

Suomalaisten pk-yritysten kansainvälistyminen Meksikon markkinoille

Johanna Bojang

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Johanna Bojang</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011</p>
<p>Raportin nimi Suomalaisten pk-yritysten kansainvälistyminen Meksikon markkinoille</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 36+21</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Leena Korttilalli</p>	
<p>Kansainvälistyminen on suomalaisyrityksille yksi elinehdoista, jotta ne pärjäävät kiristyvässä kilpailussa. Maailmaanlaajuinen talouskriisi on vaikuttanut moniin yrityksiin ja alati kasvavat tuotantokustannukset monissa maissa ajaa yritykset etsimään uusia, halvempia tuontanto- ja markkinakohteita. Lupaavimpia tällaisia kohteita ovat nousevat taloudet, kuten BRIC-maat sekä G20-maat. Näiden joukkoon lukeutuu myös Meksiko, joka sijoittuu nousevien talouksien TOP 15-listaukseen.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on antaa tietoa suomalaisille pk-yrityksille Meksikoon kansainvälistymisestä ja sinne laajentumisesta. Työssä kerrotaan mihin asioihin on kiinnitettävä huomiota Meksikon markkinoita harkitessa ja miten tulee toimia latinalaisessa yritysmaailmassa. Työn tavoitteena on myös kertoa yleisesti kansainvälistymisestä, nimeomaan nousevissa talouksissa, mikä saattaa monellakin tapaa erota kehittyneisiin talouksiin kansainvälistymisestä. Työn liitteenä on opas pk-yrityksille, jossa tiivistyy tärkeimmät seikat Meksikosta mahdollisena kansainvälistymiskohteenä.</p> <p>Maailmantaloutta ajatellen nousevat taloudet ovat yhä tärkeämmässä asemassa. Näiden maiden kehittäessään toimintaympäristöään, instituutioitaan ja infrastruktuuriaan, luovat ne monille yrityksille yhä houkuttelevamman investointikohteen. Monien nousevien talouksien tulotasot ja yleinen taloudellinen toimintaympäristö ovat kehittyneet vauhdilla, mikä lisää ostovoimaa ja sitä kautta myös eri alojen yritysten markkinoille tuloa. Se, kuinka markkinoille on kunkin yrityksen järkevää tulla, riippuu täysin yrityksen valitsemasta kansainvälistymisstrategiasta. Helpointa kansainvälistyminen on usein aloittaa vientitoimenpiteillä ja myöhemmin mahdollisesti siirtää omia tuotantolaitoksia kohdemaahan.</p> <p>Meksiko on yksi nousevien talouksien nopeimmin kasvavia maita. Maan sijainti, infrastruktuuri ja monet kauppaa helpottavat vapaakauppasopimukset ovat tehneet maasta yhden tulevaisuuden kiinnostavimmista markkinakohteista.</p>	
<p>Asiasanat Pieni ja keskisuuri-yritys (pk-yritys), nouseva talous, kehittynyt talous, kansainvälistyminen.</p>	

Degree programme in International Business

<p>Authors Johanna Bojang</p>	<p>Group or year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis Internalization of Finnish SMEs into Mexico's business market</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 36+21</p>
<p>Advisor(s) Leena Korttilalli</p>	
<p>Internalization for Finnish enterprises is a vital condition to survive in the tightening business market. The economic crisis around the world has affected many companies and the rising cost of production in many countries makes companies seek new, less expensive production- and market areas. The most promising areas seem to be the emerging markets, such as BRIC-countries and G20-countries. To these countries belong also Mexico, which ranks in the TOP15 emerging markets.</p> <p>The aim of this thesis is to give information to Finnish SMEs about internalization into Mexico's business market. It also tells about the facts that need to be paid attention to while thinking about entering the Mexican business market and also how to act in the Latin business environment. The goal of the thesis is to tell general information about internalization, specifically in the emerging markets, which may differ from the internalization to developed markets. The appendix is a guide book for SMEs, where all the information about entering the Mexican market is gathered in short.</p> <p>When thinking about the world economy, the emerging markets are ever more in the significant situation. When these countries develop their operational environment, institutions and infrastructure, they create even more attracting investment targets for many companies. The income level and general economic environment in the emerging markets have advanced at a fast speed, which increases purchasing power and through that brings new companies into the market. The fact how each company should enter a new market, depends mainly on the internalization strategy chosen by the companies. The easiest way for a company to start internalization is usually through exports and later possibly transferring own production plants in to the target country.</p> <p>Mexico is one of the fastest growing countries among the emerging markets. The geographical position of the country, its infrastructure and many free trade agreements have made the country one of the most interesting ones when thinking about new market destinations.</p>	
<p>Key words Small and medium enterprises (SMEs), emerging markets, developed markets, internalization.</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa opinnäytetyölle	1
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet ja opinnäytetyön rakenne	3
2	Yritysten kansainvälistyminen nousevissa talouksissa	5
2.1	Johdatus nousevien talouksien maailmaan.....	5
2.2	Yrityksen toimintaympäristö.....	6
2.2.1	Julkinen valta ja viranomaistahot.....	7
2.2.2	Infrakstruktuuuri.....	8
2.2.3	Tuloerot	8
2.2.4	PEST-analyysi	9
2.3	Kansainvälistymisstrategia.....	10
2.3.1	Vientioperaatiot	11
2.3.2	Sopimusperusteiset yhteistyöstrategiat	13
2.3.3	Investointistrategiat	15
2.4	Rahoitusta ja kansainvälistymistä tukevat organisaatiot	15
2.5	Neuvottelutaito ja strategiat kansainvälisessä liiketoiminnassa	17
2.5.1	Kulttuuridimensiot	19
2.5.2	Mahdollisuudet ja riskit nousevissa talouksissa	20
3	Oppaan teon kuvaus	23
3.1	Aikataulu.....	23
3.2	Teorian hyödyntäminen.....	24
3.3	Meksikolaisen yrityskulttuurin erityispiirteitä	25
4	Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset.....	29
4.1	Johtopäätökset	29
4.2	Jatkotoimenpiteet	30
4.3	Oman oppimisen reflektointi	31
	Lähteet.....	33
	Liite 1 OPAS.....	

1 Johdanto

Kansainvälistyminen on nykyajan yrityksille yksi elinehdoista. Se luo jatkuvia paineita yrityksille samalla antaen haastetta koko liiketoiminnalle. Kansainvälistyminen uusille markkinoille ja etenkin uusien kohdemaiden löytäminen voi olla vahva kilpailuetu jokaiselle yritykselle. Siksi on toimittava kun rauta on kuuma ja ottaa uskallusta ja rohkeutta vaativia hyppyjä kohti tuntematonta. Vain siten voidaan taata kehitys ja menestyminen alati nopeammin kehittyvillä aloilla.

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Monien suomalaisten yritysten toimeentulo on viime vuosina ollut heikkoa. Yritykset, jotka panostavat kansainvälisyyteen ja yritystoimintaan maamme rajojen ulkopuolella ovat pärjänneet huomattavasti paremmin. Monen yrityksen alamäkeä voidaan selittää maailmanlaajuisella talouskriisillä, joka onneksemme on taantumien jäljiltä hiljalleen jäämässä historiaan.

Suomalaiset yritykset ovat yleensä hyvin innovaativisia ja me suomalaiset omaamme maailmanlaajuisesti tunnustusta saaneen koulutusjärjestelmän. Huippuosaamisen ja innovatiivisuuden ainoana hidasteena on uskallus ja rohkeus kansainvälistymiseen. Suomessa on pitkään vallinnut tilanne, jossa tuonti on vientiä suurempaa. Vienti on maamme kansantaloudessa tärkeä osa, sillä mitä suurempi vienti osuus on sitä enemmän se vaikuttaa esimerkiksi maamme taloudelliseen kasvuun, työllistymistasoon ja julkisen talouden tasapainoon. (Findikaattori 2014). Vuonna 2012 Tullin tilastotietojen mukaan ulkomaan kaupan vientiosuus BKT:sta oli 48,9 prosenttia ja tuonti 50,1 prosenttia (Tilastokeskus 2014.)

Vientiä harjoittavia yrityksiä on Suomessa noin 14 000, joista suurin osa on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Pk-yritykseksi luokitellaan EU:n mukaan yritys, jonka henkilöstömäärä on alle 250, vuotuinen liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. (Vahvaselkä 2009, 16.) Suurin osa ulkomaankaupasta muodostuu kuitenkin sadan suurimman yrityksen tuloista, joka vastaa noin 70 prosenttia kokonaisviennistä. Pk-yritysten vienti on keskittynyt

suurimmalta osin lähialueisiin, kuten Ruotsiin, Baltiaan ja Venäjälle. Tämä keskittymä on kuitenkin pikku hiljaa muuttumassa, sillä yritykset panostavat yhä enenevässä määrin kehitys- sekä nousevien talouksien maihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Usein kansainvälistymistä tarkastellaan pk-yritysten näkökulmasta. Tämä on siksi, että pk-yritykset ovat usein mukana kansainvälistymisessä tavalla tai toisella. Verkostoitumisen myötä pk-yritysten valmistusketjussa on lähes aina osa ulkomaalaista tuotantoa tai muuta yhteistyötä ulkomaalaisten kumppanien kanssa. Tämä luo pk-yrityksille runsaasti paineita ja osaamisen haasteita. Se luo myös paineita työympäristöön, sillä globalisoitumisen myötä ja kansainvälisen työympäristön lisääntyessä on kielitaito sekä kansainvälinen kokemus avainasemassa. (Vahvaselkä 2009, 15–16.) Yritysten, jotka harkitsevat Meksikoon laajentamista, on hyvä omata ylläolevat piirteet työntekijöissään.

Suomen ja Väli- ja Etelä-Amerikan maiden välisen kokonaisviennin ja -tuonnin osuus on noussut viime vuosikymmenen takaisesta kahdesta prosentista noin kolmeen prosenttiin. Kokonaisviennin ja -tuonnin osalta lukemat eivät vielä ole merkittäviä, mutta kasvun merkkejä on kuitenkin havaittavissa. Brasilia on alueen maista tärkein niin viennin ja tuonnin osalta, Meksiko taas on toiseksi suurin vientimaa. (Tulli 2014.) Vuonna 2013 Suomen suora vientiosuus Meksikoon oli 0,2-0,3 prosenttia. Välillisen vientiosuuden oletetaan kuitenkin olevan kaksin- tai kolminkertainen suoraan vientiin verrattuna. (Ulkoasiainministeriö 2014.)

Meksikon ollessa yksi maailman talousmahdeista, on se myös potentiaalinen kansainvälistymiskohde monille yrityksille. Maailmanpankin mukaan Meksiko sijoittuu maailman 13. suurimman kansantalouden omaavaksi maaksi. Ostovoimapariteetilla mitattuna Meksiko sijoittuu 11. suurimman maan joukkoon. Suuren ostovoiman, hyvän maantieteellisen sijaintinsa, melko halvan ja koulutetun työvoimansa, vakaan valuutan sekä monien vapaakauppasopimusten vuoksi Meksiko on lupaava investointikohde. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kertoa ja ohjeistaa suomalaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä kansainvälistymis- ja laajentumismahdollisuuksista Meksikon markkinoille. Opinnäytetyö kuvaa sitä mitä on otettava huomioon latinalaisessa yrityskulttuurissa ja kuinka parhaiten laajentaa toimintaa nousevan talouden maahan, joka eroaa paljon Suomesta niin kulttuurisesti kuin maantieteellisestikin. Tueksi on luotu opas (Liite 1.) Meksikon markkinoille suuntaaville tai sitä harkitseville yrityksille, joka auttaa yrityksiä askeleen eteenpäin kansainvälistymisessä tai saa yritykset näkemään mahdollisen potentiaalın Meksikossa kauppamaana.

Työn tavoitteena on myös kuvata yleisellä tasolla kansainvälistymistä, etenkin nousevien talouksien maihin. Käsiteltäviin aiheisiin lukeutuu mahdolliset rahoitusratkaisut, markkina-avausstrategiat ja muut hyödylliset tiedot, joita jokainen kansainvälistyvä yritys tarvitsee laajentuessaan. Kokonaisuudessaan työ on tiivistetty paketti kaikesta hyödyllisestä, jota on ajateltava laajentuessaan eritoten Meksikon markkinoille.

1.3 Keskeiset käsitteet ja opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on produktityyppinen, joka toimii oppaana Meksikoon suuntaaville tai sitä harkitseville suomalaisille pk-yrityksille. Teoriaosuudessa kerrotaan yleisesti yrityksen laajentamisesta nousevan talouden markkinoille ja sen kehityksestä kansainväliseksi yritykseksi. Aiheet käsittelevät muun muassa sitä mitä on huomioitava kansainvälistymisessä, kuinka parhaiten selvittää vieraan maan tavoista ja kulttuurisista eroista ja mitkä ovat parhaat markkina-avausstrategiat nousevien talouksien maihin. Empiriaosuudessa käsitellään työn taustoja ja mitä oli otettava huomioon tehdessä produktia. Empiriassa käydään läpi myös opinnäytetyön aikataulutukset sekä lyhyesti kerrotaan Meksikon ja Suomen välisistä kulttuuri- ja toimintatapa eroista. Työn viimeisessä kappaleessa pohditaan johtopäätöksiä ja mahdollisia jatkotutkimus mahdollisuuksia. Kappaleessa on myös oman oppimisen reflektointia ja sitä mitä kaikkea työ toi kirjoittajalleen. Työn liiteosuuksina toimii itse opas yrityksille, johon on koottu tarkempaa tietoa Meksikosta ja sitä mitä on huomioitava juuri Meksikon

yrittäjämaailmassa. Opas kertoo myös Meksikon liiketavoista, joiden avulla tapoja voi verrata suomalaisen liikemaailmaan ja sen tapoihin.

Työssä ilmenevät keskeiset käsitteet liittyvät kaikki liiketalouden maailmaan, joita käytehtään runsaasti myös alan kirjallisuudessa. Työssä tulee ilmi moneen kertaan termit ”nouseva tai kasvava talous” (*engl. Emerging markets*), joilla tarkoitetaan maita, kuten BRIC-maat, sekä kehittynyt talous (*developed markets*), johon lukeutuu länsimaat. Myös sanat pk-yrittäjä (*pieni- ja keskisuuri yritys*) ja kansainvälistyminen ovat hyvin keskeisessä asemassa läpi työn.

2 Yritysten kansainvälistyminen nousevissa talouksissa

Liiketoiminta ja sen eri mallit kehittyvät jatkuvasti ympäri maailmaa ja uusia, liiketoiminnalle suotuisampia kohteita nousee pinnalle. Yritykset, jotka haluavat pysyä mukana kehityksessä ja olla mukana johtavaa globaalia liiketoimintaa, on oltava valmiita laajentamaan toimintaansa sinne, missä kasvua tapahtuu eniten. Näitä maita ovat muun muassa nousevien talouksien maat.

2.1 Johdatus nousevien talouksien maailmaan

Suomalaisten yritysten laajentuminen on pitkään tapahtunut vain johtavien ja kehittyneiden talouksien maihin, kuten Yhdysvaltoihin ja EU-maihin tai halvan tuotannon maihin, kuten Kiinaan, Vietnamiin tai Intiaan. Seuraavien vuosikymmenien aikana suurin osa maailmanlaajuisesta talouskehityksestä odotetaan kuitenkin tapahtuvan nousevien talouksien maissa. Näistä maista on muodostunut jo nyt tärkeitä tuotantomaita. Nousevien talouksien ominaispiirteisiin kuuluu suuri väkiluku, joka luo ostovoimaa maassa ja lisää siten maan kilpailuetua. Myös maiden nopea teollistuminen ja talouskasvu ovat piirteitä, joiden mukaan maa luokitellaan nousevan talouden maaksi (*engl. Emerging markets*). Nämä maat ovat muutosvaiheessa, kohti kehittyntä taloutta ja ovat tulevaisuudessa, ja jo nyt, merkittävä osa maailman taloutta. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 1–5.) Nousevien talouksien maita ovat muun muassa BRIC-maat (Brasilia, Venäjä, Intia ja Kiina) ja G20-maat, joihin myös Meksiko lukeutuu. Nämä maat ovat maailman rikkaimpia maita ja hallitsevia talousmaita. G20-maista Meksiko sijoittuu maailman 15. suurimman talousvaltion joukkoon. (Suomen YK-Liitto 2014.)

Kansainvälistyminen nousevien talouksien maihin on monien yritysten osalta vielä analyysivaiheessa. Nousevien talouksien markkinoita ja mahdollisuuksia halutaan monilta osin vielä tutkia ja siten suojautua mahdollisilta riskeiltä. Kallis tuotanto ja kehityksen hidas kasvu ovat kuitenkin ajaneet monet yritykset kehittyneissä talouksissa harkitsemaan nouseviin maihin sijoittamista. Nousevien talouksien maissa keskiluokka kasvaa jatkuvasti, joten tulevina vuosina he pystyvät panostamaan länsimaalaisiin tuotteisiin yhä enemmän. Jopa 80 prosenttia koko maailman väkiluvusta sijaitsee nousevissa talouksissa, joten laajentumista ja uutta nousua hakevien yritysten on hyvä

huomioida tämä kansainvälistymisstrategioita laatiessaan. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 1–3.)

Globalisaatio ja monet maiden väliset vapaakauppasopimukset ovat edesauttaneet monien yritysten toimintaympäristön laajentumista. Tuotannon siirtämisestä toiseen maahan on tehty yhä helpompaa ja monien maiden poliittisten olojen vakaus ja aiemmin mainitut vapaakauppasopimukset ovat tuottaneet yhä tehokkaamman ulkomaalaisinvestointien määrän. Nousevien maiden talouksien, kuten Meksikon, oletetaan ohittavan jopa Euroopan maiden ja Japanin taloudet vuoteen 2050 mennessä. Nousevat taloudet ovat viime vuosina vaikuttaneet maailman bruttokansantuotteeseen enemmän kuin kehittyneet taloudet. Kansainvälisen valuuttarahaston (IMF) mukaan, nousevat taloudet tulevat nostattamaan osuuttaan maailman BKT:sta 48 prosenttiin vuoteen 2016 mennessä, kun vuonna 2000 osuus BKT:sta oli vain 21 prosenttia eli noin US32,227 biljoonaa dollaria. Tämä osoittaa sen, että nousevien talouksien merkitys maailmantaloudessa on huomattavan suuri. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 6–8.)

2.2 Yrityksen toimintaympäristö

Toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen kaupankäynnin kaikkiin osiin. Toimintaympäristö jaotellaan mikro- sekä makroympäristöön. Mikroympäristö eli yrityksen sisäiset tekijät, joihin yritys pystyy osittain vaikuttamaan muodostuvat markkinoista, joissa yritys toimii, asiakkaiden tarpeista, kysynnästä, kilpailijoista ja muista sidosryhmistä. Makroympäristö eli yrityksen ulkoiset tekijät, joihin se ei itse pysty juurikaan vaikuttamaan, kuuluu muun muassa kohdemaan verotus, työttömyysaste, valuuttakurssi, inflaatio, poliittinen ympäristö, luonnonolosuhteet ja kulttuuri. Yrityksen ekonomisen ympäristö on tärkeä osa yrityksen menestystä, sillä se määrittelee toiminnan sujuvuuden sekä vaikuttaa mahdollisiin riskeihin. Tämän takia kohdemaan ekonomisen ympäristön soveltuvuus on syytä tutkia hyvin, ennen sen markkinoille suuntaamista. (Education-Portal 2014.)

Suomalaisilla yrityksillä ja nousevan talouden mailla on yleensä suuri ero ekonomisessa ympäristössään. Nämä erot tuovat omat haasteensa kansainväliseen liiketoimintaan ja

lisäävät aina mahdollisten riskien määrää. Nousevien talouksien infrastruktuuri on usein heikompi Suomeen ja muihin kehittyneisiin talouksiin verrattuna. Yrityksien on myös totuttava kuluttajiin, joiden tulotaso on alhaisempi sekä kulttuuri ja arvomaailma täysin erilaiset. Nousevien talouksien ekonomista ympäristöä kuvaillaan usein myös kotimaisia yrityksiä suojelevaksi sekä epävakaaaksi. Näille talouksille tyypillisiä ovat myös korkeat tariffit, heikot instituutiot sekä erilaiset liiketaloudelliset ryhmittymät, kuten perheyrietykset, monopolit sekä valtion alaisuudessa toimivat yritykset. Nämä kaikki ovat osaltaan hidastaneet monikansallisten yritysten tuloa kyseessä oleviin maihin. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 62–63.)

2.2.1 Julkinen valta ja viranomaistahot

Monet eri instituutiot nousevissa talouksissa hidastavat markkinoiden sujuvaa toimintaa. Tämä johtuu usein siitä, että eri instituutioilla ei ole resursseja tarjota esimerkiksi konsultaatiopalveluita yrityksille. Näitä palveluita tarjoamalla pystyttäisiin paremmin saattamaan yhteen asiakkaat ja palveluntarjoajat, sekä tarjoamaan parempaa näkyvyyttä ostajille ja myyjille. Heikko valtiojohto sekä puutteelliset ja byrokraattiset toimet laillisten säännösten ja tekijöiden osalta, heikentävät myös ulkomaisten yritysten menestystä maassa. Yritysten on selvitettävä miten he pystyvät luomaan luotettavia kontakteja eri toimitusketjujen kanssa, kuinka palkata osaavaa henkilökuntaa ja miten löytää oikea asiakaskohderyhmä, ennen tällaiseen maahan sijoittumista. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 62–65.)

Kehittyneissä talouksissa yritykset voivat luottaa eri välittäjiin ja agentteihin. Logistiikkaa hoitaa kuljetusyritykset, markkinointifirmojen kautta välittyy tieto kuluttajille sekä ostotapahtumat välittyvät pankkien kautta, jotka takaavat myös turvallisuuden. Nousevissa talouksissa tällaisia agenteja tai välimiehiä ei välttämättä ole lainkaan tai ne eivät toimi yhtä tehokkaasti tai yhtä luotettavalla tavalla. Ratkaisu tähän voi löytyä tekemällä yhteistyötä muiden markkinoille tulevien yritysten kanssa tai erikoistua itse agentin asemaan, ja tarjota sen jälkeen palveluja muille sitä tarvitseville. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 62–65.)

2.2.2 Infrakstrukturi

Maan infrakstrukturi vaikuttaa suuresti yritysten toimintaan. Se kuinka tieto yrityksen toiminnasta ja tuotteista saadaan kuluttajille, riippuu paljolti maan telekommunikaatio tasosta. Monissa nousevissa talouksissa internetyhteydet eivät ole koko maan kattavia ja useilla siihen ei ole edes varaa. Hyvin toimivat tiet, satamat ja lentokentät ovat tärkeä osa toimivaa infrakstrukturia sekä yritysten sujuvaa jakeluketjun toimivuutta. Huonosti toimiva logistiikka vaikuttaa jakeluun epäsuotuisasti ja heikentää siten yrityksen tulosta. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 66–71.)

Ongelmana yrityksillä, jotka pohtivat nouseviin talouksiin sijoittumista on luotettavien jakeluverkostojen löytäminen. Yritykset saattavat muodostaa yhteistyösopimuksia paikallisten yritysten kanssa, joilla on paremmat yhteydet eri verkostoihin. Vastoinkäymisiä saattaa kuitenkin ilmetä, sillä paikalliset saattavat suosia omiensa etuja enemmän kun ryhtyä yhteistyöhön ulkomaalaisen yrityksen kanssa. Ulkomaalaisten yritysten on kuitenkin pyrittävä löytämään ratkaisu ongelmaan, esimerkiksi luomalla pitkäaikaisia suhteita pienempien jakelijoiden kanssa. Maan infrakstruktuurin taso on suoraan verrannollinen sen taloudelliseen kasvuun ja tämän takia monia investointeja sen parantamiseksi tehdään nousevien talouksien maissa jatkuvasti. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 66–71.)

2.2.3 Tuloerot

Kehittyneissä talouksissa tulotasot eivät vaihtele niin suuresti kuin nousevien talouksien maissa. Maissa, kuten Meksiko, tulotasot ovat malliltaan pyramidin muotoisia, joista suurin osa väkiluvusta sijoittuu pyramidin alaosaan. Keskiluokka sijoittuu pyramidin puoliväliin ja vain pieni osa väkiluvusta sijoittuu pyramidin kärkeen korkeilla tuloillaan. Kehittyneissä maissa yritykset voivat usein myydä uutta tuotettaan ensin korkeammalla hinnalla ja myöhemmin laskea sen hintaa tavoittaakseen muun asiakaskunnan. Nousevien talouksien maissa tulojakauma on kuitenkin niin erilainen, että yritysten on huomioitava tämä hinnoittelussaan, jotta tuote saavuttaisi halutun asiakaskunnan. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 68–71.)

2.2.4 PEST-analyysi

PEST-analyysin avulla voidaan analysoida vieraan maan markkinataloutta ja ympäristöä. Sana PEST muodostuu englannin kielen sanoista *political* (poliittinen), *economical* (taloudellinen), *sociodemographical* (sosiokulttuurinen) ja *technological* (teknologinen). Jokaiselle kansainvälistyvälle yritykselle on tärkeää, että tuleva kohdema tutkitaan perusteellisesti, siksi PEST-analyysi voi toimia hyödyllisenä osana yrityksen laajentumista. (Pestle analysis 2014.) PEST-analyysin avulla voidaan tutkia maan makroympäristöä eli kaikkea sitä mihin yritys ei toiminnallaan pysty vaikuttamaan ja joka saattaa muodostaa erilaisia uhkia yrityksen toiminnalle. Kun PEST-analyysiin lisätään ekologiset (*ecological*) ja juridiset (*legal*) tekijät kutsutaan sitä PESTEL-analyysiksi. (Vahvaselkä 2009, 67–68.)

Poliittinen ja juridinen toimintaympäristö muodostuu sekä kotimaan että kohdemaan toimintaympäristöistä. Kotimaassa huomioitavaa on kaikki ne poliittiset ja juridiset asiat, jotka vaikuttavat yrityksen kansainväliseen toimintaan. Esimerkkinä ovat hallituksen viennin tukitoimenpiteet. Kohdemaassa on taas huomioitava sen maan poliittiset ja juridiset pykälät, jotka saattavat vaikuttaa liiketoimintaan. Kohdemaan hallitus saattaa esimerkiksi toiminnallaan vaikuttaa tuontirajoituksiin, markkina- ja hintakontrolliin, verotukseen, työvoimaan ja kotimaisuutta korostaviin säädöksiin. Kotimaisuutta korostavia säädöksiä voi olla muun muassa tuontikielto, joka suojelee kotimaisia tuottajia ja siten rahan jäämistä kotimaahan. (Vahvaselkä 2009, 68.)

Taloudellinen toimintaympäristö voi koskea joko kohdemaan taloutta tai koko maailman taloutta, globaalia taloutta. Kohdemaan taloutta analysoitaessa huomioon otettavia asioita ovat muun muassa, hintataso, tulotaso, korkotaso, työllisyystilanne ja maan taloudellinen kasvuvauhti. Valuuttariski on myös yksi huomioitava taloudellinen tekijä, joka ilman asianmukaisia vakuuksia tai muita toimenpiteitä saattaa koitua yrityksen kohtaloksi. (Vahvaselkä 2009, 68–69.)

Sosiokulttuurisen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat kulttuuri, demografiset tekijät, trendit ja kuluttajien mielipiteet ja asenteet. Kulttuuriin on mahdotonta vaikuttaa, sillä se on opittua käyttäytymistä ja se periytyy aina sukupolvelta

toiselle. Tämän takia kulttuurin huomioiminen yritystoiminnassa on hyvin tärkeää, erityisesti markkinoinnissa. Yrityksen on hyvä selvittää kohdemaan kulttuurista ainakin seuraavat asiat: kuluttajien ja kulttuurin ominaispiirteet, asenteet sekä materiaalisen kulttuurin rooli. (Vahvaselkä 2009, 69.)

Teknologinen toimintaympäristö muodostuu tuotteen valmistuksessa ja itse tuotteessa sekä yleisesti käytettävissä olevasta teknologiasta. Yhä parempi teknologia vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn sekä suoraan ostajiin, jotka vaativat aina teknologialtaan yhä kehittyneempiä tuotteita. Teknologian kehitys parantaa myös asiakassuhteita sekä yritysten jokapäiväistä toimintaa. (Vahvaselkä 2009, 69.)

2.3 Kansainvälistymisstrategia

Entry strategies eli markkinoillemenostrategiat ovat tapoja, joilla yritys saa tuotteensa kohdemaan markkinoille. Markkinoillemenostrategioista käytetään tässä työssä myös nimitystä kansainvälistymisstrategia, joita yrityksellä voi olla monenlaisia. Yrityksen kuitenkin harkitessa kansainvälistymistä nouseviin talouksiin on otettava huomioon erot infrakstruktuurissa, ekonomisessa ympäristössä, poliittisissa ja juridisissa asioissa sekä teknologiassa. Oikean strategian valitsemiseksi on mietittävä, minkälainen markkinakohde on kyseessä, yrityksen kansainvälistymismahdollisuudet, tuotteen sopivuus sekä kilpailutilanne kohdemarkkinoilla. Kansainvälistyvän yrityksen on oltava selvillä siitä, miksi he haluavat laajentaa toimintaansa juuri tietyille markkina-alueelle ja mitkä ovat heidän tavoitteensa. Oikeanlaista strategiaa valitessaan, yrityksen on otettava huomioon myös kilpailuedun saavuttamismahdollisuudet kohdemaassa sekä markkinoilla vallitsevat olosuhteet. Eri strategioita on hyvä verrata toisiinsa ja suhteuttaa eri peruskriteereitä toisiinsa, kuten kustannukset, riskit, markkinoille pääsyn nopeus, markkinatiedon ja kokemuksen saantimahdollisuus. Tämän jälkeen yrityksen on helpompi valita itselleen sopiva strategiamuoto kokoamalla kustakin strategiasta edut ja haitat. Yrityksen strategia vaikuttaa sen toiminnan määrään, läsnäoloon ja näkyvyyteen kohdemarkkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 71–72.)

On olemassa teoria, jonka mukaan yritykset valitsevat yleensä yhden seuraavista eduista investoidessaan uuteen markkinakohteeseen: 1.) markkinakohteen koko ja potentiaali,

jolloin yritys voi paremmin saavuttaa skaalaedun eli mittakaavaedun, jossa tuotannon kasvaessa, kustannukset laskevat. 2.) tehokkuus, jolloin yritys on kiinnostunut kohteesta siksi, että sillä on erityisiä kykyjä ja kokemusta tietystä alasta. Tällöin yrityksellä on paremmat mahdollisuudet hyödyn maksimoimiseen ja kustannusten laskemiseen. 3.) Voimavarat, joilloin kohteella on parempi pääsy tiettyyn voimavaraan tai raakamateriaaleihin, joita yritys tarvitsee tuotteidensa valmistukseen. Tällöin yritykselle syntyy kustannussäästöjä, sillä raakamateriaalit ovat halvempia kuin kotimaassa. Monet suomalaiset yritykset ovatkin jo siirtäneet tuotantoaan muihin maihin, joissa raakamateriaalit ovat halvempia ja täten toiminta kustannustehokkaampaa. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 204–206.)

Nykyään monet yritykset voivat käyttää kansainvälistymisessään monia eri strategioita. Yleisimpiä strategioita ovat a.) vientioperaatiot, jotka voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan vientiin. b.) Sopimusperusteiset yhteistyöstrategiat, joita ovat kansainvälinen lisensiointi, franchising, alihankinta, sopimusvalmistus, projektioperaatiot ja strategiset liittoutumat kuten allianssit ja kumppanuudet. (Vahvaselkä 2009, 75). c.) Investointi strategiat, kuten suorat ulkomaiset investoinnit, jolla tarkoitetaan tytäryrityksen perustamista, ostamista tai yhteisyrityksen perustamista (*joint venture*). (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 207–208.)

2.3.1 Vientioperaatiot

Yrityksen kansainvälistyessä on vienti usein ensimmäinen muoto harjoittaa liiketoimintaa ulkomailla. Viennissä tuote valmistetaan kotimaassa ja viedään ulkomaille itse (oma välitön vienti) tai välikäsiä käyttämällä (epäsuora tai suora vienti). (Vahvaselkä 2009, 73.)

Epäsuorassa viennissä tärkeitä ovat hyvät kontaktit, neuvottelutaidot ja tuotteen riskitön vienti kohdemaahan. Tärkeitä on myös välikäden, kuten vientiyhtiön, vientiagentin tai vientirenkaan, joka hoitaa kaikki vientitoimet, hyvä maine, joka saattaa vaikuttaa yrityksen maineeseen kohdemaassa. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 209–210.) Yrityksen eli valmistajan rooli viennissä on usein hyvin vähäinen. Yrityksen tehtävänä on ainoastaan valmistaa tuote ja toimittaa se vientiyhtiölle. Epäsuoraa vientiä

on hyvä käyttää silloin kun yrityksen omat resurssit vientiin eivät riitä tai kun vientiyrityksen kontaktit ja kokemus on yrityksen omiin kontakteihin nähden paremmat. Epäsuora vienti on hyvin kallista, sillä jokainen käytetty välikäsi nostaa kustannuksia ja siten tuotteen loppuhintaa. Haittana ovat myös täysi riippuvuus vientiyhtiöstä sekä lähes olemattomat kontaktit markkinoihin ja asiakkaisiin. (Vahvaselkä 2009, 73–74.) Tämä voidaan kuitenkin korjata sopimalla sopimuksessa tiivistä yhteistyöstä valmistajan ja vientiyrityksen välillä, sekä vahvistamalla kaikki suuret päätökset valmistajan kautta. Epäsuora vienti vaatii yritykseltä usein hyvin vähän kansainvälisen kaupan tietoutta ja siten eristää valmistajan usein kansainvälisen liiketoiminnan ulkopuolelle. Vienti nouseviin talouksiin ei vaadi yritykseltä yleensä suuria investointeja eikä aiheuta kilpailua kohdemaan taloudessa. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 210.)

Suorassa viennissä yritys hoitaa koko viennin ja siihen kuuluvat toimenpiteet itse ja on itse yhteydessä kohdemaan vientiagenttiin, maahantuojaan tai jälleenmyyjään. Suorassa viennissä tärkeään asemaan nousee kohdemaan hyvä tuntemus, agentin tai jälleenmyyjän huolellinen valinta sekä hyvän markkinoinnin ja viennin hallinnointi. (Vahvaselkä 2009, 74.) Suoran viennin etuina ovat täysi kontrolli markkinointisuunnitelmasta, nopeampi ja suurempi yhteys kohdemarkkinoiden asiakkaisiin, jakelukanavan lyheneminen sekä jakelukustannusten pieneneminen. Suorassa viennissä kustannukset nousevat kohdeanalyysien, korkeampien riskien sekä tietotaitoisen henkilökunnan vuoksi, mutta antavat samalla yritykselle suurempia haasteita ja kokemusten karruttamista kansainvälisestä liiketoiminnasta enemmän kun epäsuora vienti. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 211.)

Kolmas vienti muoto on **oma välitön vienti** (*own export*), jossa yritys myy tuotteitaan suoraan ulkomaisille asiakkaille ilman välikäsiä. Välitön vienti vaatii yritykseltä hyvää tuntemusta kohdemarkkinoista ja matkustamista kohdemaahan. Haittapuolena ovat paikallisen agentin kontaktien puute ja korkeat vientikustannukset. (Vahvaselkä 2009, 74.)

2.3.2 Sopimusperusteiset yhteistyöstrategiat

Monet kansainväliset yritykset käyttävät yhä enenevässä määrin sopimusperusteisia yhteistyömuotoja laajentuessaan uusille markkinoille. Etenkin tietyillä aloilla, kuten auto- ja elektroniikka aloilla, jotka vaativat suuria tuotantotiloja, tällaiset yhteistyömuodot ovat suosittuja. Vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen sopimusperusteiset yhteistyöstrategiat ovat tuoneet turvaa yrityksille ja pienentäneet muun muassa toimintaympäristö riskiä, joka yritykselle yksinään sattaa koitua kohtaloksi. Yhteistyöstrategioita käytettäessä tehokkuus kyseisellä alalla kasvaa ja yritykset voivat mahdollisten riskien syntyessä siirtää osan riskistä partnerilleen, sopimuksesta riippuen. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 227.) Seuraavissa kappaleissa kuvataan yleisimpiä sopimusperusteisiä yhteistyöstrategioita.

Kansainvälinen lisensiointi tarkoittaa sitä, että ulkomainen yritys ostaa yritykseltä oikeuden käyttää heidän omistamaansa immateriaalioikeutta eli johonkin tuotteeseen tai sen valmistukseen liittyvää tietoa, kuten patenttia, tavaramerkkiä tai tekijänoikeutta. Ostajayritys saa oikeuden valmistaa ja myydä korvausta, kuten royaltya tai etukäteismaksua, vastaan yrityksen tuotteita kotimaassaan. Lisenssi on aina sopimuksen mukainen ja se voidaan rajata kattamaan tiettyä aikaa ja aluetta. Lisenssi on yritykselle hyvä vaihtoehto silloin, kun heidän omat resurssit, osaaminen eikä henkilöstö ole riittävän suurta ja yritys haluaa hyödyntää jo olemassa olevaa tuotetta tai palvelua. (Vahvaselkä 2009, 75.)

Kansainvälisessä franchisingissa valmistaja myy koko liiketoimintakonseptin jakelijalle tai ulkomaiselle valmistajalle. Franchisingissa ostajalla on oikeus käyttää konseptin nimeä, tavaramerkkiä sekä valmistus-, markkinointi- ja liikkeenjohtotaitoja tuotteiden valmistuksessa ja myymisessä. Franchising tarjoaa yritykselle nopean kansainvälistymisen vähäisellä panoksella. Samalla yritys saa tietoa ja kokemusta kohdemaasta. Franchising yrityksiä Suomessa ovat muun muassa: Subway, Kotipizza ja R-kioski. (Vahvaselkä 2009, 76.)

Alihankinta ja sopimusvalmistus tarjoavat erityisesti pk-yrityksille kansainvälistymismahdollisuuksia. Pk-yritys voi perustaa oman tuotantoyksikön

asiakkaansa markkinoille, jonka ansioista tavaran toimituksesta tulee joustavaa ja nopeaa. Asiakas tilaa valmistusyritykseltä tuotteita, jotka se itse myy ja markkinoi kotimaassaan tai muualla. Sopimusvalmistus on yritykselle kannattavinta silloin kun valmistuskustannukset ovat halvemmat ulkomailla kun kotimaassa. (Vahvaselkä 2009, 76–77.)

Projektioperaatio eli projektivienti on tietynlaisen hankkeen tai projektin myymistä ulkomaiselle yritykselle, kunnalle, valtiolle tai kansainväliselle järjestölle. (Vahvaselkä 2009, 77.) Suurin osa tällaisista projekteista on ns. mega-projekteja, jotka keskittyvät yleensä rakennus-, teknologia- tai konealaan, ja joiden tilaajat ovat suuria yrityksiä, joilla on varaa suuriin investointeihin. Monet nousevat taloudet tai niissä olevat yritykset joutuvat turvautumaan projektiviennin palveluihin, sillä oman maan insinööritaidot tai kalusto ei välttämättä riitä hankkeen valmistukseen. Kansainvälistyvälle yritykselle tämä voi tuoda monia etuja kohdemaassa. Yritys voi muun muassa pyytää korkeampaa hintaa palveluistaan, sillä kilpailua ei välttämättä ole. Hankkeen kautta yritys pääsee käyttämään projektia myös markkinaväylänä ja saamaan näkyvyyttä uudella alueella. Yritys voi myös myöhemmin myydä ylimääräisen kaluston kohdemaan yrityksille. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 232–233.)

Strateginen liittouma eli allianssit ja kumppanuudet ovat monien yritysten ratkaisu alati kehittyvän teknologian ja asiakkaiden vaatimustason ylläpitämiseksi. Liittoutumat ovat yritysten välisiä yhteistöitä kansainvälistymisen edistämiseksi. Tavoitteena on, että yritysten välille syntyy pitkäaikaisia strategisia tavoitteita yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Yhteistyökumppanit voivat olla myös kilpailijoita keskenään, mutta he pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin. Yleisimpiä yhteistyön kohteita voi olla esimerkiksi varastointi, markkinointi, tuotekehittely, myynti, hankinnat tai tuotanto. (Vahvaselkä 2009, 77.) Liittoutumien hyviä puolia ovat riskien vähentyminen, sillä vastuuta ei tarvitse kantaa yksin, tehokkuuden kasvaminen, kustannusten laskeminen, molempien yritysten vahvuuksien hyödyntäminen sekä skaalaedun saavuttaminen niin tuotannossa, tuotekehityksessä tai markkinoinnissa. Nouseviin talouksiin suunnatessa on hyvä muodostaa liittoutumia maan yritysten kanssa. Näin kansainvälistyvä yritys pääsee lähemmäksi asiakkaita ja hankkijoita. Ainut haittapuoli liittoutumisesta nousevan

talouden yrityksen kanssa voi olla erot tavoitteissa tai niiden selvässä asettamisessa, sekä monikulttuurisessa kommunikoinnissa. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 236–237.)

2.3.3 Investointistrategiat

Investointistrategiat eli suorat ulkomaiset investoinnit (*foreign direct investments*) tarkoittavat tytäryrityksen perustamista, ostamista tai yhteisyrityksen perustamista (*joint venture*). Tytäryrityksen perustaminen ulkomaille vaatii aina juridista ja fyysistä läsnäoloa kohdemaassa. Tytäryrityksen tai vaihtoehtoisesti yrityksen haarakonttorin perustaminen ulkomaille tapahtuu yleensä vasta suoran tai epäsuoran viennin jälkeen, jolloin yritys haluaa lähemmäksi asiakaskuntaa, lisätä näkyvyyttään ja laajempaa kontrollia toiminnastaan kohdemaassa. (Vahvaselkä 2009, 80–81.)

Suorat ulkomaiset investoinnit synnyttävät yleensä seuraavanlaisia toimintoja; yhteisyritys ulkomaisen yrityksen kanssa, kokonaan omistettu yritys tai yritysostolla hankittu yritys kohdemaasta. Nämä toiminnot vaativat yritykseltä paljon taloudellisia resursseja ja ne altistavat suuremmille riskeille sekä tuovat haasteita koko toiminnalle. Suoraa ulkomaista investointia käytettäessä on tuntemus kohdemaasta aina oltava hyvä, eikä mahdollisista yhteistyökumppaneista kohdemaassa ei ole haittaa. Pk-yrityksen on turvallisinta perustaa yhteisyritys (*joint venture*), sillä pk-yrityksillä on usein rajalliset resurssit. Yhteisyrityksen omistaa emoyhtiö ja osittain yksi tai useampi yksityisyritys kotimaan tai kohdemaan markkinoilta. Yhteisyrityksen hyviä puolia ovat vahvempi neuvotteluvoima, suuret voimavarat sekä tullit ja vero esteiden selvittäminen yhdessä. Yhtenä vaihtoehtona yrityksille on myös perustaa kohdemaahan oma tuotantoyksikkö. Tämä kuitenkin on usein hyvin vaativaa ja yksi hankalimmista kansainvälistymisen vaiheista. Jos yrityksellä on kuitenkin tuotteilleen suuri kysyntä kohdemaassa, ja siten tarve olla lähempänä asiakkaitaan, on tuotantoyksikön avaaminen varteenotettava vaihtoehto. Näin yritys säästää myös valmistuskustannuksissaan. (Vahvaselkä 2009, 80–81.)

2.4 Rahoitusta ja kansainvälistymistä tukevat organisaatiot

Kansainvälistyvä yritys tarvitsee usein toiminnalleen ulkopuolista rahoitusta ja tukea. Tukea tarvitaan muun muassa markkinatutkimusten, liiketoimintastrategioiden ja

palveluiden kehittämisen tekoon, sekä kaupan rahoitukseen että oman pääoman tarpeeseen. (Finpro 2012.) Rahoitustarpeet vaihtelevat paljon yrityksen toimialan, taloudellisen aseman sekä yleisen taloudellisen tilanteen mukaan. Rahoituksen tarkoituksena on parantaa pk-yritysten kilpailukykyä sekä toimintaa yleisesti. Alla on lueteltuna osa rahoitusta tarjoavista ja kansainvälistymistä tukevista organisaatioista Suomessa. (Suomen Yrittäjät 2014.)

Finnvera

Finnvera on Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, joka toiminnallaan pyrkii parantamaan yritysten rahoitusmahdollisuuksia. Finnvera tukee toiminnallaan viennin kehitystä ja täydentää rahoitusmarkkinoita. Sen päätehtävinä on lain mukaan pk-yritysten riskirahoitus ja kehittäminen, viennin edistäminen ja yritysten kansainvälistäminen sekä valtion elinkeino- ja aluepoliittisten toimenpiteiden täydentäminen riskirahoittajana. (Helppi & Paloheimo 2005, 18–19.) Finnvera tarjoaa muun muassa rahoitusta, vakuuksia sekä asiantuntijapalveluita kansainvälistyville yrityksille, joita voidaan käyttää kattamaan viennistä aiheutuvaa käyttöpääoman tarvetta tai rahoittamaan suomalaisen emoyrityksen liiketoimintaa ulkomailla. Finnvera tukee toiminnallaan emoyritystä muun muassa kantamalla toimintaan liittyvän luottoriskin. Takuilla ja vakuuksilla yritys voi suojautua ulkomailla sijaitsevien pankkien ja ostajien osalta kohdistuviin riskeihin. (Finnvera 2014.)

Finpro

Finpro tarjoaa kansainvälistyville yrityksille konsultointi tukea muun muassa kansainvälisen kasvun ja markkinoille menon suunnittelussa, markkinoille etabloitumisen hoitamisessa sekä markkina-aseman parantamisessa. Finpro auttaa yritystä toiminnallaan kohtamaan kohdemaan kysynnän sekä auttaa yritystä oikeiden kontaktien löytämisessä. (Finpro 2014.) Finprolla on 69 vientikeskusta lähes 50 maassa, joka tekee sen toiminnasta hyvin globaalia sekä monia yrityksiä tukevaa. (Finpro 2014a.)

ELY-keskukset

ELY-keskukset eli elinkeino-, liikenne- ja ympäristö keskukset auttavat, pk-yrityksiä näkemään vientitoiminnan mahdollisuudet ja laajentamaan yrityksen kansainvälistä toimintaa. ELY-Keskusten palveluita vientiyrityksille ovat muun muassa: (ELY-keskus 2013.)

- Yleinen neuvonta vienti- ja kansainvälistymisasiossa
- Rahoitusneuvonta
- Yhteistyöverkostojen luominen
- Ohjaus eri tietolähteisiin ja kumppaneiden palveluihin
- Valmiuksien kehittäminen

ELY-keskukset työskentelevät yhteistyössä Finpron kanssa. ELY-keskusten kautta saa myös tietoa eri rahoitusmahdollisuuksista. (ELY-keskus 2013.)

Fintra

Fintra on osa Management Institute of Finland:ia eli MIF Oy:ta. Sen tarkoituksen on auttaa suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälisten haasteiden edessä tarjoamalla räätälöityjä valmennuskursseja yritysten tarpeisiin. Valmennusta voi saada esimerkiksi liiketoiminnan kehittämiseen, uusien markkinoiden löytämiseen, myynnin, markkinoinnin ja hankintojen käytäntöihin, viestintään sekä johtamiseen. (Vahvaselkä 2009, 45.), (Management Institute of Finland 2013.)

2.5 Neuvottelutaito ja strategiat kansainvälisessä liiketoiminnassa

Neuvottelutilanteisiin johtaa yleensä kaksi elementtiä; yritysten yhteinen mielenkiinto asiaa kohtaan sekä eri näkökulmat käsiteltävästä asiasta. Ilman näitä elementtejä ei yleensä jää mitään neuvoteltavaa. Neuvotteluissa on aina tavoitteena päästä jonkinlaiseen yhteisymmärrykseen tai sovintoon käsiteltävästä asiasta. Kansainvälisessä liiketoiminnassa neuvottelut saavat kuitenkin eri merkityksen. Ne ovat nimittäin huomattavasti vaativampia ja aikaa vieviä prosesseja, verrattuna kotimaisten partnerien kanssa käytäviin neuvotteluihin. Eri maiden välisissä neuvotteluissa toimintatavat ovat erilaiset, yhteistä kieltä ei välttämättä ole, eikä taktiikat ja logiikka erimielisyyksien

selvitämiseksi ole samanlaisia kuin neuvotteluissa, joissa molemmat osapuolet tulevat samasta maasta. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 254–256.)

Liiketoimintaprotokollat ovat täysin eriävät verrattaessa, esimerkiksi Pohjoismaita ja Latinalaista Amerikkaa. Jos yhteistä ymmärrystä eri liiketoimintatavoista ei ole, on hyvin todennäköistä, että jompi kumpi osapuoli loukkaa tietämättään toista tai yhteinen kommunikaatio jää hyvin vähäiseksi. Toisissa maissa, kuten Pohjoismaissa, saapuminen tapaamiseen myöhässä koetaan hyvin epäkohteliaaksi, kun taas Latinalaisessa Amerikassa tätä ei nähdä epäkunnioitettavana tapana ollenkaan, vaan se on usein enemmän sääntö kuin poikkeus. Jokaisen kansainvälisiä neuvotteluja tekevän henkilön on tutustuttava maan kulttuuriin ja neuvottelutapoihin. Neuvottelijan on huomioonotettava myös maan poliittiset ja sosiaaliset erot sekä ymmärrettävä miksi toinen osapuoli toimii niin kuin hän toimii. Hyvä tutustuminen vieraan maan tapoihin vaikuttaa neuvottelutuloksiin huomattavan paljon. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 254–256.)

Eri maiden väliset muodollisuudet poikkeavat toisistaan myös suuresti. Joissain maissa on kohteliasta tarjota, esimerkiksi lounasta partnerille ennen seuraavan päivän kokousta tai tuoda pieni lahja toiselle osapuolelle. Näistä kaikista tavoista on syytä ottaa selvää ennen kansainvälisiin neuvotteluihin ryhtymistä. Eri tyylejä ja strategioita haluttujen neuvottelutulosten aikaansaamiseksi on monia. Monet alan asiantuntijat pitävät tunnettua ”win-lose”-tyyliä vanhanaikaisena. Parempana lähestymistapana pidetään nykyään ”win-win” – tilannetta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät neuvottelutuloksesta jollain tapaa. Tämä tapa synnyttää parempia, pitkäaikaisia suhteita, eikä karkoita mahdollisia tulevaisuuden yhteistyökumppaneita jo heti alkumetreillä. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 256–257.)

Useat tutkimukset todistavat sen, että yrityksillä on eri lähestymistapoja eri maiden ja kulttuurien markkinoihin tutustumisessa. Nämä tavat on luokiteltavissa usein kolmeen eri kategoriaan; etnosentriseen, polysentriseen sekä geosentriseen. Yritykset, joilla on etnosentrisen lähestymistapa katselevat uusia markkinoita yleensä oman maansa perspektiivistä. He käyttävät neuvotteluissa ja muissa strategioissa omassa maassaan oppimiaan tapoja, ja vain harvoin yrittävät suhteuttaa omia tapoja toiseen kulttuuriin.

Tämä saattaa neuvotteluissa johtaa jatkuviin epäonnistumisiin. Polysentrisen lähestymistavan valitsevat yritykset analysoivat ja tutkivat kunkin kohdemaan tavat ja kulttuurin erikseen. Tällä tavoin he pyrkivät löytämään itselleen kuhunkin maahan ominaisimmat tavat ja strategiat toimia. Monikulttuurisissa yrityksissä on kuitenkin usein monia tapoja toimia, joten pelkkä maan tapojen sisäistäminen ei aina riitä vaan on huomioitava kohdeyrityksen monikulttuurisuus. Geosentriset yritykset jättävät taas eri kulttuurien erottelun kokonaan ja pyrkivät näkemään maailman yhtenä globaalina kokonaisuutena. He pyrkivät luomaan tapoja ja strategioita, jotka toimivat maailmanlaajuisesti ja etenkin niillä alueilla, joissa yrityksellä on liiketoimintaa. Monet asiantuntijat uskovat, että tämä tapa on kaikista tehokkain, sillä neuvottelijat geosentristä yrityksistä omaavat tehokkaan kansainvälisen kommunikointitaidon. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 257–258.)

2.5.1 Kulttuuridimensiot

Jeswald W. Salacuse on kehittänyt kymmenen asteen järjestelmän, jossa ilmenee kuinka eri kulttuurit voivat vaikuttaa neuvotteluihin. Salacusen mukaan jotkut maat näkevät neuvottelujen syyksi sopimuksen kirjoittamisen tietystä asiasta, kun taas toiset kulttuurit näkevät neuvottelut tapana muodostaa suhteita. Eri kulttuurit eroavat hänen mukaansa myös siten, onko neuvotteluiden tavoitteena yhteisten etujen saavuttaminen vai toisen osapuolen voittaminen. Alla olevassa taulukossa on esitelty nämä kymmenen eri dimensiota ja niiden vastakohtat. Kuvio on esitetty englanniksi, kuten sen alkuperäinen lähdekin on. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 262.)

Taulukko1. Kulttuuridimensiot (Ivey Business Journal 2004.)

Goal	Contract ↔ Relationship
Attitude	Win/Lose ↔ Win/Win
Personal style	Informal ↔ Formal
Communication	Direct ↔ Indirect
Time sensitivity	High ↔ Low
Emotionality	High ↔ Low
Agreement form	Specific ↔ General
Agreement building	Bottom up ↔ Top down
Team organization	One leader ↔ Consensus
Risk taking	High ↔ Low

Salacuse on tehnyt tutkimuksen, jossa hän vertailee 12 eri maata ylläolevan taulukon mukaan. Tutkimukseen on osallistunut 310 eri alojen asiantuntijaa seuraavista maista: Nigeria, Espanja, Kiina, Meksiko, Iso-Britannia, Argentiina, Saksa, Japani, Intia, Brasilia, Ranska ja USA. Tutkimuksen mukaan suurin osa (83 %) amerikkalaisista suosii epävirallista (*informal*) neuvottelutyyliä, kun taas meksikolaisista kyseistä tyyliä suosii vain vähän yli puolet (58 %). Meksikolaiset kokivat myös omaanvansa alhaisen (*low*) aikaherkkyuden (*time sensitivity*) ja he suosivat yhdessä brasilialaisten ja kiinalaisten kanssa yhden johtajan (*one leader*) – taktiikkaa. Tämä voi johtua maiden poliittisen historian taustoista, jossa johtajuus on ollut yhden ihmisen tehtävä. Ranskalaiset ja Intialaiset ovat luokiteltu korkeanriskin (*high*) ottajamaiksi, kun taas Meksiko yhdessä japanilaisten ja espanjalaisten kanssa ovat matalanriskin (*low*) ottajamaita. Suurin osa (78 %) maista suosivat myös yksityiskohtaista sopimusta (*specific*). Meksikolaisista vastanneista vain 17 % suosivat yleistä (*general*) sopimusta. Kaikki vastaukset tutkimukseen eivät ole suoraan verrannollisia koko maan tapoihin, sillä tavat vaihtelevat suuresti eri alojen välillä. (Salacuse 2003, 94–118.)

2.5.2 Mahdollisuudet ja riskit nousevissa talouksissa

Nouseviin talouksiin investoitaessa tai sinne toimintaa siirrettäessä piilee monia riskejä, kuin myös rajaton määrä uusia mahdollisuuksia. Monet yritykset ovat kuitenkin valmiita ottamaan riskejä usein sen takia, että muuta mahdollisuutta ei ole, jos haluaa kasvaa alallaan ja pysyä kilpailukykyisenä. Fakta on, että nousevien talouksien maat ovat kohteita, joissa on tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa havaittavissa suurimmat kasvupyrähdykset kasvavan keskiluokan sekä jatkuvan infrastruktuurisen kehityksen johdosta. Tärkeintä riskien välttämiseksi on käyttää kohdemaahan sopivia strategioita, joissa otetaan huomioon kulttuuri ja kohdemaan muut ominaispiirteet. Ratkaisevaa on myös oikean markkina-avausstrategian käyttö, jotta valitusta kohdemaasta voidaan saada suurin haluttu hyöty. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 325–326.)

Jokaisen yrityksen on myös mietittävä tarkkaan omien kykyjen riittävyys laajentumista ajatellen. Yrityksen on tiedostettava omat heikkoutensa ja vahvuutensa, ja löydettävä jonkinlainen balanssi kykyjen ja kansainvälistymisprosessin välille. Yrityksen on syytä

harkita seuraavia asioita ennen kansainvälistymistä: Mikä on yrityksen liiketoimintatausta, kauan yritys on toiminut alalla? Mikä on kansainvälistymisen motiivi, onko syy isoille markkinoille pääsy vai mahdollisesti sijoitetun pääoman tuoton kasvu? Onko koko liikkeenjohto mukana kansainvälistymisessä? Mitkä ovat myytävän tuotteen vahvuudet kohdemaassa, onko tuotteelle liikaa kilpailijoita? (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 326–330.)

Nousevien talouksien maat tarjoavat investoijilleen monia hyötyjä, kuten kohonneen ekonomisen tilanteen ja sen tuomat korkeammat tuotot sekä mahdollisuuden differointiin eli erilaistamiseen. Riskejä kuitenkin ovat muun muassa valuuttariski, jakelu ja sen tuottaman tuloksen ennustaminen, heikko sisäpiirikaupan seuraaminen ja sen kieltäminen, huono likviditeetti eli maksuvalmius, heikko omistajaohjaus, mahdollinen konkurssi ja poliittinen riski. (Investopedia 2014.) Valuuttariski syntyy kun kauppaa käydään muulla kuin yrityksen kotivaluutalla. Tämän riskin välttääkseen olisi yrityksen käytettävä kotivaluuttaansa tai turvattava valuutta käyttämällä pankkien tarjoamia suojaustuotteita, kuten valuuttatermiinejä tai käyttää kauppasopimuksissaan esimerkiksi valuuttaklausaaleja, joissa kaupan arvo sidotaan tiettyyn valuuttakurssiin. (Helppi & Paloheimo 2005, 47–49.)

Jakelun ja sen tuottamien tulosten ennustaminen on nousevissa talouksissa hankalaa, jollei jopa mahdotonta. Nousevat taloudet läpikäyvät muutoksien aikaa, eikä aiempia tilastoja aikaisempien vuosien tuotoista välttämättä ole saatavilla. Sisäpiirikaupan tuomat riskit, kuten kartellit, eivät välttämättä nousevissa talouksissa ole vielä valvonnan alla tai korruption takia niiden valvonnan tehostamiseksi menee vielä aikaa. Tämä hankaloittaa uusien yritysten markkinoille tuloa ja vääristää kilpailua huomattavasti. Maksuvalmius on nousevissa talouksissa myös eri luokkaa kuin kehittyneissä talouksissa. Tämä nostaa välittäjien hintoja sekä luo epävarmuutta sovittujen maksujen saamiselle. Heikko omistajaohjaus, jossa osakkailla on heikko sanavalta, saattaa johtua valtion puuttumisesta yrityksen toimiin sekä heikosta liikkeenjohdosta. Nousevilla talouksilla on taipumusta heikkoon omistajaohjaukseen, joskin suurta muutosta tämän suhteen on havaittu jo monissa maissa. Koska nousevia talouksia pidetään riskimpänä vaihtoehtona kun kehittyneitä talouksia, joutuvat yritykset maksamaan myös korkeampia takuita ja korkokantaa toiminnastaan ja

tuotteistaan. Tämä saattaa äärimmäisissä velkakierratapauksissa johtaa yrityksen konkurssiin. Euroopan Unionissa niin kuin monissa muissakin kehittyneissä valtioissa, on totuttu vapaaseen kauppaan ja vähäisiin poliittisiin riskeihin. Poliittinen riski nousevissa talouksissa on kuitenkin yleisempi ja se voidaan nähdä esimerkiksi nousevina veroina, valtionavun tai muiden avustusten vähentymisenä, inflaation kontrolloimisen puutteena sekä pahimmassa tapauksessa sotana. (Investopedia 2014.)

Kansainvälistymisessä, niin kuin missä tahansa liiketoiminnassa, on aina riskinsä ja etunsa. Näiden balansoimiseksi yrityksen on tärkeää tehdä kunnollinen analyysi ennen uusille markkinoille menoa ja punnita mahdollisen laajentumisen hyödyt ja haitat. Oikean strategian luominen ja sen adaptoiminen kohdemaahan ja sen tapoihin luovat hyvän pohjan kansainväliselle liiketoiminnalle. Riskejä syntyy aina, mutta se, ovatko ne ottamisen arvoisia, on yrityksen punnittava itse ja todettava mahdollinen kansainvälistymisestä saatava hyöty. (PricewaterhouseCoopers LLP 2012–2014.)

3 Oppaan teon kuvaus

Tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyön vaiheita aikataulun muodossa sekä kerrotaan miksi ja miten on päädytty opinnäytetyön aiheeseen. Kappaleessa kerrotaan myös mikä tieto tai asia osoittautui hyödylliseksi teorian teossa ja mikä taas ei. Viimeisessä alakappaleessa käydään läpi Suomen ja Meksikon merkittävimmät erot kulttuurissa ja toimintatavoissa. Liitteenä oleva Opas pohjautuu opinnäytetyön teoriaosuuteen.

3.1 Aikataulu

Aloitin opinnäytetyön suunnittelun marraskuussa 2013, jolloin ilmoittauduin sen tekoon. Joulukuussa 2013 osallistuin ensimmäiseen ryhmätapaamiseen muiden ryhmäläisten sekä ohjaajani kanssa. Tuolloin minulla oli kuitenkin aikataulu jo hieman muuttunut ja päätin aloittaa opinnäytetyön varsinaisen teon helmikuussa 2014. Aihe syntyi omasta mielenkiinnosta Meksikoa ja sen yritysmaailmaa kohtaan, ja koska Meksiko on tuttu maa kahden eri vaihto-opiskelukerran sekä lukuisten lomailujen jälkeen, tuntui aihe luontevalta vaihtoehdolta. Tiesin alusta asti, etten aio tehdä opinnäytetyötä toimeksiantona vaan tahdoin työskennellä itsenäisesti sen aiheen parissa, joka minulle oli mielenkiintoisin. Opinnäytetyön aikataulua olen hahmottanut alla olevaan kuvioon, josta voi nähdä käyttämäni työ määrän opinnäytetyön tekoon. Taulukossa näkyy kuukaudet sekä päivät, jolloin opinnäytetyötä tein. Päivät, jolloin keskityin ainoastaan opinnäytetyön kirjoittamiseen on ympyröity punaisella. Laskin, että kerralla työskentelin opinnäytetyön parissa noin 4–5 tuntia per päivä, jolloin viikossa työtuntimääräksi tuli viikosta riippuen noin 10–15 tuntia. Tämä työskentelytahti oli minulle juuri sopiva, enkä kokenut, että se olisi aiheuttanut liikaa paineita tai stressiä.

Kuvio 1. Aikataulu

Helmikuu							Maaliskuu							Huhtikuu							Toukokuu							
Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su	Ma	Ti	Ke	To	Pe	La	Su	
					1	2							1	2		1	2	3	4	5	6				1	2	3	4
3	4	5	6	7	8	9	3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13	5	6	7	8	9	10	11	
10	11	12	13	14	15	16	10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20	12	13	14	15	16	17	18	
17	18	19	20	21	22	23	17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27	19	20	21	22	23	24	25	
24	25	26	27	28			24	25	26	27	28	29	30	28	29	30				26	27	28	29	30	31			
							31																					

Aikatauluni riippui paljolti siitä, mikä vireystasoni oli kulloinkin. Olin nimittäin neljännellä kuulla raskaana opinnäytetyötä varsinaisesti aloittaessani. Tavoitteeksi opinnäytetyön valmistumiselle laitoimme ohjaajani kanssa vapun 2014. Tällöin minulle jäi vielä hyvin aikaa työn tekoon, eikä sen valmistuminen olisi liian lähellä laskettua aikaa. Aikataulu saattaa muiden mielestä olla tiukka, mutta itselleni se oli juuri sopiva. Olin onnistunut jaksottamaan opinnäytetyön teon siten, että aikaa jokaisen kappaleen tekoon oli kohtuullisesti eikä työmäärä päivää kohti ollut liian suuri. Loppumetreillä, noin kaksi viikkoa ennen vappua, olin saanut työn jo siihen pisteeseen, että se oli vain muutamaa kappaletta vaille valmis. Vapun jälkeiseksi ajankohdaksi jäi opinnäytetyöstä tehtäväksi vain tiivistelmät, kypsyyskoe sekä työn muut viimeistelyvaiheet. Kokonaisuudessaan olin erittäin tyytyväinen omaan työhöni sekä tahtiin, jossa sain sen valmiiksi. Raskaana ollessa kun ei ollut ilmiselvää tuleeko aikataulu pitämään. Onni oli kuitenkin puolellani ja opinnäytetyön jälkeen minulle jäi vielä pari kuukautta aikaa pelkkään rentoutumiseen ja pienen ihmisen maailmaan tulon valmisteluun.

3.2 Teorian hyödyntäminen

Opinnäytetyön teoriaosuus selkeni itselleni jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Toki se muokkautui matkan varrella, mutta pääpiirteittäin se pysyi samana. Ilmiselvää itselleni teorian suhteen oli alusta asti se, että halusin teorian pohjautuvan juuri nouseviin talouksiin ja siihen kuinka kansainvälistyminen näihin maihin on parhaita tehdä. Valitettavasti kirjallisuutta etsiessäni huomasin, että juuri nouseviin talouksiin suuntautuvaa kirjallisuutta oli hyvin niukasti. Internetissä tietoa tietenkin löytyy, mutta kirjallisina lähteinä jouduin tyytymään vain muutamaankin teokseen. Kansainvälistymisestä yleisesti löytyi kirjallisuutta vaikka kuinka, mutta se ei hyödyttänyt minua kuin joissakin opinnäytetyön kappaleissa. Kansainvälistyminen nouseviin talouksiin eroaa kuitenkin jo pelkästään riskeiltään suuresti, verrattaessa esimerkiksi kansainvälistymistä tuttuun ja turvalliseen naapurimaahan.

Teorian osalta hyödyllisimmäksi koin markkinastrategia-avausten läpikäynnin sekä eri riskien ja uhkien esittämisen nouseviin talouksiin kansainvälistyessä. Rahoitusratkaisut koin kaikista hyödyttömimmiksi, sillä ne riippuvat hyvin paljolti yrityksen omasta

taloudellisesta tilanteesta ja jokaisen yrityksen kohdalla ratkaisu voi olla erilainen. Siksi koin, että tarkkaa tietoa oli vaikea antaa, enkä siksi rahoitusratkaisuihin paneutunutkaan kuin esittämällä muutamia vaihtoehtoja.

Oleellisinta koko opinnäytetyössä oli jatkuvan punaisen langan pitäminen halutussa aiheessa. Tarkoituksena oli pysyä tiedossa, joka pohjautuu suurimmaksi osaksi vain nouseviin talouksiin. Itselleni tärkeintä oli pitää työn aiheet nimenomaan nouseviin talouksiin suuntautuvina ratkaisuin eikä kertoa asioista yleisellä kansainvälistymisen tasolla. Toki, kansainvälistymisessä ja sen strategioissa on aina päällekkäisyyksiä, oli se sitten riskimpään nousevaan talouteen tai tutumpaan ympäristöön suuntautuvaa.

Teoriaa hyödynnettiin myös oppaan tekoon, joka toimi erinomaisena pohjana oppaalle. Oppaasta en kuitenkaan halunnut tehdä yhtä laajaa kuin itse teoriaosuudesta, joten vain tiettyjä kohtia hyödynnettiin. Opas ja itse opinnäytetyö kulkevat käsi kädessä, joten yritykset jotka kaipaavat tietoa Meksikoon kansainvälistymisestä on hyvä lukea sekä opinnäytetyö että opas. Meksikon lukeutuessa hyvin nopeasti kehittyvien talouksien joukkoon, on siitä saatu tieto myös nopeasti muuttuvaa. Teoriaosuudet ovat tämän hetkisen tiedon mukaisia, mutta jo muutaman vuoden päästä tieto saattaa olla vanhentunutta. Meksiko on suuntaamassa vauhdilla eteenpäin, joten sinne halajavien suomalaisten yritysten on hyvä toimia nopeasti ja liittyä monien muiden edelläkävijäyritysten joukkoon.

3.3 Meksikolaisen yrityskulttuurin erityispiirteitä

Meksikolainen yrityskulttuuri poikkeaa suuresti siitä mihin me olemme tottuneet Suomessa. Vaikka liike-elämässä tyyli on vuosien varrella muuttunut yhä eurooppalaisemmaksi, voidaan monia eroavaisuuksia silti todeta. Tärkeimpiä käsitteitä, joita jokaisen Meksikoon suuntaavaan ulkomaalaisen yrityksen on syytä huomioida, ovat kärsivällisyys, aikakäsitys sekä ystävyysuhteet. Luottamisen merkitys on suuri, sillä esimerkiksi viranomaisiin luottaminen on maassa edelleen heikkoa. Monet meksikolaiset saattavat luottamuksen puutteesta luvata ystävällisesti toista ja tehdä loppujen lopuksi jotain aivan muuta. (Lehtipuu 2010, 381.)

Maan liike-elämän keskuksissa, kuten Mexico Cityssä, Guadalajarassa ja Montereyssa yrityksissä vallitsee hierarkia. Päätökset tekee yleensä pomo, joka useasti saattaa myös konsultoida muita tasoja. Tämän takia päätöksissä saattaa joskus kestää hyvinkin pitkään. Maan pohjois- ja eteläosissa ote on rennompaa ja sinuttelu on yleisempää. Neuvotteluprosessiin lähdettäessä on sille hyvä varata riittävästi aikaa. Liika kiirehteminen ei yleensä johda mihinkään. Vankan ja luotettavan suhteen luomiseksi on kussakin neuvottelutilanteessa ja prosessissa hyvä pitää samaa kontaktihenkilöä jatkuvasti. (Finpro 2010.)

Kuten aiemmin mainittiin, on luottamus ja partnerien välinen suhde meksikolaisessa yrityskulttuurissa tärkeää. Tapaamiset saattavat aluksi olla hyvinkin muodollisia, mutta luottamuksen lisääntyttyä ne muuttavat muotoaan yleensä rennommiksi. Meksikossa on tärkeää sopia tapaamisista hyvissä ajoin ja vahvistaa tapaaminen vielä ennen maahan saapumista. On myös suositeltavaa, että läpikäytävistä asioista lähetetään agenda hyvissä ajoin partnerille. Meksikolaisille tyypillisintä on tutustua neuvottelun osapuoliin aamupalan, lounaan tai illallisen merkeissä. Näin koko tilanteelle luodaan rentoutuneempi ilmapiiri ja vahvistetaan liikesuhdetta toisen osapuolen kanssa. Laskun maksaa yleensä se osapuoli, joka on kutsunut lounaalle. Laskun jakamista kahteen osaan ei ole sopivaa tehdä. Neuvottelu tilanteessa meksikolaiset ovat ystävällisiä ja välttelevät toisen osapuolen mielen pahoittamista. He usein kiertelevätkin vastauksissaan ja suoraa ”ei” sanaa kuullaan harvemmin. Meksikolaisille tyypillistä on myös heidän asemansa esille tuominen ja yleensä järkevämpää on olla haastamatta heitä ”valtataisteluun”. (Finpro 2014c.)

Tittelit ovat meksikolaisille hyvin tärkeitä. Etunimiä käytetään usein vain ystävien ja perheen kesken. Epäselvissä tilanteissa on hyvä odottaa, että meksikolainen partneri aloittaa etunimillä puhuttelun ensin. Tämän jälkeen on usein turvallista puhutella myös häntä etunimellä. (Morrison & Conaway 2006, 320.) Meksikolainen työpäivä on yleensä klo 9-17, mutta saattaa hyvin venyä klo 19 asti. Lounasta syödään usein klo 15–17 ja illallista klo 20–22. (Finpro 2010.)

Liiketapaamisiin miesten on pukeuduttava tummaan pukuun ja naisten olisi hyvä pukeutua pukuun tai siistiin mekkoon tai hameeseen. Puketuminen on hyvin

muodollista ja vain eteläisimmissä kaupungeissa hyväksytään myös rennompi vaatetus. (Morrison & Conaway 2006, 321.) Tapaaminen meksikolaisen kanssa on yleensä hyvin runsas eleistä. Ensitapaaminen on yleensä muodollinen käden puristus, mutta seuraavilla tapaamisilla miehet halaavat toisiaan ja naiset antavat yhden poskisuudelman ja halauksen. On tärkeää, että sekä tavatessa että lähtiessä tervehdykset tehdään asiaan kuuluvalla tavalla. Suuremmassa joukossa on tervehdittävä kaikkia paikallaolijoita sekä tullessa että mennessä. (Finpro 2010.)

Lahjojen antaminen ei ole välttämätöntä liiketapaamisissa, etenkään ensimmäisessä tapaamisessa. Kuitenkin pienet lahjat, kuten pullo viiniä tai oman yrityksen tuote logolla varustettuna ovat aina tervetulleita muutaman tapaamiskerran jälkeen. Hopea tuotteita on syytä välttää, sillä maa tuottaa hopeaa itse ja ne nähdään yleensä turisteille myytävänä tavaroina. Illalliskutseille mentäessä partnerin kotiin on emäntää hyvä muistaa esimerkiksi kukin tai karkein. Huomioitava on kuitenkin millaisia kukkia antaa, sillä alueellisia eroavaisuuksia esimerkiksi kukkien värien tarkoituksilla on paljon. Paikallinen suurlähetystö osaa usein auttaa tällaisissa tilanteissa parhaiten. Kaikenlaisten veisten antaminen on erittäin epäkorrektia, sillä ne kuvastavat ystävyuden loppumista. On myös muistettava, että liikeasioista puhuminen ei ole sopivaa illallisilla. (Morrison & Conaway 2006, 321.)

Meksikolaiset ovat hyvin ylpeitä maastaan ja minkäänlainen epäsuotuisa puhe siitä ei ole sopivaa. Pysyminen turvallisissa keskusteluaiheissa estää yleensä toisen mielen pahoittamisen. (Mavor 2005, 152.) Meksikolaisten suhtautuminen Yhdysvaltoihin ja yhdysvaltalaisiin eli *gringoihin*, voi olla epäilevä ja heistä ei aina pidetä. Tällöin suomalaisuus on vain eduksi. Korruptiota maassa esiintyy edelleen, joskin liike-elämässä se on vähentynyt. Poliisiin ei voida luottaa edelleenkään, mutta töitä korruption kitkemiseksi tehdään jatkuvasti. (Finpro 2010.) Transparency International organisaation korruptiotilastojen mukaan vuonna 2013 Meksiko sijoittui indeksille 34 (100 ollessa parhain indeksiluku), kun taas Suomi sijoittui kolmanneksi parhaimmalle sijalle indeksillä 89. Kaikkiaan vertailuun oli osallistunut 177 maata, joista Meksiko oli sijalla 106/177 ja Suomi 3/177. (Transparency International 2013.)

Meksikolaisessa liike-elämässä, kuten meksikolaisessa tapakulttuurissa muutenkaan, ei suhteiden tärkeyttä voida korostaa koskaan liikaa. Ensitapaamisen muodollisuus muuttuu yleensä nopeasti tuttavalliseksi lähestymistavaksi, jossa molemminpuolinen arvostus kuitenkin säilyy. Tällä tavoin saadaan muodostettua kestäviä suhteita ja sitä kautta onnistuneempia tuloksia. (Mavor 2005, 155.)

4 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Kuten opinnäytetyössä on jo todettu, on Meksiko yksi maailman nopeimmin kasvavia talouksia tällä hetkellä. Meksikossa tapahtuu monia uudistuksia ja uusia ulkomaalaisia investoijia tulee maahan jatkuvasti. Monet yritykset ovatkin heränneet Meksikon tarjoamaan mahdollisuuteen toimia edelläkävijänä yhdessä maailman nopeimmin kasvavassa taloudessa.

4.1 Johtopäätökset

Meksiko ja sen tarjoamat mahdollisuudet voivat toimia ratkaisuna monille yrityksille, jotka hakevat uusia mielenkiintoisia kansainvälistymiskohteita. Meksiko herättää mielenkiintoa niin sijaintinsa kun kasvavan taloutensa ja infrastruktuurinsa puolesta. Monet tilastot puhuvat jo itsessään maan puolesta, ja maassa kehitettyjen uudistusten myötä mahdollisuudet menestyvään liiketoimintaan kasvaa entisestään. Monen eri lähteen mukaan Meksiko kuuluu lähes TOP 10 maihin maailman talousmahdeista. Sijoitus vaihtelee hieman laskentatavan ja lähteen mukaan, mutta suurimmaksi osin Meksiko sijoittuu maailman maista 11–15 parhaimman talouden joukkoon. Osa lähteistä mainitsee Meksikon herättävän jo enemmän mielenkiintoa tuotantomaana, kun Kiina. Tämä kertoo jo paljon maan suosiosta.

Maan kasvava keskiluokka ja lisääntynyt koulutus lisää Meksikon ostovoimaa. Täten se tarjoaa suurella väestöluvullaan yrityksille hyvin houkuttelevan kohteen. Ostovoiman kasvaessa Meksikossa, tuntuu, että muualla maailmassa se laskee, kuten Suomessa, jossa tällä hetkellä eletään vieläkin talouskriisin aiheuttamien vaikutusten alla. Monet yritykset joutuvat vähentämään työvoimaansa mittavissa määrissä. Sitä kautta ostovoima heikkenee, joka johtaa nopeasti kierteseen, josta on vaikea päästä pois. Talouskriisin vaikutukset näkyvät tietenkin ympäri maailmaa, mutta toivottavaa on, että Meksikossa kasvu pysyy nousujohdanteisena.

Latinalaisessa Amerikassa Meksiko kilpailee vielä maiden, kuten Brasilian kanssa. Asiantuntijat ovat kuitenkin ennustaneet, että Meksiko tulee vetämään pidemmän korren tulevaisuudessa jo pelkästään paremman sijaintinsa sekä maan monien

vapaakauppasopimuksien vuoksi. Suurin riskitekijä Meksikossa on siellä vallitseva korruptio ja rikollisuus. Jos näitä onnistutaan tulevaisuudessa vähentämään, en näe mitään syytä miksi Meksiko ei nousisi maailman talousmahtien kärkeen. Maa tarjoaa siihen hyvät puitteet. Maan päättäjien varassa kuitenkin on, miten olemassa olevia mahdollisuuksia käytetään hyödyksi.

4.2 Jatkotoimenpiteet

Meksikon ollessa tällä hetkellä voimakkaassa nousukaudessa, on siitä saatu tieto myös jatkuvasti muuttuvaa. Tämän takia jatkotoimenpiteet tälle opinnäytetyölle ovat hyvin potentiaaliset. Jo muutamien vuosien päästä on taloudellinen tilanne Meksikossa aivan eri kuin nyt, joten aihetta on erinomainen mahdollisuus jatkaa silloin. Jatkotoimenpiteenä tälle opinnäytetyölle voisi toimia myös sen laajentaminen ja mahdollinen soveltaminen tiettyyn yritykseen. Työtä voisi myös käsitellä eri näkökulmista tai jopa verrata mitä kansainvälistymiseroja on havaittavissa nouseviin talouksiin ja esimerkiksi länsimaihin suuntautuvien yritysten välillä.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia kuinka Meksiko on noussut vuosien saatossa yhdeksi maailman suurimmista talouksista ja kuinka se on päihittänyt jopa Kiinan tietyillä tuotannonaloilla. Myös Meksikon tilannetta, muun Latinalaisen Amerikan välisessä kilpailussa voisi hyvin tutkia, sillä esimerkiksi Brasilia on kova vastus Meksikolle.

Suomen ja Meksikon välisen kaupan tilannetta olisi hyvä tutkia muutamien vuosien päästä. Kauppa maiden välillä tällä hetkellä ei ole kovin merkittävää, mutta vuosien saatossa sekin saattaa muuttua, jos esimerkiksi suomalaiset yritykset kiinnostuisivat enemmän Meksikosta mahdollisena investointikohteena. Yksi jatkotoimenpide voisi olla myös Meksikossa olevien suomalaisten yritysten tutkiminen ja kuinka Meksikon nouseva talous on vaikuttanut heidän liiketoimintaansa, vai onko se vaikuttanut ollenkaan.

Jatkotoimenpiteitä on mahdollista keksiä monia, sillä aihe tulee olemaan ajankohtainen vielä vuosien ajan. Isot talousmahdit löytyvät tulevaisuudessa kaikkien ennusteiden mukaan Latinalaisesta Amerikasta, joten on mielenkiintoista jäädä seuraamaan

tilannetta. Omalta kohdaltani mielenkiintoista on etenkin Meksikon tilanne, sillä tulevaisuudessa se tulee olemaan ainakin muutaman vuoden ajan kotini.

4.3 Oman oppimisen reflektointi

Opinnäytetyönteko opetti itselleni monia uusia asioita Meksikosta ja sen taloudesta. En aluksi ollut tietoinen, että Meksiko on niinkin hyvä kansainvälistymiskohde ja yksi maailman tulevia johtavia talousmahteja. Mielenkiintoista oli myös oppia kansainvälistymisestä juuri nousevien talouksien maihin, sillä se aina eroaa hieman jo kehittyneisiin talouksiin kansainvälistyessä. Itselleni asettamat tavoitteeni opinnäytetyön teossa oli oppia paljon uutta Meksikosta, sen mahdollisesta työympäristöstä ja maan kehitysaskelista tulevaisuutta ajatellen. Tulevaisuudessa työpaikkani tulee mahdollisesti sijaitsemaan Meksikossa, joten on helpottavaa tietää, että maa on vauhdilla kehittymässä yhdeksi maailman talouskeskuksista ja sitä kautta myös monia työmahdollisuuksia tarjoavaksi maaksi.

Mitä opinnäytetyön tekoon tulee, niin olin iloisesti yllättynyt siihen käyttämästäni ajasta. Mielestäni sain työn tehtyä melko nopealla aikataululla, sen vaikuttamatta kuitenkaan työn tulokseen. Työntulos vastasi odotuksiani, joskin odotin, että nouseviin talouksiin kohdistuvaa kirjallisuutta olisi löytynyt enemmän ja siten olisin sitä voinut hyödyntää työssäni enemmän.

Tekemäni opas toimii pienenä tiedonlähteenä pk-yrityksille, joilla ei vielä ole juurikaan tietoa Meksikosta. Toki jos yritys päättää kansainvälistyä Meksikoon, tarvitaan tietoa paljon enemmän ja laajemmasta näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä ei ollut kuitenkaan tarkoitus tarjota kaiken kattavaa opusta yrityksille, ja siksi koen, että tarjoamani tieto on riittävä yrityksille, näin alkuun.

Kokonaisuudessaan olen erittäin tyytyväinen oppimaani ja aikaan saamaani työhön. Itse opinnäytetyön teko oli itselleni tuttua, sillä olen aiemmin jo tehnyt yhden opinnäytetyön aiempaan tutkintooni. Työn asettelut ja lähteisiin viittaukset olivat siis tuttuja jo entuudestaan. Koin valitsemani aiheen hyvin mielenkiintoiseksi, eikä siksi opinnäytetyön teko koskaan tuntunut puuduttavalta. Tämä asia onkin mielestäni

opinnäyteyön aihetta valittaessa tärkein kriteeri. Työn aiheen on oltava mieleinen, jotta mielenkiinto säilyy, eikä sen teosta tule pakonomaista. Tekemällä työtä aikataulutetusti ja itselle sopivalla tahdilla saa työn helposti valmiiksi muutamassa kuukaudessa. Itselleni auttoi etukäteen suunnittelu ja aikataulutus. Näiden avulla sain työn valmiiksi asetettuun tavoitepäivämäärän mennessä, enkä voisi olla tyytyväisempi.

Lähteet

Cavusgil, T., Ghauri, P. & Akcal, A. 2013. Doing Business in Emerging Markets. Toinen uudistettu painos. SAGE Publications. Lontoo.

Educational-Portal 2014. What Is the Economic Environment in Business? - Definition, Importance & Factors. Luettavissa: <http://education-portal.com/academy/lesson/what-is-the-economic-environment-in-business-definition-importance-factors.html#lesson> Luettu: 21.2.2014

Elinkeinoelämän keskusliitto 2013. Ulkomaankauppa (vientä ja tuonti). Luettavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/ulkomaankauppa/index.php Luettu: 31.1.2014

Ely-keskus 2013. Yrityksen kansainvälistyminen. Luettavissa: <https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kansainvalistyminen#.UxSkVfmSxnS> Luettu: 3.3.2014

Findikaattori 2014. Ulkomaankauppa kansantaloudessa. Luettavissa: <http://www.findikaattori.fi/fi/33> Luettu: 23.3.2014

Finpro 2010. Maaraportti. Meksiko. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/documents/10304/16030/Meksikomaaraportti0714.pdf> Luettu: 4.4.2014

Finpro 2012. Julkista tukea ja rahoitusvaihtoehtoja kansainvälistyvälle yritykselle. Kasva ja menesty kansainvälisillä markkinoilla. Luettavissa: http://www.skolry.fi/sites/default/files/yleisesitys_rahoituksesta_KAu_26_6_2012.pdf Luettu: 3.3.2014

Finpro 2014. Konsultointi. Kansainvälistymisen kynnyksellä. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/kansainvalistymisen-kynnyksella> Luettu: 3.3.2014

Finpro 2014a. Finpro – Kansainvälistä kasvua ja menestystä. Luettavissa:
<http://www.finpro.fi/finpro> Luettu: 3.3.2014

Finpro 2014c. Maaprofiilit. Meksiko. Luettavissa:
<http://www.finpro.fi/maaprofiilit/meksiko> Luettu: 4.4.2014

Finnvera 2014. Vienti ja kansainvälistyminen. Kasvua kansainvälisiltä markkinoilta.
Luettavissa: <http://www.finnvera.fi/Vienti-ja-kansainvaelistyminen/Kasvua-kansainvaelistyminen-markkinoilta> Luettu: 3.3.2014

Helppi, M. & Paloheimo, A. 2005. Ulkomaankaupan rahoitus. Riskit, maksuliikenne ja ratkaisut. Talentum Media Oy. Tampere.

Investopedia 2014. The Risks of Investing In Emerging Markets. Luettavissa:
<http://www.investopedia.com/articles/basics/11/risks-investing-in-emerging-markets.asp> Luettu: 23.3.2014

Ivey Business Journal 2004. Improving the practice of management. Negotiating: The top ten ways that culture can affect your negotiation. Luettavissa:
<http://iveybusinessjournal.com/topics/the-organization/negotiating-the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-your-negotiation#.UyXAMfmSxnQ> Luettu: 16.3.2014

Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. WSOYPro. Helsinki.

Management Institute of Finland 2013. MIF lyhyesti. Työyhteisöjen uudistaja. Luettavissa: <http://www.mif.fi/mif-lyhyesti/> Luettu: 3.3.2014

Mavor, G. 2005. A quick guide to customs & etiquette. Culture smart Mexico. Kuperard. Lontoo.

Morrison, T. & Conaway, W. 2006. Kiss, bow or shake hands. 2nd edition. Adams Media. Massachusetts.

Pestle analysis 2014. Pestle analysis. Luettavissa: <http://pestleanalysis.com/> Luettu: 23.2.2014

PricewaterhouseCoopers LLP 2012-2014. Navigating the risks and opportunities in emerging markets. Luettavissa: <http://www.pwc.com/us/en/view/issue-15/navigating-risks-opportunities-emerging-markets.jhtml> Luettu: 23.3.2014

Salacuse, J. 2003. The Global Negotiator. Making, Managing, and Mending Deals around the World in the Twenty-First Century. Palgrave Macmillan. New York. Luettavissa: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/The.global.negotiator.pdf> Luettu: 16.3.2014

Suomen Yrittäjät 2014. Yritystoiminnan ABC. Rahoitus ja vakuudet. Luettavissa: http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/rahoitus_vakuudet/ Luettu: 3.3.2014

Tilastokeskus 2014. Kauppa. Luettavissa: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa.html Luettu: 31.1.2014

Transparency International 2013. Corruption Perceptions Index. Luettavissa: <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/> Luettu: 4.4.2014

Tulli 2014. Suomen ja Väli- ja Etelä-Amerikan maiden välinen kauppa. Luettavissa: <http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/latam14/index.html?bc=370> Luettu: 31.1.2014

Ulkoasiainministeriö 2013. Team Finland. Meksiko kuuluu nousevien talouksien kärkikastiin. Luettavissa: <http://team.finland.fi/Public/default.aspx?contentid=276084&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu 18.2.2014

Ulkoasiainministeriö 2014. Maat ja alueet: Kahdenväliset suhteet. Luettavissa:
<http://formin.finland.fi/public/Print.aspx?contentid=0&nodeid=18008&culture=fi-FI&contentlan=1> Luettu: 31.1.2014

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita. Helsinki.

Liite 1 OPAS

OPAS Meksikoon suuntaaville pk-yrityksille



Johanna Bojang

Sisällys

1	Meksiko kohtemaana.....	3
2	Meksiko pähkinänkuoressa	4
3	Meksikon liiketaloudellinen rakenne ja kehitys	5
4	Vinkkejä meksikolaiseen tapa- ja yrityskulttuuriin	7
5	Meksikon ja Suomen välinen kauppa.....	8
6	Meksikon vahvuudet ja heikkoudet kansainvälistymisen suhteen	10
7	PEST-analyysi.....	12
8	Suomalaiset edustustot Meksikossa & yhteystiedot.....	15
9	Meksikolaisia yhteistyötahoja & linkkejä	16
10	Lähteet.....	17

"Camarón que se duerme se lo lleva la corriente"
"If you are not alert and attentive, you will not be successful"
~ meksikolainen sananlasku ~

1 Meksiko kohdemaana

Meksiko on lupaava kohdema monista poliittisista ja ekonomisista kriiseistään huolimatta. Meksikon talous muodostuu suurimmaksi osin palveluista, joskin myös maatalous on edelleen pieni osa taloutta. Meksiko on maailman 12 suurin talous ja Latinalaisen Amerikan suurin. Meksiko on panostanut vapaakauppasopimuksiin, joita sillä on 44 maan, mm. Yhdysvaltojen, Kanadan, Japanin ja Euroopan talousalueen, kanssa.¹

Meksiko muodostuu 31 osavaltiosta ja liittopääkaupungista, Distrito Federal eli D.F, jolla kullakin on oma kuvernööri sekä lakia säätelevä juridinen elin. Maan poliittinen järjestelmä on kuitenkin centralisoitunut, jossa valta on presidentillä.² Presidentin yksi tärkeimmistä tehtävistä on ollut huumerikollisuuden sekä korruption kitkeminen. Ongelmia on kuitenkin edelleen paljon, joskin asiaa pyritään jatkuvasti parantamaan. Meksikolaisessa yhteiskunnassa

¹ Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 170–172.

² Ulkoasiainministeriö 2013.

³ Suomen YK-Liitto 2014.

⁴ Suomen YK-Liitto 2014.

tuloerot jakautuvat epätasaisesti ja jopa puolet väestöstä elää köyhyydessä.³

Meksikon talous koki kriisin vuonna 1994, jonka jälkeen se on jatkuvasti noussut ja lukeutuu nykyään maailman 15 suurimman talouden joukkoon. Meksiko harjoittaa vapaata markkinataloutta ja maailman maista sillä on kaikista eniten solmittuja vapaakauppasopimuksia. Meksiko lukeutuu myös maailman suurimpiin öljyn- ja hopeantuottajamaihin.⁴

Maan pohjoisosissa sijaitsevat kokoonpanotehtaat, ns. Maquiladora-tehtaat, ovat merkittävä teollisuudensektori Meksikossa. Tehtaiden ideana on hyödyntää alhaisia työvoimakustannuksia. Alue voi hyödyntää myös huomattavia tullietuja tuodessaan maahan tullivapaana, muun muassa koneita ja raaka-aineita. Kolme suurinta teollisuuden alaa alueella ovat auto-, elektroniikka- ja tekstiiliteollisuus. Maquiladora-tehtaiden tuotteista suurin osa suuntautuu Yhdysvaltojen vientiin.^{5 6}

⁵ Suomen suurlähetystö, Meksiko 2012.

⁶ Wikimediasäätö 2014. (kuva)

2 Meksiko pähkinänkuoressa

Virallinen nimi: Meksikon Yhdysvallat (Estados Unidos Mexicanos)

Valtiomuoto: Liittotasavalta

Maakoodi: MX

Pääkaupunki: Mexico City

Pinta-ala: 1,973,000 km²

Väkiluku (2013): 118.2 miljoonaa

Viralliset kielet: espanjan kieli

Valuutta: Meksikon peso (MXN)

Uskonto: Katolilaisia 76,5 %, protestantteja 6,3 %, muut 17,2 %

BKT: USD 10,500 per asukas (2013)

Elinkeinon rakenne BKT:stä (2012):

- Palvelut: 63 %
- Teollisuus: 33 %
- Maatalous: 4 %

Verot: tulovero: 0–30 %; yritysvero: 30 %; ALV: 16 %

Presidentti: Enrique Peña Nieto

Aikaero Suomeen: -8 t (GMT -6)

Kansallispäivä: 16. syyskuuta (itsenäistymisen merkkipäivä)

⁷ Finpro 2014, Atradius Credit Insurance N.V 2013.

Parlamentti: Kaksikamarinen kongressi, joka koostuu 128-paikkaisesta senaatista (ylähuone) ja 500-paikkaisesta edustajainhuoneesta (alahuone).

Luonnonvarat: öljy, hopea, kupari, kulta, lyijy, sinkki, kaasu, metsät

Päätuontituotteet: metalliteollisuuden koneet ja laitteet, maatalouskoneet ja -laitteet, sähkökoneet ja -laitteet, autonosat, moottoriajoneuvojen varaosat, lentokalusteet ja niiden varaosat. ⁷



⁸ Lonely Planet 2014. (kuva)

3 Meksikon liiketaloudellinen rakenne ja kehitys

Meksikon liiketalouden rakenne on viime vuosina kehittynyt paljon. Meksikon talous pohjautuu paljolti yksityiseen tuotantoon ja palveluihin, sekä jonkin verran vielä perinteiseen maatalouteen. 1980-luvun lopulta lähtien Meksiko on vapauttanut markkinoitaan ja kauppapolitiikkaansa. Viimeisen kymmenen vuoden sisällä Meksiko on pyrkinyt purkamaan monopoleja ja yli 700 valtionomistamaa yritystä on joko yksityistetty tai suljettu.⁹

Meksikon ja USA:n välinen vapaakauppasopimus NAFTA, on ollut vaikutukseltaan merkittävin tekijä Meksikon talouden kehitykselle. NAFTA on lisännyt maahan tehtävien investointien määrää ja vuonna 2011 ulkomaalaisten investointien määrä olikin noin 20 miljoonaa USA:n dollaria.¹⁰ Kansainvälinen luottamus Meksikoon on kasvanut rajusti. Maailmantalous ei tällä hetkellä ole parhaimmalla mallillaan, mutta Meksikon tuotantotalous kasvaa ja se luokitellaankin nykyään maailman kymmenen kiinnostavimman joukkoon. Sanotaan, että osa Meksikon osavaltioista ovat tällä hetkellä houkuttelevampia kuin

⁹ Finpro 2010.

¹⁰ U.S. Department of State 2013.

Kiina teollisuustuotteiden valmistajana. Meksikon ehdottomia vahvuuksia ovat maan vakaa kasvuennuste, poliittinen ja taloudellinen vakaus, avoin talous, suuret sisäiset markkinat sekä Meksikon maantieteellinen sijainti. Vuonna 2013 suuria ulkomaisia investointeja maahan teki muun muassa Lego (125 miljoonaa US dollaria), Mondelez International (600 miljoonaa US dollaria), Ferrero Rocher (200 miljoonaa US dollaria). Myös autoteollisuudessa suuria investointeja tullaan näkemään General Motorsilta, joka on investoimassa tehtaisiinsa jopa 700 miljoonaa dollaria.¹¹

Vuosille 2013–2018 on Meksikon infrastruktuurille luvassa suuria suunnitelmia. 316 miljoonaa dollaria on varattu eri sektoreiden investoinneille. Muun muassa liikenne- ja viestintäverkostoon on suunniteltu 103 miljoonan dollarin investointi ja uusia teitä tullaan rakentamaan ja parantamaan 46 miljoonan dollarin edestä. Investointien päämääränä on saavuttaa yhä suurempi ulkomaalaisten sijoittajien kiinnostus sekä lisätä tuhansia työpaikkoja vuoteen 2017 mennessä. Vuonna 2007–2012 Meksikossa oli myös infrastruktuuri ohjelma, jonka aikana uudistettiin logistisia palveluita parantavia

¹¹ Ulkoasianministeriö 2013a.

kohteita, kuten teitä, satamia ja lentokenttiä. Myös osa parannuksista kohdentui sähkö- ja vedenjakelu infrastruktuuriin.¹²

Suomalaisia yrityksiä Meksikossa on monia, joista ensimmäiset ovat rantautuneet 1990-luvulla, jolloin on alettu myös hyödyntämään Meksikoa porttina Yhdysvaltojen markkinoille. Vuonna 1999 Meksiko ja Suomi sopivat kaksinkertaisen verotuksen estävän sopimuksen, joka on auttanut suorien investointien tekemisessä.¹³

Suomalainen osaaminen on maailmalla hyvin arvostettua. Meksikossa sitä voitaisiin hyödyntää esimerkiksi teknologian aloilla, energiateollisuudessa, jossa voitaisiin hyödyntää myös luonnonvaroja energiantuotantoon, vihreää kasvua ja ekologisuuutta edistävällä cleantech alalla, software- elektroniikkatuotannossa tai metsäteollisuudessa. Elintason noustessa Meksikossa jatkuvasti, myös terveydenhuolto ja hyvinvointialan osaaminen on yksi potentiaalinen vientituote suomalaisyrityksille. Hyviä ja kehitettäviä aloja on monia, joissa juuri ammattitaidottomuus on kehityksen esteenä.¹⁴

¹² PwC 2013.

¹³ Finpro 2010.

¹⁴ Kauppapolitiikka 2012.

Meksikolla on myös monia luonnonvaroja, joita se ei valitettavasti ole käyttänyt edukseen. Meksiko on rankattu toiseksi suurimmaksi hopean tuottajamaaksi maailmassa sekä toiseksi suurimmaksi öljyn tuottajaksi. Luonnonvaroja hyödyntämällä oikein, maassa on potentiaalia kasvaa yhdeksi johtavista liike-elämän keskuksista maailmassa.¹⁵



16

¹⁵ Crane & Rizowy 2011, 164.

¹⁶ The Guardian 2014. (kuva)



4 Vinkkejä meksikolaiseen tapa- ja yrityskulttuuriin

- Meksikolaiset ovat hyvin patrioottisia. Puheet korruptiosta tai maan saasteista eivät ole sopivia. Pidä puheenaiheet neutraaleina.
- Pukeutuminen on maan suurissa kaupungeissa muodollista.
 - Miehillä puku, naisilla jakkupuku tai hame/mekko
- Tervehtiminen on vuolasta ja poskisuudelma on yleinen.
- Naisten on hyvä aloittaa tervehtiminen.
- Juhlissa on hyvä tervehtiä jokainen paikallaolija.
- Käytä puhuteltaessa henkilön tittelä tai muuta korrektaa puhuttelutapaa.
- Täsmällisyys on suotavaa, mutta on hyvä varautua, että partneri myöhästyy tapaamisista.
- Käsien laittaminen julkisissa paikoissa taskuihin ei ole sopivaa, varsinkaan miehille.
 - Ne ilmaisevat haasteen luomista ¹⁷

- Liikelahjat eivät ole pakollisia, mutta pieni muistaminen on sopivaa, varsinkin kotiin kutsuttaessa.
 - Vältä veitsien antamista. Ne koetaan ystävyuden uhkaamiseksi
 - Myöskään hopeasta tehdyt lahjat eivät ole sopivia, sillä ne koetaan turistilahjoina maan korkean hopeantuotannon takia. ¹⁸
- Keskustelut tapahtuvat fyysisesti hyvin läheisessä etäisyydessä.
 - Perääntyminen koetaan usein epäkohteliaaksi. ¹⁹
- Meksikolaisille tyypillisintä on käydä läpi tulevaa neuvottelua aamupalan, lounaan tai illallisen merkeissä.
 - Laskun maksaa yleensä se osapuoli, joka on kutsunut lounaalle
 - Laskun jakamista kahteen osaan ei ole sopivaa tehdä
- Neuvottelu tilanteessa meksikolaiset ovat ystävällisiä ja välttelevät toisen osapuolen mielen pahoittamista.
 - usein suoraa ”ei” sanaa kuullaan harvemmin ²⁰

¹⁷ American Chamber of Commerce of Mexico, A. C. 2011. (kuva)

¹⁸ Morrison & Conaway 2006, 320-321.

¹⁹ Executive Planet 2006.

²⁰ Finpro 2014b.

5 Meksikon ja Suomen välinen kauppa

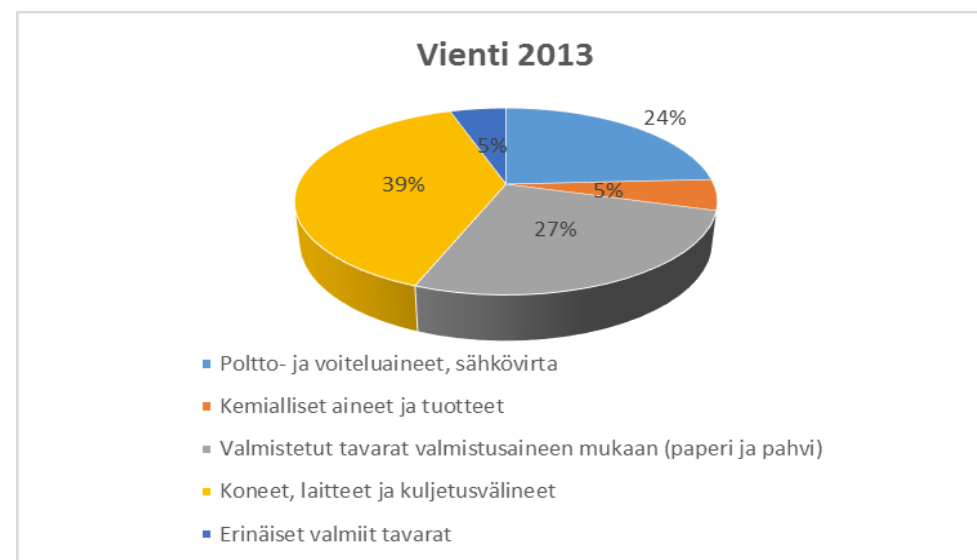
Meksiko on yksi Latinalaisen Amerikan tärkeimpiä ja suurimpia liiketalouspartnereita muun muassa Yhdysvaltojen kanssa. Suomen ja Meksikon välinen kauppa on vielä melko vähäistä, mutta vuoden 1994 voimaan astuneen vapaakauppasopimuksen NAFTA:n myötä myös suomalaisten yritysten mielenkiinto Meksikoa kohden kasvoi. Vuonna 2000 Meksikon ja EU:n välille syntyi vapaakauppasopimus, MEFTA, ja vuonna 2007 viimeisetkin maiden väliset tullit poistettiin. Suomen ja Meksikon välillä on myös tehty kaksinkertaisen verotuksen estävä sopimus sekä investointisuojausopimus, jotka ovat edistäneet yritysten aktiivisuutta. ²¹

Viennin volyymi Meksikoon on vuosien varrella vaihdellut suuresti. Suomen koko viennistä Meksikon osuus on vain 0,2-0,3 prosenttia. Vuonna 2013 syyskuuhun asti Suomen vienti Meksikoon oli 294,1 miljoonaa euroa, joka on noussut 55,9 miljoonaa euroa vuodesta 2012. Seuraavasta taulukosta voi nähdä Suomen ja Meksikon välisen viennin ja tuonnin määrät vuosina 2009–2013. ²²

²¹ Ulkoasianministeriö 2014.

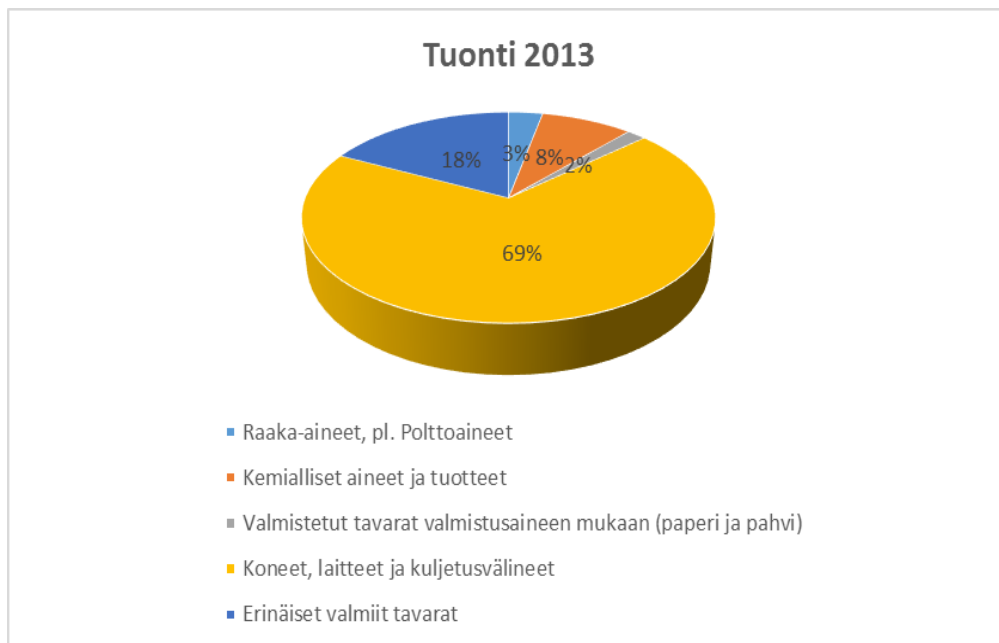
Suomen ja Meksikon välinen tuonti ja vienti 2009-2013					
Milj.eur	2009	2010	2011	2012	1-9 2013
Suom. Vienti	112.5	191.5	177.2	238.2	294.1
Suom.tuonti	137.3	155.7	204.3	183.2	98
Kauppataase	-25	36	-27	55	196

Vuoden 2013 aikana Suomesta Meksikoon on viennissä pääosana olleet koneet ja laitteet ja kuljetusvälineet 39 prosenttia (53,5 milj. EUR.) ja toiseksi suurin on ollut valmistetut tavarat valmistusaineen



²² Finpro 2014.

mukaan 27 prosenttia, kuten paperi ja pahvi. ²³Meksikosta Suomeen tuontia on monena vuonna hallinnut koneet, laitteet ja kuljetusvälineet 69 prosentilla kokonaistuonnista. Pienemässä osassa ovat olleet raaka-aineet (18 %) sekä kemialliset aineet ja tuotteet (8 %).



24

²³ Tulli 2014.

²⁴ Tulli 2014.

²⁵ Tiedonantaja 2013.

²⁶ Ulkoasianministeriö 2014.

Suomen pankin mukaan vuonna 2011 suoria investointeja Meksikoon oli noin 217 miljoonaa euroa. Meksikossa on yli 30 suomalaisyrityksen tytäryhtiötä, mutta vain 13 yrityksellä on oma tuotantolaitos Meksikossa. Merkittävimpiä suomalaisia yrityksiä Meksikossa on Lite-On Mobile (ent. Perlos), Nokia, Kemira, Metso, Kone, Savcor, Luvata, Huhtamäki, Dynea ja Visko Teepak. ²⁵ Näiden lisäksi noin 80 suomalaisella yrityksellä on Meksikossa paikallinen edustaja. ²⁶

Kemira ²⁷

KONE *Dedicated to People Flow*

28

SAVCOR ²⁹

²⁷ Wikimediäsäätiö 2013. (kuva)

²⁸ KONE Suomi 2014. (kuva)

²⁹ Savcor 2014. (kuva)

6 Meksikon vahvuudet ja heikkoudet kansainvälistymisen suhteen

Meksikolla on monia vahvuuksia mahdollisena kansainvälistymisen kohdemaana. Suurimpina niistä kuitenkin on maan positiivinen suhtautuminen ulkomaalaisiin investointeihin. Nousevista talouksista juuri Meksikon on todettu omaavan positiivisin asenne maahan kohdistuvista ulkomaalaisinvestoinneista. Toinen tärkeä vahvuus on maan halvat työkustannukset sekä maan maantieteellinen sijainti, josta on helppo palvella sekä Yhdysvaltojen markkinoita että muun Latinalaisen Amerikan markkinoita. Halpa työvoima on etuna, varsinkin kun Kiinassa työkustannukset ovat viime vuosina kokoajan olleet nousujohdanteisia.³⁰

Meksiko on sitonut myös monia vapaakauppasopimuksia, joilla se pyrkii yhä houkuttelevampaan liiketoimintaan. Meksikolla on 12 vapaakauppasopimusta yhteensä 44 maan kanssa. Maa pyrkii rajoittamaan tulleja ja rajoitteita mahdollisimman paljon, jotta kansainvälinen kauppa olisi houkuttelevampaa ja sujuvampaa. Maan

kasvava keskiluokka on yksi maan suurista valttikorteista. Ostovoima Meksikossa kasvaa keskiluokan kasvaessa, joka monien yritysten näkökulmasta on positiivinen yhdistelmä.³¹

Maan matkailusektori on nousemassa yhdeksi positiiviseksi toimijaksi, joka vuonna 2013 kasvoi 7,5 prosenttia vuoteen 2012 verrattuna. Alaa pidetään tulevaisuuden hyvänä sijoituskohteena, johon muun muassa matkailualantoimija Apple Leisure ilmoitti vuonna 2013 sijoittavansa 600 miljoonaa dollaria. Investointi on tarkoitus kohdistua eri turistihankkeisiin eri puolille Meksikoa. Matkailusektorilta odotetaan jatkuvaa kasvua, maan negatiivisten mielikuvien siirtyessä pois positiivisten tieltä.³²

Meksikon heikkouksina voidaan pitää maan sitoutuneisuutta Yhdysvaltojen markkinoihin. NAFTA:n astuttua voimaan suurin muutos maan kaupassa on tullut Yhdysvaltojen ja Meksikon välisestä kaupasta. Vuonna 2012 ulkomaalaisista investoinneista Meksikoon 49 prosenttia tuli Yhdysvalloista. Meksikon viennistä myös noin 70 prosenttia keskittyy Yhdysvaltojen markkinoille.³³

³⁰ Finpro 2014.

³¹ Finpro 2014.

³² Ulkoasianministeriö 2013b.

³³ Finpro 2014.

Vaikka Meksiko on tehnyt monia vapaakauppasopimuksia, ja maan tarkoituksena on ylläpitää avointa markkinataloutta, on maassa aloja, jotka ovat suljettu kokonaan pois ulkomaalaisilta investoinneilta ja ovat täysin valtion omistuksessa tai muuten monopoli asemassa.³⁴ Tällaisia aloja ovat muun muassa telekommunikaatioala (Telmex) sekä valtionomistuksessa oleva öljyala (Pemex), jotka toimivat täysin monopolina. Meksikolainen, Forbesin mukaan vuonna 2013 maailman rikkaimmaksi rankattu mies Carlos Slim, hallitsee Meksikossa monia aloja, kuten juuri yllämainittua Telmexiä ja maan kattavinta matkapuhelinoperaattoria Telceliä. Miehen omistuksessa on maassa myös ravintolaketju Sanborns sekä lentoyhtiö Volaris.³⁵

Meksikon heikkouksina voidaan pitää myös asiantuntevan työvoiman puutetta, suuria tuloeroja väestön keskuudessa ja korruptiota. Suuri osa meksikolaisista elää vielä köyhydessä, vaikka keskiluokka kasvaakin koulutuksen myötä jatkuvasti.³⁶ Korruptio on edelleen iso ongelma, joka vaikuttaa niin poliittisiin puolueisiin, tiedotusvälineisiin, opetus- ja terveysalaan, virkamiehiin, oikeuslaitokseen ja poliisiin. Transparency Internationalin vuonna 2013 tekemän

³⁴ Crane & Rizowy 2011, 179.

³⁵ Carlos Slim Helu 2012.

³⁶ Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 171.

korruptioindeksin mukaan Meksiko sijoittui sijalle 106/177. Meksikon poliittiset puolueet arvioidaan maailman korruptuneimmiksi heti Nigerian jälkeen.^{37 38}



³⁷ Ulkoasianministeriö 2013b.

³⁸ Panoramio 2013. (kuva)

7 PEST-analyysi

PEST-analyysin avulla voidaan analysoida vieraan maan markkinataloutta ja ympäristöä. Sana PEST muodostuu englannin kielen sanoista *political* (poliittinen), *economical* (taloudellinen), *sociodemographical* (sosiokulttuurinen) ja *technological* (teknologinen). Jokaiselle kansainvälistyvälle yritykselle on tärkeää, että tuleva kohdemaatutkitaan perusteellisesti, siksi PEST-analyysi voi toimia hyödyllisenä osana yrityksen laajentumista.³⁹ PEST-analyysin avulla voidaan tutkia maan makroympäristöä eli kaikkea sitä mihin yritys ei toiminnallaan pysty vaikuttamaan ja joka saattaa muodostaa erilaisia uhkia yrityksen toiminnalle. Kun PEST-analyysiin lisätään ekologiset (*ecological*) ja juridiset (*legal*) tekijät kutsutaan sitä PESTEL-analyysiksi.⁴⁰

Kuten jo aiemmin on todettu, on Meksiko yksi nousevien talouksien kiinnostavimmista investointikohteista. Joidenkin tutkijoiden mukaan Meksiko saattaisi jopa yltää maailman suurimpien talouksien TOP10:iin vuoteen 2020 mennessä. Tämän saavuttaakseen on Meksikon kuitenkin tehtävä paljon töitä maansa eteen.⁴¹

³⁹ Pestle analysis 2014.

⁴⁰ Vahvaselkä 2009, 67–68.

⁴¹ Studymode 2014.

Meksikon **poliittinen ja juridinen toimintaympäristö** on tällä hetkellä melko vakaa, lukuun ottamatta alueellisia levottomuuksia ja valtion käymää taistelua huumekartelleja vastaan. Maan valtiomuoto on liittovaltio ja maassa vallitsee demokratia. Maa jakautuu 31 osavaltioon ja liittopääkaupunkiin, Distrito Federaliin. Jokainen osavaltio on autonomia ja niillä on oma kuvernööri sekä lakiasäätävä taho. Maan poliittinen järjestelmä on kuitenkin nykyisen presidentin, Enrique Peña Nieto, vallassa, joka toimii myös armeijan päällikkönä. Presidentti valitaan suorilla kansanvaaleilla, aina kuudeksi vuodeksi kerrallaan. Ensimmäiset vapaat ja oikeudenmukaiset vaalit järjestettiin Meksikossa kuitenkin vasta vuonna 2000. Siitä lähtien vaalit on todettu reiluiksi ja oikeudenmukaisiksi.⁴²

Meksikon hallitus on sitoutunut puolustamaan ihmisoikeuksia maassa. Usein kuitenkin monet teot jäivät rankaisematta ja väkivalta on tietyillä alueilla suuri ongelma. Osa syynä tähän on korruptio. Maa on hyvin korruptoitunut, joka laajuudellaan tavoittaa niin virkamiehet kuin poliisitkin.⁴³

⁴² Ulkoasiainministeriö 2013.

⁴³ Euroopan parlamentti 2011.

Meksikon ulkopoliittika voi hyvin. Maan suhteet monien maiden kanssa on erinomaiset ja maalla onkin 44 vapaakauppasopimusta eri maiden kanssa. Monet sopimukset kertovat Meksikon myönteisyydestä muita talouksia kohtaan ja halukkuudesta kehittää suhteita entisestään. Meksiko pyrkii avoimeen talouteen, jolla pyritään pois yritysten monopolisoitumisesta ja valtion omistuksista. Meksiko pyrkii yksityistämään monia aloja ja sitä kautta luoda tilaa kilpailulle ja markkinoiden avoimuudelle. ⁴⁴

Taloudellinen toimintaympäristö ja talouden kasvu Meksikossa perustuu hyvin pitkälti vientiin. Meksiko on muuttunut vanhasta säädellystä taloudesta avoimeksi markkinataloudeksi, jonka kauppavaihto muiden maiden kanssa on suurin Latinalaisessa Amerikassa. Meksikon talous on kuitenkin vielä sekoitus modernia teollisuutta ja vanhaa maataloutta. Palvelusektorinosuus vuonna 2010 oli 62 prosenttia, josta kaupan osuus oli noin 20 prosenttia. Maatalouden osuus BKT:sta oli taas vain noin 4 prosenttia, mutta jopa viidennes Meksikon työvoimasta työllistyy sen avulla. Teollisuuden

⁴⁴ Finpro 2010.

⁴⁵ Finpro 2010.

⁴⁶ Finpro 2010.

osuus BKT:sta on noin 33 prosenttia, josta merkittävin osa on valmistusteollisuus 20 prosentin osuudellaan. ⁴⁵

Ulkomaan kaupan osuus BKT:sta on noin neljännes, joka suurimmaksi osaksi on muodostunut Meksikon tärkeimmän kauppakumppanin, Yhdysvaltojen, kanssa tehdyn vapaakauppasopimus NAFTA:n myötä. Meksiko on taloudellisesti hyvin sitoutunut Yhdysvaltoihin ja Kanadaan ja etenkin teollisuus on herkästi riippuvainen Yhdysvaltojen talous suhdanteisiin. Viime vuosien aikana Meksiko on pyrkinyt vähentämään sitoutuneisuuttaan sitomalla sopimuksia monien muiden maiden ja tahojen kanssa, kuten EU:n. ⁴⁶ Inflaatiotaso Meksikossa huhtikuussa 2014 oli 3,76, joka on Meksikon keskuspankin asettamien tavoitteiden (inflaatio 2-4) mukainen. ⁴⁷

Sosiokulttuurisen toimintaympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat kulttuuri, demografiset tekijät, trendit ja kuluttajien mielipiteet ja asenteet. ⁴⁸

⁴⁷ Tradingeconomics 2014.

⁴⁸ Vahvaselkä 2009, 69.

Meksiko on maailman 11 suurin maa väkiluvun mukaan ja vuoden 2014 väkiluvun on arvioitu olevan noin 120 286 000. Maailmanpankin mukaan vuonna 2012 köyhyysrajan alapuolella eli Meksikossa noin 52,3 prosenttia väestöstä.⁴⁹ Suuresta köyhyysrajan alapuolella elävien osuudesta huolimatta Meksikon keskiluokka kasvaa jatkuvasti. Vuonna 2014 maan keskiluokkaan kuuluu noin 55 miljoonaa maan väestöstä. Meksikossa keskiluokkaan kuuluvaksi voidaan lukea ne ihmiset, jotka omistavat omistusasunnon, oman auton ja muutaman kännykän. Keskiluokka on kasvanut jatkuvasti ja sen vaikutukset näkyvät maan kulutustottumuksissa, jotka ovat nousseet viime vuosina merkittävästi. Kulutustottumuksien nousu vaikuttaa tietenkin myös maan talouteen positiivisesti. Keskiluokka muodostaa monille yrityksille tärkeän kohderyhmän, joiden keskuudessa etenkin kestokulutushyödykkeitä tarjoavat yritykset pystyvät laajentamaan tarjontaansa ja markkinoitaan.⁵⁰

Teknologinen toimintaympäristö muodostuu tuotteen valmistuksessa ja itse tuotteessa sekä yleisesti käytettävissä olevasta teknologiasta.⁵¹ Meksikossa teknologiaan on panostettu viime

⁴⁹ World Bank Group 2014.

⁵⁰ Suomen suurlähetystö 2012.

⁵¹ Vahvaselkä 2009, 69.

vuosina paljon. Yksi hallituksen vuoden 2011 lupauksista oli muun muassa verovähennykset yksityisellä sektorilla houkutellakseen muun muassa tutkimus- ja kehitys-alan (R&D) yrityksiä sijoittamaan Meksikoon.⁵²

Niin kuin monien muiden alojen suhteen, myös teknologia teollisuuden yritykset ovat heränneet kiinnostumaan Meksikon tarjoamista mahdollisuuksista. Meksikon hallituksen taistelu monopoleja vastaan on lisännyt mahdollisuuksia yksityisille yrityksille astua markkinoille. Meksikon sijainti lähellä Yhdysvaltoja toimii myös etuna maalle, sillä monet asiantuntijat ovat veikanneet Latinalaisen Amerikan Silicon Valleyn sijoittuvan juuri Meksikoon. Tätä puolta edellä mainittujen asioiden lisäksi kasvava talous, Meksikon koko maana sekä opetuksen laatu. Yhä suurempi osa meksikolaisista on korkeasti koulutettuja, joiden toivotaan tuovan maahan myös lisää innovatiivisuutta.⁵³ Toistaiseksi maa hyödyntää paljon ulkomaalaisia innovaation lähteitä, esimerkiksi terveysalalla. Laitehankinnat tapahtuvat suurimmaksi osaksi tuonnin kautta, sillä omaa tuotantoa on vielä verrattain hyvin vähän.⁵⁴

⁵² Docstock 2013.

⁵³ ABC News network 2013.

⁵⁴ Finpro 2010.



8 Suomalaiset edustustot Meksikossa & yhteystiedot

Finpro

Finpro Mexico, Finland Trade Center
Embajada de Finlandia
Monte Pelvoux 111, 4th floor
Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo
11000 México D.F. México

Puh. +52 55 5520 3397

Fax: +52 55 5202 6567

Sähköposti: info@finpro.fi

Verkkosivut: www.finpro.fi ⁵⁵

Suomen suurlähetystö

Embajada de Finlandia
Monte Pelvoux 111, 4. Piso
Colonia Lomas de Chapultepec
Delegación Miguel Hidalgo
11000 México D.F.
México

Puh. + 52 55 5540 6036

Fax: +52 55 5540 0114

Sähköposti: sanomat.mex@formin.fi ⁵⁶

⁵⁵ Finpro 2014a.

⁵⁶ Suomen suurlähetystö, Meksiko 2014.

Verkkosivut: www.finlandia.org.mx

Edustaminen Suomessa

Meksikon suurlähetystö

Simonkatu 12 A 7, VII kerros

00100 Helsinki

Puh. (09) 586 0430

Fax: 09-6949411

Sähköposti: mexican.embassy@kolumbus.fi ⁵⁷

58



⁵⁷ Suomen suurlähetystö 2014.

⁵⁸ Facebook 2014. (kuva)

9 Meksikolaisia yhteistyötahoja & linkkejä

Viranomaissivustoja:

Hallituksen sivut: <http://www.presidencia.gob.mx/>

Talousministeriö: <http://www.economia.gob.mx/>

Liikenne- ja viestintäministeriö: <http://www.sct.gob.mx/>

Työministeriö: <http://www.stps.gob.mx/>

Tilastokeskuksen sivut: <http://www.inegi.gob.mx/>

Meksikon keskuspankki: <http://www.banxico.org.mx>

Invest In Mexico:

<http://www.investinmexico.com.mx/pied/entrada.jsp>

Uutislähteitä:

Meksikon uutistoimisto: <http://www.notimex.com.mx/>

El Economista: <http://www.economista.com.mx>

Reforma-päivälehti: <http://www.reforma.com/>

El Financiero-päivälehti:

<http://www.elfinanciero.com.mx/ElFinanciero/Portal/>

⁵⁹ Finpro 2010.

⁶⁰ Suomen suurlähetystö, Meksiko 2012.

Tietolähteitä:

OECD:n Meksiko-maasivut: <http://www.oecd.org/mexico>

Meksikon matkailutoimisto: <http://www.visitmexico.com/>

CIA:n Factbookin Meksiko-sivu:

<https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/mx.html>

Taloudellisia indikaattoreita: <http://www.latin->

[focus.com/spanish/countries/mexico/mexico.htm](http://www.latin-focus.com/spanish/countries/mexico/mexico.htm) ^{59, 60}

61



⁶¹ International Living Publishing Ltd. 2014., Mexico Tourism Board 2012., Confederación Nacional Campesina 2013. (kuva)

10 Lähteet

ABC News network 2013. Mexico will be Latin America's tech leader. Luettavissa: http://fusion.net/abc_univision/story/mexico-latin-americas-tech-leader-16117 Luettu: 20.4.2014

American Chamber of Commerce of Mexico, A. C. 2011. Doing business in Mexico. Luettavissa: http://www.amcham.org.mx/member-services/doing_business_in_mexico.aspx#sthash.9h3k6m1H.dpbs Luettu: 20.4.2014

Atradius Credit Insurance N.V 2013. Atradius Country Report: Mexico. Luettavissa: http://www.atradius.fi/images/stories/Country%20Reports%202013/Mexico_November_2013.pdf Luettu: 30.3.2014

Carlos Slim Helu 2012. Biography. Luettavissa: http://www.carlosslim.com/act_empresarial_ing.html Luettu: 15.4.2014

Cavusgil, T., Ghauri, P. & Akcal, A. 2013. Doing Business in Emerging Markets. Toinen uudistettu painos. SAGE Publications. Lontoo.

Confederación Nacional Campesina 2013. Presidencia. Luettavissa: <http://www.cnc.org.mx/> Luettu: 15.4.2014

Crane, R. & Rizowy, C. 2011. Latin American Business Cultures. Palgrave Macmillan. England.

Dockstock 2013. Pestle framework-Mexico. Luettavissa: <http://www.docstoc.com/docs/119542542/PESTLE-Framework-MEXICO> Luettu: 20.4.2014

Euroopan parlamentti 2011. Ihmisoikeudet Meksikossa: rankaisemattomuus paisuttaa väkivaltaa. Luettavissa: <http://www.europarl.europa.eu/news/fi/news-room/content/20101108STO92348/html/Ihmisoikeudet-Meksikossa-rankaisemattomuus-paisuttaa-v%C3%A4kivaltaa> Luettu: 16.4.2014

Executive Planet 2006. Mexico: Public Behaviour. Luettavissa:
http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Mexico:_Public_Behaviour Luettu: 15.4.2014

Facebook 2014. Embajada de Finlandia, México - Suomen suurlähetystö Meksiko. Luettavissa: <https://es-la.facebook.com/EmbajadadeFinlandiaMexico> Luettu: 20.4.2014

Finpro 2010. Maaraportti. Meksiko. Luettavissa:
<http://www.finpro.fi/documents/10304/16030/Meksikomaaraportti0714.pdf> Luettu: 13.4.2014

Finpro 2014. Palvelut. Tietopalvelut. Mexico Country Profile. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/maaprofiilit/meksiko> Luettu: 30.3.2014

Finpro 2014a. Finpro maailmalla. Meksiko. Luettavissa:
<http://www.finpro.fi/finpro-maailmalla/meksiko> Luettu: 30.3.2014

Finpro 2014b. Maaprofiilit. Meksiko. Luettavissa:
<http://www.finpro.fi/maaprofiilit/meksiko> Luettu: 15.4.2014

International Living Publishing Ltd. 2014. Luettavissa:
<http://internationalliving.com/countries/mexico/invest/> Luettu: 15.4.2014

Kauppapolitiikka 2012. Meksikon kehitys jatkuu nousujohteisena ongelmista huolimatta. Luettavissa:
<http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=253880&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu: 13.4.2014

KONE Suomi 2014. Luettavissa: <http://www.kone.fi/> Luettu: 20.4.2014

Lonely Planet 2014. Map of Mexico. Luettavissa:
<http://www.lonelyplanet.com/maps/north-america/mexico/> Luettu:30.3.2014

Mexico Tourism Board 2012. Luettavissa:
<http://www.visitmexico.com/en/> Luettu: 15.3.2014

Morrison, T. & Conaway, W. 2006. Kiss, bow or shake hands. 2nd edition. Adams Media. Massachusetts.

Panoramio 2013. El angel de la ciudad de mexico. Luettavissa:
<http://www.panoramio.com/photo/32778248> Luettu: 20.4.2014

Pestle analysis 2014. Pestle analysis. Luettavissa:
<http://pestleanalysis.com/> Luettu: 16.4.2014

PwC. Gridlines. Mexico: Snapshot. Luettavissa:
<http://www.pwc.com/gx/en/capital-projects-infrastructure/assets/mexico-snapshot.pdf> Luettu: 13.4.2014

Savcor 2014. Media. Luettavissa:
<http://www.savcor.com/media/> Luettu: 20.4.2014

Suomen suurlähetystö 2012. Meksikon kulutusvoimainen ja kasvava keskiluokka vauhdittaa maan talouskasvua. Luettavissa:
<http://formin.finland.fi/public/Print.aspx?contentid=255865&nodeid=15260&culture=fi-FI&contentlan=1> Luettu: 20.4.2014

Suomen suurlähetystö 2014. Maatiedosto Meksiko. Meksiko. Luettavissa:

<http://www.finlandia.org.mx/public/default.aspx?nodeid=41890&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu: 30.3.2014

Suomen suurlähetystö, Meksiko 2012. Maatiedosto Meksiko. Luettavissa:
<http://www.finlandia.org.mx/Public/default.aspx?nodeid=41895&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1> Luettu: 15.4.2014

Suomen suurlähetystö, Meksiko 2014. Yhteystiedot: Suomen suurlähetystö, México. Luettavissa:
<http://www.finlandia.org.mx/public/default.aspx?nodeid=32129> Luettu: 30.3.2014

Suomen YK-Liitto 2014. Meksiko. Luettavissa:
<http://www.globalis.fi/Maat/Meksiko> Luettu: 15.4.2014

Studymode 2014. Mexico pest analysis. Luettavissa:
<http://www.studymode.com/essays/Mexico-Pest-Analysis-803087.html> Luettu: 16.4.2014

The Guardian. Mexico City + City breaks. Luettavissa:
<http://www.theguardian.com/travel/mexicocity+city-breaks> Luettu:
13.4.2014

Ulkoasiainministeriö 2013. Maatiedosto Meksiko. Poliittinen
järjestelmä. Luettavissa:
<http://www.formin.fi/public/default.aspx?nodeid=17815&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu: 30.3.2014

Ulkoasiainministeriö 2013a. Investoinnit Meksikossa hipovat
ennätyslukemia. Luettavissa:
<http://www.formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=281657&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu: 13.4.2014

Ulkoasiainministeriö 2013b. Heinäkuun talousuutisia Meksikosta.
Luettavissa:
<http://www.formin.fi/public/default.aspx?contentid=282090&contentlan=1&culture=fi-FI> Luettu: 15.4.2014

Ulkoasiainministeriö 2014. Maatiedosto Meksiko. Kahdenväliset
suhteet. Luettavissa:

<http://formin.finland.fi/public/Print.aspx?contentid=0&nodeid=18008&culture=fi-FI&contentlan=1> Luettu: 7.4.2014

U.S. Department of State 2013. 2013 Investment Climate Statement
– Mexico. Luettavissa:
<http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2013/204693.htm> Luettu:
13.4.2014

Tiedonantaja 2013. Suomalaisyrietykset loukkaavat vapaata
järjestäytymisoikeutta maailmalla. Luettavissa:
<http://www.tiedonantaja.fi/2013-8-1/suomalaisyrietykset-loukkaavat-vapaata-jarjestaytymisoikeutta-maailmalla> Luettu:
20.4.2014

Tradingeconomics 2014. Meksiko-Inflaatio. Luettavissa:
<http://fi.tradingeconomics.com/mexico/inflation-cpi> Luettu:
20.4.2014

Tulli 2014. Maatilastoja. Luettavissa:
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastot/maatilastoja/index.jsp Luettu: 7.4.2014

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi.
Edita. Helsinki.

Wikimediasäätiö 2014. Kemira. Luettavissa:
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Kemira> Luettu: 20.4.2014

World Bank Group 2014. Data. Mexico. Luettavissa:
<http://data.worldbank.org/country/mexico> Luettu: 20.4.2014