: Pitman Publishing.
- Cavusgil, Tamer S. , Pervez N. Ghauri & Milind R. Agarwal (2002). *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc. 300 s.

- Chen, Haiyang & Michael Y. Hu 2002. An analysis of determinants of entry and its impact on performance. *International Business Review* 11:2002, 193–210.
- Davies, Keri & Fergus Fergusson (1996). The international activities of Japanese retailers. Teoksessa: *The Internationalisation of Retailing*, 97–117. Toim. Nicholas Alexander & Gary Akerhurst. London: Frank Cass.
- Dawson, John A. (1994). Internationalization of retailing operations. *Journal of Marketing Management* 10:4, 267–282.
- Doherty, Anne Marie (1999). Explaining international retailers market entry mode strategy: internationalization theory, agency theory and the importance of information asymmetry. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 9:4, 379–402.
- Dunning, John H. (1977). Trade, location of economic activity and MNE: a search for an eclectic approach. Teoksessa: *The International Allocation of Economic Activity*, 395–418. Toim. Bertil Ohlin, Per-Ove Hesselborn & Per Magnus Wijkman. London: MacMillan.
- Dunning, John H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies* 11:1, 9–31.
- Dunning John H. (1988). *Explaining international production*. London: Unwin Hyman. 378 s.
- Dunning, John H. (1994). The prospects for foreign direct investment in Central and Eastern Europe. Teoksessa: *The Economics of Change in East and Central Europe*, 373–388. Toim. Peter J. Buckley & Pervez N. Ghauri. London: Academic Press Ltd.
- Eesti Pank (2006). [online] [siteerattu 04-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.eestipank.info>>.
- Ellis, John & David Williams (1995). *International Business Strategy*. London: Pitman. 368 s.
- Ellis, Paul (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies* 31:3, 443–469.
- Erramilli, M. Krishna, Sanjeev Agarwal & Chekitan S. Dev 2002. Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective. *Journal of International Business Studies* 33:2, 223–242.
- Euromoney (2006). [online] [siteerattu 06-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.euromoney.com>>.
- Evans, Jody & Felix T Mavondo (2002). Internal determinants of entry strategy and performance: An analysis of international retailing. *American Marketing Association*. Conference Proceedings 13. Chigago.
- Finpro (2000). *Itä- ja Keski-Euroopan markkinat* 5:2000.
- Finpro (2006). [online] [siteerattu 04-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.finpro.fi>>.

- Forsgren, Mats & Jan Johanson (1992). *Managing Networks in International Business*. Philadelphia: Gordon and Breach. 254 s.
- Fortum Oyj (1998–2004). *Vuosikertomus*.
- Guy, Cliff (2001). Internationalisation of large-format retailers and leisure providers in Western-Europe: planning and property impacts. *International Journal of Retail & Distribution Management* 29:10, 452–462.
- Hakim, Catherine (1987). *Research Design: Strategies and Choices in the Design of Social Research*. London: Allen & Unwin. 211 s.
- Helsingin kauppakorkeakoulun kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus: CEMAT (2005). *Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987–2004 ja investointikokemukset Virossa*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. 109 s.
- Heritage Foundation (2006). [online] [siteerattu 05-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.heritage.org>>.
- Hiden, John & Thomas Lane (1994). Facing both ways: Baltic economies after independence. Teoksessa: *The Economics of Change in East and Central Europe*, 185–201. Toim. Peter J. Buckley & Pervez N. Ghauri. London: Academic Press Ltd.
- Hill, Charles W. L., Peter Hwang & W. Chan Kim (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal* 11, 117–128.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2000). *Tutki ja kirjoita*. 6. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 430 s.
- Hirvensalo, Inkeri (1993). *Adaptation Of Operation Strategies To Radical Changes In Target Markets*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. 157 s.
- Hirvensalo, Inkeri (1996). *Strategic Adaptation of Entreprises to Turbulent Transitional Markets*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. 244 s.
- Hollander, Stanley (1970). *Multinational Retailing*. East Lansing: Michigan State University.
- Hood, Neil & Stephen Young (1994). The internationalization of business and the challenge of East European development. Teoksessa: *The Economics of Change in East and Central Europe*, 321–342. Toim. Peter J. Buckley & Pervez N. Ghauri. London: Academic Press Ltd.
- Håkansson, Håkan (1982). *International Marketing and Purchasing Of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: John Wiley. 406 s.
- Indoor Group (2000–2003). *Vuosikertomus*.
- Johanson, Jan & Jan-Erik Vahlne (1977). The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8:1, 23–32.
- Jumpponen, Jari & Tiisanen, Tauno (2000). *The Baltic States in the 21'st Century: Western Investors in Estonia, Latvia and Lithuania*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology. 88 s.

- Kacker, Madhav (1985). *Transatlantic Trends in Retailing*. Connecticut: Quorum.
- Kacker, Madhav (1988). The role of global retailers in world development. Teoksessa: *Transnational Retailing*, 33–42. Toim. Erdener Kaynak. New York: De Gruyter.
- Kaitila, Ville & Mika Widgrén (1998). *Baltian maiden EU-jäsenyys ja Suomi*. Helsinki: ETLA, Taloustieto Oy. 167 s.
- Kauppalehti* 21.9.1990. Union ketju leviää Neuvostoliittoon.
- Kauppalehti* 11.4.1991. Statoil ja muut länsiyhtiöt tulevat perässä: Neste kiirehtii Baltiaan huoltamoverkkoa.
- Kauppalehti* 17.2.1993. Neste jarruttaa Pietarin huoltamohankkeita.
- Kauppalehti* 11.11.1993. Kuudes huoltamo avattiin: Neste vetää nyt henkeä Pietarissa.
- Kauppalehti* 15.8.1995. Eesti Kütus haastoi Nesteen oikeuteen.
- Kauppalehti* 21.5.1996. Baltiaan ja lähialueille tulossa 250 uutta asemaa.
- Kauppalehti* 28.6.1996. Liettualainen yhteisyritys Litofinn Service kokonaan Nesteelle.
- Kauppalehti* 26.2.1998. Neste ei aio luovuttaa Virossa.
- Kauppalehti* 3.2.2000. Tiimari rakentaa myymäläketjun Viroon.
- Kauppalehti* 20.6.2001. Tiimari osti virolaisen Foorum-kauppaketjun.
- Kauppalehti* 25.3.2002. Shell peräytyy Baltian huoltamokilpailusta.
- Kauppalehti* 9.5.2003. Tiimari laajensi Latviassa.
- Kauppalehti* 26.8.2004. Tiimari vetää henkeä kansainvälistymisessä.
- Kauppalehti* 27.1.2005. Tiimari sulkee kuusi liikettä Virossa.
- Kaynak, Erdener (1988). Global retailing: integrative statement. Teoksessa: *Transnational Retailing*, 3–19. Toim. Erdener Kaynak. New York: De Gruyter.
- Kesko (1998–2005). *Vuosikertomus*.
- Kesko (2006). [online] [siteerattu 05-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.kesko.fi>>.
- Kielyte, Julda (2002). Food retailing in transition: an overview of the Baltic countries. *European Retail Digest* 33, 52–54.
- Kiuru, Pertti, Reijo Mankinen, Kari Niilola, Matti Pulkkinen & Toni Riipinen (2004). *Vähittäiskaupan kansainvälistyminen ja tehokkuus –case päivittäistavarakauppa*. Helsinki: LTT-tutkimus Oy. 79 s.
- Kliimask, Jaak (1995). Why invest in the Baltics. *The Baltic Review* 7:1995, 17.

- Kogut, Bruce & Harbir Singh (1987). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies* 19:3, 411–432.
- Koivunen, Johanna (2000). Baltia – ei yhdet vaan kolmet markkinat. *Vähittäiskauppa* 5:2000, 22–24, 26.
- Kotivuori, Hanna & Erica Selin (1995). *Ulkomaankaupan EU-tietoa*. Helsinki: Kauppa- ja kauppaliiton julkaisu. 242 s.
- Kronbergs, Juris (1992). *Fakta om Baltikum*. Stockholm: Almqvist & Wiksell. 59 s.
- Kwon, Yung-Chul, Leonard J. Konopa (1993). Impact of host country market characteristics on the choice of foreign market entry mode. *International Marketing Review* 10:2, 60–77.
- Lainela, Seija & Pekka Sutela (1994). *The Baltic Economies in Transition*. Helsinki: Bank of Finland.
- Larimo, Jorma & Marja Arola (1998). *Pk-yritysten vienti ja kansainvälistyminen: kirjallisuussyhteenveto aihealueen tutkimuksista vuosilta 1976–1998*. Vaasa: Vaasan yliopisto. 278 s.
- Larimo, Jorma (2001). Foreign direct investment behavior of Nordic firms in Central and Eastern Europe. Teoksessa: *Marketing Strategies for Central and Eastern Europe*, 35–68. Toim. Stewart Arnold, Petr Chadraba & Reiner Springer. Hampshire: Ashgate Publishing.
- Laulajainen, Risto (1992). ”Luis Vuitton Mallatier”: a truly global retailer. *Annals Of The Japan Association Of Economic Geography* 38:2, 33–48.
- Latvijas Banka (2006). [online] [siteerattu 04-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.bank.lv>>.
- Lietuvos Bankas (2006). [online] [siteerattu 04-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.lb.lt>>.
- Lindström, Maarit (2003). *Locational Sources of Competitiveness: Finnish Companies International Business Operations in the Baltic Sea Region*. Helsinki: Etna. 179 s.
- Lu, Jane W. (2002). Intra- and inter-organizational imitative behavior: institutional influences on Japanese firms entry mode choice. *Journal of International Business Studies* 33:1, 19–30.
- Luostarinen, Reijo (1980). *Internationalization of the Firm*. 2. painos. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. 260 s.
- Luostarinen, Reijo (1982). *Foreign Operations of the Firm*. 4. painos. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. 216 s.
- Luostarinen, Reijo & Lawrence Welch (1990). *International Business Operations*. Kuori Oy. 273 s.

- Mardanov, Ismatilla T. (2003). *A Theoretical Development and Test of the Foreign Market Entry Strategy Process Model: an Integration Using an Example of the Eastern European and Former Socialist Countries*. Mississippi: University of Mississippi. 209 s.
- Market: vähittäiskaupan ammattilehti* 6:2000, 22. Kaksi Prismaa Tallinnaan.
- McGoldrick, Peter J. (1995). Introduction to international retailing. Teoksessa: *International Retailing: Trends and Strategies*, 1–9. Toim. Peter J. McGoldrick & Gary Davies. London: Pitman Publishing.
- McGoldrick, Peter (2002). *Retail Marketing*. 2. painos. London: McGraw-Hill. 658 s.
- Metsämuuronen, Jari (2002). Tutkimuksen perusteet ihmistieteissä. 1. painos. Helsinki: International Methelp Ky. 789 s.
- Meyer, Klaus E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies* 32:2, 357–367.
- Neste (1996–1997). *Vuosikertomus*.
- Neste Oil Oyj (2005). *Vuosikertomus*.
- Neste Oil Oyj (2006). [online] [siteerattu 08-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.nesteoil.fi>>.
- Pan, Yigang & David K. Tse (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies* 31:4, 535–554.
- Pellegrini Luca (1994). Alternatives for growth and internationalization in retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 4:2, 121–149.
- Peltonen, Kalervo (2004). Kauppa kasvaa etelässä. *Kaupan maailma* 1:2004, 48–49.
- Pirilä, Hannu (2005). *Baltian ja Puolan taloudet vuonna 2004: EU-jäsenyyden ja nopean talouskasvun vuosi*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. 35 s.
- PMR Publications* 2004. Retailing in Russia and CEE 2004/2005.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. 557 s.
- Pro Estonian verkkolehti* 2:2005 [online]. Suomalaisen Nesteen huoltamoketju ylittää Lapista Krakovaan [siteerattu 08-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.viro.org>>.
- Rautakirja (1994–2005). *Vuosikertomus*.
- Rautakirja (2006). [online] [siteerattu 07-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.rautakirja.fi>>.
- Reiljan, Ele (2002). Analysis of foreign direct investment determinants in Estonia. *Journal of East-West Business* 8:3/4, 103–121.

- Robison, Terry & Colin M Clarke-Hill (1995). International alliances in European retailing. Teoksessa: *International Retailing: Trends and Strategies*, 133–149. Toim. Peter J McGoldrick & Gary Davies. London: Pitman Publishing.
- Root, Franklin R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Toronto: Lexington Books. 324 s.
- Salmon, Walter J. & Andre Tordman (1989). The internationalisation of retailing. *International Journal of Retailing* 4:2, 3–16.
- Seitz, Helmut (1992). Retailing in Eastern Europe: An overview. *International Journal of Retail & Distribution Management* 20:6, 4–10.
- Sibul, Kersten & Aivar Voog (2004). Baltian päivittäistavarakauppa keskittyy. *Economic Trends* 5:2004, 38–41.
- Simpson, Eithel M & Dayle I. Thorpe (1996). A conceptual model of strategic considerations for international retail expansion. Teoksessa: *The Internationalisation of Retailing*, 16–24. Toim. Nicholas Alexander & Gary Akerhurst. London: Frank Cass.
- SOK (1994–2005). *Vuosikertomus*.
- SOK (2006). [online] [siteerattu 04-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.sok.fi>>.
- Springer, Reiner (1995). Market entry and marketing strategies for Eastern Europe. *Journal of East-West Business* 1:3, 64–104.
- Stockmann (1994–2005). *Vuosikertomus*.
- Stockmann (2006). [online] [siteerattu 06-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.stockmann.fi>>.
- Taylor, Charles R., Shaoming Zou, Gregory E. Osland (2000). Foreign market entry strategies of Japanese MNC's. *International Marketing Review* 17:2, 146–163.
- The Baltic Review* 4:1993, 40. Retail trade in Estonia: what does it mean?
- The Baltic Review* 16:1998, 14. Problems of economies in transition: identical or divergent.
- The Baltic Review* 19:2000, 18..Finnish companies in the Baltic States.
- The Baltic Review* 22:2003, 20–21. The office and retail premises market in Baltic States capitals.
- Tiimari (2006). [online] [siteerattu 07-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.tiimari.fi>>.
- Tiusanen, Tauno (1993). *Baltian maat muutoksessa*. EVA.
- Tiusanen, Tauno & Kirsi Talvitie (1998). *The Baltic States in the 1990's: Western Companies in Estonia Latvia and Lithuania*. Lappeenranta: LUT. 144 s.

- Transparency International (2006). [online] [siteerattu 05-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.transparency.org>>.
- Treadgold, Alan D. (1988). *The Internationalisation of Retailing*. Harlow: Longman. 61 s.
- Treadgold, Alan D. (1991). *Managing International Retail Business*. Harlow: Longman. 61 s.
- Tullihallitus (2006). [online] [siteerattu 03-2006]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.tulli.fi>>.
- Törnroos, Jan-Åke (1995). *Business Development in Estonia - A Network Approach*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Törnroos, Jan-Åke & Jarmo Nieminen (1999). *Business Entry in Eastern Europe*. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy. 315 s.
- Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Porvoo: WSOY. 121 s.
- Vanden Heuvel, Jon (1998). Baltics as investment environment: Pros & Cons. *The Baltic Review* 15:1998, 14–15.
- Vanhala, Sinikka, Mauri Laukkanen & Antero Koskinen (1997). *Liiketoiminta ja johdaminen*. 2. painos. Helsinki: KY-palvelu. 288 s.
- Vientiprojekti (1981). *Yritysten kilpailukeinojen käyttö: Vertaileva analyysi Neuvostoliittoon ja markkinatalousmaihin suuntautuvasta viennistä*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Whitehead, Maureen B (1992). Internationalization of retailing: developing new perspectives. *European Journal of Marketing* 26:8, 74–84.
- Williams, David E. (1992). Motives for retail internationalization: their impact, structure and implications. *Journal of Marketing Management* 8:3, 269–285.
- Yin, Robert K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage publications Inc. 166 s.
- Yiu, Daphne & Shige Makino (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective. *Organization Science* 13:6, 667–683.
- Young, Stephen, James Hamill, Colin Wheeler & J. Richard Davies (1989). *International Market Entry and Development: Strategies and management*. New York: Prentice Hall. 305 s.