



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiina Hintsala

PALVELUYRITYKSEN KANSAINVÄ- LISTYMINEN

Liiketalous ja matkailu
2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Tiina Hintsala
Opinnäytetyön nimi	Palveluyrityksen kansainvälistyminen
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	86 + 5 liitettä
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Tämä työ on kvalitatiivinen tapaustutkimus ja siinä tutkitaan kansainvälistyvän palveluyrityksen haasteita ja mahdollisuuksia. Case-yrityksenä toimii paikallinen palvelualan yritys, joka pitää sisällään emoyhtiön ja tytäryhtiön. Työ on suunnattu kansainvälistyvälle palvelualan yritykselle, mutta siitä on hyötyä muillekin aloille. Työn tavoitteena on selvittää, millä tavoin case-yritys voisi kansainvälistyä, mitkä ovat sen resurssit, sekä mitä haasteita kansainvälistyvä palveluyritys perinteisesti kohtaa. Tutkimusongelmana on palveluyrityksen keinot, mahdollisuudet ja haasteet kansainvälistymisen tiellä.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään alan teoriaa, jossa pääosassa ovat yrityksen kansainvälistyminen ja siihen liittyvät operaatiomuodot sekä palveluyrityksen kansainvälistymisen erityispiirteet. Kansainvälisillä toiminnoilla eli operaatiomuodoilla tarkoitetaan perustavanlaatuisia sopimuksia tai järjestelyjä, joista yritys valitsee itselleen sopivimman tai sopivimmat avuksi tuotteensa tai palvelunsa kansainvälistämiseksi. Tytäryhtiön prsentaatioratkaisulla tarkoitetaan verkko-pohjaista esitystyökälyä ja siihen liittyviä konsultaatiopalveluja. Empiirisessä osuudessa haastatellaan case-yrityksen henkilöstöä sähköisen lomakekyselyn keinoin ja johtoa puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Haastattelut kartoittavat yrityksellä jo olevia sekä puuttuvia resursseja, sen nykytilanteen sekä johdon yksimielisyyttä.

Kansainvälistyminen on ajankohtainen asia tytäryhtiöllä juuri nyt, ja emoyhtiön kansainvälistyminen tulee tapahtumaan vasta myöhemmin. Tutkimuksessa selvisi, että johtohenkilöstö on enimmäkseen yksimielinen, persoona vaikuttaa kansainvälistymispäätöksiin ja että henkilöstö on tyytyväistä ja kansainvälistymisestä kiinnostunutta. Yrityksellä on kaiken kaikkiaan kohtuullisen hyvät resurssit kansainvälistymiseen, mutta vielä tarvittaisiin lisää rahoitusta ja kielitaitoa, paikallisia kohdemarkkinoiden työntekijöitä ja kulttuurituntemusta sekä apua hyvien jakelukanavien löytämiseen. Emoyhtiön todennäköisiä kansainvälistymisreittejä ovat sisäänpäin kansainvälistyminen ja oman myyntikonttorin perustaminen ja tytäryhtiön internet-myynti ja suora vienti välikäden kautta sekä teknologialisenssi.

Avainsanat palveluyrityksen kansainvälistyminen, operaatiomuodot, haasteet, resurssit

ABSTRACT

Author	Tiina Hintsala
Title	The Internationalization of a Service Company
Year	2016
Language	Finnish
Pages	86 + 5 Appendices
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

This thesis is a qualitative case study which examines the challenges and opportunities of a service company. The case company is a local service company consisting of a parent company and a subsidiary. The thesis is directed at service companies, but can be useful to other sectors also. The aim of the thesis was to find out ways in which the case company could internationalize, what kind of resources it has or should have and also to examine what the general challenges of a globalizing with service companies are. The research problem is ways, challenges and opportunities a service company can face during internationalization.

The theoretical framework presents theory of the service sector, where the main roles are, the specific characters of the internationalization of a service company and internationalization of the company as well as related types of international operations. In the empirical study the personnel of the case company was interviewed by using an electronic survey questionnaire and the management was studied by using a semi structured theme interview. The interviews examined the existing resources as well as the lack of resources of the company and its current situation of internationalization. Also, the consensus of management in international decisions was studied.

Internationalization is currently a topical issue with the subsidiary and the internationalization of the parent company is going to take place later. The study revealed that the management is mostly in agreement about steps that should be taken, the personality of each manager affects onto the decisions regarding the internationalization and the personnel is satisfied to their work and interested in internationalization. Overall, the company has reasonable good resources for internationalization, but there is still a need for more funding and language skills, local target market employees, cultural knowledge as well as assistance in finding good distribution channels. The probable ways to continue internationalization with the parent company are to internationalize internally and the establishing of a sales office. The subsidiary will internationalize through internet sales, direct exports through intermediaries as well as by selling a technology license.

Keywords	internationalization, service company, international operations, challenges, resources
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	2
2	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	4
2.1	Mitä kansainvälistyminen on ja miksi yritys kansainvälistyy?.....	4
2.2	Mitä kansainvälistyminen yritykseltä vaatii?.....	6
2.2.1	Kohdemarkkinoiden ja kilpailijoiden etukäteistuntemus.....	6
2.2.2	Operaatiomuodon valinta.....	7
2.2.3	Myynti- ja jakelukanavat.....	7
2.2.4	Vientisuunnitelma	8
2.3	Kansantalous ja palveluvienti	8
2.4	Kansainvälistymisen haasteet	10
2.4.1	Ylivoimainen asiakashyöty sekä kriittiset menestystekijät.....	11
3	KANSAINVÄLISTYMISEN OPERAATIOMUODOT	12
3.1	Vientioperaatiot – toiminnan kontrollointi kotimaasta käsin.....	12
3.1.1	Palveluvienti.....	13
3.1.2	Sisäänpäin kansainvälistyminen.....	13
3.1.3	Lisensointi	14
3.1.4	Franchising.....	15
3.2	Tytäryhtiöoperaatiot.....	16
3.3	Yhteistyöoperaatiot	19
3.3.1	Allianssit	20
3.3.2	Projektivienti	21
3.3.3	Teknologiansiirtosopimukset ja johtamissopimukset	21
3.4	Internet-myynti	22
3.5	Yhteenveto operaatiomuodoista.....	23
4	PALVELUYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	24
4.1	Palvelusektorin kansainvälistyminen.....	25
4.1.1	Palvelujen osuus ulkomaankaupasta	28
4.2	Markkinoinnin kilpailukeinot	29
4.3	Palvelujen tuotteistaminen	31

4.4	Rahoitus	33
4.5	Kansainvälistymistä tukevat ja edistävät organisaatiot.....	34
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	40
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	40
5.2	Aineistonkeruumenetelmät	42
5.3	Tutkimuksen suunnittelu.....	44
5.3.1	Tutkimustavan valinta.....	44
5.3.2	Kohderyhmän valinta	44
5.3.3	Esivalmistelut.....	45
5.4	Tutkimuksen kulku	46
6	TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY	48
6.1	Henkilöstön kansainvälisten resurssien kartoitus	48
6.1.1	Kansainvälinen työkokemus ja kielitaito	49
6.1.2	Kansainvälistyminen ja siihen suhtautuminen ja osallistuminen	50
6.1.3	Ideoita ja ajatuksia emo- ja tytäryhtiön kansainvälistymiseen....	51
6.2	Johdon teemahaastattelut	53
6.2.1	Tämänhetkinen kansainvälistymistilanne	53
6.2.2	Resurssit ja haasteet	56
7	TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
7.1	Tutkimuksen reliaabelius ja validius	65
7.2	Henkilöstökyselyn analysointi.....	66
7.2.1	Sisäinen validius henkilöstökyselyssä	67
7.3	Johdon haastattelutulosten analysointi.....	68
7.3.1	Tytäryhtiön nykytilanteen sekä mahdollisuuksien kartoitus.....	69
7.3.2	Todennäköisimmät operaatiomuodot.....	72
7.3.3	Emoyhtiön nykytilanteen sekä mahdollisuuksien kartoitus.....	75
7.3.4	Johdon profiilit ja yksimielisyys	77
7.3.5	Validiuden ja reliaabeliuden pohdinta	78
7.3.6	Loppuyhteenvedo.....	79
7.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	81
8	LÄHTEET	82

LIITTEET

KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1.** Yrittäjä yrityksen kansainvälistymisen ohjaajana. s. 5
- Kuvio 2.** Marketing Mix Elements / 7P Model. s. 30

TAULUKKOLUETTELO

- Taulukko 1.** Palvelujen ulkomaankaupan kehitys 1990–2014. s. 9
- Taulukko 2.** Palvelujen tuonti ja vienti palveluerittäin 2013 / milj. €. s. 9

LIITELUETTELO

- LIITE 1.** Vientisuunnitelma
- LIITE 2.** Henkilöstökyselyn saatekirje
- LIITE 3.** Henkilöstökysely
- LIITE 4.** Johdon haastattelun pääpiirteet
- LIITE 5.** Projektiopeaatioiden eri tyypit

1 JOHDANTO

Tutkimuksen sisältö, tavoitteet ja rakenne

Tämän opinnäytteen aihe on palveluyrityksen kansainvälistyminen, ja se on tehty kehittämishankkeena kaupallistamiseen erikoistuneeseen designtoimistoon. Idea yhteistyöstä sai alkunsa yrityksen Facebook-mainoksesta. Tämä on työelämän lähtökohdista lähtevä ja sen tarpeita palveleva tutkimus. Suomen kansantalous tarvitsee rohkeita, maailmalle uskaltavia yrittäjiä sekä palveluvientiä enemmän kuin koskaan aiemmin historiansa aikana. Aiheen tärkeys, ajankohtaisuus sekä henkilökohtainen mielenkiinto alaa kohtaan toivat lisämielekkyyttä kirjoitusprosessiin. Tuoreutensa vuoksi iso osa lähteistä painottuu sähköiseen materiaaliin.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää objektiivisesti, millä tavoin case-yritys voisi kansainvälistyä, sekä mitä haasteita kansainvälistyvä palveluyritys usein kohtaa. Teoriaosuus tarjoaa myös tietopaketin kansainvälistymistä miettivälle yritykselle. Työssä käydään läpi yleisesti kansainvälistymisen eri vaiheet, haasteet, operaatiomuodot, kansainvälistymistä tukevien ja edistävien organisaatioiden kirjo sekä paneudutaan vielä erityisesti palveluyrityksen kansainvälistymiseen. *Tutkimusongelma* on, mitkä ovat palveluyrityksen keinot, mahdollisuudet ja haasteet kansainvälistymisen tiellä. Kohderyhmäksi on rajattu yhden palvelualan yrityksen johto ja henkilöstö. Koska teollisen yrityksen ja palveluyrityksen kansainvälistymiseen liittyy paljolti samoja vaiheita ja haasteita, on aihe rajattu kattamaan näitä yhteisiä tekijöitä ja lisäksi erikseen palveluyrityksen haasteita.

Tutkimuksessa esitellään ensin alan teoriaa, jossa pääosassa ovat yrityksen kansainvälistyminen ja siihen liittyvät operaatiomuodot sekä palveluyrityksen kansainvälistymisen erityispiirteet. Empiirisessä osiossa avataan kohderyhmän, tutkimusotteen, tiedonkeruun ja aineiston analyysimenetelmien valintaperusteita ja määritellään tutkimuksen keskeiset termit. Sen jälkeen tutkija esittelee molempien haastatteluryhmien tutkimustulokset. *Tutkimusmenetelmänä* toimi kvalitatiivinen tapaustutkimus. Johdon kohdalla se tapahtui kahtena yksilöllisenä puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja työntekijöiden kohdalla lomakekyselynä sähköpostitse. Haastattelut vastaavat *tutkimuskysymyksiin*: Lomakekysely kartoittaa henkilöstön

kansainvälisiä resursseja sekä heidän näkemyksiään emoyhtiön ja tytäryhtiön kansainvälistymisestä. Johdon haastattelut puolestaan kartoittavat yrityksellä jo olevia sekä tarvittavia kansainvälisiä resursseja, nykytilanteen kansainvälistymisen osalta, persoonan vaikutusta kansainvälistymiseen sekä johdon yksimielisyyttä. Viimeisessä kappaleessa tutkija analysoi tutkimustuloksia, kartoittaa niiden perusteella yrityksen nykytilan sekä tekee loppupäätelmät. Lopuksi tutkija arvioi tutkimuksen onnistumista ja omaa suoritustaan sekä esittää jatkotutkimusehdotukset.

Case-yrityksen esittely

Tutkittu case-yritys koostuu emoyhtiöstä ja sen 100 %:ssa yksityisomistuksessa ja kontrolloinnissa olevasta tytäryhtiöstä. Tytäryhtiö toteuttaa erillistä tehtävää omalla markkina-alueellaan. Vuonna 2007 perustetulla emoyhtiöllä työskentelee 18 työntekijää ja 2014 perustetulla tytäryhtiöllä on vasta muutamia työntekijöitä. Työntekijätilanne kasvaa molemmilla jatkuvasti ja tällä hetkellä eteenkin tytäryhtiöllä on rekrytoinnit meneillään. Vuonna 2014 emoyhtiöllä oli noin 1 milj. € liikevaihto.

Emoyhtiö on yleisessä jaottelussa pieni, mutta alallaan suuri kaupallistamiseen ja tuotteistamiseen erikoistunut designtoimisto, jonka kasvava asiantuntijajoukko sisältää niin teollisen muotoilun, graafisen suunnittelun, markkinoinnin, projektin johdon, koodauksen kuin strategisen suunnittelunkin ammattilaisia. Se palvelee asiakkaitaan suomeksi ja ruotsiksi, tarvittaessa myös englanniksi. Yhtiön liikeideana on myydä muotoilun / designin ja markkinoinnin palveluita ja auttaa yrityksiä myymään enemmän muotoilun ja markkinoinnin keinoin.

Tytäryhtiö myy presentaatoratkaisua eli esitystyökalua verkkopohjaisena työkaluna ja siihen liittyviä konsultaatiopalveluja. Työkalu sisältää erilaisia käyttöönottopalveluita, kuten opastusta hyvän presentaation rakentamiseen, opastusta bisnesesityksen visuaaliseen puoleen ja ylipäättänsä opastusta tuotteen käyttöön liittyviin asioihin. Presentaatiotyökalu on PowerPointin vastine ja tarkoitettu kasvuhakuisille ja innokkaille organisaatioille. Se auttaa niitä hallitsemaan presentaatioiden ajantasaisuutta, yhtenäisyyttä ja saatavuutta kokonaisuutena. Tytäryhtiön pääkieli on englanti, mutta se palvelee asiakkaitaan myös suomeksi ja ruotsiksi.

2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

2.1 Mitä kansainvälistyminen on ja miksi yritys kansainvälistyy?

Kansainvälistyminen on yritykselle aikaa, pitkäjänteisyyttä, huolellista suunnittelua ja rahaa vaativa kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jota koko yrityksen johdon, kokonaisstrategian ja tavoitteiden tulisi tukea. Sen tuloksena yritys laajentaa toimintaansa ulkomaisille markkinoille tai kansainvälistyy sisäänpäin. Kansainvälistyminen ei ole yksi erillinen osa yrityksen toimintaa, vaan se vaikuttaa yrityksen kaikkiin osa-alueisiin, kuten osaamiseen, yritys- ja johtamiskulttuuriin, rahoitukseen, innovaatioihin, tiedonhallintaan, tuotantoon, logistiikkaan, myyntiin ja markkinointiin. (Äijö 2008, 41.)

Kansainvälistyä voi hyvin monella tapaa. Sen ei tarvitse olla heti suuri askel, vaan se voi alkaa vaikkapa osallistumalla kansainväliseen projektiin. Jotkut yritykset ovat niin sanottuja *born global* -yrityksiä eli heidän bisneksensä ovat alkujaankin suunnattu kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistymisen tavoista ja haasteista lisää kappaleessa kolme. Kansainvälisille markkinoille hakeutuminen on nykyisin hyvin luonnollinen vaihtoehto kasvua ja menestystä tavoitteleville pienille ja keskisuurille yrityksille, eli pk-yrityksille. Mikroyrityksiä ovat alle 10 työntekijän yritykset, pienyrityksiä alle 50 työntekijän yritykset, keskisuuria 50–249 henkilön yritykset sekä suuryrityksiä yli 250 henkilön yritykset. Pk-yrityksiä ovat kaikki alle 250 henkilön yritykset. (Opetushallitus; Yrittäjät; Yrityssuomi, Lähde A).

Yrityksen tie kansainvälistymiseen voi tapahtua pikku hiljaa, tai se voi olla tietoisesti tehty päätös. Karhu (2002,18) ja Äijö (2009, 38–39) listaavat kansainvälistymiseen houkuttelevia imutekijöitä ja siihen pakottavia painetekijöitä. *Imutekijöinä* he mainitsevat ulkomaisten markkinoiden suuruuden, tuote-/palvelukysynnän, rahoitus- tai avustusmahdollisuuden, mahdollisuuden vahvistaa kilpailuasemaa tai tasata kausivaihteluita, kansainväliset verkostot, ulkomaisen partnerin tai asiakkaan taholta tulleen vetoavun, riskien jakautumisen laajemmalle alueelle tai imagon parantamisen (harvoin koko syy). *Painetekijöiksi* he näkevät kotimarkkinoiden pienuuden, vähäisen kasvun, heikon kysynnän, avoimuuden kansainväliselle kilpailulle, kilpailijoiden tai asiakkaiden kansainvälistymisen,

tuote- tai materiaalisaatavuuden varmistelun, kotimaisen byrokratian välttelyn ja johdon halun kansainvälistyä. *Viron e-yritysmalli* on verraten uusi imutekijä suomalaisyrityksille. Vainio (Kaleva 15.1.2014) kertoo yhä useamman suomalaisyrityksen mielivän yrittäjämönteiseen Viroon joko fyysisesti tai e-asukasjärjestelmän kautta. Tyytymättömyys suomalaiseen yritysverotukseen ja -byrokratiaan tai työntekijöiden suuriin palkkauskuluihin vetävät yrittäjiä sinne. (Yle Uutiset 9.8.2014).

Larimo & Arola (1998, Taulukko 2.2) listaavat *vienti-impulsseiksi* myynnin lisäämisen, tuotteen / palvelun tai markkinoiden erilaistamisen, tuotantokapasiteetin hyväksikäytön, kilpailussa mukana pysymisen, kansainvälisen imagon, voiton tavoittelun, johdon tai / ja henkilöstön halun, suhdanteilta suojautumisen sekä vero-ohjeloiden saamisen. *Vientiedellytyksiksi* yrittäjälle ja johdolle listataan tavoitteet ja asenteet, kielitaito ja koulutus, osaaminen ja kokemus sekä tiedonhankinta. Yrityksen edellytyksiä viennille ovat rahoitus, henkilöstö, tuote ja tuotanto ja yrityksen koko. Ympäristötekijöiksi mainitaan saatavilla olevat resurssit, jakelukanavat, informaation saatavuus sekä julkisen vallan toimet. *Yrittäjän ominaisuudet ja valinnat* (persoona, koulutus, resurssit ja aiempi kokemus) ohjaavat yrityksen kansainvälistymispäätöksiä. Eri tilanteet, tarpeet, yrityksen kansainvälistämispäätös, yrityksen tyyli edetä päätöksessään ja toimissaan kansainvälisille markkinoille sekä itse toiminta uudessa kansainvälisessä ympäristössä heijastelevat yrittäjän ominaisuuksia. (Äijö 2008, 17.) Kuvio 1 kertoo yrittäjän ominaisuuksien ja yrityksen toiminnan vaikutussuhteista (Äijö 2008, 108).



Kuvio 1. Yrittäjä yrityksen kansainvälistymisen ohjaajana.

2.2 Mitä kansainvälistyminen yritykseltä vaatii?

Menestyksellinen kansainvälinen toiminta vaatii yritykseltä paljon resursseja, sinnikkyyttä, osaamista ja riskinottoa. Suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys auttavat yritystä välttämään matkalla vastaan tulevat karikot ja hyödyntämään omia menestystekijöitään. Harkitessaan kansainvälistymistä yrityksen johdon tulee tarkoin punnita omataanko edellytyksiä ja valmiuksia kansainvälistymiseen ja kasvamiseen. Rahaa tarvitaan alkuinvestointeihin, alkuvaiheen toimintaan ja lisäksi sopivaan henkilöstöön. Vientituotteiden tai -palveluiden tulisi olla valmiita ja viimeistelyä kohtaamaan ulkomaiset markkinat. Johtoportaan olisi hyvä olla sitoutunut kansainvälistymiseen, jotta yhdenmukainen linja säilyisi. Ennen kansainvälistymistä johdon tulisi olla hyvin perillä kansainvälistymisen eri ulottuvuuksista, joita ovat muun muassa kohdemarkkinoiden ja -maiden valitseminen, tuntemus, koko ja potentiaali, markkinoille tulon esteet, markkinoiden ja kysynnän kehittyminen sekä kansainvälisen operaatiomuodon valinta. (Opetushallitus; Vahvaselkä 2009, 21; Äijö 2008, 51–52).

2.2.1 Kohdemarkkinoiden ja kilpailijoiden etukäteistuntemus

Kansainvälistyminen on yritykseltä iso panostus rahallisesti ja ajallisesti, joten kohdemarkkinoiden, asiakkaiden / tuotteen loppukäyttäjien ja kilpailijoiden etukäteistuntemus kannattaa. Asiaansa perehtynyt yritys ei tunne vain asiakkaidensa tärkeimpiä tarpeita, tottumuksia, ostopäätösten kriteereitä sekä sitä, mistä ja miten asiakkaat ovat tottuneet tuotteensa / palvelunsa ostamaan, vaan se tuntee hyvin myös parhaat kilpailijansa. Yrityksen on tiedostettava tarpeeksi konkreettisella tavalla omat etunsa ja haittansa, jotta se voi miettiä eri tapoja ratkaista kilpailijan taholta tulevat pahimmatkin haasteet. Johdon tulisi tuntea yrityksen menestyksen perusta kohdemarkkinoilla ja oman tuotteensa tai palvelunsa ainutlaatuisuus ja paremmuus kilpailijoihinsa nähden (Äijö 2008, 51–52; Opetushallitus). Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat turvallisuus, saatavuus, toimintavarmuus, toimitusaika, takaisinmaksuaika, hinta, ulkonäkö, tunne, eettisyys tai rahoituksen helppous. (Davetra).

2.2.2 Operaatiomuodon valinta

Kansainvälisillä toiminnoilla eli operaatiomuodoilla tarkoitetaan perustavanlaatuisia sopimuksia tai järjestelyjä, joista kasvuhaluinen yritys valitsee itselleen sopivimman tai sopivimmat avuksi tuotteensa tai palvelunsa viemiseksi ulkomaisille markkinoille. On mahdollista valita useampi operaatiomuoto ja yhdistellä niistä sopiva kokonaisuus. Operaation valinta vaikuttaa siihen, miten yritys haluaa palvella ulkomaisia asiakkaitaan: itsenäisesti vai yhteistyökumppanin kanssa, kotimaasta käsin vai kohdemaassa, nopeasti edeten vai hitaasti tunnustellen ja omalla vai vieraalla pääomalla. Valitsemalla oikean operaatiomuodon ja luomalla yhteistyöverkosta yritys voi pärjätä niukoillakin resursseilla. (Äijö 2008, 52; Opetushallitus.) Luvussa 3 on lisää operaatiomuodoista.

2.2.3 Myynti- ja jakelukanavat

Äijön (2008, 53) mukaan tarvittavien myynti- ja jakelukanavien tunteminen auttaa yritystä saamaan tuotteen tai palvelun markkinat asiakkaan ulottuville. Tässä auttavat hyvät myynti- ja viestintätaidot sekä oikeanlainen hinnoittelu, joka erityisesti palvelujen kohdalla voi olla haasteellista. Yrityksen tulisi olla rehellinen omaa tietoaan ja osaamistaan kohtaan ja kysyä itseltään, onko omattu tieto konkreettista ja luotettavaa, mitä puuttuu ja mistä puuttuva tieto saadaan. Asiat on hyvä hoitaa perusteellisesti. Myynnin epäonnistumisiin, riskeihin ja sudenkuoppiin on syytä varautua varasuunnitelmin, jotta tiukan paikan tullen yritys ei jäisi tyhjän päälle ja kilpailijat saisi etumatkaa.

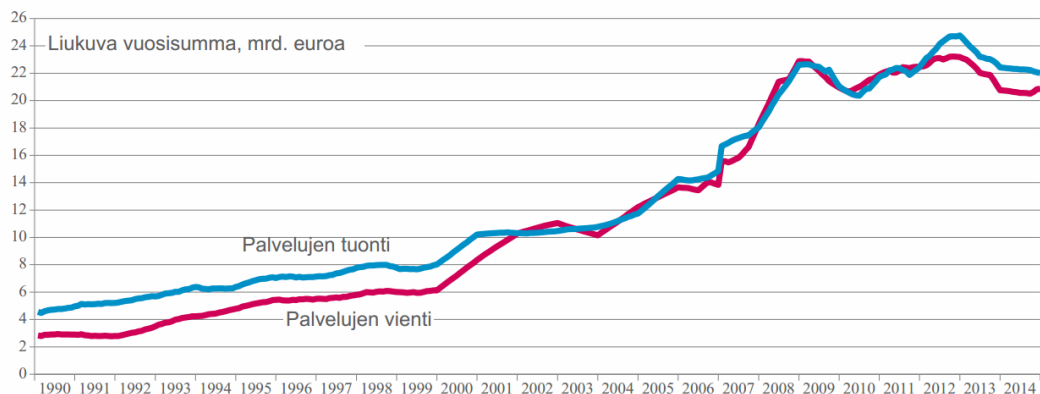
Myynti- ja jakelukanavien toimiminen on siis yksi yrityksen tärkeimmistä sektoreista kansainvälistymisessä. Tuote tai palvelu voi olla miten toimiva tahansa, mutta tuottoa yritys saa vasta asiakkailta ja asiakkaat on löydettävä jostakin. Nykyään on tarjolla paljon *business development* -yrityksiä eli yrityksiä, jotka tarjoavat asiantuntijapalveluina apua kansainvälistyvälle yritykselle esimerkiksi markkinatiedon tai yrityksen brändiä tukevien partnereiden (asiakkaiden tai jälleenvyyjien) etsimisessä kohdemarkkinoilta.

2.2.4 Vientisuunnitelma

Vientisuunnitelma on hyvä apu ja konkreettinen selkeyttäjä niin tuote- kuin palveluvientiään kansainvälistävälle yritykselle: se auttaa hahmottamaan, mitä kaikkea tulee huomioida ja toimii myös yrityksen muistitauluna. Suunnitelma on hyvä tehdä huolellisesti, ja siihen on syytä varata aikaa ja resursseja, mutta yrityksen omat tarpeet ja tavoitteet määrittelevät kuitenkin sen, kuinka yksityiskohtainen ja laaja vientisuunnitelma on. Yrityksellä on selvitettävänä muun muassa asiakaskokonaisuuksia sekä viennin edellytyksiä niin sen ulkoisten kuin sisäistenkin tekijöiden osalta. Vientisuunnitelma on hyvä pitää yksinkertaisena, ja lyhyesti sanottuna sen tulisi vastata siihen, mitä, minne, milloin, kenelle ja miten yritys vie. (Davetra, Vientisuunnitelma; R-P Yrittäjät.) Vientisuunnitelma löytyy liitteeltä 1.

2.3 Kansantalous ja palveluvienti

Kansainvälistymisen merkitys Suomen kansantaloutta ohjaavana voimana on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä sekä erityisesti vuonna 2008 alkaneen taloudellisen taantuman aikana. Suomi on pieni viennistä riippuvainen avoimen markkinatalouden maa, jolle ulkomaankauppa on elintärkeää. Viennin romahtaminen vuoden 2008 jälkeen on ollut iso takaisku, ja talouskasvu on ollut viime aikoina yksi EU-maiden hitaimpia. Etenkin elektroniikka- ja metsäteollisuuden osuus viennistä on supistunut. Palveluvienti ei ole romahtanut finanssikriisin myötä samaan tapaan kuin tavaravienti, vaan se on siten lisännyt osuuttaan kokonaisviennistä. Tilastollisten määritelmien uudistamisella on myös osuutensa asiaan. Vuonna 2014 tavaraviennin osuus koko viennistä oli 73 % ja palveluviennin osuus 17 %. Taantuman myötä monet yritykset ovat siirtäneet tuotantoaan osittain tai kokonaan ulkomaille, ja lisäksi Suomeen kohdistuvien investointien (niin kotimaisten kuin ulkomaisten) määrä on ollut heikkoa. Niin teollisuuden kuin palvelualankin yritykset ovat saaneet osansa ulkomaankaupan heikkenemisestä. Monella saralla Suomessa menee kuitenkin vielä varsin hyvin. (EK, Lähde A; Teknologiateollisuus Ry 2015.)

Taulukko 1. Palvelujen ulkomaankaupan kehitys 1990–2014.

Lähteet: Suomen Pankki ja Tilastokeskus
13.2.2015/kava4/jka/EKI Talousgraafit

Elinkeinoelämän keskusliitto
EK

Taulukosta 1 (EK, Lähde B) näemme, että palvelujen ulkomaankaupan kasvu on ollut huimaa sitten 1990-luvun, mutta viime vuosina se on jäänyt paikoilleen ja on nykyisellään matalammalla kuin vuonna 2008.

Taulukko 2. Palvelujen tuonti ja vienti palveluerittäin 2013 / milj. euroa.

Tuonti	
Yhteensä	12 837
Tuotannolliset palvelut	512
Muulla luokittelemattomat huolto- ja korjauspalvelut	182
Liikenne (posti- ja kuriiripalvelut)	77
Rakentaminen ja projektitoimitukset	216
Rahoituspalvelut	1109
Muulla luokittelemattomat rojaltit ja lisenssimaksut	1 443
Televiestintä-, tietotekniikka- ja tietopalvelut	2 473
Muut liike-elämän palvelut	6 691
Henkilökohtaiset kulttuuri- ja virkistyspalvelut	135

Vienti	
Yhteensä	14 311
Tuotannolliset palvelut	801
Muulla luokittelemattomat huolto- ja korjauspalvelut	109
Liikenne (posti- ja kuriiripalvelut)	242
Rakentaminen ja projektitoimitukset	1 626
Rahoituspalvelut	236
Muulla luokittelemattomat rojaltit ja lisenssimaksut	2 666
Televiestintä-, tietotekniikka- ja tietopalvelut	5 163
Muut liike-elämän palvelut	3 433
Henkilökohtaiset kulttuuri- ja virkistyspalvelut	36

Taulukosta 2 (Tilastokeskus, Lähde D) voi nähdä, että kärkipaikan viennistä vievät huomattavalla enemmistöllä Televiestintä-, tietotekniikka- ja tietopalvelut. Suomen merkittävimpiä kauppakumppaneita tavaraviennissä ovat Ruotsi, Saksa ja Venäjä ja palveluviennissä ja -tuonnissa kärkipaikkoja pitävät Ruotsi, Yhdysvallat ja Saksa. Palveluviennistä noin puolet suuntautui EU-maihin, kun EU:n osuus

palvelutuonnista oli lähes kaksi kolmasosaa. Muita merkittäviä alueita olivat Aasia ja USA. (Stat / Tilastokeskus; EK / Lähde D + X;Tulli.)

2.4 Kansainvälistymisen haasteet

Kansainvälistyminen on harvemmin täysin ongelmatonta ja siksi olisi hyvä kiinnittää erityishuomiota niihin tyypillisiin ongelmiin ja menestyksen esteisiin, joita monet suomalaisyritykset kansainvälistyessään kohtaavat. Äijö (2008, 49–50) antaa kattavan kuvauksen näistä ongelmakohdista. Uusille markkinoille mennessään yritys on usein *tuntematon tekijä* verrattuna paikallisiin kilpailijoihinsa. Vaatii aikaa ja työtä tulla tunnetuksi ja luoda vakiintuneet ja luottamukselliset asiakassuhteet. *Markkinatietojen* (kilpailu, jakelu, kulttuuri) *puutteellisuus* on toinen riskitekijä ja kolmantena *resurssien puutteet*. Niitä ovat etenkin henkilöstön kielitaito, kansainvälinen kokemus, markkinointiosaaminen ja riittämätön rahoitus.

Yrityksellä on vastassaan myös *yleiset hankaluudet ulkopuolisen toimijan roolissa*: pitkät etäisyydet kohdemarkkinoista, kaupan esteet, lainsäädännölliset esteet sekä paikallisten kilpailijoiden vastatoimet ja etumatka. Äijön (2008, 49–50) mukaan suomalaisyritykset kaipaavat kansainvälistymisen alkuvaiheessa tukea käytännön liiketoimintaan, johdon ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen, tiedonhankintaan kohdemarkkinoilta sekä kohdemarkkinoiden valintaan ja segmentointiin. Lisäksi yritykset aikoivat kansainvälistymisen alkuvuosina hakea apua tutkimuksen ja tuotekehityksen saralla, juridisten asioiden sekä kansainvälisen henkilöstön hallinnassa. Yksi tyypillinen strategisen ajattelun puute on Äijön mukaan (2008, 55) se, että yrityksen johto ei ymmärrä kansainvälistymisen investoinnin suuruutta, joka on usein 1-12 % yrityksen liikevaihdosta, eikä myöskään sitä, että kannattavuutta ei saavuteta hetkessä vaan se vie yleensä vähintään 1—2 vuotta. Tekesin *Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut* (2009, 14) - tutkimuksessa todetaan, että tietointensiivisten eli KIBS-alojen (Knowledge Intensive Business Sectors) kansainvälistymishaasteet johtuvat usein sijainnista, kasvuhaluuttomuudesta sekä kotimaan palvelumarkkinoiden kehittymättömyydestä.

2.4.1 Ylivoimainen asiakashyöty sekä kriittiset menestystekijät

Pärjätäkseen aloittelijana kansainvälisillä markkinoilla yrityksen tulisi tiedostaa tuotteensa *ylivoimainen asiakashyöty*, ehkä sen ainoa kilpailukeino uusilla markkinoilla. Hyvä strategia perustuu tähän seikkaan ja antaa vastauksen siihen, miksi yritys menestyy ja mikä on sen kilpailustrategian ydin. Tärkein myyntiargumentti tulisi myös olla selvillä. Asiakas tarvitsee hyvän syyn vaihtaakseen tutun ja hyväksi koetun kotimaisen tuotteen tai palvelun ulkomaisen yrittäjän vastaavaan. Jossakin asiakkaalle tärkeässä asiassa tulisi olla kilpailijoitaan selkeästi parempi - yhtä hyvä ei riitä. Paremmuustekijöitä ovat muun muassa laatu, helppokäyttöisyys, hinta, imago, yrityksen tarjoama hyvä kokonaisratkaisu, asioinnin helppous ja luotettavuus, tuki, räätälöinti, toimitukset sekä pienuus ja joustavuus. Paremmuuden määrittelyssä tärkeää on kriittisyys, konkreettisuus ja mitattavuus (kuinka paljon kilpailijoita paremmin pystyt ratkaisemaan asiakkaan tarpeet). Kun ylivoimainen asiakashyöty kotimarkkinoilla tunnetaan, on hyvä muistaa, että se ei välttämättä ole kilpailuvaltti kansainvälisillä markkinoilla tai sovi sinne aina sellaisen ja voi siis asettaa lisävaatimuksia kilpailukyvyille. (Äijö 2008, 61–66, 73.)

Ulkoisilla ja sisäisillä kynnystekijöillä eli *kriittisillä menestystekijöillä* tarkoitetaan asioita, joissa yritys ei pysty olemaan kilpailijoitaan parempi, mutta joissa sen tulisi pystyä samaan kuin ne. Voi siis riittää, että on menestyksen kannalta asiakkaalle vähemmän tärkeissä asioissa yhtä hyvä kuin kilpailijansa, mutta jossakin merkittävässä asiassa parempi. Äijö mainitsee esimerkkinä (2008, 70), että sisäisten kynnystekijöiden ollessa teho, luotettavuus ja kestävyys, voivat ulkoiset olla laatu, toimitus ja huolto. Eli jos kilpailijan toimitus ja huolto ovat selkeästi parempia, voi yritys kompensoida tilannetta selvästi paremmalla kestävyydellä ja luotettavuudella. Hän antaa myös esimerkin hintaerojen toleranssista. Toleranssilla tarkoitetaan tässä sitä, miten suuria eroja asiakas on valmis hyväksymään kilpailijain tuotteiden / palveluiden ominaisuuksien kesken. Eli jos yrityksen ylivoimainen asiakashyöty on kilpailijaa selkeästi parempi, mutta tuote kalliimpi, niin yrityksen tulee selvittää, kuinka paljon korkeamman hinnan asiakkaat vielä hyväksyvät ja voiko yritys kompensoida korkeampaa hintaa vaikkapa paremmalla palvelulla. (Äijö 2008, 69–70.)

3 KANSAINVÄLISTYMISEN OPERAATIOMUODOT

Operaation valinta viittaa yleensä siihen, miten yritys haluaa palvella ulkomaisia asiakkaitaan, kuinka nopeasti yritys haluaa kansainvälistyä sekä mikä on läsnäolon sitovuustaso (satunnainen vai jatkuva) kohdemarkkinoilla. Yritysosto on nopea, mutta kallis vaihtoehto, kun taas luonnollinen kasvu vaikkapa tytäryrityksen muodossa on yleensä hitaampaa, mutta edullisempaa. Palvelut, jotka vaativat läsnäoloa markkinoilla, edellyttävät puolestaan usein omaa paikallisorganisaatiota tai palvelukonseptin lisensointia paikallistoimijalle. Eri operaatiomuotojen hyvien ja huonojen puolien sekä soveltuvuuden tunteminen on hyvä apuväline kansainvälistymisstrategiaa mietittäessä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 24–27.)

Johtamisen näkökulmasta yrityksen olisi tarkoituksenmukaista miettiä, mitä kansainvälistymiseen tarvittavia resursseja se tai sen yhteistyökumppanit omaavat, ja peilata jo olevia ominaisuuksiaan eri operaatiomuotojen vaatimuksiin: niitä ovat kielitaito, markkinointitaidot, yhteistyöverkostot, jakelutiekanavat, kohdemaan kulttuurituntemus ja ylipäänsä kokemus viennistä. *Strategisesta näkökulmasta* tarkasteltuna yritys arvioi tarvitsemiaan panostuksia ja sitoutumista (läsnäolon tarve ja resurssien sitovuus kohdemaassa), operaatioiden sisältämiä riskejä, kontrolloitavuutta sekä niiden mahdollistamaa voittopotentiaalia suhteessa valitsemiinsa vientioperaatioihin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 24–27, 59; Vahvaselkä 2009, 71). Tärkeä tekijä on myös informaation saatavuus loppuasiakkaista (huono kontrolloitavuus: suora ja epäsuora vienti, hyvä kontrolloitavuus: oma vienti), joilla yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaisiinsa ja markkinoihinsa sekä kehittämään prosessejaan. (Ahokangas & Pihkala 29–56, 59–60.) Tässä opinnäytetyössä operaatiomuodot on ryhmitelty Ahokangas & Pihkalan mukaan vientioperaatioihin, tytäryhtiöoperaatioihin, yhteistyöoperaatioihin ja internet-operaatioihin.

3.1 Vientioperaatiot – toiminnan kontrollointi kotimaasta käsin

Kansainvälistymismuotona vientioperaatiot ovat laajalti käytettyjä ja jokainen niistä sisältää omat hyvät ja huonot puolensa. *Epäsuorassa vientitoiminnassa* (Indirect Export) käytetään kotimaisia välikäsiä, jolloin kaikki liiketoimet voidaan hoitaa kotimaan valuutalla. *Oma vienti* tarkoittaa sitä, että tuotteet toimitetaan itse

lopullisille ulkomaisille asiakkaille, kun taas *suorassa viennissä* (Direct Export) jakelun ja markkinoinnin loppuasiakkaille hoitavat ulkomaiset välikädet. Vientioperaatioiksi lasketaan myös *sisäänpäin kansainvälistyminen* sekä niin sanotut kolmannen osapuolen (edustaja / partneri) kautta tapahtuvat operaatiot *lisensointi* ja *franchising*. (Ahokangas & Pihkala 2002, 29, 38–39.)

3.1.1 Palveluvienti

Palveluvienti on palvelujen myymistä ulkomaille tuotantomaasta käsin, mutta ti-
lapäistä siirtymää ulkomaille voi silti tapahtua. Palveluja voidaan viedä materiaa-
lisessa muodossa (ulkoinen muisti / paperiraportti), matkustavan henkilön välityk-
sellä, toimittaa kokonaan ICT-verkostoja ja – ratkaisuja apuna käyttäen tai niin-
kin, että asiakas matkustaa palvelun luo. (Tekes, Palvelujen kansainvälistymisen
muodot ja polut 2009, 17 ja 19.) Palveluvienti on usein omaa vientiä eli välitöntä
vientiä, jossa ei ole välikäsiä, vaan palvelu kohtaa asiakkaan suoraan myyjän
kautta.

Vahvaselkä esittää (2009, 21), että erityisesti tietointensiivisillä kapean sektorin
aloilla on kansainvälistyttävä nopeasti ja useammalle avainmarkkina-alueelle sa-
maan aikaan. *Vientitoimintaprosessissa* yrityksen on mietittävä haluaako se kas-
vaa kotimaassa vai ulkomailla, minne ja millä tavalla se vie sekä mikä on toimin-
nan alkaessa haluttu markkinointistrategia ja miten sitä kehitetään jatkossa. Näin
edetessään yritys huomioi mahdollisten kohdemaiden olosuhteet ja tarkastelee
vientitoimintaansa maakohtaisesti. (Ahokangas & Pihkala 2002, 30.)

3.1.2 Sisäänpäin kansainvälistyminen

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) mukaan sisäänpäin kansainvälistyminen eli
inward-toiminta on kansainvälisten toimijoiden (yritysten, yhteisöjen ja osajien)
hakeutumista, sijoittumista ja sijoittamista Suomeen ja yhteistyöhön suomalaisten
toimijoiden kanssa. Sen yksi osa-alueista on Invest in -toiminta, joka tavoittelee
yritysten Suomeen suuntautuvia investointeja. Ahokangas & Pihkalan mukaan
yrityksen ensimmäinen kansainvälistymisen muoto on tyypillisesti *ostotoiminta*.
Ostajan on siis itse suoraan, ilman välikäsiä, yhteydessä ulkomaiseen valmistajaan

tai tahoon, jotta todella voidaan puhua kansainvälistymisestä. Yrityksen sisäänpäin kansainvälistyminen voi tapahtua esimerkiksi sen halusta ostaa teknologiaa tai palveluja ulkomailta (halvempi hinta tai parempi saatavuus), laajentaa omaa tuotevalikoimaansa tai rajoittaa kilpailua ajatellen ulkomaisten kilpailijoiden tuloa kotimarkkinoille. (Ahokangas & Pihkala 2002, 27 ja 29.)

Myös palveluyritys voi kansainvälistyä sisäänpäin. Tällöin kyse on yleensä palveluviennin sijaan kansainvälistymiseen johtavasta toiminnasta, joka ei kuitenkaan varsinaisesti ole vielä palveluvientiä. Tällaista toimintaa ovat a) ulkomaisten asiakkaiden palveleminen kotimaassa (erityisesti KIBS-alojen suosiossa oleva kansainvälistymispolku), b) toimiminen osana ulkomaista ketjua tai kansainvälistä verkostoa (uudet ideat, verkostot, kontaktit, mahdollinen liikekumppanuus), c) ulkomaisten asiantuntijoiden rekrytointi omaan organisaatioon (esimerkiksi kansainvälisten valmiuksien kehittäminen teknologiayrityksessä tai hoivayrityksessä) sekä d) omaa ydintoimintaa tukevien palvelujen tai palvelun osien ostaminen ulkomailta tai niiden tuottaminen ulkomaisessa tytäryhtiössä, eli niin sanottu *offshoring* eli palvelujen etätuotanto (esimerkiksi puhelinkeskukset). Asiakkaan liikkuminen palvelun luokse on vielä toistaiseksi yleisempää matkailun ja turismin alalla. (Tekes, Lähde C / 2009, 18–19, 30–31; Tem, Lähde A, 30–31.)

3.1.3 Lisensointi

Kun yritys haluaa hyödyntää tuote- tai palveluinnovaatiotaan globaalisti voimavarojen (tietotaito, taloudelliset resurssit, henkilöstömäärä) siihen kuitenkin riittämättä, on lisensointi sille hyvä vaihtoehto. Kansainvälisessä lisensoinnissa yritys *myy oikeuden käyttöä* omistamaansa immateriaalista eli aineetonta oikeutta ulkomaiselle yritykselle. (Vahvaselkä 2009, 75; Ahokangas & Pihkala 2002, 38.)

Vahvaselkä (2009, 75) lukee immateriaalioikeuksiin tuotteeseen tai valmistukseen liittyvän *tiedon*, kuten patentin, tavaramerkin, mallisuojaan, tietotaidon tai tekijänoikeuden. Myytävä lisenssi voi olla *eksklusiivinen* eli yksinoikeudellinen lisenssi tai *ei-eksklusiivinen* lisenssi, jossa samaa teknologiaa tai osaamista on myyty usealle eri ostajalle. Ostaja saa lisenssisopimuksen mukaisesti valmistaa ja myydä myyjäyrityksen tuotetta tai palvelua kotimaassaan sovitun määrän sovitulla hin-

nalla ja rajatulla alueella. Saadakseen myyntioikeuden ostaja maksaa myyjäyri-tykselle korvausta, joka on sovitusti kertamaksu, etukäteismaksu, aloitusmaksu tai vuotuinen rojalti eli tekijänoikeusmaksu. Rojaltin määrä voidaan sitoa ostajan lii-kevaihtoon, myyntimääriin tai muihin vastaaviin asioihin, jotka ovat selkeästi mi-tattavissa. Maksukäytännön valinnassa tulisi huomioida erityisesti sopi-musosapuolten strategiat, maan lainsäädäntö ja sopimuskäytännöt, joiden mukaan yritykset toimivat. Sopimuksessa olisi hyvä tulla ilmi sen sisältö, hinta, tuotannon / palvelun vaiheet, laadun valvonta, markkinointi ja imago. (Ahokangas & Pihkala 2002, 38; Vahvaselkä 2009, 75.)

Suomalaisyrittäjillä on palvelulisensointia muun muassa tutkimuksen, kehityk-sen, tekniikan sekä suunnittelun aloilla. Lisensointia harkitsevan yrityksen tulee perehtyä hyvin kohdemaansa lainsäädäntöön, sillä joissakin maissa lisensointi operaatiomuotona on jopa mahdotonta toteuttaa immateriaalisten tuoteoikeuksien puutteellisista omistussuojista johtuen. Tuotteen suojaaminen on tärkeää etenkin ohjelmistotuotteiden kohdalla. Perinteisiä tapoja suojata tuote ovat sopimusteitse suojaaminen sekä patentointi eli julkaisemalla tunnetuksi tehty omistusoikeus. (Ahokangas & Pihkala 2002, 34–35, 38; Tilastokeskus, Lähde C.) Immateriaa-liosaaminen voidaan liittää valmistettavan ja myytävän konkreettisen tuotteen osaksi tai lisensoida se vastiketta vastaan ostajaosapuolelle.

Ahokangas & Pihkalan (2002, 35) mukaan immateriaalioikeuksissa voidaan ta-loudellisesti hyödyntää kolmenlaisia lisensoijia, joilla jokaisella on omat erityis-piirteensä: *Teknologiaalisenssit* kattavat keksinnöt, liikesalaisuudet, osaamisen, luottamuksellisen tiedon, teknisen materiaalin tekijänoikeuden (ohjelmistot, tieto-kannat, käyttöohjeet) ja piirilevyjen layoutin. Kaksi muuta lisenssityyppiä ovat julkaisu- ja viihdetoimintaan liittyvät lisenssit sekä tavaramerkkeihin ja kaupan-käyntiin liittyvät lisenssit.

3.1.4 Franchising

Franchising eli *lupakkeen* myynnin kautta kansainvälistyminen on standardoidun liiketoimintakonseptin myymistä ja ostamista ja operaatiomuotona lisensoinnin tyylinen. Franchising vaatii vähemmän läsnäoloa ja toiminnan kontrollia kohde-

markkinoilla kuin ulkomaiset investoinnit, mutta puolestaan enemmän läsnäoloa kuin palvelujen vienti. Liikekumppaneiden tiiviimpi yhteistyö lisensointiin verrattuna lisää liiketoimien sujuvuutta. Lisensoinnin tavoin *sopimus* on hyvin keskeinen osa franchisingia, sillä vain sitä kautta myyjä takaa itselleen tekijänoikeuden kehittämäänsä liiketoimintakonseptiin ja sen tuottoihin. Sopimuksessa sovitaan luvakkeen myyjän ja ostajan vastuut, oikeudet ja maksut (aloitusmaksu, rojaltit, markkinointimaksut). Sopimusta tehtäessä myyjäorganisaatio on alansa asiantuntijana usein vahvemmassa asemassa ostajaosapuoleen nähden ja ostajan tuleekin olla tarkkana, mitkä ehdot hän hyväksyy. Ostajan etujen käänteisenä puolena on usein rajattu päätöksentekovastuu ja oman imagon luomisen mahdottomuus.

Halu kansainvälistymiseen ja jakeluverkkojen laajentumiseen, laajemmat markkinat, globaali maine ja tunnettuus ovat franchisingin vetonauloja. *Ostajan eduksi* franchising tarjoaa melko nopean reitin vakaaseen liiketoimintaan ja keinon karttaa yrityksen aloitukseen liittyviä riskejä ja kompastuskiviä. Tunnettu brändi, koulutus, taloudellinen tuki ja valmiit resurssiensaantikanavat ovat ostajan lisäksi myös *myyjän etuja*. Petaamalla mahdollisimman hyvät lähtökohdat ja onnistumismahdollisuudet aloittelevalle franchising-yrittäjälle myyjäorganisaatio varmisteleo omaa positiivista tulostaan. Yksi suuri haaste on toteuttaa paikalliset tuote- ja palvelumuunnokset eri kulttuureja kunnioittaen järjestelmän imagon siitä kuitenkaan kärsimättä. (Ahokangas & Pihkalan 2002, 39–41; Tekes, Lähde C / 2009, 17 ja 19; Vahvaselkä 2009, 76.)

3.2 Tytäryhtiöoperaatiot

Ulkomaiset investoinnit ovat suoria investointeja ja siitä seuraavaa kokonais- tai osaomistuksen avulla saavutettua pysyvää (laajentunutta) läsnäoloa ulkomaisilla markkinoilla. Yleisimmissä suorainvestointimuodoissa sivutoimistoissa ja tytäryhtiöissä yrityksellä on hyvä kontrolli liiketoimiin ja vahva läsnäolo toiminnan ytimessä. (Tekes 2009, 17, 19.) *Tytäryhtiö* on terminä rinnakkainen käsitteen *ulkomainen suorainvestointi* (FDI = Foreign Direct Investments) kanssa ja siinä on aina kysymys pääomasijoituksesta kotimaassa tai ulkomailla. Jotta voidaan puhua tytäryhtiöstä, tulee yrityksen johtaa ja hallinnoida tytäryhtiötään säännöllisesti ja sen omistusosuuden olisi oltava vähintään 10 %. Tilanteessa, jossa emoyhtiö

omistaa vähintään 50 % tytäryhtiön osakepääomasta ja/tai äänivallasta on tytäryhtiö emoyhtiön kontrolloima yksikkö, mutta aina kuitenkin oma erillinen, juridinen yksikkönsä. Tytäryhtiön monipuoliseen toimenkuvaan voivat lukeutua muun muassa ostotoiminta ja varastointi, omistus, myynti, myynninedistäminen, markkinointi, tuotekehitys, tuotteiden kokoonpano, tuotanto, huolto sekä rahoituksen järjestäminen. Pakko voi olla yksi syy tytäryhtiön perustamiseen, sillä kohdemaassa toimiva tytäryhtiö voi joissakin maissa markkinoille pääsemisen ehtona. (Ahokangas & Pihkala 42–43; Seristö 2002, 118.)

Tytäryhtiö voi olla emoyhtiönsä *toiminnallinen kopio*, jolloin se toteuttaa pienemmässä mittakaavassa ja rajatulla alueella samat perustehtävät kuin emoyhtiö, tai se voi olla myös *toiminnallinen jatke*, jolloin se toteuttaa yhtä tai useampaa rajattua toimintoa, kuten myyntiä, markkinointia ja teknistä tukea emoyhtiön hoidossa tuotannon ja hallinnon puolen. Myös *erityisen ja erillisen tehtävän toteutus omalla markkina-alueella* on mahdollista tytäryhtiölle esimerkiksi tilanteessa, jossa käytännön ongelmien tai markkinatilanteen vuoksi asioiden hoito emoyhtiön kotimaassa ei ole mahdollista. Tytäryhtiötoiminta voidaan aloittaa perustamalla tytäryhtiö, ostamalla jo toimiva yritys kohdemaasta tai perustaa yhteisyritys yhdessä kotimaisen tai kohdemaan partnerin kanssa. Kansainvälistyä voi myös yrittösten ja fuusioiden eli yhdistymisten kautta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 43 ja 45–47.)

a) Tytäryrityksen perustaminen / Green Field Operation vaatii emoyhtiöltä monia asioita. Sen tulisi huomioida hankkeen vaativuus niin liiketoimintaosaamisen, talouden, investointien, hankintojen, henkilöstön, kannattavuuslaskelmien kuin asiakkaiden tiedottamisenkin kannalta. Etabloitumien on lisäksi oltava pitkän aikavälin tavoitteisiin perustuva strateginen päätös. Muihin sopimusoperaatioihin verrattuna tytäryrityksen perustamisen lähtökohtina ovat paremmat tuotto-odotukset ja vaikutusmahdollisuudet. Vaikka alku ei aina olekaan taloudellisesti kannattavaa, pystyy tytäryritys tuottamaan lisäarvoa emoyhtiölle ja yrityskokonaisuudelle ajan kanssa. Arvoa tuo myös alusta alkaen itse oman imagon ja strategian mukaisesti rakennettu yritys. Tytäryritys avaa yritykselle paremmat suhteet kohdemarkkina-asiakkaisiin, ja sitä myöten informaatiokanavatkin ovat suurempia.

Tytäryhtiön perustamisessa on myös riskinsä sijoitusten sekä henkilöstö- ynnä muiden resurssivaatimusten suhteen ja kiinteät kustannukset ovat oletettavasti jo alkujaankin suuremmat. Pitkällä aikavälillä tytäryritys on kuitenkin edullisempi ratkaisu kuin sopimusoperaatiot. Tiedollisesti ja taidollisesti tytäryhtiön perustaminen on yksi vaativimmista operaatiomuodoista. (Ahokangas & Pihkala 2002, 43–44; Seristö 2002, 118–121.)

b) Tytäryrityksen ostaminen / Acquisition on hyvä vaihtoehto sille, joka mieli menestyä nopeasti kansainvälisillä markkinoilla ja saada toiminta mahdollisesti plussan puolelle jo alkuunsa. Parhaimmillaan osto takaa toimivan organisaation ja jakelukanavat, valmiin infrastruktuurin yritystoiminnalle sekä asiakaskuntaa ja markkinaosuutta. Yrityksoston motiiveja ovat sijainti, laajentuminen, tarve hankkia puuttuvaa osaamista tai muuten paikata puutteita omassa toiminnassa. Hankaluutena yritysostossa voi olla emoyrityksen strategiaan sopivan ja kohtuuhintaisen kohdeyrityksen löytäminen. Eri maiden ja yritysten väliset kulttuurierot ovat myös huomionarvoinen seikka henkilöstöjohtamisen viedessä yritysfuusioiden ongelmallisten kärkipaikkoja. Kahden yrityksen integraatio on prosessina vaativa, ja se on syytä suunnitella huolellisesti ja hyvissä ajoin. Kaupan ehdoista kannattaa keskustella ja pyrkiä sisällyttämään siihen entiset työntekijät ja heidän omaamansa tietotaito. (Ahokangas & Pihkala 2002, 44; Seristö 2002, 123–125)

Verrattaessa tytäryrityksen perustamista ja ostoja keskenään saattaa Ahokangas & Pihkalan (2002, 44–45) mukaan yritysosto olla parempi ja nopeampi toimintamuoto tarvittavan suunnitteluajan ja investoinnin takaisinmaksuajan suhteen, mutta toisaalta kansainvälisten fuusioiden ongelmat ja riskit tasoittavat kuitenkin vaa-kaa. Seristö (2002, 125) puolestaan painottaa, että yritysostoissa joudutaan usein kilpailemaan hinnasta muiden ostajaehdokkaiden kanssa, jolloin se voi nostaa yritysoston hintaa. Lisäksi Seristö toteaa yrityksen arvon määrittelynsä olevan oma haasteensa. Vertailukohtana hän mainitsee tytäryhtiön perustamisen eduksi sen, että yrittäjä saa itse päättää yrityksen koosta ja sijainnista ja toiminnan laajetessa kasvattaa investointien määrää hallitusti.

c) **Yhteisyrityksestä eli Joint Venturesta** puhutaan, kun tytäryrityksen omistus ei ole kokonaan omassa hallinnassa. Omistusosuudet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: enemmistöomisteisiin, 50-50-suhteessa omistettaviin ja vähemmistöomisteisiin, joista suomalaiset suosivat joko täysin omia tai enemmistöomisteisiä. Tämä johtunee siitä, että omistusosuuden kautta saatava kontrolloitavuus koetaan ilmeisen tärkeänä. Yhteisyritys voidaan perustaa tai ostaa partnerin tai partnereiden kanssa ja tyypillisesti tähän ratkaisuun johtaa resurssien puute, kustannusten vähentäminen, riskinjako partnerien kesken, kehittymättömän lainsäädännön kiertäminen (esimerkiksi kehitysmaissa), paikallisen imagon hankkiminen sekä kohdemaan erityispiirteistä, kuten asiakkaista tai lainsäädännöstä oppiminen. Yhteisyritys voi olla kansainvälistymisen polulla askel kohti kokonaisuomisteista tytäryhtiötä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 45; Seristö 2002, 125–126.)

Hyvien partnereiden löytäminen vaatii aikaa ja resursseja ja heidän kanssaan voi lisäksi ilmetä kulttuurillisia, johtamisperiaatteellisia, tavoitteellisia tai strategisia näkemyseroja. Muiksi yhteisyrityksen haastekohdiksi Ahokangas & Pihkala (2002, 45) listaavat aikaa vievät neuvottelut, yhteistyöstä sopimisen sekä toiminnan kontrolloitavuuden (etenkin vähemmistöomistajan näkökulmasta). Lisäksi he painottavat oman osaamisen suojaamisen olevan tärkeää etenkin aloilla, joilla tapahtuu jatkuvia nopeita teknisiä muutoksia. Osaamista voidaan suojata oman omistuksen lisäksi partnerien kanssa tehtävien lisenssi-, koulutus- tai yhteistyösopimusten kautta.

3.3 Yhteistyöoperaatiot

Kun yritykset tekevät yhteistyötä jakamatta kuitenkaan osakkeitaan, kutsutaan toimintaa *yhteissopimusyritykseksi*, kun taas liikekumppanien jakaessa riskit ja osakepääoman on kyseessä *yhteisosakkuusyritys*. Yhteisyrityksen omistaja on osaltaan emoyhtiö ja osaltaan yksi tai useampi paikallinen tai kolmannen maan yksityisyritys. Suuremmat voimavarat, parempi neuvotteluvoima sekä kaupan esteiden (esimerkiksi tullien ja verojen) voittaminen yhteistyöllä voidaan lukea yhteisyritysten eduiksi. Yhteisyritykset ovat erillisiä, oman imagonsa omaavia osapuolia, jotka pyrkivät toiminnallaan yhteisiin tavoitteisiin ja joiden toiminta voi olla kotimailta ulkomaille tai toisin päin. Rahavirroilla voidaan siirtää sekä kus-

tannuksia että tuottoja ja omistusosuuksia voidaan yhdistää tai jakaa osapuolten kesken. Yhteisyrityksessä johtaminen, kontrolli ja koordinointi ovat yhteisiä ja toiminnalla tähdätään pitkäkestoiseen yhteistyöhön, jonka kannattavuuteen jokainen osapuoli tahollaan vaikuttaa. Yhteistyöoperaatiomuotoja ovat erilaiset allianssit, projektioperaatiot, johtamis- ja teknologiansiirtosopimukset sekä yhteisyritykset. Yhteistyö voi sisältää mitä vain operaatiomuotoja, kaksi tai useampia osapuolia, mitä tahansa yrityksen toimintoja, kaikenkokoisia kotimaisia ja ulkomaisia yrityksiä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 48; Vahvaselkä 2009, 81.)

3.3.1 Allianssit

Allianssi on sopimus pohjalta syntyvä kahden tai useamman (kilpailevankin) yrityksen tai niiden tietyn erityisintressin / toiminnon *väljä liittouma*. Se voidaan perustaa jonkin riskin alentamista tai jakamista varten, uuden standardin luomiseksi, markkinapeiton kattavuuden maksimoimiseksi, globaalin asiakaspalvelun parantamiseksi, yhteistarjousten tai yhteishinnoittelun (kartelli) luomiseksi tai tuotekehityssaavutusten jakamiseksi. Allianssitoimintoja löytyy esimerkiksi osto- ja myyntitoiminnan, kuljetuksen, huollon, tutkimuksen, markkinoinnin, rahoituksen, hallinnon ja kehityksen alalta. Tarkoituksena voi olla pitkäaikainen yhteistyö, mutta toisaalta allianssit usein tulevat ja menevät palveltuaan muutaman vuoden. Oleellista allianssissa on, että sen osapuolilla on toisilleen annettavaa ja että ne ovat yhdessä kilpailukykyisempiä kuin yksin. Allianssiyhteistyössä on haastavaa löytää sopiva tasapaino sijoitettua ja siis sidottua pääomaa vastaan, mutta käytännössä panostuksia on hankala verrata esimerkiksi tilanteessa, jossa toinen on sijoittanut taloudellista ja toinen henkistä pääomaa. Allianssia kaatavia voimia voivat olla osapuolten epäyhtenäinen neuvotteluvoima tai liian erikokoiset yritykset. Tyypillinen esimerkki kotimaisesta allianssista on *vientirengas*, jota voidaan pitää vienti- tai sopimusoperaatiomuotona. Se on ryhmä yrityksiä, jotka pyrkivät yhdessä avaamaan yritysryhmänsä tuotteille tietyn markkina-alueen tai asiakasryhmän. Haasteina ovat yhteisten tavoitteiden löytäminen, operatiivisen toiminnan johtaminen ja organisointi sekä kulujen ja tuottojen jakaminen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 49–50; Seristö 2002, 128–130; Vahvaselkä 2009, 77.)

3.3.2 Projektivienti

Projektivienti on vientitoimintaa, jossa keskitytään yksittäisten kokonaisuuksien tai niiden osien toteutukseen / toimittamiseen yksin tai yhdessä muiden yritysten kanssa ja sen tarkoituksena ei yleensä ole etabloitua pysyvästi kohdemaahan tai laajentaa varsinaisesti toimintaa siellä. Projektivientiä tapahtuu perinteisesti teollisuusrakennuksen alalla, mutta sitä tapahtuu myös muun muassa markkinoinnin, asiantuntijuuden, johtajuuden, taiteen ja viihteen alalla. Asiantuntijayrityksissä vientitapahtumassa ei aina liiku henkilö (asiakas tai asiantuntija), vaan rajan yli voi liikkua pelkkää dataa: Esimerkiksi jokin ohjelma tai tiedosto tai palveluna tehdyt kotisivut. Projektivientiä voidaan ajatella viennin ja ulkomaisten investointien välimuotona ja siinä viety on allianssiin verrattuna yhteistyön läheisyys ja liiketoimintasuhteen syvyys pidemmälle. Projektin kulusta on kerrottu tarkemmin liitteessä 5. (Ahokangas & Pihkala 2002, 48, 51; Seristö 2002, 130; Tekes, Lähde C, 17–19; TEM, Lähde A, 36.)

Ongelmakohtia projektioperaatioissa ovat usein rahoituksen (kustannukset, maksuehdot, aikataulut) järjestäminen, partnereiden ja alihankkijoiden johtaminen, yleensäkin projektikaupan osaaminen, ja joskus myös poikkeava lainsäädäntö. Projektioperaatiot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat osaprojekti, kokonaisprojekti ja lisätty kokonaisprojekti; niistä on tarkempi selvennys liitteessä 6. (Ahokangas & Pihkala 2002, 52–53; Seristö 2002, 131–132.)

3.3.3 Teknologiansiirtosopimukset ja johtamissopimukset

Teknologiansiirtosopimukset ovat laajasti katsottuna mitä vain tekniikan, osaamisen tai tiedon vaihtamista organisaatioiden kesken. Lisensointi, yhteisprojektit, patenttien osto ja muu suhteellisen muodollinen toiminta voidaan lukea teknologian siirroksi. Teknologiansiirtosopimukset ja kansainväliset johtamissopimukset on mahdollista ryhmitellä joko omiksi operaatiomuodoikseen tai yhteistyöoperaatiomuodoiksi, ja ne liittyvät usein jonkin toisen operaatiomuodon käyttöön. Yrityksen tarve uudistaa tietotaitoaan muutoin kuin työntekijävaihdoilla on tyypillinen syy ryhtyä teknologiansiirtoon, sillä sen avulla yritys saa kasvatettua pitkällä aikavälillä kykyään tuotteiden tuottamisessa ja prosessien kehittämisessä suurem-

maksi kuin vain omaa toimintaansa kehittämällä. *Haasteina* voivat olla eri maiden erilaiset toimintatavat, lainsäädäntö teknologian suojaamisen ja siirron suhteen, tariffimääräykset, alalle pääsyn esteet, siirrettävän teknologian ja osaamisen hinnoittelu ja uuden yksikön perustaminen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 53–56.)

Johtamissopimuksessa on yleistä, että yrityksen operatiivinen kontrolli, kuten yrityksen yleisjohto, tekninen johto tai markkinointijohto siirretään sopimuksella toisen, kansainvälisen osapuolen tehtäväksi maksua tai palkkiota vastaan, kun taas *puhtaassa johtamissopimuksessa* omistus ja operatiivinen johto pidetään erillään. Teknologiajohtajuus voidaan siirtää paikallista kumppania kansainvälistymiskaveriksi hakevalle ulkomaiselle yritykselle maksua vastaan, johtamissopimuksella. Ulkomainen yritys voi tarjota strategisia yhteistyön muotoja, kuten teknologialisenssejä, patenteja, rahoituspanoksia, omistusjärjestelyjä (kuten vähemmistö-osakkuus), tai yritykset voivat päätyä jopa yritysostoon tai yhteisyritykseen. Kohdemaan lait, viranomaismääräykset sekä poliittiset ja taloudelliset riskit voivat sysätä yritystä johtamissopimuksen valintaan.

Yleisesti johtamissopimuksessa on huomioitava sopimuksen tavoitteet ja sisältö, sopimuksen keston ja päättymiseen / päättämiseen liittyvät ehdot, palkkion suuruus, osapuolten rahoituspanokset, komennukseen liittyvä johtajakoulutus, mukana seuraava osaaminen ja teknologian siirto sekä kohtemaan laki. Joskus johtamissopimuksessa käy kuten lisensoinnissa, että yritys huomaa sopimuskauden päätyttyä kouluttaneensa itselleen kilpailijan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 53 ja 55–56.)

3.4 Internet-myynti

Internet-myynti on välitöntä myyntiä ja kanava, jota kautta yritys voi kansainvälistyä ilman suuria investointeja – etenkin jos kyseessä on digitaalisesti siirrettävät tuotteet, kuten pelit, ohjelmistot tai lisenssit. Suora asiakaspalaute ja välitön maksu oston yhteydessä ovat internet-myyntin etuja ja nopeuttavat kommunikointia asiakkaan ja myyjän välillä. Internet alentaa yrityksen markkinointikustannuksia ja markkinoille pääsyn kynnystä ja tarjoaa tasavertaisemmat mahdollisuudet myös pienelle yritykselle tuoda esiin osaamistaan ja innovaatioitaan globaaleilla mark-

kinoilla. Laajentuva internetkauppa lisää palvelua ja tarjontaa, mutta myös kilpailua kaupoista ja asiakkaista. Asiakkaiden tuntemus tuotteista ja toimittajista kasvaa ja näkyvyys ja kilpailijoista erottuminen on suuri haaste. (Ahokangas & Pihkala 2002, 56–58; Vahvaselkä 2009, 74.)

Verkkoliiketoiminta mahdollistaa sähköisen kaupankäynnin 24/7, mutta myös tukee keskittymisstrategiaa tietyille pienillekin markkinoille, tasoittaa hintaeroja eri markkinoiden välillä, vähentää riippuvuutta vientiagenteista ja muista välimiehistä sekä tukee aiempien markkinointikontaktien ylläpitoa ja jälkimarkkinointia. Verkkoliiketoiminnan vaatimia resursseja punnittaessa on hyvä muistaa, että jotkut oheispalvelut ja markkinointi saattavat vaatia konkreettista läsnäoloa kohde-markkinoilla. Varman tavarantoimituksen taataksaan on yrityksen tunnettava eri maiden säätely- ja tullitoiminnan periaatteet. Internet voi olla tehokas kansainvälistymiskanava yrityksen muiden myynti- ja informaatiokanavat ollessa tehottomia, markkinat hajanaiset, mittakaavaedut toimialalla minimaaliset, tuotteet nopeasti kuluvia / lyhyen elinkaaren omaavia, kun asiakkaat ovat valmiita toimimaan internetin kautta tai kun kanava muuten sopii yrityksen muihin operaatiomuotoihin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 57–58; Vahvaselkä 2009, 74.)

3.5 Yhteenveto operaatiomuodoista

Kukin operaatiomuoto sisältää omat etunsa, haasteensa ja riskinsä. Monipuolinen yritys erilaisine segmentteineen ja markkina-alueineen vaatii usein useamman operaatiomuodon palvellakseen asiakkaitaan kattavasti. Eri operaatiomuotojen välinen yhteensopivuus sekä keskinäinen täydentävyys, koordinoitavuus ja johdetavuus vaihtelevat. Yrityksen tavat ja tavoitteet voivat elää tilanteissa, joissa esimerkiksi taloudelliset olosuhteet, asiakaskunta tai yrityksen intressit ovat muuttuneet ja silloin vanhan operaatiomuodon voi korvata uusi, joka palvelee paremmin yrityksen nykyisiä tarkoituksia. Operaatiomuodon vaihto ei kuitenkaan välttämättä aina ole mahdollista tai se voi olla hyvin vaikeaa, eli joskus yrityksen on muutostarpeistaan huolimatta jatkettava vanhalla linjalla ja sopeuduttava vallitseviin, muuttuneisiin olosuhteisiin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 59–60.)

4 PALVELUYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Palvelu on toimintaa tai toimintojen yhdistelmää, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen. (Terminfo 1/2010.) Palvelutuotteen keskeisiksi ominaispiirteiksi Karhu (2002, 119) listaa palvelun aineettomuuden, asiakkaan osallistumisen sen tuottamiseen sekä mahdollisuuden palvelun asiakkoittaiseen mukauttamiseen. Palvelu ei välttämättä ole fyysinen (se voi olla esim. haju-, tunto-, tai kuuloaistikokemus), mutta *kokemus* voi olla kuitenkin fyysinen (hieronta, liikuntapalvelu, seurapalvelu, kaveripalvelu tai kotihoito). Asiakas siis ostaa oikeuden käyttää palvelua tietyn ajan, mutta ei omista sitä.

Artikkelissaan *Kovaa faktaa* (Kauppapolitiikka 29.10.2013) Riia Järvenpää muistuttaa, että yhä useammat palvelut voidaan tarjota digitaalisessa muodossa ja niitä voidaan siirtää ja varastoida, mistä johtuen palvelu tapahtuu vähenevissä määrin kasvokkain. Esimerkiksi tietojenkäsittelyyn liittyviä tuotteita tai viihde- tai terveyspalveluita on niin ikään mahdollista paketoita vientituotteiksi. Kerran tuotettua palvelukonseptia tai ohjelmistoa on helppo monistaa ja lisäkustannukset ovat yleensä alkuperäiseen työpanokseen nähden varsin pienet. Tällaista toimintatapaa voidaan kutsua myös palvelun tuotteistamiseksi (aiheesta lisää kappaleessa 5.4.).

Palvelu voi olla joko kokonaan oma erillinen suoritteensa tai jonkinlaisessa yhteydessä tavara kauppaan. Molemmissa tapauksissa se on markkinoinnin kilpailukeino. Tavarakaupan ollessa kyseessä palvelu voi olla pääosassa tai sivuosassa. Palvelu on pääosassa esimerkiksi lentomatalla (palvelu), jolla tarjotaan pientä purtavaa (tavara) ja sivuosassa vaikkapa teollisuuskaupassa (laivan moottori eli tuote), jonka lisäetuina ovat käyttökoulutus ja laitehuolto (palvelu). Näin tavara kauppa ja teollisuus täydentävät toisiaan. (Karhu 2002, 120). Näiden kahden vastakkainasettelu ei ole tarpeellista, sillä monien suomalaisten kansainvälisten teollisuusyritysten tärkein lisäarvo syntyy nykyisin tuotteen osana tai ohessa myytävästä palvelusta. Lisäarvo syntyy usein jo ennen teollisen tuotannon vaihetta esimerkiksi muotoilun ja siihen liittyvän markkinoinnin ja brändäyksen merkeissä. (Kauppapolitiikka 10/2013, Järvenpää.)

Kontrolloitavuus on ensiarvoisen tärkeää palveluyrityksen kansainvälistymisessä, sillä kontrolli lisää laadun tarkkailtavuutta. Verrattuna materiaalsiin tuotteisiin on laatu todella kriittinen tekijä palveluissa, sillä epäonnistunut palvelukokemus on usein hankalasti (jos ollenkaan) paikattavissa ja voi vahingoittaa yrityksen mainetta. Kun kontrolli on hyvä, päästään seuraamaan, että asiakas saa sovitun palvelun, sovitulla ehdoilla, ajallaan ja hyvänlaatuisena. (Ahokangas & Pihkalan 2002, 39.)

Palveluja voidaan ryhmitellä monilla tavoilla ja Karhu (2002, 121) on jaotellut ne *kuluttajapalveluihin*, joiden yksinomainen tai pääasiallinen kohderyhmä ovat luonnolliset henkilöt ja *yhteisöille tarjottaviin palveluihin*, joiden kohderyhmänä puolestaan ovat elinkeinonharjoittajat, liikeyritykset sekä erilaiset muut yhteisöt. Palveluja voidaan jaotella myös sen mukaan miten pääoma a) sitoutuu palvelujen tuotantoon ja b) on riippuvainen yrityksen ja sen henkilöstön asiantuntemustasosta. Tästä näkökulmasta katsottuna voidaan palveluyritysten neljänä päätyyppinä nähdä *työvoimapalvelut* (toimihenkilövälitys, mainosjakelu), *palveluteollisuus* (pankit, hotellit, kaupat), *asiantuntija- ja ammattilaispalveluorganisaatiot* (lento-yhtiöt, radio- ja TV-toiminta, sairaalat, laitostatterit, lehtitalot, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset) sekä *puhtaat asiantuntijayritykset* (asianajo- ja mainostoimistot, lääkärinvastaanotot ja liikkeenjohdon konsultit). (Karhu 2002, 121).

4.1 Palvelusektorin kansainvälistyminen

Yhteiskunnan monimutkaistuminen ja ihmisten vapaa-ajan lisääntyminen ovat Karhun (2002, 123–124) mukaan syynä palvelujen kasvavalle tarpeelle ja kysynnälle. Yritysten yleinen trendi toimintojen ulkoistamisessa sekä liiketoiminnan jonkinlainen riippuvuus huippuasiantuntemuksesta puolestaan vaikuttavat konsultoinnin kasvuun toimialana: asiantuntija-alat kansainvälistyvätkin nykyään entistä herkemmin. Karhun näkemyksen mukaan kansainvälistyviä palveluyrityksiä ovat konsulttiyritysten lisäksi usein suuret mainos-, asianajo- ja tilintarkastustoimistot, koska laaja liiketoimintaosaaminen luo niille kilpailuetua suurten ja merkittävien toimeksiantojen saamiseksi. Suuri koko tarjoaa myös suuremmat resurssit palvella monilla eri markkina-alueilla, maanosissa ja maissa. Pienten asiantuntijayritysten tulisi Karhun mukaan omata korkea osaaminen tarpeeksi kapealla sektorilla, sillä onnistuneet projektit poikivat usein uusia asiakkaita. Suuryritysten kapasiteettia

vastaavaan suoritustasoon pienyritys voisi päästä muun muassa verkottumalla ja tekemällä yhteistyötä muiden pienyritysten kanssa. (Karhu 2002, 123–124.)

Palveluyrityksen kansainvälistymiseen vaikeuksineen ja menestysedellytyksineen pätee monet samat lainalaisuudet, kuin tavaraviennissä, mutta erojakin löytyy. Palveluyritykset kohtaavat kansainvälistymisen polullaan usein enemmän vaikeuksia kuin esimerkiksi teollisuusyritykset. Näitä *vaikeuksia* ovat muun muassa markkinatietojen puutteellisuus sekä palvelujen kansainvälistä kauppaa rajoittava protektionismi. Protektionismin motiivina voi olla esimerkiksi turvata kansallisen yritystoiminnan kasvu- ja toimintaedellytyksiä sekä tarve suojata kuluttajia, mutta toisaalta kuitenkin vallitsevien EU-alueiden yhteismarkkinasopimusten puitteissa EU-valtioiden tulisi pyrkiä poistamaan esteet palvelujen vapaan liikkuvuuden tieltä sekä sallia palveluyritysten perustaminen EU-valtioissa. Palvelusuoritteista puhuttaessa niiden yksilöllisyys tekee saatavilla olevasta markkinatiedosta epätarkempaa ja pinnallisempaa, ja lisäksi (kuten edellä jo mainittu) palveluviennin tilastot sisältyvät suurelta osin tavarakaupan tilastoihin, mikä vaikeuttaa ennakoimista ja analysoimista muun muassa kustannusten ja tuottojen osalta. Lisäksi haasteena voivat olla maantieteelliset tai väestörakenteelliset puitteet sekä kysyntään vaikuttavat seikat, kuten asiakkaiden osaamistausta, tottumukset, asenteet, uskomukset ja muut kulttuuriset elementit. (Karhu 2002, 125–127.)

Suomalaisen palvelualan tekstiiliyrityksen Lindström Oy:n toimitusjohtajan Juha Laurion näkemys on, että kärsivällisyys on se, mitä kansainvälistyvä yritys tarvitsee. Rahaa ei välttämättä tule heti ja ulkomaille lähtiessä vankka kotimarkkina-asema on eduksi. Yhdeksi esteeksi ja hitauden syyksi palveluyrityksen syntymisen ja kansainvälistymisen tiellä Laurio nostaa suomalaisen yhteiskunnan, joka jo itsessään tuottaa paljon palveluja, mutta toteaa vielä, että toisaalta palvelujen vapauttaminen kansainvälisille markkinoille on tarjonnut ulkomaisille yrityksille vahvaa jalansijaa Suomen markkinoilla. Nämä yritykset ovat tarjonneet työpaikkoja, mutta myös haastaneet suomalaisia palvelusektorin yrittäjiä. (Kauppalehti.)

Palveluyrityksen menestysedellytyksiä ovat Karhun (2002, 127) mukaan hyvä liikeidea ja tarvittavat resurssit, jotka luovat pohjaa kansainvälistymiselle. Hän antaa painoarvoa myös riittäville markkinoinnin kilpailukeinoille, jotka ovat erittäin

oleellinen osa liiketoiminnan menestystä. Niin taloudelliset resurssit kuin henkiset voimavaratkin tulevat testatuiksi, kun yritys aloittaa liiketoimintaansa, etabloituu, raivaa tietä palveluviennille, ottaa käyttöönsä mahdollisesti kalliitakin operaatiomuotoja palvelutuonnin rajoitusten ja kohdemaan lainsäädännön vuoksi ja vakiinnuttaa toimintaansa.

Taloudellisia resursseja tarvitaan kattamaan toiminnasta koituvien kulujen lisäksi lisääntyneet liiketoiminnan riskit. Kansainvälistyvällä palveluyrityksellä kustannusrasitukset voivat suurelta osin painottua (palvelujen) tuotekehityskustannuksiin, mutta yritys voi kuitenkin lähtökohtaisesti jo paremmin, jos sen toiminta ennen kansainvälisille markkinoille lähtöä on kotimaassa vakiintunutta ja tuottaa hyvää tulosta. Kuten tavaraviennissä, on palveluviennissäkin tuottavuus kansainvälistymisen alkuvaiheissa usein heikko ja kannattavaan tulokseen päästään vasta muutamien vuosien jälkeen. Kansainvälistyminen ei siis tulisi olla yrityksen viimeinen oljenkorsi vaan ennemminkin seuraava etappi kasvustrategiassa. Jotkut yritykset ovat käyttäneet viimeiset rahansa kansainvälistymiseen kannattavasti, mutta yleensä vakavarainen yritys menestyy ulkomaisillakin markkinoilla epävarmista kilpailijaansa todennäköisemmin. (Karhu 2002, 127–128).

Hyvä liikeidea sisältää Karhun (2002, 129) mukaan selkeän tiedon siitä, mitä, kenelle ja miten yritys tuottaa sekä millaisen imagon se haluaa palvelulleen luoda. Tämän pohjalta yritys voi luoda teknisesti ja kaupallisesti laadukkaan palvelukonaisuuden, joka herättää luottamusta ja saa asiakkaan valitsemaan saman palvelun uudelleen tai puhumaan siitä hyvää eteenpäin. Kansainvälistymisen liikeidea laadittaessa huomioitavaa on myös eri maiden palvelukulttuurien ja -käytäntöjen mahdolliset erot. Lähimarkkinoiden pienet kulttuurierot voivat mahdollistaa kansainvälistymisen pienillä tuotemuutoksilla, mutta kilpailu ei välttämättä ole sen pienempää. Joskus suotuisimmat markkinat voivat löytyä kauempaa ja silloin voivat tuotemuutoksetkin olla tarpeen. (Karhu 2002, 129–130.)

Hyväkään liikeidea ei kuitenkaan toimi palvelualalla ilman tyytyväistä henkilöstöä. Juha Laurio toimii toimitusjohtajana työvaatteita, mattoja ja erilaisia tekstiilejä yrityksille vuokraavassa ja huoltavassa Lindström Oy:ssä, joka on menestyvä suomalainen palvelujen viejä. Laurion mukaan *tyytyväinen henkilöstö* on hyvän

asiakaspalvelun kärki palvelualan yrityksissä, eikä tyytymätön työntekijä kykene huippusuoritukseen asiakaspalvelussa. Laurion kokemuksesta kollegan työn tekeminen, vaikka lyhyenkin ajan avartaa työntekijän kokonaiskuva yrityksen liiketoiminnasta ja sitä kautta tuo näkökulmaa hyvään palveluun. (Kauppalehti.)

4.1.1 Palvelujen osuus ulkomaankaupasta

Maailmankaupasta palvelujen ulkomaankaupan osuus on noin neljäsosa ja teollisuusmaissa palvelusektori vastaa suurimmasta osasta bruttokansantuotetta ja kasvattaa myös jatkuvasti rooliaan koko maailmantalouden dynamiikan veturina. WTO on arvioinut, että palvelujen osuus maailmankaupasta olisi jopa puolet, jos niiden arvo näkyisi tilastoissa samalla tavalla kuin tavarakaupan luvut. Palvelujen ulkomaankaupan ylijäämä ja ulkomailla valmistettujen tavaroiden myyntien kate toivat Tilastokeskuksen mukaan 4,5 miljardin euron tuotot Suomeen vuonna 2013. Maailmanlaajuisesti merkittävimpiä palvelutoimialoja ovat matkailu- ja kuljetuspalvelut, kun taas Suomen palveluviennille tyypillistä ovat korkea teknologia-osaaminen sekä insinööriosaamista vaativat tekniset palvelut. Merkittäviä palvelutuonnin eriä ovat tietotekniikka- ja informaatiopalvelut sekä liike-elämän palvelut sisältäen laki-, tilinpito- ja hallintopalvelut, mainonnan ja markkinointitutkimukset, tutkimus- ja kehityspalvelut sekä arkkitehti- ja insinööripalvelut, konsernien sisäiset palvelut ja rojalit sekä lisenssimaksut. Tietovaltaisten yrityspalvelujen tuonnin osuus palvelujen kokonaistuonnista onkin kasvanut paljon viime vuosina. Viennin tilastoluvut eivät ole kuitenkaan täysin absoluuttisia, sillä tavaroiden valmistukseen liittyvät palvelut, kuten tuotekehitys ja markkinointi kirjataan usein teollisuustuotannoksi. Eli jos palvelut ovat mukana tavaran hinnassa, niin tuote palveluineen kirjataan tavaravienniksi. Esimerkiksi koneinvestoinnit sisältävät paljon asennus- ja koulutuspalveluja sekä tietojenkäsittelyn myyntiä ja ne kirjataan esimerkiksi sopimusten pitkäaikaisuuden perusteella joko tavara- tai palveluvientiin. (EK; Kauppapolitiikka; Tekes, Lähde B; Tilastokeskus, Lähde B.)

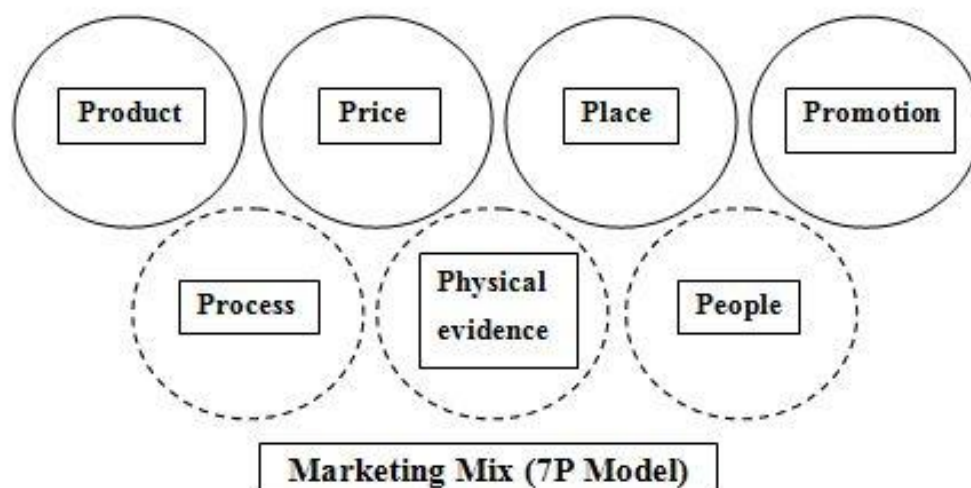
Palveluvientiä tapahtuu, kun suomalaisyritys saa palvelusuorituksestaan korvausta ulkomailta. Palveluvienniksi luetaan myös lisenssimaksut, kansainväliset logistiikkapalvelut, välityskauppa (ulkomailta ostetun tavaran myymistä kolmanteen maahan), rajat ylittävä sähkökauppa, matkailupalvelut (kun kuluttaja matkustaa

toiseen maahan käyttämään palveluja), konsultointi toisessa maassa sekä yhtiön sisäiset asiantuntijasiirrot. (Kauppapolitiikka 10/2013, Järvenpää.)

4.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Jerome McCarthy kehitti maailmankuluun 4P:n markkinointimallinsa, jotta yritykset voisivat kontrolloida neljää markkinoinnin kannalta tärkeää tekijää ja tyydyttää kohdemarkkinoitaan. Nämä tekijät ovat: Product, Price, Place ja Promotion. *Product* on tuote tai palvelu, jota yritys tuottaa laajasti tietyn määrän. *Price* on hinta, jonka asiakas maksaa palvelusta tai tuotteesta. Hinta määräytyy kaikista niistä kuluista, joita yritys investoi valmistelun aikana tuotteeseen. *Place* edustaa paikkaa tai paikkoja, joissa tuote on asiakkaiden saatavilla. Tuote ei välttämättä ole siis saatavilla joka paikassa. *Promotion* eli myynninedistäminen käsittää kaikki ne ponnistelut (kuten mainonta, myynninedistämisohjelma), joita yritys tekee edistääkseen tuotteensa suosiota markkinoilla. (Toolshero.)

Sittemmin strategiaa on laajennettu *7P:n malliksi* (palvelujen markkinointimix), jotta mallia voitaisiin paremmin soveltaa myös palveluiden ja osaamisintensivisten alojen markkinointiin ja jotta palvelujen ainutlaatuiset ominaisuudet tulisivat paremmin huomioiduiksi. Yhä useammat yritykset ja organisaatiot kilpailevat (strategisesti) keskenään erottuakseen palvelullaan ja laadullaan markkinoilla. Kilpailu ohjaa yrityksiä investoimaan ihmisiin, teknologiaan, henkilöstöpolitiikkaan sekä työntekijöiden palkitsemisjärjestelmiin. Tämä voi toimia, sillä työntekijät vaikuttavat usein suorasti käytöksellään tarjottavan palvelun laatuun ja ovat näin yrityksen tai organisaation kasvot ja ääni asiakkaiden suuntaan. Markkinointimix-strategiaan lisätyt kolme ominaisuutta ovat Physical Evidence, Process ja People. (Toolshero.) Markkinoinnin kilpailukeinot on vielä esitetty Kuviossa 2.



Kuvio 2. Marketing Mix Elements / 7P Model.

Physical Evidence tarkoittaa palvelun fyysisiä puitteita eli ympäristöä, josta palvelu tulee. Palvelua tai tuotetta myytäessä suuressa roolissa on vuorovaikutus työntekijän ja asiakkaan välillä. Fyysisiä ominaisuuksia ovat myös esitteet, joilla palvelua esitellään, käyntikortit, raportit, yrityksen verkkosivut, persoonallisuus, tyyli, työntekijöiden asenne – näillä kaikilla ominaisuuksilla on vaikutus asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Koska palvelut ovat aineettomia, reagoivat asiakkaat herkästi kaikkiin yrityksen ominaisuuksiin muodostaakseen kokonaiskuvan palvelusta ja siksi yrityksellä on syytä tuottaa jotain konkreettista palvelun oheen. Aineettomia ominaisuuksia voivat lisäksi olla palvelun persoonallisuus, tyyli, lämpötila, ääni, haju sekä tilan tuntu. Yksi erittäin tärkeä ja oleellinen fyysinen puite palvelulle on tyytyväinen asiakas, joka voi poikia julkisuutta tai uusia asiakkaita. Markkinointistrategiasta onkin pyrittävä tekemään mahdollisimman tehokas, jotta tieto tyytyväisistä asiakkaista leviäisi mahdollisimman nopeasti ja laajalle: Sosiaalinen media on hyvä apuväline tähän ja monet yritykset keräävät sivuilleen esimerkkejä asiakkaidensa positiivisista palvelukokemuksista. (Toolshero.)

People eli ihmiset tarkoittavat niitä, jotka ovat suoraan tai välillisesti osallisena tuotteen tai palvelun kaupassa eli työntekijät, asiakkaat sekä yrityksen henkilöstö ja johto. Asiakasrajapinnassa työskentelevät ja etenkin näkyvää tulosta tekevät työntekijät, kuten kampaajat, kouluttajat ja erilaiset suunnittelijat, ovat yrityksen kasvot. Palveluyrityksessä työntekijä on usein avainroolissa liiketoimien onnistu-

misen kannalta ja hänen asenteensa ja käyttäytymisensä heijastuvat myös asiakkaaseen ja hänen valintoihinsa ja sitä kautta myös yrityksen tulokseen – positiivisesti tai negatiivisesti. Yritykselle kannattavaa olisikin seurata palvelun laatua ja asiakaskontaktityötä tekeviä työntekijöitä ja keskustella heidän kanssaan, mikä on hyvää asiakaspalvelua. Erilaisilla yrityksillä on hyvin erilaisia palveluja, joten haasteetkin vaihtelevat niiden myötä. (Toolshero.)

Process eli prosessit edustavat markkinointimix–strategiassa niitä toimintoja, menettelyjä, protokollia ja tapoja, joilla tuotettu palvelu on lopulta toimitettu asiakkaalle. Prosessiosuus on hyvin tärkeä osa 7p:n strategiaa ja elementtinä sisältää kaikki ne toimet ja palvelut, joissa ihminen on palvelun osallisena. Prosessi on ketju eri vaiheita, joiden myötä palvelu saadaan päätökseen. Jos palvelulle on olemassa odotusaika (kuten usein on), on se tärkeää huomioida ja tiedottaa myös asiakkaan suuntaan, jotta asiakas tietää, mitä odottaa ja milloin. Kun asiakas tietää prosessin kokonaiskeston ja toimitusajan, niin hän on todennäköisesti tyytyväisempi asiakas. Palveluyrityksen olemassaolon ehto on kyetä luomaan nopea ja tehokas palveluprosessi. Ideaalia olisikin hallita tuotteensa (eli palvelunsa) kysyntä, sillä palveluja ei voida inventoida, varastoida uudelleen tai palauttaa. Tämä on kuitenkin usein hankalaa. Palveluprosessin onnistumisen ja kehittämisen kannalta tärkeitä elementtejä ovat asiakkaan tarpeet ja odotukset, asiakaspalaute sekä jake-lujärjestelmä ja työntekijöiden joustavuus. Nämä kolme 7p:n erityisesti palveluyrittämisen kannalta tärkeää elementtiä vaikuttavat ostamisen tarpeisiin, asiakas-tyytyväisyyteen ja asiakkaan kokemuksiin. (Toolshero.)

4.3 Palvelujen tuotteistaminen

Palvelutuotannon tehokkuutta ja kannattavuutta voidaan lisätä palvelun tuotteistamisella eli pitkälle standardoiduilla vakiohinnoitelluilla vakiosuorituksilla. Karhun (2002, 120 ja 131) mukaan tämä vähentäisi palvelusuoritusten vaihtelevuutta sekä virhetilanteiden esiintymistä yksilöityihin palveluihin verrattuna ja korottaisi palvelun laatutasoa, sillä yhdenmukaistuminen tarkoittaisi myös rutinoitumista. Palvelujen tuotteistamisen käsikirjan (Aalto-yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto 2014) mukaan tuotteistamisessa ei kuitenkaan ole kyse standardisoimisesta vaan sopusuhdan löytämisestä palvelun vakioinnin ja räätälöinnin välillä.

Vakioitu palvelutuote on tehokas, mutta räätälöinnin varaa siinä pitäisi kuitenkin olla, jotta palvelutilanne olisi henkilökohtainen kokemus asiakkaalle.

Käsikirjassa eritellään tuotteistamisen kaksi tasoa. *Ulkoisen tuotteistaminen* tarkoittaa asiakkaan suuntaan näkyvien palveluelementtien, kuten palvelukuvauksen ja myyntimateriaalien kuvausta ja kiteyttämistä. Siinä synnytetään siis asiakkaalle yhtenäinen näkemys palvelun tärkeistä elementeistä. *Sisäiseksi tuotteistamiseksi* voidaan puolestaan lukea palvelutuotannon, toimintatapojen sekä palvelun kuvaamisen määrittäminen ja yhdenmukaistaminen, jotka ovat käsikirjan mukaan sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä. Asiaa on tärkeää tarkastella asiakkaan näkökulmasta eli miten prosessi näyttäytyy asiakkaalle ja mikä on asiakkaan rooli siinä. (Aalto-yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto 2014.)

Yritykset tavoittelevat palvelunsa tuotteistamista yleensä tehostaakseen palvelunsa tuottamista, markkinointia ja myyntiä, sisäistä tiedonjakoa ja yhteistyötä tai lisätäkseen ymmärrystä tuotteistettavan palvelun roolia kohtaan. Parhaimmillaan tuotteistamisen tuloksena syntyy helposti myytävissä oleva, kuvattu, tasalaatuinen, toistettava ja elävä palvelu. *Tuotteistamisen hyötyjä* ovat tehokkuuden ja myynnin kasvun lisäksi yhteisymmärryksen syntyminen palvelusisällöstä ja parempi, tehostunut tiedon ja osaamisen jakaminen. Etenkin monimutkaisten ja hiljaiseen tietoon pohjautuvien asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen ohjaavat myytävää palvelua tasalaatuisemmaksi ja toistettavammaksi. Palvelujen tuotteistamisen myötä yrityksen palvelujen markkinointi ja myynti, riippuvuuksien ja synergioiden eli asioiden yhteisvaikutusten tunnistaminen sekä palvelujen jatkokehittely helpottuvat. Tuotteistaminen ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkiin palveluliiketoiminnan haasteisiin ja sen toteuttamiseen tulisi yhtenä syynä olla toistuva asiakastarve. (Karhu 2002; 120, 131).

Haasteita ja riskejä ovat asiakasnäkökulman hukkuminen, tuotteistamisen uhkana kokeminen, henkilöstön motivaation heikkeneminen, palvelun muotoutuminen liian jäykäksi tai innovoinnin kangistuminen. Jotta tuotteistaminen olisi koko yrityksen hanke, olisi hyvä selkeyttää ja keskustella, mitä tuotteistaminen todella on, mitä tuotteistetaan ja mitä se yritykselle merkitsee. Lisäksi on erityisesti huolehdittava palvelun elävänä pysymisestä ja asiakaskohtaisen räätälöinnin mahdolle-

suuksista, nimittäin yritys-, tiimi- ja yksilötason tavoitteet tuotteistamiselle voivat poiketa paljonkin toisistaan. (Aalto-yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto 2014). Eri palvelusuorituksia ei voi täysin vertailla keskenään, koska mielikuva palvelun laadusta muodostuu asiakkaan henkilökohtaisista odotuksista ja kokemuksista palvelutilanteessa. (Karhu 2002; 120, 131).

4.4 Rahoitus

Kansainvälistyminen vaatii yritykseltä pitkän aikavälin taloudellisia valmiuksia muun muassa liiketoiminnan kehittämiseen, käyttöpääomaan sekä tuleviin investointeihin. Kansainvälistyvän liiketoiminnan rahoitusvaihtoehtoja ovat oma pääoma (harvoin yksin riittää), kehittämistuet, lainat sekä pääomasijoittajat. Lainan antaja tai sijoittaja voi olla kotimainen tai ulkomainen, yksityinen tai julkinen taho tai jokin organisaatio. Kansainvälistyvän suomalaisyritysten on mahdollista saada toiminnalleen tukea julkisen rahoituksen toimijoilta. Rahoituksen saamisen yksi edellytyksistä on yleensä merkittävän liiketoiminnallisen kasvun tavoittelemineen. Alkuvaiheen valmisteluihin yritys voi hakea avustusmuotoista rahoitusta, kun taas lainarahoitus myönnetään usein kansainvälistymisen käytännön toimenpiteitä varten. rahoitusta on mahdollista saada esimerkiksi asiantuntijapalvelujen hankintaan, yrityksen kansainvälistymisstrategian rakentamiseen tai kehittämiseen, tuotekehitykseen, kohdemaan ja kumppanin valintaan, markkinaselvityksiin sekä itse markkinointitoimenpiteisiin. (HeiVäl Consulting; Yritys-Suomi.)

Useat rahoitustahot, kuten kansainväliset investoijat ja pankit pitävät rahoituksen yhtenä edellytyksenä korkeatasoista liiketoimintasuunnitelmaa. Se antaa heille realistisen kuvan yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista sekä toimii päätöksenteon tukena. Yksityiskohtainen selonteko auttaa myös yrittäjää täsmentämään toimintansa tarkoituksia ja päämäärää. Rahoitustaho voi selvityksen perusteella arvioida yrityksen liiketoimien realistisuutta sekä kehittämistarpeita. (HeiVäl Consulting.)

4.5 Kansainvälistymistä tukevat ja edistävät organisaatiot

Suomessa on paljon kasvua ja kansainvälistymistä tukevia ja edistäviä organisaatioita, joista osa on valtiojohtoisia ja osa yrityksiä tai yksityisiä organisaatioita. EU määrittelee kasvuyrityksen lähtötyöllisyydeksi vähintään 10 henkilöä ja seuraavana kolmena vuotena työllisyyden keskimääräiseksi vuosikasvuksi yli 20 %.

Finnvera Oyj on valtio-omisteinen erityisrahoittaja ja Suomen virallinen vientitaikula ECA joka tarjoaa itsekannattavien suomalaisten (erityisesti) pk-yritysten toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä vahvistaakseen lainoja, pääomasijoituksia, takauksia ja vientitakuuta jakaen rahoitusriskit muiden rahoittajien kanssa. Rahoitustaan se tarjoaa yritystoiminnan alkua, kasvua, kansainvälistymistä sekä viennin poliittisilta ja taloudellisilta riskeiltä suojautumista varten. (Finnvera.)

Finpro on julkinen toimija, jonka tehtävänä on tuoda kansainvälistä kasvua Suomelle ja sen yrityksille. Se pyrkii auttamaan ja verkottamaan suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymisen tiellä, hankkimaan Suomeen ulkomaisia investointeja lisää sekä kasvattamaan ulkomaisten matkailijoiden virtaa Suomeen. Finpro muodostuu Export Finlandista, Visit Finlandista ja Invest in Finlandista. Finpro haluaa auttaa palveluillaan yritystä nopeuttamaan kansainvälistymistään, vähentämään riskejään ja kasvattamaan sen investointien tuottoa. (Finpro.)

Fintra eli Finnish Trade Organisation tarjoaa maksullista kansainvälisen liiketoiminnan asiantuntijaosaamista: konsultointia, koulutusta, viestintää ja markkinointia. Fintra auttaa asiakkaitaan laajalla, yli 50 maahan ulottuvalla ja vuodesta 1919 kattuneella, osaamisellaan kansainvälistymään ja kasvamaan sekä löytämään oikeanlaiset markkinat ja liikekumppanit. (Fintra.)

Kauppakamarit. Keskuskauppakamari ja sen 19 aluekauppakamaria käsittävät Suomen kaikkien toimialojen ja yrittämisen muodot. Valtakunnallisena vaikuttajana se vastaa elinkeinoelämän itsesääntelystä pyrkimyksenään vaikuttaa yhteiskunnallisesti yritysten puolesta, antaa neuvontaa, palveluja, koulutusta, julkaisuja, arvokkaita tietolähteitä ja edunvalvontaa, auttaa verkostoitumaan sekä avaamaan

liiketoimintamahdollisuuksia niin paikallisesti, kansallisesti kuin kansainvälisesti-kin. (Kauppakamari.)

Kauppayhdistykset. Suomen 15 – kahden maan tai alueen välistä – kauppayhdistystä toimivat keskuskauppakamarin hallinnoimina. Ne kehittävät kohdemaan / -alueen ja Suomen välisiä kauppaa-, teollisuus- ja muita elinkeinotoiminnan suhteita sekä edistävät kauppavaihtoa viennissä ja tuonnissa. Yhdistykset toimivat maiden välisinä kaupallisina linkkeinä (tiedon sekä konkreettisten liikeyhteyksien välittäjien muodossa) yrityksille jotka kehittävät ulkomaankauppaansa ja edistävät siis suomalaisten yritysten kansainvälistymistä ja vientiä. (Kauppayhdistys.)

FinnCham-verkosto kokoaa eri puolilla maailmaa toimivat kauppayhdistykset, kauppakamarit ja killat tukemaan suomalaisyritysten kansainvälistymistä ja vientiä. Verkoston tehtävänä on kontaktoida maailmalla jo olevia ja sinne lähteviä suomalaisyrityksiä, ovien avaaminen bisnekseen sekä taloussuhteiden vahvistaminen eri maiden kanssa. Verkosto luo vahvaa Suomi-kuvaa maailmalla ja auttaa myös ulkomaalaisia yrityksiä kontaktoitumaan Suomeen. (Kauppakamari.)

Team Finland on useista suomalaisista julkistoimijoista koostuva verkosto, joka pyrkii edistämään Suomen taloudellisia ulkosuhteita, maakuva, suomalaisyritysten kansainvälistymistä, Suomeen kohdistuvia ulkomaisia sijoituksia sekä tuottamaan maa- ja markkinatietoa. Verkoston tavoitteena on yhdistää kotimaiset ja ulkomaiset alan keskeiset toimijat ja luoda selkeä ja asiakaslähtöinen toimintamalli, jossa yhteistyökumppaneina ovat niin yksityiset toimijat kuin Suomen valtiokin. Jokaisessa ELY-keskuksessa on Team Finland-koordinaattori, joka toimialueensa sekä Team Finland-verkoston toimijoiden edustajana ohjaa kansainvälistymisestä kiinnostuneita asiakkaita oikeanlaisten palveluiden pariin. (Team Finland.)

Finnfund on suomalainen kehitysrahoitusyhtiö, joka tarjoaa pitkäaikaista riskirahoitusta kannattaviin (yksityisen sektorin) suomalaisen intressin omaaviin hankkeisiin kehitysmaissa ja Venäjällä. Pääasiallisesti Finnfund sijoittaa kohdemaidensa taloudellista ja sosiaalista kehitystä sekä ympäristön tilaa parantaviin hankkeisiin, joista hyötyvät niin paikallinen ulkomainen osapuoli kuin suomalainen yrittäjäkin. Rahoitusta hakevan yrityksen on oltava perustettava tai toiminnassa oleva

yhtiö ja rahoituskohteina voivat olla sekä teollinen että palveluja tuottava yritys-toiminta, infrastruktuuri sekä rahoitus- ja pääomamarkkinat. (Finnfund.)

Finnpartnership on ulkoasiainministeriön rahoittama ja Finnfundin hallinnoima Liikekumppanuusohjelma, joka tarjoaa ilmaista taloudellista liikekumppanuustukea sekä suunnittelu- ja rahoitusneuvontaa eri alojen yrityksille ja organisaatioille, jotka suuntaavat liiketoimiaan pitkäjänteisesti kehitysmaihin. Tukea voi saada hankkeen suunnittelu-, kehitys- ja koulutusvaiheisiin sekä itse hankkeeseen. Finnpartnership tarjoaa myös kätevää matchmaking-palvelua (partnereiden identifiointia), jonka kautta yritykset voivat etsiä uusia yhteistyökumppaneita sekä ilmoittaa hankkeistaan, joihin etsivät vielä liikekumppania. (Finnpartnership.)

Suomen *Teollisuussijoitus Oy* on valtion pääomasijoitusyhtiö, joka pääomasijoitustoiminnan keinoin edistää ja kansainvälisesti verkottuen suomalaista yritystoimintaa, työllisyyttä ja talouden kasvua. Teollisuussijoitus sijoittaa suomalaiseen yritystoimintaan sekä suoraan että pääomasijoitusrahastojen kautta ja kohteina voivat olla yrityksen nopea kasvu, kansainvälistyminen, erilaiset yritystoiminnasta kumpuavat liiketoimintahankkeet, merkittävät teolliset investoinnit sekä toimiala-, yritys- ja omistusjärjestelyt. (Teollisuussijoitus.)

TE-palvelut ovat julkisia työ- ja elinkeinopalveluita ja ne ovat suunnattu sekä yksityisille ihmisille että yrityksille. Yritykset saavat TE-keskuksesta käytännöllistä ja monipuolista apua työntekijän hakuun. TE-keskus välittää työpaikkoja myös EU:n laajuisen Euroopan komission ja Euroopan talousalueen jäsenvaltioiden muodostaman *EURES-yhteistyöverkon* kautta, missä eurooppalainen työntekijä ja työnantaja kohtaavat toisensa EURES-neuvojan ja tiedostus- ja rekrytointitapah- tumien avulla. EURES auttaa työntekijöitä ja työnantajia ongelmissa, joita he kohtaavat Euroopan rajat ylittävissä työasioissa. (Te-palvelut ja EURES-portaali.)

Tekes on valtion innovaatorahoituskeskus, joka rahoittaa ja aktivoi yritysten, yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten haastavia tutkimus- ja kehitysprojekteja sekä innovaatiotoimintaa. Tekes pyrkii tarjoamallaan rahoitus- ja asiantuntijapalveluilla yhdessä muiden toimijoiden kanssa auttamaan erityisesti pk-yrityksiä muuttamaan hyvän liikeidean toiminnan tasolle, edistämään yritysten

kansainvälistä kilpailukykyä, auttamaan tuotannon ja viennin kasvussa sekä luomaan perustaa työllisyydelle ja yhteiskunnan hyvinvoinnille. Tekes osarahoittaa kasvuun, kansainvälistymiseen ja edelläkävijyyteen tähtääviä suomalaisyrityksiä, joiden omarahoitus on kunnossa ja joiden projektit eivät toteutuisi yhtä kunnianhimoisesti ilman Tekesin apua. (Tekes.)

ELY-keskus on valtion Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, joka hoitaa Suomen valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä. ELY-keskusten kansainvälistymispalveluilla on laaja yhteistyöverkosto alueen eri toimijoiden kanssa: Se tarjoaa mm. Tekesin, Finpron ja Team Finlandin palveluita. Kansainvälistymispalvelu tarjoaa palveluita ja neuvoja (esimerkiksi eri tietolähteiden ja yhteistyökumppaneiden luo ohjaaminen) pk-yrityksille kansainvälistymisen suunnittelu- tai laajentumisvaiheessa, asiantuntija-asioissa, rahoituksessa, markkinakohtaisten ohjelmien laatimisessa ja verkostoitumisessa. (ELY-keskus.)

TEM:illä eli Suomen Työ- ja elinkeinoministeriöllä on vastuullaan Suomen elinkeinopolitiikka ja yhtenä sen osa-alueena yritysten kansainvälistymisen edistäminen. Erityisesti pk-yrityksien kansainvälistymistä, kasvua ja verkostoitumista edistävä TEM rahoittaa vientiä tukevia palveluita sekä palveluita, jotka ajavat Suomeen kohdistuvia ulkomaisia investointeja. TEM:in hallinnon alan yrityspalvelut tarjoavat neuvontaa, koulutusta sekä rahoitus- ja kehittämispalveluja. TEM haluaa parantaa Suomalaista yrityskulttuuria ja –ilmastoa sekä tekee työtä keventääkseen hallinnollisia rasitteita tietotekniikan avulla ja näin madaltaakseen yrittäjyyden esteitä. (TEM.)

Ulkoasiainministeriö ja sen ulkomaanedustusto valvovat ja edistävät Suomen taloudellisia etuja ulkomailla ja tarjoavat lisäksi yhdessä Team Finland-verkoston muiden tahojen kanssa suomalaisintressin omaaville yrityksille vientiä, kansainvälistymistä ja kotimaahan kohdistuvia investointeja edistäviä julkisia palveluja. Suomessa ulkoministeriö palvelee fyysisesti Helsingissä. Maailmalla sillä on noin 100 eri toimistoa kattava edustusverkosto ja yhdessä sen sekä suomalaisyritysten kanssa se kartoittaa kaupan esteitä ja tekee työtä poistaakseen niitä. Ministeriö tekee työtä viennin markkinoille pääsyn helpottamisen lisäksi eteenkin kehitysmaiden tuonnin helpottamiseksi, neuvottelee investointisuojasopimuksia ja avus-

taa Invest in Finlandia. Suurlähetystön kunniakonsulenttien promootio-/arvovaltatoiminta edistää Suomen maakuvaa maailmalla ja auttaa yritystä verkostoitumaan kohdemaan viranomaisiin ja yrityksiin muun muassa tarjoamalla tilojaan liikeyhteyksien luomiseksi. (Ulkoasiainministeriö.)

Viexpo on osuuskuntapohjainen yritys, joka tarjoaa pk-yritysten kansainvälistymistä ja vientiä edistäviä neuvoja ja palveluja. Sen kaikki kolme konttoria löytyvät Pohjanmaalta. Palvelut voivat olla yhteisvientihankkeita, kuten yhteisosastot messuilla, vientiverkostot ja markkinaselvitysmatkat tai sitten yksityiskohtaisia tytäryhtiö Viexpo Services Oy Ab:n tarjoamia kielipalveluja ja markkinaselvityksiä tai vientipäällikkö- ja vientiassistenttipalveluja. Viexpolla on laaja kotimainen ja ulkomainen kontaktiverkosto sekä yhteistyötä Pohjanmaan ELY-keskuksen kanssa. Yrityksen voi saada TEM:in kansainvälistymistukea yhteishankkeisiin. Kun yritys osallistuu Viexpon organisoimille messuille tai markkinaselvitysmatkalle Viexpo anoo tukea ELY-keskukselta yrityksen puolesta. Tuen saaminen yhteishankkeeseen edellyttää yritysryhmää, jonka Viexpo myös kerää yrityksen puolesta. TEM päättää tapauskohtaisesti hankkeiden tukemisesta. (Viexpo.)

Suomen Yrittäjät on elinkeinoelämän suurin keskusjärjestö (yli 115 000 jäsenyritystä) ja sen tarkoituksena on parantaa yrittäjien asemaa ja yrittäjyyden edellytyksiä yhteiskunnassamme. Järjestöön kuuluu yli 400 paikallisyhdistystä, 20 aluejärjestöä ja 55 toimialajärjestöä ja se tarjoaa jäsenilleen jäsenpalveluita sekä kunnallisia, alueellisia, valtakunnallisia ja toimialakohtaisia vaikutuskanavia. Järjestön pk-yritysten kansainvälistymistä tukeva toiminta tähtää kansainvälisten riskien pienentämiseen sekä kansainvälistymisen kynnyksen madaltamiseen, tiedon tuottamiseen markkinamahdollisuuksista, kansainvälisen yhteistyöverkoston tarjoamiseen sekä pyrkimykseen varmistaa kansainvälistymisen palvelutarjonta ja yritysten tarpeiden kohtaaminen. Suomen Yrittäjien kansainvälinen **yhteyshenkilöverkosto** täydentää jo olemassa olevaa kansainvälistyville suomalaisyrityksille suunnattua palvelutarjonnan verkostoa ja auttaa pienyrityksiä heidän kansainvälisissä bisneksissään. Verkostossa yritys tarjoaa yritykselle tietoa tai palvelua suomeksi osin ilmaiseksi, osin maksullisesti. (Yrittäjät, Lähde B.)

Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät (Kust-Österbottens Företagare) on kaksikielinen järjestö Pohjanmaan maakunnan yrittäjäyhdistyksille ja yrittäjille ja yksi Suomen yrittäjien 20 aluejärjestöstä. Sillä on 6 paikallisyhdistystä, joihin kuuluvat noin 2400 jäsenyristystä, joissa puolestaan työskentelee noin 14000 henkilöä. Järjestö toimii alueensa pk-yritysten sekä niiden muodostamien jäsenyhdistysten alueorganisaationa sekä yrittäjä-, elinkeino- ja työnantajapoliittisena etujärjestönä ja pyrkii edistämään yrittäjyyttä, tervettä kilpailua sekä yrittäjien ja yritysten (ja muiden sidosryhmien) välistä yhteistyötä. Se on alueellinen edunvalvoja, paikallinen vaikuttaja ja yrittäjien hyvinvoinnin edistäjä, jonka toimintaan kuuluu myös tiedotus-, julkaisu-, neuvonta-, koulutus- ja tutkimustoiminta. (Yrittäjät, Lähde C.)

Yritys-Suomi on julkisten palveluorganisaatioiden muodostama maksuton palvelu, joka tarjoaa tietoa ja palveluja liiketoiminnan käynnistämiseen, kasvattamiseen, kehittämiseen tai kansainvälistymisvaiheessa yrityksille ja yrittämisestä kiinnostuneille. Yritys-Suomen verkkopalvelu tarjoaa myös asiointipalveluja ja yrittäjälle tarpeellisia lomakkeita. TEM koordinoi Yritys-Suomen palvelukokonaisuutta ja sivuston verkkotoimitus on osa AHTi-yksikköä (Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö). Sivusto sisältää paljon tietoa yritystoiminnasta ja ohjaa eri asiantuntijajäseniä yrityspalveluiden pariin. (Yritys-Suomi.)

Maailmalla-verkosto on taho, joka jatkaa ulkosuomalaisten tukemista siitä, missä viranomaisien ja ulkosuomalaisten järjestöjen palvelut päättyvät. Verkosto yhdistää eri alojen ulkosuomalaiset osaajat sekä tarjoaa kätevän foorumin työperäiselle verkostoitumiselle, ideoinnille sekä innovoinnille. Jos olet ulkomailla töissä, lähdössä ulkomaille töihin, palaamassa tai palannut Suomeen ulkomaan työkomennukselta, osaaja toimialallasi työkokemuksen tai koulutuksen kautta tai kiinnostunut verkostoitumaan toisten ulkosuomalaisten osaajien kanssa, niin Maailmalla-verkosto on sinulle oikea foorumi. Foorumin kannatusjäsenillä on mahdollisuus saada yritykselleen kansainvälistä näkyvyyttä, saavuttaa suomalaisia osaajia, yhteistyökumppaneita sekä kollegoja maailmanlaajuisesti sekä saada näkyvyyttä tapahtumilleen. (Maailmalla-verkosto.)

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa esittelen tutkimusmenetelmät, tutkimuksen suunnittelun ja tutkimuksen toteutuksen. Luku sisältää myös valintaperusteet tutkimuksen kohderyhmälle, tutkimustavalle ja tiedonkeruulle. *Tutkimuksen yleisiä tavoitteita* ovat totuuden löytäminen, ymmärryksen lisääminen (miksi, millainen), käytännöllisyys / hyödynnettävyys, objektiivisyys (arvo- ja asennevapaa), luotettavuus sekä taloudellisuus (tutkimuskulut vs. tutkimuksen hyöty). (Koskinen, Vaasan AMK.).

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelmia on monenlaisia ja eri tutkimusongelmat vaativat eri tutkimusotteen. Perinteisiä tutkimusstrategioita Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 130–131) esittävät olevan kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (case study), joista *tapaustutkimuksessa* kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, tilanteesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö ja tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu. Aineistonkeruussa voidaan käyttää useita tutkimusmetodeja, kuten havainnointia, haastatteluja ja dokumenttien tutkimista. *Kokeellinen tutkimus* puolestaan mittaa yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. *Survey-tutkimuksessa* tutkija kerää tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä ja kysymykset kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla lailla. (Hirsijärvi ym. 2007, 130–131.)

Jokaisella tutkimuksella on aina oma tarkoituksensa tai tehtävänsä, joka ohjaa tutkijan tutkimusstrategisia valintoja ja jota voidaan luonnehtia kartoittavaksi, selittäväksi, kuvailevaksi tai ennustavaksi. Yhdessä tutkimuksessa voi olla useampia tarkoituksia ja tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä. *Kartoittava tutkimus* on tavallisesti kvalitatiivinen ja siinä tutkija katsoo, mitä kohteessa tapahtuu tai on meneillään, etsii uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä, mahdollisesti selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä sekä kehittää hypoteeseja. (Hirsijärvi ym. 2007, 133–134.) Yleisiä tutkimusmenetelmiä ovat *kvalitatiivinen* eli laadullinen tutkimus ja *kvantitatiivinen* eli määrällinen tutkimus. (Rope & Vahvaselkä 1994, 46–47.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus toteutetaan silloin, kun halutaan tarkkaa (numeraalista) tietoa. Se osoitetaan usein kyselytutkimuksena suurelle joukolle, joka on valittu sattumavaraisemmin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimus hoidetaan yleisimmin kyselylomakkeella, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot, koska sillä tavoin saadaan helposti ja nopeasti isompikin otanta. Kysymykset ovat lyhyitä, selkeitä ja yksiselitteisiä (mitä, missä, paljonko, kuinka usein) ja aseteltu usein määrämuotoon tai muotoon, jossa niitä voi käsitellä tilastollisesti (prosentit, eurot, kilot, kappalemäärät). Tutkimuksella pystytään kartoittamaan asian tämänhetkinen laita, mutta ei välttämättä syitä siihen. Kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen nähden kvantitatiivinen tutkimustyyli on hieman jäykkä. (Mäntyneva, Heinonen ja Wrangle, 2008, 31–32; Rope & Vahvaselkä, 1994, 47.)

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista (luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa tapahtuvaa) tiedonhankintaa ja sen tarkoituksena on tulkita, ymmärtää ja antaa merkityksiä tutkittaville asioille. Kvalitatiivinen tutkimusote on tarkempi, henkilökohtaisempi, syvempi, yksityiskohtaisempi ja joustavampi kuin määrällinen ja siinä tutkitaan usein ihmisiä tai ilmiöitä. Laadullinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin miksi ja miten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset ovat usein avoimia ja niihin vastataan joko suusanallisesti tai vapaamuotoisella tyyllillä kirjallisesti. Laadullinen tutkimusaineisto niin sanotusti ”kylläntyy” silloin, kun vastaajien lukumäärää lisäämällä ei saada enää lisäinformaatiota. Tutkijan rooli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on analysoivampi kuin kvantitatiivisessa ja tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa asiaa niin sanotun pehmeän tiedon pohjalta. (Mäntyneva ym. 2008, 31–32; Rope & Vahvaselkä 1994, 48.)

Yksi oleellisimmista eroista näiden kahden tutkimusotteen välillä lienee otoskoko. Kun kvantitatiivisen tutkimuksen tekijä pyrkii mahdollisimman suureen otoskoon, valitsee kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä pienen kohderyhmän. Pienen otoksen syvällisellä tutkimisella pyritään löytämään ongelma-alueita selittävät tekijät. Oikeilla kriteereillä valittu suppeakin näyte voi riittää paljastamaan olennaisen asian. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eivät ole toisiaan poissulkevia menetelmiä, vaan niitä voidaan käyttää myös rinnakkain. (Rope & Vahvaselkä 1994, 47.)

5.2 Aineistonkeruumenetelmät

Teemahaastattelut

Aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa kyselyt, haastattelut, havainnointi ja dokumentit. (Hirsijärven ym. 2007, 187.) Mäntynevan ym. (2008, 71) mukaan teemahaastattelu voidaan toteuttaa puhelimitse tai kasvokkain. Teemahaastattelujen *vahvuudeksi* katsotaan syvällisen ja laadukkaan tutkimustiedon keräämisen mahdollisuus. Teemahaastattelun rakenne voi olla *väljän avoin* tai tiukan rakenteellisesti määrätty eli *strukturoitu*. Kun haastattelu on jotain näiden kahden väliltä, sitä voidaan Hirsijärven & Hurmeen (2001, 47) mukaan kutsua *puolistrukturoiduksi*. Silloin haastattelun teema ja osa kysymyksistä voidaan sopia haastattelutavien kanssa etukäteen, mutta keskusteltavia aiheita ei ole tiukasti rajattu. Eri näkemyksistä riippuen tässä haastattelutyypissä haastattelijalla on oikeus muuttaa kysymysten järjestystä tai sanamuotoa haastattelun edetessä.

Yleisimmiksi virheiden syiksi teemahaastattelussa Mäntyneva ym. (2008, 71) listavat ajankohdan, haastattelijan vaikutuksen, kysymysten sanamuodon muuttamisen, haastateltavan johdattelun, riittämättömät lisäkysymykset, virheellisen vastausten merkinnän sekä tulkinnan haastattelun raportoinnin yhteydessä. Teemahaastattelujen vastaajakato on yleensä pieni. Joskus henkilökohtaisten haastatteluiden toteutus aika saattaa venyä, jos haastattelu lykkääntyy haastateltavan kiireisen aikataulun vuoksi tai haastatteluun tulee keskeytyksiä.

Kyselyt

Kyselytutkimuksessa (engl. *survey*) kaikilta vastaajilta kysytään yleensä samat kysymykset samalla tavalla, jolloin aineiston keruuta voidaan kutsua standardoiduksi. Sen hyvänä puolena pidetään sen suoma mahdollisuutta kerätä laajakin tutkimusaineisto tehokkaasti, tutkijan aikaa ja vaivaa säästäen. Huolellisesti suunniteltu ja eteenkin standardoitu aineisto on helppo käsitellä tietokoneella. Kyselylomakkeen laadinnassa selvyys on tärkeintä, kaksoismerkityksiä tulisi välttää, lyhyet kysymykset ovat eduksi ja tarkat kysymykset valmiine vastausvaihtoehtoineen voivat olla eduksi. (Hirsijärvi ym. 2007; 188–190, 197.)

Yleisesti käytössä olevia *kyselytapoja* ovat posti- ja verkkokyselyt sekä kontrolloidut kyselyt, joista jälkimmäisin sisältää informoidut kyselyt ja henkilökohtaisesti tarkastetut kyselyt. *Postikyselyn* valikoimattomalle joukolle lähetettynä voidaan odottaa tuottavan vastauksia noin 30–40% lähetetyistä lomakkeista. Kun kohdejoukko on tarkoituksella valikoitu tai kyselyn aihe esimerkiksi vastaajien ammatin näkökulmasta tärkeä, on vastausprosentti todennäköisesti suurempi. Vastauksia on sopivaa karhuta kaksi kertaa ja toisen (viimeisen) karhuamisen kohdalla lähetetään usein uusi lomake, jolloin vastausprosenttikin voi nousta jopa 70–80 prosenttiin. (Hirsijärvi ym. 2007, 188–191.) *Informoidussa kyselyssä* haastattelija jakaa kyselyt henkilökohtaisesti ja kertoo samalla tutkimuksen tarkoituksesta, kyselystä sekä vastaa tarvittaessa kysymyksiin. *Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä* tutkija lähettää lomakkeet postitse ja noutaa ne sovitetun ajan kuluttua. Noutaessaan kyselyt hän voi samalla tarkistaa, miten ne on täytetty ja keskustella vastaajien kanssa kysymyksistä. (Hirsijärvi ym. 2007, 191–192.)

Huolellisesti laaditulla lomakkeella ja tarkasti suunnitelluilla kysymyksillä tutkija voi tehostaa tutkimuksen onnistumista. *Erilaisia kysymystyyppjejä* ovat yleisimmin avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan usein avoimet kysymykset, mutta on paljon tutkimuksia, joissa käytetään monenlaisia kysymystyyppjejä. *Avoimet kysymykset* eivät kahlitse vastaajia valmiilla vastausvaihtoehdoilla vaan antavat haastateltavan vastata omin sanoin ja kertoa mielipiteensä vapaasti: Tällä vältetään haitat, joita voi aiheutua vastaamisen muunlaisesta muodosta (rasti ruutuun). *Monivalintakysymysten* hyvä puoli on taas siinä, että tutkijan on helppo käsitellä ja vertailla vastauksia, vastaukset eivät ole niin kirjavia kuin avoimissa kysymyksissä ja oman muistamisen sijaan asioiden listaus voi auttaa haastateltavaa tunnistamaan käsiteltävän asian. (Hirsijärvi ym. 2007, 191–196.)

Kyselyn heikkouksia ovat haastattelijan epävarmuus siitä, kuinka vakavasti haastateltavat ovat vastanneet tutkimukseen, ovatko he vastanneet huolellisesti ja rehellisesti, ovatko annetut vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita vastaajan näkökulmasta sekä ovatko vastaajat aihealueesta perillä. Lisäksi kyselyn laatiminen vie aikaa ja vastausten kato voi olla joskus hyvin suuri. (Hirsijärvi ym. 2007, 190.)

5.3 Tutkimuksen suunnittelu

5.3.1 Tutkimustavan valinta

Näin tutkimusmetodinä kvalitatiivisen, kartoittavan tapaustutkimuksen luonnollisena lähestymistapana tutkittavaan aiheeseen, sillä tarkoituksena oli tutkia tietty tapaus (case-yritys ja sen kansainvälistyminen) pienellä otoskoolla ja intensiivisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti tutkimuksen kohdejoukko on tarkoituksenmukaisesti valittu. Kvalitatiivinen tutkimusote on valittu siksin, että siinä tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät hyvin esille teemahaastattelussa ja avoimissa kyselyissä. Tutkimus on kartoittava siksi, että tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa case-yrityksen resursseja ja nykytilannetta kansainvälistymiseen liittyen. Kartoituksen pohjalta teen koosteen ja esitän case-yritykselle ehdotuksia etenemisreiteiksi kansainvälistymisen tiellä. (Hirsijärvi ym. 2007, 134, 160.)

5.3.2 Kohderyhmän valinta

Tutkimuksen kohderyhmänä on jo edellä kuvaillun case-yrityksen henkilöstö ja johtohenkilöt. Kohderyhmän rajaaminen oli helppoa, sillä jo alun perin tarkoituksenani oli tutkia vain yhtä kohdeyritystä. *Henkilöstön kohdalla* haastateltavat ovat siis emoyhtiön ja tytäryhtiön työntekijöitä ja heidät on valittu haastateltaviksi siksi, että olen halunnut kartoittaa heissä piileviä kansainvälisiä resursseja ja katsoa voisiko niistä olla hyötyä yhtiön kansainvälistymisessä. Haastateltavat ovat taustaltaan monipuolisesti alansa ammattilaisia ja heidän työnkuvansa ovat seuraavia: (Tiedot saatu henkilöstöhaastattelun ensimmäisestä kysymyksestä): Projektipäällikkö, Account Manager, Myyntipäällikkö, Konseptisuunnittelija, UX / UI Designer / Product Designer, AD Yritysilmeet / Markkinoinnin konseptit / WWW-grafiikat, Mekaniikkasuunnittelija / Tuotesuunnittelija- / kehittäjä, Graafinen suunnittelija. Asiakaspäälliköksi itseään tituleerasi kaksi henkilöä. *Yrityksen johdon haastattelin siitä syystä*, että he tuntevat parhaiten konsernin liiketoimintaan ja kansainvälistymiseen liittyvät seikat. Heidän johtoasemansa vuoksi halusin kartoittaa myös heidän kansainvälistä osaamistaan sekä persoonan vaikutusta kansainvälistymiseen. Lisäksi halusin tutkia johdon yksimielisyyttä kansainvälistymistä koskien. Nimesin johtohenkilöt Johto A:ksi ja Johto B:ksi.

Johto A on yrittäjä (emoyhtiön perustaja), tytäryhtiön toimitusjohtaja ja emoyhtiön hallituksen puheenjohtaja toimien sen Helsingin myyntitiimissä. Koulutukseltaan hän on taiteiden maisteri ja teollinen muotoilija. Hänellä on yli 10 vuoden kokemus yrittäjyydestä, lähinnä designin ja markkinoinnin konsultoinnista. *Johto B* on emoyhtiön toimitusjohtaja ja koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Häneltä löytyy osaamista erityisesti markkinoinnista, brändeistä sekä palvelun tuoteistamisesta ja markkinoinnista. Yrittäjänä hän on toiminut jo 18-vuotiaana ja yrittäjähenkkinen asenne näkyy vieläkin hänen työotteessaan.

5.3.3 Esivalmistelut

Eri haastattelutapoja tutkiessani pohdin valintaa syvähaastattelun ja teemahaastattelun välillä. *Syvähaastattelu* on teemahaastattelun tyylinen, mutta ei tullut valituksi, sillä vaikka se onkin vapaamuotoinen henkilökohtainen haastattelu, niin yleensä sitä ei ole jäsenelty ja tämä tutkimus oli hyvä toteuttaa jäseneltyinä. (Mäntyneva ym. 2008, 71–72.) Päädyin siis käyttämään case-yrityksen *johdon haastatteluissa yksilöllistä puolistrukturoitua teemahaastattelua*, koska haastattelun aihe oli laaja ja kysymyksiä johdolle oli paljon ja koska näin, että tällä haastattelutavalla pääsisin parhaimmin mahdollisimman lähelle tutkittavaa aihetta, saisin luotettavimmat tulokset ja haastateltavien ääni pääsisi esille mahdollisimman hyvin. Johdon haastattelutapaa voidaan kutsua puolistrukturoiduksi siksi, että haastattelun teema ja osa kysymyksistä oli sovittu haastateltavien kanssa etukäteen; kysymysten muoto molemmille haastateltaville oli sama, mutta niitä ei ollut sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat vastasivat niihin omin sanoin; haastattelijalla oli oikeus muuttaa kysymysten järjestystä tai sanamuotoa haastattelun aikana (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47.) Tutkimuksen teeman luonteeseen sopi lomakekyselyä paremmin vuorovaikutteinen keskustelu. Haastattelukysymykset laadin kattavan teorian pohjalta sen pääteemoja apuna käyttäen ja pitäen mielessä työn empiirisen tavoitteen. Kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Haastattelukysymysten laadinta oli yllättävän työlästä ja aikaa vievää. *Henkilöstön haastattelut tapahtuivat lomakekyselyinä sähköpostitse* ja haastattelukysymykset laadin teorian pohjalta.. Harkitsin hetken myös ryhmähaastattelua, mutta koska työntekijät olivat kahdella paikkakunnalla ja menetelmä olisi ollut enemmän re-

sursseja vievä, niin päädyin lomakekyselyyn sähköpostitse sen kätevyuden vuoksi. Tutkijan näkökulmasta kyselyt olivat enemmänkin haastatteluja kuin kyselyjä, sillä valmiita vastausvaihtoehtoja ei annettu. Yksi kymmenestä kysymyksestä oli täysin strukturoitu, yksi tyypiltään asteikkoihin eli skaaloihin perustuva (joskin sekin avoin) ja loput avoimia kysymyksiä. Kysymykset olivat kaikille täsmälleen samat ja ne tähtäsivät työntekijöiden kansainvälisten valmiuksien kartoitukseen. Ajatuksena oli, että työntekijät saavat vastata omilta työpisteiltään työnsä lomassa, omien aikataulujensa mukaan. Yksilöhaastatteluilla halusin sulkea pois kolmansien osapuolien mahdolliset vaikutukset. Avoimet kysymykset valitsin, koska niiden puitteissa vastaaja voi vapaasti ilmaista itseään omin sanoin sekä saadakseni monipuolisia ja yksilöllisiä vastauksia. Valmiit vastauspohjat eivät olisi tukeet tämän tutkimuksen tarkoitusta. (Hirsijärvi ym. 2007, 190–196.)

5.4 Tutkimuksen kulku

Tutkimus alkaa aineiston keruulla (haastattelut, kyselyt) ja jatkuu aineiston koamisella ja litteroinnilla sekä tutkimustulosten esittelyllä. Lopuksi analysoin tulokset ja esitän loppupäätelmät.

Aineiston keruun aloitin lähettämällä henkilöstön haastattelukysymykset saatekirjeen (LIITE 2) kera yrityksen toimitusjohtajalle, joka jakoi ne työntekijöilleen (sähköisesti) viikkopalaverissa. Saatekirjeessä ilmeni kuka tutkii ja mistä koulusta, mitä tutkii ja miksi, ohjeita vastaamiseen ja liitetiedoston palauttamiseen sekä arvioitu vastaamisaika. Painotin vastauksen anonyymiutta ja luottamuksellisuutta, jotta haastateltava vastaisi mahdollisimman totuudenmukaisesti. Kerroin myös deadline, joka oli neljän päivän päästä kyselyn lähettämisestä. Näillä tiedoilla pyrin antamaan selkeän kuvan tutkimuksesta, selittämään mikä osa tutkimusta henkilöstöhaastattelut ovat sekä edesauttamaan vastausten ajallaan palauttamista.

Henkilöstön kyselyhaastattelujen vastaukset sain vastaajilta suoraan sähköpostiini. *Aineiston kokosin* keräämällä kaikista lomakkeista vastaukset aina saman kysymyksen alle ja tällä tavoin pystyin helposti näkemään kerralla, mitä yhteen kysymykseen oli kokonaisuudessaan vastattu. Kokonaiskuvan saadakseni kävin myös lävitse jokaisen haastattelun yksitellen, persoonana. Vastausten kerääminen yh-

teen oli myös jokseenkin mekaanista, mutta kielitaitoa koskevassa, skaaloihin perustuvassa kysymyksessä laskimen käyttö toi virkistävää vaihtelua. *Johtohenkilöiden (2hlö) haastatteluajat* sovittiin puhelimitse. Puhelinpalaveri haastatteluajan sopimiseksi sovittiin etukäteen sähköpostilla. Toiselle haastateltavalle lähetin haastattelurungon (LIITE 4) etukäteen tarkasteltavaksi ja toiselle riitti, kun selostin pääpiirteet puhelimitse haastatteluajan sopimisen yhteydessä. Haastattelut toteutuivat toinen kasvokkain emon ja tyttären yhteisellä Vaasan toimistolla ja toinen pitkän välimatkan vuoksi puhelimitse haastateltavan ollessa auton ratissa ja haastattelijan kotonaan. Haastattelut kestivät molemmilla 2h sisältäen muutamia keskeytyksiä. Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut.

Sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli *litterointi* on aineistonkäsittelytapana suosittu laadullisen tallennetun aineiston kohdalla. Aineiston voi litteroida koko (äänittämällä) kerätystä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teemoittain. Suoraan tallenteista päätelmiä tehdään yleensä vain, kun kyseessä on 1-2 haastattelua, mutta litterointi on yleisempää. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa tiettyjä ohjeita, vaan tutkimustehtävästä riippuu, kuinka tarkasti aineistoa on syytä litteroida. (Hirsijärvi ym. 2007, 217; Hirsijärvi & Hurme 2001, 138.) Äänitin *johdon haastattelut* omalla äänityslaitteellani, jonka ominaisuudet ja toimivuuden tarkistin etukäteen. Litterointi oli yllättävän työläs ja aikaa vievä työvaihe ja tunti haastattelua vaati Hirsijärven & Hurmeen (2001, 140) esittämän aineiston mukaisesti puhtaaksikirjoittamiseen ainakin 6 tuntia. Litteroin haastattelut haastattelurunkoa apunani käyttäen, ilman litterointiohjelmaa kirjoittaen äänitteeltä tietokoneelle ja näin sain tehdä merkinnät omalla tyylilläni. Valitsin litterointitavaksi kirjoittaa kaiken kuulemani ylös lukuun ottamatta taukoja, huokauksia, äänenpainoja (Hirsijärvi & Hurme 2001, 140). Muutin murre sanat enimmäkseen kirjakielelle, koska mielestäni aineistoa oli helpompi käsitellä niin. Asiasisältöä en muuttanut. Litteroinnin jälkeen luin aineistoa ja tutkin vastauksia kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti (Hirsijärvi ym. 2007, 160). Luokittelin aineiston järjestämällä haastattelukysymykset samaan järjestykseen ja kokoamalle tietyn kysymyksen vastaukset molemmista haastatteluista saman kysymyksen alle. Tämän jälkeen koostin vastaukset tutkimustulosten raportointia varten.

6 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY

Tässä luvussa esittelen henkilöstön ja johdon haastattelututkimuksen tuloksia.

6.1 Henkilöstön kansainvälisten resurssien kartoitus

Henkilöstöhaastattelun lähetin yhteensä viidelletoista (15) toimitusjohtajan osoittamalle työntekijälle, joista vastauksen antoivat 14 henkilöä. Vastauksista 13 olivat suomen kielellä ja yksi englanniksi. Vastausaikaa annettiin 4 päivää. Vastausprosentti oli 93 % eli vastaajakato oli olematon. Tutkijana olen siihen erittäin tyytyväinen. 60 % vastaajista vastasi määräaikaan mennessä, 20 % ensimmäisen muistutuksen jälkeen ja yksi vastaaja (7 %) 2,5viikkoa määräajan ja kolmen muistutuksen jälkeen ja yksi vastaaja (7 %) 3viikkoa määräajan ja neljän muistutuksen jälkeen. Kaksi muistutusta on yleensä maksimi, mutta koska otantakoko oli niin pieni ja jokaisen vastaus siksi merkittävä, oli tarve saada tutkimukseen mukaan kaikki mahdollinen tieto. *Henkilöstöhaastattelun päätavoitteena* oli kartoittaa henkilöstössä piilevät kansainväliset resurssit. Lisäksi tarkoituksena oli tuoda esille heidän näkemyksiään ja ideoitaan koskien case-yrityksen kansainvälistymistä.

Haastattelutuloksista selvisi, että työntekijöiden käsitys kansainvälistymisestä oli erikseen hieman suppea, mutta yhdessä laaja. Kansainvälistyminen nähtiin liiketoiminnan tai markkinoiden laajentamisena ulkomarkkinoille, myynnin kautta tapahtuvana prosessina, sisäänpäin kansainvälistymisenä sekä kansainvälisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden olemassaolona. Case-yrityksen näkökulmasta kansainvälistyminen nähtiin muun muassa kansainvälisinä asiakkuuksina; asiakkaan ulkomaisina yksiköinä, jotka tilaavat suoraan emolta palveluja; jossain määrin ideoiden vertaamisena vastaaviin kansainvälisen tason ideoihin (graafinen suunnittelu, tuotemuotoilu); tulevaisuudessa yhtenä tai useampana toimipisteenä Suomen rajojen ulkopuolella; usealla kielellä kommunikointina sekä niin avoimena ja aktiivisena yhteydenottona kansainvälisiin asiakkaisiin kuin oman työn tuloksien vertaamiseen kansainvälisellä tasolla. *Kansainvälistymisen suunnittelussa ja kansainvälistymisessä huomioitaviksi tärkeiksi seikoiksi* listattiin kielten osaaminen, kulttuuristen erityispiirteiden tuntemus, riskikartoitus, resurssien vaativuus, erilaiset luotettavat kontaktiverkostot ja niiden luominen ulkomailla sekä

tuotteet ja nimet viitaten ilmeisesti tuotteen valmiuteen kohdata kansainväliset markkinat ja yrityksen käyttämien tuotetermien ymmärrettävyyteen kohdekielellä. Suurin osa vastaajista ei tiennyt, mitä erilaiset *kansainväliset toiminnot eli operaatiomuodot* ovat ja miksi niiden tunteminen on tärkeää kansainvälistymistä suunniteltaessa. Kysymyksen asettelu olisi voinut olla parempi tai itse termiä olisi voinut avata enemmän. Oletin vastaajien tietävän aiheen termeistä enemmän kuin he tiesivätkään. Lomakekyselyn heikkous tuli tässä esille – kasvokkain olisin voinut avata kysymystä tarkemmin. Vastaajista 2/3 tunsu jonkin verran kansainvälistä tukevia ja edistäviä organisaatioita ja 1/3 ei tuntenut tai ehdotti jotain epävarmasti.

6.1.1 Kansainvälinen työkokemus ja kielitaito

Puolella vastaajista *kansainvälistä työkokemusta* ei löytynyt lainkaan, muutamilla jonkin verran jotain, muutamilla melko merkittävästi ja neljällä hyvin merkittävästi. Tähän luokitukseseen laskin nimenomaan case-yrityksen alaan liittyvän kokemuksen korostaen kuitenkin, että kaikki kansainvälinen kokemus on eduksi. Kansainvälistä työkokemusta löytyi toimistoassistentin ja teknisen piirtäjän tehtävistä kahdessa yrityksessä, jotka myivät tuotteitaan ulkomaille; tuotekehityksen työharjoittelusta Ruotsissa; suomalaisyhtiön tytäryrityksen perustamisesta Ruotsiin, kahden vuoden kokemuksesta myynnistä ja markkinoinnista ja kaksi vuotta muotoilijana vientipainotteisessa yrityksessä; työskentelystä kansainvälisissä tuotekehitys- ja tutkimusprojekteissa; graafisen suunnittelijan tehtävistä Saksassa vuoden verran ja suunnittelutöistä (design) Englannissa ja Tanskassa.

Vastaajat arvioivat *kielitaitoaan* asteikolla 1-5. Suurimmalla osalla oli äidinkielenään suomi, mutta yksi englanninkielinen oli ja muutama ruotsinkielinen. Suomi, englantia ja ruotsi veivät oletetusti kärkipaikat ja järjestys oli myös tämä. Englantia taidettiin todella hyvin: puhuminen 3.9, lukeminen 4.17, kirjoittaminen 3.9, kuunteleminen 4.1 ja käänntötyöt 2.6. Ruotsia puolestaan puhuttiin keskimääräisesti tasolla 2,9, keskiverto lukutaso oli 2.7, kirjoittaminen 2.4, kuunteleminen 2.6 ja käänntötyöt 1.9. Huomioitavaa on, että nämä olivat keskiarvoja ja molemmilta kieliltä löytyi niin tason 5 kuin 1 osajia. Yleiseksi kielitasoksi luokittelisin koko yrityksen tasolle 3. Tasoilla 1-2 löytyi norjan, saksan (4 hlö), tanskan, italian (3 hlö), bahasan, unkarin, swahilin, ja ranskan kielen osajia.

6.1.2 Kansainvälistyminen ja siihen suhtautuminen ja osallistuminen

13/14 vastaajista piti kansainvälistymistä positiivisena asiana. Vastauksista saattoi lukea, että tytäryhtiön kohdalla kansainvälistyminen koettiin vahvemmin positiivisena asiana, muutamat epäröivät hieman emoyhtiön kohdalla. Positiivisina seikkoina nähtiin suuremmat markkinat – enemmän kasvupotentiaalia ja isompien asiakkaiden kautta lisää tunnettuutta sekä asiakaskunnan laajeneminen ja henkilöstömäärän kasvu. Markkinoiden laajentuessa laatu- ja osaamispaikasta kasvaisivat ja olisi pakko kehittyä. Positiivisena koettiin myös yrityksen toimintakulttuurin rikastuminen kansainvälistymisen myötä ja se, että saisi puhua muitakin kieliä kuin suomea, pääsisi toiminnan kehittyessä oppimaan uudenlaisia asioita ja saisi kenties mielenkiintoisia työtehtäviä lisää.

”(Positiivinen,) Koska uskon että kulttuureja ja kokemuksia tulee aina yhdistää ja sekoittaa paremman tuloksen saamiseksi.”

“*Parent company* - Competing in an international stage could be tough, but would also force us to grow. It would definitely be positive. *Subsidiary* – Positive, the subsidiary needs to compete internationally to be viable.”

Suurin osa vastaajista halusi olla mukana kansainvälistymässä. Kolme vastaajista ilmaisi selkeästi, että pysyisi mieluummin kotimaisilla markkinoilla, mutta toisaalta kansainvälisiä töitä kotimaasta käsin oli joku valmis tekemään. Yksi uskoi, ettei toisi kansainvälistymiseen lisäarvoa työpanoksellaan ja toiselle työn sisältö oli se ratkaiseva tekijä – ei niinkään sijainti. Useampi halusi kuitenkin olla ehdottomasti mukana: Uudet alueet ja haasteet koettiin tervetulleiksi. Kansainvälistyminen nähtiin mahdollisuutena ylläpitää kielitaitoa, laajentaa työmahdollisuuksia ja saada mielenkiintoisempia caseja ja isompia asiakkaita sekä mahdollisuutena hyödyntää kansainvälistä työkokemusta omia tulevaisuuden bisneksiä varten.

Kymmenen henkilöä (per 14) olisi valmis muuttamaan ulkomaille töihin ja kolmella heistä oli ehtona saada perheen hyväksyntä asialle. Osa heistä oli enemmän matkatyön kannalla. Matkatyöhön taipui kuusi vastaajista ja aikamääritelmiä oli monenlaisia: max. 4krt / vuosi, satunnaisesti, muutaman kerran / kk, matkatyö / työmatkat ok, päiväluontoisesti messut tai asiakkaan luona käynti ok muutaman kerran vuodessa, matkatyöt ok silloin tällöin pienissä määrissä. Kolme sanoi suo-

raan, että ei haluaisi muuttaa ulkomaille. Ulkomaille muuton esteiksi nousivat enimmäkseen perhetilanne (sis. kotieläimet, pienet lapset ja uudet kodit), mutta osalla myös kiinnostuksen, kielitaidon tai osaamisen puute.

Haastateltavien mielestä yritys voisi avartaa työntekijöiden kansainvälistä näkemystä esimerkiksi tuomalla kokemuksia muiden kulttuurien työskentely- ja ongelmanratkaisutavoista. Lisäksi pontta voisivat tuoda kansainväliset seminaarit ja erilaiset tapahtumat, konferenssit ulkomailla. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että yritys voisi palkata tai kouluttaa työntekijän kansainvälisiin tehtäviin. Toinen arvosti hyvää kommunikointia ja sopivien työvälineiden antamista kommunikointia varten. Kolmas näki, että kansainvälistymisessä voisi kannustaa aloittamalla rakentamaan kansainvälistä yrityskulttuuria ja kannustamalla kokeilemaan ja testaamaan ulkomaisia malleja. Kolme vastaajista ei vastannut tähän kysymykseen lainkaan, mikä viittaisi siihen, että heillä ei ollut ideoita aiheeseen liittyen tai sitten he eivät ymmärtäneet kysymystä, kuten yksi vastaaja. *Henkilökohtaisella tasolla* yritys voisi tukea rahallisesti muutossa ja kotouttamisessa kohdemaassa, kielten ja kulttuurien opiskelussa ja muutenkin kannustaa ulkomaille muuttamisessa ja mahdollisuuksia on tähän mennessä jo annetukin kielikurssien muodossa.

6.1.3 Ideoita ja ajatuksia emo- ja tytäryhtiön kansainvälistymiseen

Vastaajat saivat esittää ideoitaan ja mielipiteitään emoyhtiön tai tytäryhtiön kansainvälistymiseen liittyen. Kansainvälistymisen kohdemaaksi useampikin ehdotti Ruotsia tai Skandinaviaa yleensä sekä Eurooppaa. Syiksi katsottiin jo olevat kontaktit ja kumppanit sekä helppo aloitustunnustelu Vaasasta käsin (esimerkiksi Umeå, Tukholma, Malmö). Haastattelijan otaksunta on lisäksi se, että Ruotsi olisi helppo kohde monen mielestä siksikin, että useampi yrityksen työntekijöistä on työskennellyt siellä ja kielitaitoa löytyy. Myös USA:n joku näki tyttärelle varmana paikkana. Myös kolmansissa maissa (Afrikka, Intia, Kauko-Itä) ja niiden ”diginousukaudessa” nähtiin potentiaalia sekä mielenkiintoista ”kulttuuristormausta” tytäryhtiön saamelastaustan kanssa. *Kansainvälistymistavaksi* tarjottiin reittiä nykyisten asiakkaiden ja heidän referenssiensä kautta, asiakkaiden kansainväliset toimipisteet ympäri Eurooppaa ja maapalloa, messuja, konseptointikampanjoita satunnaisesti Euroopan maihin, yritystä saada näkyvyyttä suosituilla arvostelualue-

toilla ja blogeilla. Kansainvälistyminen katsottiin luontevammaksi tyttären kohdalla ja sen nähtiin tapahtuvan sähköisen markkinoinnin kautta verkossa, heti alkuun globaalina jakeluna ja USA painopisteenä myyntiponnisteluissa. Emon kohdalla katsottiin kotimarkkinoilla riittävän vielä valloitettavaa

”Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet tulee analysoida tarkasti ja miettiä miten käyttäjäpalautteen kautta voi tyttäätä vielä kehittää.”

”Jos (ja kun) tyttärestä tulee kansainvälinen menestys, tulisi sen markkinointi olla massasta erottuvaa, jollain lailla uniikkia ja kiinnostavaa, ihmisiin vetoavaa, sellaista, että "tuo on saatava meillekin käyttöön".”

Eräs vastaajista korosti englannin kieltä avaintekijänä kansainvälisessä bisneksessä. Case-yrityksen kannalta hän mietti, että olisi hyvä, jos yritykseen otettaisiin sujuvasti englantia puhuvia projektipäälliköitä tai ulkomaalaisia työntekijöitä, jolloin se voisi toimia kielikylynä työntekijöille ja edistää kansainvälistä henkeä. Hän näki, että Englanti työskentelykielenä tekisi sen, että työntekijät voisivat myös itse suoraan olla tekemisissä englanninkielisten asiakkaiden kanssa.

Viimeisessä kysymyksessä sana oli vapaa haastateltaville ja siihen vastasi neljä henkilöä. Esille nousi, että kansainvälisyys pitäisi ottaa Suomessa itsestäänselvyytenä ainakin design-alalla. Kansainvälisten partnereiden löytäminen / valitseminen nähtiin kynnystekijänä tai kompastuskivenä. Todettiin, että suora ja rehellinen suomalainen toimintakulttuuri ei ole kansainvälisesti vallalla. Nähtiin myös, että työkielen vaihtaminen englanniksi, vaikka kovankin vaivan kautta, voisi olla suuri apu etenkin siinä vaiheessa, kun aletaan saada kansainvälisiä asiakkuuksia. Yksi vastaajista olisi kaivannut esimerkkejä siitä, mitä kysymyksillä haetaan ja ajatteli jonkun kansainvälisissä työtehtävissä toimivan osaavan vastata kysymyksiin paremmin. Huomasin itsekin joissain kohdissa, että kysymyksiä olisi ehkä voinut tarkentaa. Kuitenkin, kun kysymyksillä kartoitettiin henkilöstön kansainvälisiä resursseja, saivat vastaukset olla täysin sitä mitä olivat. Pääasia ei ollut se, että ne olisivat tiedollisesti täydellisiä, vaan että niissä ilmenisi vastaajan tietotaso.

6.2 Johdon teemahaastattelut

Johdon haastattelut toteutuivat onnistuneesti sovittuna ajankohtana, jolloin vastausprosentti oli 100 % ja otanta 100 %. Molemmat haastattelut kestivät 2h sisältäen muutamia keskeytyksiä ja olivat kestoltaan normaalin mitoissa. Tuonnempana johtohenkilöt esiintyvät nimellä ”Johto A” ja ”Johto B” ja heidän kommenttinsa ovat sisennettyinä ja lainausmerkeissä tai tekstin seassa kursivoituna.

6.2.1 Tämänhetkinen kansainvälistymistilanne

Emoyhtiö on perustettu Vaasassa vuonna 2007 ja Helsingissä se on toiminut jo pian kolme vuotta. Helsingissä on vielä aloitteluvaihe menossa ja liiketoiminta siellä olisi tarkoitus saada pyörimään sujuvasti ennen kuin lähdetään kansainvälisille markkinoille. Emoyhtiöllä kansainvälistyminen ei ole kovin ajankohtainen asia, eikä asiakkaita ole haettu aktiivisesti kotimaan rajojen ulkopuolelta, koska kotimarkkinoille on vielä paljon annettavaa. Johto A näkee, että sen kansainvälistyminen on kuitenkin edessäpäin ja asiaa on hyvä pitää pinnalla esimerkiksi tämän kaltaisten haastattelujen avulla. Emoyhtiö toimii tällä hetkellä monenlaisissa kansainvälisissä ympyröissä, mutta sillä itsellään ei ole suoraa kansainvälistä toimintaa tai se on hyvin marginaalista. Se suunnittelee asiakkailleen paljon kansainvälisille markkinoille meneviä tuotteita ja palveluja ja monet sen asiakkaista kansainvälistyvät. Se myös kilpailee asiakkuuksista ulkomaisten toimijoiden kanssa. Kansainvälistymisen kanssa tekemisissä oleminen on sen arkea esimerkiksi niin, että se on auttanut suunnittelemillaan markkinointiratkaisuilla asiakastaan kansainvälistymään. Muutakin epäsuorasti kansainvälistä toimintaa löytyy, kuten se, että muutama lasku kuukaudessa lähtee Saksaan: Suomalainen yritys tilaa palvelun, mutta suomalaisyrityksen saksalainen organisaatio toimii lopputilaajana. Toisen asiakkaan kohdalla emoyhtiö tekee töitä suomalaisen konsernin Tsekin, Kiinan ja Ruotsin yksiköille ja laskut työstä menevät sekä Suomeen että ulkomaille. Emoyhtiön kohdalla kansainvälistyminen on tapahtunut pikkuhiljaa, vähän huomauttaankin, mutta osallistuminen design-alan messuille vuonna 2013 oli tietoinen päätös. Johto A kävi kyseisillä messuilla, mutta hän ei laske sitä aktiiviseksi asiakkaiden hankinnaksi. Messut eivät tuoneet merkittävää hyötyä yritykselle.

Tytäryhtiöllä kansainvälistymispäätös on ollut tietoinen alusta alkaen, jo presentaatiopalvelun suunnitteluvaiheessa. Tällä hetkellä sen kansainvälistymisstrategia on aktiivinen ja sen kohdalla asiakkaita ja yhteistyökumppaneita lähdetään hakemaan aktiivisesti kotimaan rajojen ulkopuolelta. Aivan born global-yritys se ei kuitenkaan ole, vaan päästrategiassa ajatuksena on edetä kotimaasta maailmalle keräten kokemuksia ensin kotimaasta koemarkkinoinnin kautta. Tytäryhtiön kansainvälistä tunnustelua on ollut uusi kontakti, virolainen globaalisti toimiva yritys sekä osallistuminen yhteen maailman merkittävimmistä kasvuyritystapahtumista, suomalaiseen Slush:iin vuosina 2014 ja 2015. Johto B:n mielestä kansainvälistyminen on mitä tahansa ponnisteluja kohti ulkomarkkinoita, pois kotimarkkinoilta - välillistä tai välitöntä. Johto A näkee kansainvälistymisen niin, että lähdetään tekemään kansainvälistä kauppaa, joko ostoa tai myyntiä, ulospäin tai sisäänpäin.

Kansainvälistymisestä on tähän mennessä opittu, että maailma on pieni ja moni kaukaa palveluja ostava yritys palaa lopulta usein takaisin lähimarkkinoilla tuotettujen palvelujen ääreen. Johto B kokee kansainvälistymisen olleen konsernissa toistaiseksi niin pientä, ettei siitä ole vielä tähän asti päästy oppimaan paljoo, mutta useammalla työntekijällä on henkilökohtaista kokemusta kansainvälistymisestä ja kansainvälisessä yrityksessä toimimisesta. Johto B on itse ollut vetämässä majoituspalveluita tarjoavan yrityksen Viron, Venäjän ja Ruotsin liiketoimintoja. Hän johti kyseisen yrityksen kansainvälistymistä Ruotsin markkinoille ja oppi siinä samalla paljon suomalaisyrityksen kansainvälistymisestä ja pystyy hyödyntämään sekä virheistä että hyväksi koetuista asioista opittuja seikkoja sittemmin.

a) Oman tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuus ja menestys kotimarkkinoilla

Emoyhtiöltä ostetaan ja se on parempi kuin muut, koska siltä löytyy vahvaa, laajaa liiketoiminnallista osaamista niin tuotekehityksen kuin markkinoinninkin saralta. Menestys kotimarkkinoilla perustuu pitkäjänteisesti, määrätietoisesti, hyvin sekä oikean aikaisesti ja hintaisesti tehtyyn työhön. Yritys on myös saanut aikaan asiakkailleen paljon hyviä liiketoiminnallisia tuloksia ja ne ovat poikineet hyviä ja arvostettuja referenssejä. Yksi menestyksen kulmakivi onkin tyytyväinen, yritystä eteenpäin suositteleva asiakas ja sellaisia ovat case-yrityksen asiakkaat vuosi sitten tehdyn asiakastytytyväisyystutkimuksen mukaan. Kilpailuetuna muita alan

toimijoita kohtaan nähdään suurten asiakkaiden eri yksiköiden tuotteiden syvällinen tunteminen, vaikka kääntöpuolena voidaan samalla nähdä se, että oma osaaaminen liittyy tai rakentuu liikaa jonkun toisen bisnekseen. Emoyhtiön ei koskaan myy pelkkiä kotisivuja, vaan ensin liiketoiminnallista kehitystä tai lisää kauppaa ja työkaluna mahdollisesti verkkosivut tai videon. Tuotemuotoilun puolella ratkaistaan ongelmia ensin tuotteeseen liittyen ja sen jälkeen vasta suunnitellaan ulkokuori. Johto B näkee vahvuutena sen, että kun asiakkaissa ja työntekijöissä on vanhoja yrittäjiä, toimitusjohtajia tai muita liiketoiminnallisessa vastuussa olevia tai olleita, niin yhteistyö yrityksen ja asiakkaan välillä sujuu saumattomasti ja tavallaan konsultatiivisesti. Lisäksi henkilöstö on suurilta osin hyvin itseohjautuvaa. Emoyhtiö on Suomen mittakaavassa alallaan jotain keskisuuren ja ison väliltä ja kansainvälisellä mittarilla Johto B:n mielestä pieni ja Johto A:n mielestä jo varteenotettavan kokoinen. Pienille yrityksille ominainen ketteryys päätöksen- ja sopimusten teossa on kuitenkin vielä yksi sen kilpailueduista. Luovan ilmapiirinsä ansiosta sen päätöksenteon kokeilu, rohkeus ja halukkuus ovat omaa luokkaansa.

Tytäryhtiön valttina johto näkee sen tarjoaman mahdollisuuden hallita presentaatioiden ajantasaisuutta, yhtenäisyyttä ja saatavuutta helposti yhtenä kokonaisuutena. Verkkopohjainen presentaatiotyökalu tarjoaa markkinointihenkilölle mahdollisuuden hallita brändiään paremmin, myyntijohdolle mahdollisuuden ohjata myyntiprosesseja paremmin, yritysjohdolle mahdollisuuden hallita kaikkien esitysten ajantasaisuus ja pitää ne kaikille saatavilla missä tahansa. Myyjälle työkalu tarjoaa mahdollisuuden jakaa myyntiesityksensä asiakkaalleen työkeikan jälkeen ja jopa nähdä, onko asiakas käynyt lukemassa sen. Johdon mielestä sen kansainvälinen myynti- tai vientiargumentti on samat niin koti- kuin ulkomarkkinoillakin.

b) Imu- ja painetekijät sekä vienti-impulssit

Tytäryhtiöllä *imutekijöinä* kansainvälistymisessä ovat ulkomaisten markkinoiden suuruus sekä tuote- ja palvelukysyntä. Tytäryhtiön kansainvälisyys voisi parantaa emoyhtiön imagoarvoa ja emoyhtiön itsensä kansainvälistyminen tekisi sen varmasti. Jo nyt Vaasan lisäksi Helsingissä toimiminen tuntuu tuovan sitä, mutta imago sinällään nähdään vain pienenä osatekijänä kansainvälistymisessä ja ikään kuin kaupanpäällisenä. Johto A:n mielestä suhdannevaihtelujen taseus on yksi

kansainvälisille markkinoille houkutteleva tekijä, eteenkin jos yritys tarjoaa jonkun tietyn toimialan erityisosaamista. Myös asiakkaan kautta tullut vetoapu on yksi imutekijä, joka toimii tälläkin hetkellä. Tytäryhtiön *vienti-impulsseja* ovat myynnin lisääminen ja siihen liittyvä voiton tavoittelu, tuotteen tai palvelun markkinoiden erilaistaminen, suhdanteilta suojautuminen, johdon halu kansainvälistyä, sekä niiden halu, jotka ovat tytäryhtiön tuotteen ympärillä työskennelleet. Tuotantokapasiteetin hyväksikäyttö on myös vienti-impulssi, sillä presentatiopalvelun kohdalla ei ole väliä onko sillä 100 vai 1 milj. käyttäjää, koska tuotteen monistaminen ei maksa mitään. *Painetekijöiksi* kansainvälistymiselle nähtiin kotimarkkinoiden pienuus, lievä lama ja sijaintikin jossain määrin. Sekä emoyhtiöllä että tytäryhtiöllä on riittänyt toistaiseksi kysyntää kotimarkkinoilla, mutta eteenkin tytäryhtiön kohdalla markkinoiden koko tulee jossakin vaiheessa vastaan. Johto A näkee, että kotimarkkinoiden pienuus työntävänä tekijänä voi pitää sisällään myös työn ja osaamisen arvostuksen puutetta ja siksi presentatiioratkaisua voisi olla kannattavampaa myydä ulkomaille. Hän näkee, että joitakin tyttären tuotteen tähän mennessä itse hoidettuja palvelun osia voisi jatkossa ostaa myös ulkomailta. Painetekijöistä suurimmaksi Johto B näkee ”sisäisen hulluuden” ja halun lähteä kansainvälistymään.

6.2.2 Resurssit ja haasteet

a) Henkilöstön kansainvälinen osaaminen ja tyytyväisyys työhön

Yrityksestä löytyy kokemusta palveluviennistä, tuontiliiketoiminnasta, suomalaisyrityksen kansainvälistymisestä, kansainvälisestä johto-osaamisesta sekä työskentelystä ulkomaisilla markkinoilla. Palvelubisneksen tekeminen neljässä keskenään naapureina olevissa maissa (mukaan lukien Suomi) opetti Johto B:lle kuinka erilaisia markkinat ja kulttuurit voivat olla vierekkäisissäkin maissa. Hänen mielestään tämänhetkiset henkilöstöresurssit eivät riitä kansainvälistymiseen, vaikka kansainvälistä kokemusta löytyykin. Kansainvälisiä valmiuksia omaavaa henkilöstöä yrityksestä löytyy Johto A:n mielestä kohtuullisesti, mutta esimerkiksi IT-järjestelmän kansainvälistäjää ei löydy. Johto A näkee isona miinuksena ja tietyn tyylisten organisaatioiden kohdalla myös yhteistyötä rajoittavana tekijänä sen, että kaikilta osin henkilöstön kielitaito ei ole kansainvälisesti toimivalla tasolla. Kan-

sainvälistä taloushallinnon osaamista yrityksestä ei löydy, mutta valuuttariski nähdään suhteellisen pienenä yleistyneen dollarikaupan vuoksi ja tytäryhtiön tili-toimistoksi on valittu kansainvälistä taloushallintoa taitava toimisto. Jos oman henkilöstön henkiset resurssit eivät kansainvälistymisessä riitä, on johto yksimielisesti valmis palkkaamaan ulkopuolista asiantuntija-apua tai uutta osaavampaa henkilökuntaa. Johto B näkee tytäryhtiön kansainvälistymisessä ulkopuolisen henkilöstön palkkaamisen olevan välttämätöntä.

Henkilöstökyselyn (8/2015) perusteella yrityksen *henkilöstö on pääosin tyytyväistä*. Tyytyväisyyttä seurataan, sillä sen vaikutus palvelun laatuun tiedostetaan. *Asiakaspalvelun laatu* on johdon mielestä kriittinen ja elintärkeä tekijä. Sitä seurataan työntekijöiden tyytyväisyyden kautta, josta laadukkaan asiakaspalvelun katsotaan kumpuavan. Asiakkuuksien sisällä tapahtuvien projektien jälkeen palautteita käyvät läpi asiakas ja projektin parissa työskennellyt työntekijä. Palaute on tärkeää ja sitä kuunnellaan tarkasti. Sitä myös kysytään ja pyydetään esimerkiksi silloin, kun yritys hakee referenssejä (suosituksia) asiakkaaltaan. Asiakkaisiin on avoimet välit, toimintatapoja kehitetään jatkuvasti, eikä samaa virhettä tehdä mielellään kahta kertaa. *Asiakastyytyväisyyttä* ollaan valmiita seuraamaan järjestelmällisesti sitten, kun on jokin automatisoitu, vähän resursseja vievä menetelmä palautteen keruuseen ja koostamiseen.

b) Rahoitus ja hinnoittelu

Emoyhtiön toiminta on kotimaassa vakiintunutta ja tuottaa hyvää tulosta. Jos se aikanaan kansainvälistyy, niin se pystyy itse rahoittamaan kulunsa. Tytäryhtiön toiminta on alkuvaiheissaan, eikä vielä taloudellisesti kannattavaa, joten sillä kotimaan myynti ei kata kansainvälistymisen kustannuksia. Tavoitteena kuitenkin olisi, että se kansainvälistyessään voisi kattaa osan kuluistaan kotimaan myyntituotoilla. Tytäryhtiön alkuvaiheet (2014) tulivat rahoitetuksi osin (1/3) julkisella rahoituksella ja osin emoyhtiön omalla pääomalla (2/3). Emoyhtiö on rahoittanut tytäryhtiötä vuonna 2015 aina elokuulle saakka ja sen jälkeen rahoitusta on järjestynyt muualta. Tytäryhtiön liiketoimintavirta on tarkoitus saada pyörimään vuoden 2015 puolella. Se tarvitsee vuoden 2016 puolella kuitenkin pääomasijoittajia tuekseen ja niiden kanssa on käyty jo alustavia keskusteluja. Kansainvälistymisen

investoinnin suuruudeksi Johto B arvioi vähintään 50 % tytäryhtiön liikevaihdosta. Johdolla on tiedossa, että toiminnan kannattavaksi saaminen vie vähintään 1-2 vuotta. Ennen ulkomaisille markkinoille lähtemistä on tytäryhtiön presentaatiopalvelua tarkoitus koemarkkinoida Suomessa, trimmata konseptia kokemuksen perusteella, todeta sen toimivuus ja sitten vasta lähteä ulkomarkkinoille.

Tytäryhtiön liiketoiminnan kehittämiseen ja kansainvälistymiseen on tähän mennessä käytetty kehittämistukia, omaa pääomaa sekä viimeisimpänä julkisen tahon (Finnveran) osittain takaamaa kotimaista pienimuotoista pankkilainaa. Rahoitusta on ollut vaikea saada. Tytäryhtiölle yritettiin saada Tekesin tukea vastikään, mutta sitä ei saatu. Sen toimintatavat nähdään monimutkaisina, vaikeina ja yrittäjälle hieman epäkannustavina. Johto B:n mukaan rahoitusta tarvittaisiin tällä hetkellä tytäryhtiön kansainvälistymisstrategian kehittämiseen, tuotekehitykseen, kohde- maan ja kumppanin valintaan, markkinaselvityksiin, itse markkinointitoimenpiteisiin. Johto A:n mukaan rahoitusta ei juuri nyt tarvita mihinkään edellä mainituista, mutta hetken päästä kyllä.

Johto B näkee, että *rahoitus on suurin haaste tytäryhtiön kohdalla*. Asiakkaiden luototusta hän ei näe kuitenkaan haasteena, koska presentaatiopalvelu toimii verkopohjaisena työkaluna ja asiakkaat maksavat tuotteesta käyttönsä mukaan verkossa. Tuotteeseen liittyvällä palvelulla ei tehdä internet-bisnestä, koska palvelutuote on tehty, jotta ydintuotetta on helpompi nauttia ja palvelu tarjotaan lähtökohdaisesti paikallisesti. Palvelutuotteen hinnoittelua ei yleisesti nähdä haasteena, koska sekä emoyhtiön että tytäryhtiön hinnoittelumallilla on mahdollista joustaa kansainvälisesti kohdemarkkinan mukaan, mutta hinnoittelu halvemmissa (esim. Aasian) maissa nähdään jonkinlaiseksi haasteeksi. Lainsäädännölliset esteet ei tytäryhtiön kansainvälisessä kaupankäynnissä huolestuta.

c) Ulkopuolisen toimijan rooli ja uskottavuus kansainvälisillä markkinoilla

Johto ei näe hankaluuksia ulkopuolisen toimijan roolissa ulkomarkkinoilla, mutta myöntää kyvyn erottua ja tulla valituksi olevan haaste. Johto A tiedostaa *emoyhtiön* tuntemattomuuden kansainvälisillä markkinoilla, mutta näkee, että se on uskottava siellä siinä missä moni muukin. Johto B näkee, että emoyhtiöllä ei löytyisi

uskottavuutta kansainvälisillä markkinoilla tällä hetkellä. Sijaintia hän ei kuitenkaan näe haasteena sen kohdalla (Vaasa, Helsinki) eikä sen puoleen tytäryhtiökään (päämajan kirjat Helsingissä), mutta näkee kansainvälistyminen vaikkapa New Yorkista käsin voivan olla helpompaa. Johto A näkee sijainnin haasteena: ”*Onhan täältä tavattoman pitkä matka joka suuntaan. Jos asuisi vaikkapa Luxemburgissa, niin siitähän päivän aikana käy vaikka kuinka monessa maassa.*”

Tytäryhtiön uskottavuutta ei nähdä suurena ongelmana, koska tarkoituksena on koemarkkinoida potentiaaliset markkina-alueet. Markkinat siis haistellaan etukäteen ilman konkreettisia toimenpiteitä: ”*Ehkä vähän amerikkalainen tapa, että myydään vähän aikaa ei-oota jonnekin – testataan kysynnän määrä ja jos sitä on tarpeeksi, niin sitten lähdemme toimenpiteisiin.*” Johto B. Johto B:n mukaan pienetkin yritykset voivat nousta kansainvälisiksi nopealla vauhdilla, kun heillä on hyvä ohjelmisto ja kokonaisuus. Hän näkee, että uskottavuus tulee enemmänkin siitä, uskotaanko ideaan kansainvälisesti. Suomalaisuudesta ja sen ohjelmistokehittämisen hyvästä maineesta katsotaan olevan hyötyä kansainvälistymisessä. Kansainvälisten markkinoiden ja kysynnän kehittymistä on seurattu tarkastelemalla kilpailijoiden toimintatapoja ja kansainvälistymisreittejä – eteenkin erään tietyn kilpailijan, jonka kanssa tyttärellä on hyvin samantyylinen kasvutarina. Tytäryhtiön näkökulmasta sen kilpailijat pehmittävät sen markkinailmapiiriä saadessaan ihmiset näkemään vaihtoehtoratkaisuja Power Pointille.

Sekä emoyhtiön että tytäryhtiön *peruskonsepti nähdään kansainvälisesti toimivaksi*. Kansainvälisille markkinoille nykyisen lisäksi tarvittaisiin kulttuuritietämystä sekä paikallisia ihmisiä ja kielitaitoa palvelun toteuttamiseen. Emoyhtiöllä riittää lisäksi vielä kotimarkkinoilla tekemistä. Tytäryhtiö erityisesti toimisi missä tahansa ja emoyhtiönkin kohdalla voisi toimia kotimaan malli kohdemaan kielellä. Johto A näkee, että emoyhtiöllä pitäisi olla (asiakkaiden suhteen) enemmän toimialaosaamista, kuten erikoistumista esimerkiksi energiateollisuuteen, sähköiseen markkinointiin, markkinaan ja automaation tms. sekä paljon aktiivisuutta.

d) Kohdemarkkinat ja niiden tuntemus

Johto ei näe syytä rajata kohdemaata kansainvälistymiselle. *Emoyhtiöllä* kansainvälistyminen onnistuu periaatteessa minne tahansa, kun sen tarjoamat palvelut eivät ole paikkaan sidottuja. Saman alan suomalaisyrityksiä on etabloitunut ympäri maailmaa. Emoyhtiöllä riittää tekemänsä kartoituksen perusteella paljon kilpailijoita kotimaassa, ulkomailla ei niin paljoa ja ulkomaisia toimijoita se on hieman benchmarkannut. Johto A:n mukaan emoyhtiön kohdalla ei ole kohdemarkkinoita vielä tarkkaan mietittynä. Johto B puolestaan uskoo, että Skandinavia voisi olla sille luontainen ratkaisu, koska sen liiketoiminnassa on jo nyt hieman skandinaavinen ote ja liiketoiminnallista kokemusta ja kulttuuritietämystä eteenkin Ruotsin markkinoilta löytyy. Kohdemaan päättämistä ei nähdä helpoksi.

Tytäryhtiön kohdalla ei Johto A:n mukaan ole myöskään mietittynä tiettyä maata tai maan kokoa, mutta pieniä markkinakokeiluja tullaan kuitenkin tekemään jokinlaisessa maajärjestyksessä ja sillä tunnustellaan lähtevätkö bisnekset juurtumaan. Johto B puolestaan näkee, että jos tyttären tyylinen tuote tai palvelukonsepti ei saa hyväksyntää Amerikan markkinoilla, niin siitä ei tule koskaan kunnolla kansainvälinen. Hän näkee potentiaalia myös Aasian suunnalla – jos markkinat vain saisi jotenkin avattua sinne. Erään bisneksiltään itsensä kanssa samankaltaisen asiakkaansa kautta tytär on saanut nähdä, että mikäli tuotteen / palvelun käytettävyys ja kaikki siihen liittyvä oheistoiminta ovat tarpeeksi hyviä ja itse liikeidea johonkin ongelmaan vastaava, niin parissa vuodessa on mahdollista rakentaa toimiva bisnes Amerikan markkinoilla. Jos tytäryhtiö kansainvälistyisi USA:aan, Johto B:n mukaan heidän kulttuuriosaamisensa ja – tietämyksensä sekä markkinatieto sen markkinoilta eivät olisi tällä hetkellä tarpeeksi kattavat. Markkinoiden erilaisuus tiedostetaan ja Johto B on itse aikanaan saanut havaita, että jo Ruotsin markkinat voivat olla hyvin erilaiset, vaikka lähimarkkinat ovatkin.

Tytäryhtiön kotimaiset ja kansainväliset kilpailijat on kartoitettu (lähinnä internetin kautta) ja jokaisen vastaan tulleen kilpailijan kaikki systeemit on otettu käyttöön ja kokeiltu kattavasti. Kartoituksia tehtiin jo ennen kuin presentaatiotuotetta lähdettiin edes kehittämään pidemmälle ja sen perusteella tarkalleen samanlaista tuote- ja palvelukokonaisuutta yhtä kattavalla tarjonnalla ei löytynyt mistään päin

maailmaa. Yksi sen kilpailijoista on PowerPoint, mutta vielä kovempi kilpailija ja parhaiten menestynyt vaihtoehtoisväline on niin ikään presentaatiopalveluja tarjoava Prezi. Kotimaastakin löytyy varteenotettava kilpailija, mutta se ratkaisee aiheeseen liittyen eri ongelmia ja eri tyylillä kuin tytäryhtiö. Johto B:llä on kokemusta siitä, että paikallinen kulttuurituntemus ja perusteellinen tutustuminen yrityskulttuuriin ja päätöksentekomekanismeihin ovat hyvin oleellisia asioita kansainvälistymisessä.

e) Jakelukanavastrategiat ja operaatiomuodot

Yhtenä haasteena kansainvälistymisen tiellä Johto B näkee jakelukanavastrategiat. Häntä huolestuttaa se, että koska tytäryhtiöllä ei ole resursseja rakentaa omaa myyntiorganisaatiota Eurooppaan, niin se voi todennäköisesti joutua lähtemään kumppaniverkoston kautta esimerkiksi Eurooppaan, Amerikkaan, Idän suunnalle tai minne vain. Kumppanin tai kumppanien löytämisessä huolena on vielä se, että he ymmärtäisivät tytäryhtiön liikeidean ja mahdollisuudet ja ostaisivat sen ja laittaisivat panoksiaan siihen. *Jakelusta* ei ole vielä päätetty, mutta on ajateltu, että sitä jaettaisiin verkon yli osittain kumppaniverkoston kautta ja kumppaniverkosto pitäisi sisällään myös tuotteeseen liittyvät oheispalvelut. Molemmat haastateltavista olivat yhtä mieltä siitä, että yritys tarvitsisi kansainvälistymisessä apua myynti- ja jakelukanavien löytämiseen sekä juridisiin asioihin. Johto B:n mielestä apua tarvittaisiin lisäksi teknologiassa ja kohdemarkkinatietoisuuden lisäämisessä. Johto A nosti vielä esiin kansainvälisen liiketoiminnan strategiasparrauksen. Emoyhtiön kohdalla palvelu halutaan toimittaa itse suoraan loppuasiakkaalle ja tytäryhtiö puolestaan toimittaa tuotteen tai tuotteen ja palvelun osin itse ja osin välikäsiensä kautta. Jakelun ulkoistaminen on siis vaihtoehto vain tytäryhtiön kohdalla ja markkinointi pidetään molempien kohdalla omissa käsissä. Jakelijan tai jakelijoiden valinnan kanssa tulee kuitenkin olla hyvin tarkka ja perusteellinen. Johto A tietää, että ikävyyksien minimoimiseksi on syytä valita jakelija tarkoin ja laatia jakelusopimus huolellisesti.

Johtohenkilöt olivat samaa mieltä siitä, että *emoyhtiön kohdalla* ulkomaille myynti tapahtuisi tarjoamalla yhä aktiivisemmin palveluja jo olemassa olevien asiakkaiden eri maissa toimiville emoyhtiöille, tytäryhtiöille, sisaryrityksille ja muille:

Jossain määrin sitä tapahtuu jo nytkin. Eräältä suomalaiselta asiakasyritykseltä löytyy pelkästään Amerikan-markkinoille kohdennettuja brändejä, joiden kautta emon laajentumista voisi ajatella. Kyseeseen tulee myös muutama muu asiakas. Verkostoja (asiakkaita tai yhteistyökumppaneita) kansainvälistymisen avuksi löytyy Johto A:n mukaan noin 10kpl. Vientisuunnitelmaa emolle ei ole vielä tehty, sillä johto B:n mielestä emoyhtiön *realistinen aikajänne kansainvälistymiselle* olisi vasta noin viiden vuoden kuluttua eli 2020, jolloin Helsingin pään ajatellaan toimivan jo hyvin ja emolla on ehkä muutama muukin toimipiste Suomessa. Johto A ei juuri kommentoinut kansainvälistymisen aikatauluihin, koska ajatteli luultavasti kysymyksen koskevan vain emoyhtiötä.

Tytäryhtiön kohdalla ulkomaisille markkinoille meno on ajateltu tapahtuvan *yhteistyökumppanin / jälleenmyyjäagentin kautta*, joka etsii asiakkaat kohdemarkkinoilta ja myy tuotteen tai tuotteen ja palvelun heille paikallisesti. Silloin asiakkaat siirtyvät presentaatiopalvelun käyttäjiksi ja nauttivat sähköistä verkkopalvelua. *Internet-myynti* on yksi tytäryhtiön tärkeimmistä myynti- ja jakelukanavista. Kansainvälisiä asiakkaitaan se haluaa palvella hyvin ja nopeasti ja se on mahdollista verkkopohjaisen tuotteen ollessa kyseessä, mahdollista jopa asiakkaan omalla kielellä. Johto A:n mukaan asiakkaat voidaan jakaa isoihin toimijoihin, joita pyritään palvelemaan paikallisesti ja pieniin toimijoihin, jotka saavat tuotteen ja palvelun verkkosivujen kautta, niin sanottua itsepalvelukaistaa pitkin. Itsepalvelustrategian kautta eli asiakas voi ostaa tuotteen (eli käytännössä siis käyttöoikeuden tytäryhtiön presentaatiopalvelun) itse suoraan verkosta ja tarvitessaan ostaa siihen paikallisesti lisäpalveluja. Jälleenmyyjän intresseissä on myydä tuotetta ja saada ohjelmistomaksusta itselleen osa sekä saada samalla kaupattua omaa presentaatiopalveluun liittyvää palvelutuotettaan (kuten graafinen tuotanto, myynnin konseptointi jne.). Agentilla (jälleenmyyjällä) tai agenttifirmalla on siis oltava palveluun tarvittavat taidot. Johto A:n mukaan potentiaalisia yhteistyökumppaneita tytäryhtiölle ovat kaikki emoyhtiön tyyppiset yritykset ympäri maailman. Johto B:n mukaan yhteistyökumppanin toimintaa ei ohjattaisi tiukasti, vaan hän saisi valita tuotteen / palvelun käyttäjät itse. Tytäryhtiön markkinoille meno saattaisi Johto B:n mukaan olla jopa helpompaa ulkomailla kuin Suomessa, sillä PowerPointin (suurimman kilpailijan) korvaajia löytyy muualta maailmasta paremmin. Tytäryhtiö pyrkii

olemaan kansainvälinen vuonna 2016. Vientisuunnitelmaan on merkitty iso maali ja väliportaat tulevat ajan kanssa. Läsnaolon *sitovuustaso kohdemarkkinoilla* on tytäryhtiön kansainvälistyessä yhden tai useamman henkilön jatkuva tarve. Johto B näkee, että kansainvälistymiseen lähtevät henkilöt tulevat olemaan sitoutuneita tehtäväänsä. Hänellä ei ole suuria odotuksia sen suhteen, että nykyisistä (emoyhtiön) työntekijöistä monikaan olisi kiinnostunut lähtemään kansainvälisille markkinoille. Johto A näkee, että liiketoiminnan lähtiessä pyörimään tarvittaisiin enemmän työntekijöitä ja läsnaolon tarve kohdemarkkinoilla muuttuisi sitovaksi.

Tytäryhtiön kohdalla johto ei näe *lisensointia* kiinnostavana vaihtoehtona, mutta se kuitenkin voisi olla vaihtoehto - mutta ei ykkösvaihtoehto. Lisenssiä myytäisiin silloin todennäköisesti useammalle toimijalle samaan aikaan, mutta se määriteltäisiin markkina- ja toimijakohtaisesti. Tytäryhtiö haluaa tällä hetkellä toimia ensisijaisesti omalla brändillään ja lisensointi toisen brändin alle nähtäisiin jonkinlaisena luovutusvoittona tai luovuttamisena. Erään yrityksen kanssa sillä on ollut jo aiheesta keskusteluja vastikään. *Teknologialisenssi* kiinnostaisi kuitenkin: ”*Siis periaatteessahan se on teknologialisenssi mitä myydään eli käyttöoikeus teknologiaan. Se on niin kuin se idea.*” Johto B. *Sisäänpäin kansainvälistyminen* tytäryhtiön kohdalla tulee olemaan todellisuutta siinä mielessä, että se palkkaa paraikaa ulkomaista työvoimaa myyntitiiminsä. Myös teknologian ostaminen ulkomailta on vaihtoehto. Yhdellä emoyhtiön työntekijöistä on työkielenä englanti ja johtohenkilöt pyrkivät kommunikoimaan asioista hänen kanssaan englanniksi. Myös kaikki tytäryhtiön perustamiseen, liiketoimintaan ja muuhun dokumentaatioon liittyvät asiat on hoidettu englanniksi.

Kohdemarkkinoiden ja operaatiomuodon valinta eivät ole tytäryhtiölle se olennaisin seikka kansainvälistymisessä ja markkinoille mennään tilannekohtaisesti eli joillekin toisille markkinoille voidaan mennä eri tyylillä kuin toisille. Johto A korosti kohdemarkkinoiden ja operaatiomuodon valinnan olevan kuitenkin keskeinen osa sitä, lähteekö liiketoiminta uusilla markkinoilla vetämään vai ei ja että markkinoille ei voi kustannusten eikä minkä muunkaan näkökulmasta mennä miten vain.

Ulkomaalaisten asiakkaiden palveleminen kotimaassa on realistista ainakin emoyhtiöllä, vaikkei asiakkaan liikkuminen palvelun luokse (ulkomailta) olekaan alalla yleistä. Potentiaalinen asiakaskunta tälle voisivat olla esimerkiksi Ruotsista Suomeen tulevat yritykset. VASEK:in aloitteen kautta emon Vaasan konttorilla kävikin vastikään vieraita Ruotsista, Uumajasta. Palvelu voi myös tapahtua verkon yli tarjoajan ollessa kotimaassaan ja vastaanottajan puolestaan omassaan. Myös tytäryhtiön kohdalla tämä on mahdollista eli sen tuotteeseen / palveluun liittyvät koulutukset on mahdollista järjestää verkon kautta, mutta omat haasteensa se tulisi sisältämään. Palvelujen tai *palvelun osien ostaminen ulkomailta* tai *etätuotanto* eli *offshoring* nähdään varteenotettavaksi vaihtoehtoiseksi oman ydintoinnin tukemisen muodoksi, eettisesti toteutettuna (korosti Johto B).

Vientirengaista ainakaan Johto B ei tiedä paljoakaan, mutta pitää ajatusta jopa kiinnostavana. Tosin vientirengas kuuluu operaatiomuotona alliansseihin ja alliansseista sinällään ei oltu kiinnostuneita. Johto B:n mielestä *emoyhtiön kansainvälistyminen tytäryhtiön kautta* on mahdollinen vaihtoehto. Johto A näkee, että niin tytäryhtiön osto kuin perustaminenkin ovat vaihtoehto kuin myös emon kansainvälistyminen tytäryhtiön kautta. Johto B voisi olla jossain määrin kiinnostunut *yhteisyrittäjyydestä*, oikean kumppanin löytyessä. Johto A:n mukaan sitä jo löytyykin, vaikkei ihan perinteisessä mielessä. Jos emoyhtiö *perustaisi ulkomaisen myyntikonttorin*, se tekisi Johto B:n mukaan sen ainoastaan itse ilman ulkomaisia välikäsiä. Tyyli voisi olla seuraava: Se menisi esimerkiksi Tukholmaan ja sieltä myisi palvelujaan ja saisi pikkuhiljaa toimintaan mukaan myös paikallisia myyjiä, jotka ymmärtävät myös paikallista liiketoimintaympäristöä paremmin. Tosin juuri Ruotsin ollessa kyseessä emoyhtiöltä löytyisi itseltäänkin paikalliskulttuurin ja liiketoiminnan osaamista. Johto A näkee, että *projektiviennillä* tarkoitetaan usein hieman isompia projekteja, kuin mitä emoyhtiöllä tai tytäryhtiöllä on ja hän ei ole kiinnostunut siitä. Johto B taas on sitä mieltä, että he jossain määrin jo vievätkin osaprojekteja, kun esimerkiksi Saksaan lähtee laskuja liittyen projektiin, johon emoyhtiö on tehnyt oman osuutensa. Johto B on kiinnostunut projektiviennistä ja hänen mielestään olisi mielenkiintoista tehdä joku kansainvälinen projekti emoyhtiöllä.

7 TULOSTEN ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa analysoin tutkimustulokset, teen niistä johtopäätökset ja pohdin niiden reliabeliutta ja validiutta. Lopuksi vielä arvioin suoritustani sekä esitän jatkokatutkimusehdotuksia. Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Analysointivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia tutkija saa tutkimusongelmiinsa, ja onko kysymysten asettelu ollut oikea. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa aineistoanalyysia tehdään usein jo tutkimuksen edetessä, mutta minä keräsin ja järjestelin aineiston ensin ja sen jälkeen analysoin. Metodiksi valitsin ymmärtämiseen pyrkivän lähestymistavan, joka sisältää laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsijärvi ym. 2007, 216, 218–219.)

Tutkimus toteutettiin kehittämishankkeena kaupallistamiseen erikoistuneeseen designtoimistoon. *Tutkimuksen päätavoitteena* oli selvittää millä tavoin case-yritys voisi kansainvälistyä sekä mitkä ovat kansainvälistyvän palveluyrityksen yleisimmät haasteet. Lisätavoitteena oli tuottaa tietopaketti kansainvälistymistä miettivälle yritykselle. *Tutkimusongelma* oli palveluyrityksen keinot, mahdollisuudet ja haasteet kansainvälistymisen tiellä. *Tutkimusmenetelmä* oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. *Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena* oli selvittää case-yrityksen kansainvälistymistilanne, kartoittaa sen nykyiset ja tarvittavat resurssit (sis. henkilöstön osaamisen) sekä selvittää johdon yksimielisyyttä päätöksenteossa.

7.1 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat huolimatta pyrkimyksestä välttää virheiden syntyä, ja siksi tutkimuksissa pyritään yleisesti arvioimaan niiden luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan arvioida monenlaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla, joista yleisimmät ovat reliabelius ja validius. Mittaustulosten toistettavuus eli *reliabelius* tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan todeta niin, että kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, tai niin, että samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla saaden kuitenkin sama tulos. (Hirsijärvi ym. 2007, 226; Hirsijärvi & Hurme 2001, 185.)

Tutkimuksen *validius* eli pätevyys tai luotettavuus tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. On hyvä huomioida, että menetelmät ja mittarit eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa eli voi käydä niin, että haastateltavat vastaavat kysymyslomakkeen kysymyksiin, mutta ovat saattaneet käsittää jotkut (jopa useat) kysymykset toisin, kuin tutkija oli ne tarkoittanut. Jos tutkija jatkaa tästä saatujen tuloksien käsittelyä alkuperäisen ajattelumallinsa mukaan, niin mittari aiheuttaa tuloksiin virhettä ja tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä. Hirsijärven & Hurmeen mukaan haastatteluaineistojen luotettavuus on riippuvainen niiden laadusta ja haastattelua ei voida laskea validiksi, jos esimerkiksi vain osa haastateltavista on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huonoa tai jos litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa. Molemmissa tutkimusmenetelmässä tutkimuksen validiutta on mahdollista tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä. (Hirsijärvi ym. 2007, 185, 226–228; Mäntyneva ym. 2008, 34.)

Validiteetti voidaan jakaa kahteen osaan. *Ulkoisella validiteetilla* tarkoitetaan sitä, onko tutkimus yleistettävissä ja jos on, mihin ryhmiin. Ulkoisessa validiteetissa tutkimusasetelmalla pyritään eliminoimaan mahdollisimman monta luotettavuuden uhkaa ja tärkeässä roolissa on myös otanta, jolla niin ikään pyritään karsimaan pois validiteetin uhkia. *Sisäisellä validiteetilla* tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta. Hyvin valitulla teoriasisällöllä, tutkimusasetelmalla, oikealla käsitteenmuodostuksella sekä sillä, että onko tutkimusmittari muodostettu oikein ja mittaako se toivottuja seikkoja voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja karsia pois pahimmat epäluotettavuuden lähteet. (Metsämuuronen 2003, 35.)

7.2 Henkilöstökyselyn analysointi

Mielestäni kyselytutkimus oli aineistonkeruumenetelmänä toimiva ja avoimet kysymykset tuottivat yksilöllisiä vastauksia. Näen kuitenkin puolensa myös yksilöhaastattelussa, jossa epäselvät kysymykset tai vastaajalle tuntemattomat termit olisi pystytty avaamaan kasvokkain. Näen, että ryhmähaastattelu olisi voinut olla joidenkin haastateltavien kohdalla rajoittava tekijä vastausten spontaaniudessa, ja olisi lisäksi vaatinut yritykseltä ylimääräisiä resursseja tilanteen järjestämiseksi.

Kyselytutkimuksen toistettavuus eli *reliabelius* oli hyvä, koska tutkimus ei antanut sattumanvaraisia tuloksia vaan se olisi toistettavissa toteutetussa muodossa ja samoilla tuloksilla uudestaan. Pyrin valitulla tutkimusasetelmalla rajaamaan pois mahdollisimman monta luotettavuuden uhkaa. Kyselytutkimuksen *ulkoinen validiteetti* oli mielestäni hyvä siinä valossa, että kyselytutkimuksella pystyttiin rajaamaan mahdollisia tuloksiin vaikuttavia kolmannen osapuolen aiheuttamia häiriötekijöitä sekä toteuttamalla mahdollisimman suuri otantakoko (14/15).

7.2.1 Sisäinen validius henkilöstökyselyssä

Henkilöstön kyselytutkimus mittasi sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata: henkilöstön kansainvälisiä resursseja. Tutkimukseen vastasi 14/15 kyselyn saaneista eli vastaajaprosentin ollessa 93 % vastaajakato oli marginaalinen. Kaikki lomakkeet pystyttiin hyväksymään. *Näillä seikoilla perustelen tutkimuksen validiksi.* Tutkimuksen sisäinen validius kuitenkin horjui hieman siinä, että ainakin kaksi haastatteluvastaajaa ei ymmärtäneet 4. kysymystä täysin (Tiedätkö, mitä erilaiset kansainväliset toiminnot eli operaatiomuodot ovat? Miksi niiden tunteminen on tärkeää kansainvälistymistä suunniteltaessa?). Tässä kohden valittu menetelmä ei täysin vastannut sitä todellisuutta, jota kuvittelin tutkivani, sillä tutkimusmittari (lomakekysely) ei täysin mitannut toivottuja seikkoja (väärin ymmärretty kysymys). Ehkä minun olisi pitänyt avata kysymystä enemmän määrittelemällä siinä esiintynyttä termiä. Tähän kysymykseen valtaosa vastaajista vastasivat ”En tiedä.”. Vain kaksi vastaajaa ilmaisi, että eivät ymmärtäneet kysymystä, joten minulle jäi hieman epäselväksi, oliko kielteisesti kysymykseen vastanneilta (sen lisäksi, että eivät vastusta tieneet) jäänyt myös ymmärtämättä itse kysymys. Tässä kohtaa lomakekysely osoitti huonot puolensa. Epäselvät kysymykset tai vastaajalle tuntemattomat termit olisivat pystyneet avaamaan kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa. Toisaalta kyvyttömyys vastata johonkin kysymykseen ei välttämättä tarkoita, ettei vastaaja ymmärtäisi, mitä siinä kysytään vaan se voi olla myös olla tiedon puutetta. Tästä näkökulmasta näen teoriassa koostamani kansainvälistymisen tietopakettin hyödylliseksi myös yrityksen henkilöstölle. Case-yrityksen kansainvälistymisaikomuksia ajatellen ei ole haitaksi, vaikka työntekijöillä olisi tietämystä yrityksen kansainvälistymisestä haasteineen ja mahdollisuuksineen. Myös kysymys

8d jäi hieman mietityttämään, koska kaksi haastateltavista ei vastannut siihen mitään, yksi vastasi ”En osaa sanoa.” ja yhden mielestä kysymyksen asettelu oli epäselvä. Mielestäni kysymys oli kuitenkin sen suuntainen, että siihen ei välttämättä riittänyt jokaisella vastaajalla ideoita, ja se on seikka, johon haastattelija ei pysty vaikuttamaan. Epäselväksi en kysymystä näe, mutta lisäselvyyttä olisi voinut tuoda esimerkkien anto. Näkemystäni tukee se, että loput vastaajista (10/14) osoittivat vastauksillaan kuitenkin ymmärtäneensä kysymyksen hyvin.

Henkilöstökyselyn lopputuloksena olen sitä mieltä, että kysymysten asettelu oli kokonaisuudessaan hyvä ja haastattelu enimmäkseen onnistunut. Tutkimustulosten perusteella voin todeta, että case-yrityksessä on työntekijöitä, joilla olisi kiinnostusta ja taitoa työskennellä kansainvälisillä markkinoilla joko kotimaasta käsin tai itse kohdemaassa. Kielitaitoakin löytyy, sekä varteenotettavia ideoita kansainvälistymiseen liittyen. Toisaalta huomioitavaa on, että kansainvälinen osaaminen keskittyy kapealle osalle työntekijöistä, kaikilla kielitaito ei ole hyvä ja että osa henkilöstöstä ei ole lainkaan kiinnostunut kansainvälistymisestä. Yrityksen haasteisiin ja mahdollisuuksiin liittyen haastateltavien vastauksista ilmeni, että emoyhtiön kansainvälistyminen olisi tällä hetkellä haasteellista, ja että sillä olisi vielä kotimarkkinoillakin työsarkaa. Tytäryhtiön kansainvälistyminen sen sijaan nähtiin selkeästi positiivisempänä ja realistisempänä seikkana. Henkilöstön näkemyksiä case-yrityksen kansainvälistymismahdollisuuksiin sekä muun muassa työntekijöiden kansainvälistymisen tukemiseen on esitelty edellä kappaleessa kuusi.

7.3 Johdon haastattelutulosten analysointi

Johdon kohdalla yksilöllinen puolistrukturoitu teemahaastattelu oli aineistonkeruumenetelmänä toimiva ja antoi joustoa haastattelutilanteeseen. Koin, että se mahdollisti syvällisen ja laadukkaan tutkimusaineiston keruun ja toi haastateltavien äänen yksilöllisesti esille. Haastattelutapa antoi mahdollisuuden avata epäselviä kysymyksiä haastateltaville ja tarkistaa tarpeen tullen puhummeko emoyhtiöstä vai tytäryhtiöstä. Puolistrukturoitu haastattelumalli tuki yksilöllisiä vastauksia, koska vastauksia ei ollut sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Yksilöllinen haastattelu tuki myös persoonallisia vastauksia ja mahdollisti johdon yksimielisyyden tutkimisen. Puhelinhaastatteluissa oli syvähaastattelun piirteitä, sillä vas-

taaja vei osaltaan haastattelua eteenpäin ja pystyin esittämään tarkentavia kysymyksiä helposti ja muokkaamaan hieman haastattelun runkoa kysymysten edetessä. Vastaaajakato oli 0 %, koska molemmat haastateltavat osallistuivat odotetusti haastatteluun.

7.3.1 Tytäryhtiön nykytilanteen sekä mahdollisuuksien kartoitus

Haastattelun perusteella voidaan todeta, että *tytäryhtiön palvelukonsepti* on kansainvälisesti toimiva ja aika lailla valmis kohtaamaan kansainväliset markkinat. Sen tämänhetkisen liiketoiminnallisen tilanteen perusteella näen sen kansainvälistymisen vuonna 2016 olevan realistinen tavoite. Kotimarkkinoilla harjoitetaan parhaillaan koemarkkinointia presentaatoratkaisun toimivuuden tarkistamiseksi ja kokemusten keräämiseksi. Henkilöstön ja johdon haastattelutulosten perusteella näkisin tytäryhtiön presentaatoratkaisulle Skandinavian ja eteenkin Ruotsin hyväksi vaihtoehtoiksi aloittaa kansainvälistyminen. Case-yritykseltä löytyy jo valmiiksi kieli-, kulttuuri-, johto- ja liiketoiminnallista osaamista Ruotsin markkinoilta ja nämä seikat puoltavat sen valitsemista ensimmäisiksi kohdemarkkinoiksi. Näen kuitenkin, että laajentuminen muuallekin Eurooppaan sekä jopa USA:han voisi olla realistista kohtuullisen pian, koska verkkopohjaista tuotetta on helppo monistaa. Haasteina näille markkinoille lähettäessä näen saman kuin haastateltavat eli palvelutuotteen toteuttamiseen tarvittaisiin paikallisia työntekijöitä ja kielitaitoa, palvelutuotteen paikallistamisen kielen osalta, kulttuuritietämyksen ja kohdemarkkinatuntemuksen. Apua tarvittaisiin myös teknologiassa, kohdemarkkinatietoisuuden lisäämisessä, strategiasparrauksessa sekä todennäköisesti juridisissa seikoissa. Aasian markkinoille lähettäessä apua tarvittaisiin myös palvelutuotteen hinnoittelussa matalamman hintatason vuoksi.

Vahvimpina kansainvälisille markkinoille houkuttelevina tekijöinä näen asiakkaan taholta tulevan vetoavun sekä tuote- ja palvelukysynnän suuruuden, jolla viittaa myös tuotantokapasiteetin hyväksikäyttämiseen. Kansainvälisille markkinoille työntävät pienet kotimarkkinat ja heikohko kansantaloudellinen tilanne.

Tämänhetkisiä resursseja kansainvälistymiseen liittyen yritykseltä löytyy mielestäni aika mukavasti. Henkilöstöstä löytyy muutamia työntekijöitä, joilla on jo

hieman enemmän kansainvälistä työkokemusta ja lisäksi Johto B:ltä löytyy myös kokemusta kansainvälisestä työstä, kansainvälistymisestä, viennistä sekä kansainvälistä johto-osaamista. Molemmilta johtohenkilöiltä löytyy markkinointiosaamista, Johto B:ltä myös kansainvälistä. Kielitaitoa löytyy useammalta henkilöltä hyvin ja usealta kohtuullisesti. Johdon suhtautuminen työntekijöiden kansainvälisiin resursseihin on varsin realistinen. He eivät laske paljoa tämänhetkisen henkilöstön kansainvälisen osaamisen varaan, mutta henkilöstökyselyn tutkimustulosten perusteella näen kuitenkin, että osaamista löytyy myös nykyisestä henkilöstöstä jonkin verran ja innokkuutta ja kiinnostusta sitäkin enemmän. Kun vertaa johdon oletuksia ja henkilöstön kansainvälistymishaluja, niin näen, että henkilöstö on enemmän kiinnostunut kansainvälistymisestä kuin johto olettaa. Toki huomioitavaa on, että taso, jolla kansainvälistymiseen oltaisiin valmiita sitoutumaan, vaihtelee hyvin paljon per henkilö, ja kansainvälistymistilanteet olisi katsottava täysin tapauskohtaisesti. Kansainvälistä taloushallinnon osaamista tytäryhtiöltä ei omasta takaa löydy, mutta se ei välttämättä joutuisi sitä erikseen kuitenkaan hankkimaan, sillä sitä löytyy sen nykyiseltä tilitoimistolta (eri kuin emoyhtiön). Yhteistyöverkostoja yritykseltä löytyy jonkin verran, mutta enemmän tytäryhtiön toimintaan liittyviä voisi olla. Case-yritys voisi kartoittaa, mitä siltä itseltään puuttuvia resursseja sen yhteistyökumppaneilta löytyy. Resurssien sitovuustaso henkilöstömäärässä mitattuna olisi tytäryhtiöllä aluksi yhden tai useamman henkilön jatkuva läsnäolon tarve kohdemarkkinoilla. Näen sen realistiseksi toteuttaa, koska yritys on valmis palkkaamaan tarvittaessa uutta ja osaavampaa henkilökuntaa.

Tutkimuksen perusteella näkisin tytäryhtiön *suurimmiksi resurssien puutteiksi* rahoituksen, jakelukanavastrategiat, markkinatietojen ja kohdemaan kulttuurituntemuksen puutteellisuuden sekä kyvyn erottua kilpailijoista: Kaikki näistä seikoista ovat tyypillisiä suomalaisyritysten kansainvälistymisen ongelmia ja markkinoille menon esteitä. Presentaatoratkaisun *rahoituksen* takaamiseksi tulisi pääomasijoittajia etsiä tällä hetkellä hyvin aktiivisesti. Rahoitusta voitaisiin yrittää hakea toistamiseen myös julkiselta sektorilta, josta vaihtoehtoja löytyy Tekesin ja Finnveran lisäksi muun muassa kappaleessa 4 esitellyt organisaatiot. Tämä vaatisi työtä ja sinnikkyyttä, mutta näen, että yrittäminen kannattaisi. Näen myös vientirenkait yhtenä pienenä vaihtoehtona. Toteutuakseen se vaatisi sopivat yritykset, joil-

la olisi kiinnostusta laajentua samoille kohdemarkkinoille ja jotka yhdessä pystyisivät kunkin kansainvälisistä resursseista koostamaan toimivan kokonaisuuden. Vientirenkaita järjestää esimerkiksi Pohjanmaan Viexpo.

Myynti- ja jakelukanavastrategiat näen haasteeksi siksi, koska tytäryhtiön omat resurssit eivät riitä oman myyntiorganisaation perustamiseen kansainvälisille markkinoille ja sen on turvauduttava yhteistyökumppaniin tai – kumppaneihin. Lisäksi oikeanalaisen, toimivan ja kannattavan kumppanin valitseminen ja löytäminen on hyvin haasteellista ja aina myös riski. Näen, että tiedostamalla kumppanin valintaan liittyvät riskit yritys voi tehdä kaikkensa välttääkseen ne. Kumppani on syytä valita huolellisesti, ei kiireesti pakkoraossa ja hänet / heidät / se yritys on syytä perehdyttää tuotteeseen ja palveluun perinpohjaisesti ja varmistaa, että liikeidean ydin on varmasti ymmärretty oikein. Näin myös suora palaute asiakkaan suunnalta on turvattu. Jakelu asiakkaalle suoritettaisiin siis osin itse ja osin jälleenmyyjäagentin välityksellä. Lähtökohtaisesti kumpikaan johtohenkilöistä ei ollut kovin kiinnostunut palkkaamaan välikättä kansainvälisen kumppanin etsimiseen. Näkisin kuitenkin, että tapauksessa, jossa omat verkostot ja taidot eivät riitä kartoittamaan turvallisia jakelukanavia yritys voisi käyttää apuna jotain julkista tai yksityistä asiantuntijaorganisaatiota, joka auttaisi kumppanin valinnassa kohdemarkkinoilla. Kumppanin valinta on niin oleellinen asia, että vaikka sen löytämisestä hieman maksaisikin, niin se ei mene hukkaan, jos sen tuloksena löytyy luotettava ja asiansa osaava kumppani. Kun markkinoille menon tapa on valittu, olisi tytäryhtiön hyvä vielä miettiä, mikä on toiminnan alkaessa haluttu markkinointistrategia ja miten sitä kehitetään jatkossa.

Markkinatietojen ja kohdemaan kulttuurituntemuksen puutteellisuus ovat haasteita case-yritykselle ja se tarvitsisi siihen kartoitusapua. Jo edellä mainittu Viexpo järjestää TEM:in tukemia markkinaselvitysmatkoja, joille tytäryritys voisi yrittää osallistua ja saada tätä kautta kohdemarkkinatuntemustaan laajemmaksi. Markkina- ja kulttuuritietoa voidaan saada myös asiakkaan, paikallisen työntekijän tai muun partnerin kautta. Avunlähteenä kannattaa huomioida myös kappaleessa 4 mainitut Maailmalla-verkosto, Suomen Yrittäjät, Ulkoasiainministeriö, TE-palvelujen EURES-verkosto ja Kauppahdistykset.

Näen tytäryhtiön haasteeksi myös *kyvyn erottua kilpailijoista ja tulla asiakkaan valitsemaksi*. Mielestäni sillä on hyvät ja selkeät verkkosivut ja haastattelussa nousi hyvin esille myös sen ainutlaatuisuustekijöitä (ks. 6.2.1). Näen kuitenkin, että sen tulisi vielä miettiä lisää ylivoimaista asiakashyötyään ja paremmuustekijöitään kilpailijoihinsa nähden. Tytäryhtiön olisi hyvä kartoittaa, missä asiakkaalle tärkeässä asiassa se on selkeästi kilpailijoitaan parempi ja korostaa sitä myynnissään ja mainonnassaan. Myyntiargumentista tulisi ilmetä, miksi asiakas vaihtaisi tutun, turvallisen ja hyväksi koetun kotimaisen palveluntarjoajan tuntemattomaan ulkomaiseen. Paremmuustekijöiden arvioinnissa olisi hyvä olla kriittinen ja konkreettinen ja pystyttävä jollakin tavalla näyttämään toteen sen mitattavuus eli kuinka paljon kilpailijoita paremmin kyetään ratkaisemana asiakkaan tarpeet. Kun tiedostetaan, mihin menestys kotimarkkinoilla perustuu, voidaan tämäkin paremmuusanalyysi tehdä helpommin. Paremmuustekijöitä (ks. 2.5.1) ja palvelutuotteen ominaisuuksia voisi olla hyvä miettiä myös markkinoinnin kilpailukeinojen kautta (ks. 7P / 4.3). Saamani kuvan perusteella näen, että presentaatoratkaisun paremmuustekijöitä voisivat olla sen helppokäyttöisyys, yrityksen tarjoama kokonaisratkaisu, asioinnin helppous ja luotettavuus sekä se, että yritys on kuitenkin vielä verraten pieni ja joustava.

7.3.2 Todennäköisimmät operaatiomuodot

Tytäryhtiölle tärkeitä seikkoja kaupanteossa ovat palveluprosessin ja sen lopputuloksen kontrolloitavuus ja koordinoitavuus, kuten myös asiakastyytyväisyys ja suora ja nopea informaation saatavuus loppuasiakkaasta. Se haluaa palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin ja nopeasti ja myös kansainvälistyä nopeasti. Läsnäolon sitovuustaso voisi tutkimuksen perusteella olla 1-2 henkilöä aluksi ja työntekijöitä oltaisiin valmiita palkkaamaan tarpeen mukaan. Mahdollisia agenteja voisi olla useampiakin tai niin, että yhdellä agentilla useampia myyjiä. Edellä mainitut, tutkimuksen tuloksena saadut seikat kertovat miten tytäryritys haluaa ja voi kansainvälistyä. Niiden perusteella voidaan todeta, että todennäköisin operaatiomuoto kansainvälistymiseen olisi sille suora vienti (jossa jakelun ja markkinoinnin hoitavat ulkomaiset välikädet), välitön myynti, internet-myynti ja teknologialisenssi ja hyvin mahdollista on, että se käyttää näitä kaikkia muotoja. *Inter-*

net-myynti on sille varma kanava kansainvälistyä ja on yksi sen tärkeimmistä myynti- ja jakelukanavista. Tytäryhtiö tavoittaa loppuasiakkaansa kansainvälisilläkin markkinoilla hyvin, sillä verkkotuotteen käyttäjät kirjautuvat palveluun ja heidät on helppo identifioida ja heihin voidaan olla suoraan yhteydessä. Palveluprosessin onnistumisen ja kehittämisen kannalta elintärkeitä asioita ovat jakelijärjestelmän toimivuuden lisäksi juuri asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä asiakkaan antama palaute ja ne pystytään toteuttamaan hienosti internet-myyntissä.

Tytäryhtiön kohdalla vienti tulisi olemaan helpompaa, koska muutoksia tuotteistettuun palvelutuotteeseen ei juuri tarvitsisi tehdä. Jos hankaluuksia tulee, niitä voi tulla siinä, että tuotteeseen liittyvä palvelu ei olisi tarpeeksi pitkälle jalostettua. Siihen olisi hyvä kotimaan koemarkkinoinnin yhteydessä kiinnittää huomiota.

Internet-myynti tulisi tapahtumaan joko *suorana vientinä* välikäden kautta, jolloin emoyhtiön tyylliset jälleenmyyjäagentit myisivät tuotetta ja hoitaisivat tuotteen lisänä tulevan palvelun tarjonnan kohdemarkkinoilla tai *välittömänä vientinä* pelkästään internetin kautta ja ilman palvelua. Suorassa viennissä on yleistä, että informaation saatavuus loppuasiakkaasta on huonosti saatavilla ja kontrolloitavissa (huom. välikädet), mutta sähköinen presentaatiosysteemi kirjautumisineen ratkaisee tämän ongelman. Presentaatoratkaisuun liittyen asiakkaan kanssa ollaan tekemisissä internetin lisäksi myös muutoin tuotteeseen liittyvän palvelun vuoksi. Internet myyntikanavana ja tuotteistettu presentaatiopalvelu ovat kustannustehokkaita ja helposti monistettavissa olevia myyntiratkaisuja ja lisäkustannukset ovat yleensä alkuperäiseen työpanokseen nähden varsin pienet. Internet tarjoaa tytäryritykselle hienon kanavan hyödyntää innovaatiotaan ja osaamistaan globaalisti ja laajentua nopeasti. Laskutusongelmia tulisi todennäköisesti olemaan vähän, koska asiakas maksaa tuotteen välittömästi internetissä.

Internet-myynti tuo mukanaan vaateen saada oma myyntikonttori kohdemarkkinoille tai / ja lisensoida palvelutuotteen teknologia paikallistoimijalle. Vaikka tytäryhtiön tarkoituksena onkin tunnustella potentiaalisia kohdemarkkinoita ensin koemarkkinoinnin keinoin, ei sen ole kohdemarkkinat päätettyään välttämätöntä mennä markkinoille itse, vaan tuotteen (ja siihen liittyvät palvelut) voi myydä kohdemarkkinoilla myös välikäsi. Näin *myyntikonttori* tulisi todennäköisesti ole-

maan välikäden eli tässä tapauksessa jälleenmyyjäagentin omistama. Jälleenmyyjäagentit myisivät tuotetta ja verkkotuotteen oheispalvelut tuotettaisiin samasta yrityksestä paikallisesti. Haastattelussa selvisi, että verkkoliiketoiminnan vaatimia resursseja punnitessaan johto on sisäistänyt oheispalvelujen ja markkinoinnin vaativan konkreettista läsnäoloa kohdemarkkinoilla.

Tutkimuksessa ilmeni, että johtohenkilöt eivät olleet varsinaisesti perinteisestä lisensoinnista kiinnostuneita, mutta näen, että tytäryhtiön kohdalla presentatiokokonaisuuden tekijänoikeuden myymisessä välikädelle on kaikesti kyse *teknologialisenssistä*. Teknologialisenssi tulisi olemaan ei-eksklusiivinen lisenssi, koska samaa teknologiaa myytäisiin usealle eri ostajalle. Ostaja saisi lisenssisopimuksen mukaisesti myydä tuotetta / palvelua kotimaassaan sopimuksessa sovitun määrän, sovitulla hinnalla, rajatulla alueella. Ohjelmistotuotteen ollessa kyseessä case-yrityksen tulisi suojata se sopimusteitse tai patentoimalla (ellei ole sitä jo tehnyt). Lisäksi ennen markkinoille menoa olisi syytä perehtyä hyvin kohdemaan lainsäädäntöön, sillä joissakin maissa lisensointi operaatiomuotona on jopa mahdotonta toteuttaa immateriaalisten tuuteoikeuksien puutteellisista omistussuojista johtuen (ks. 3.1.3). Jos tytäryritys valitsee teknologialisenssin, niin sen on hyvä huomioida, että lisensointi merkitsee tyypillisesti pitkäaikaista yhteistyösuhdetta, joka mahdollisesti sisältää koulutusta ja strategisen tiedon vaihtoa. On yleistä, että tietointensiiivillä kapean sektorin aloilla kansainvälistytään nopeasti ja useammalle markkina-alueelle samaan aikaan (ks. 3.1.1) ja edellä mainittuja operaatiomuotoja käyttäen se on mahdollista tytäryritykselle.

Sisäänpäin kansainvälistymisestä puhuttaessa palvelu voi tapahtua myös verkon yli tarjoajan ollessa kotimaassaan ja vastaanottajan puolestaan omassaan eli tytäryhtiön tuotteeseen tai palveluun liittyvät koulutukset on mahdollista järjestää verkon kautta, mutta omat haasteensa se tulisi sisältämään. Palvelujen tai *palvelun osien ostaminen ulkomailta* tai *etätuotanto* eli offshoring voisi myös olla jossain määrin vaihtoehtoinen oman ydintoiminnan tukemisen muoto, mutta ehdottomasti eettisesti toteutettuna (korosti Johto B). Varsinaista *lisensointia* ei nähdä kiinnostavana vaihtoehtona, koska halutaan toimia ensisijaisesti tytäryhtiön oman brändin alla, mutta se kuitenkin saattaisi jossakin tapauksessa olla vaihtoehto.

7.3.3 Emoyhtiön nykytilanteen sekä mahdollisuuksien kartoitus

Emoyhtiön toiminta on tällä hetkellä vakiintunutta ja tuottaa hyvää tulosta. Sen kansainvälistyminen voi aikanaan tapahtua jopa omakustanteisesti (ks. 4.2). Jollakin tasolla emoyhtiön toiminta on jo nyt kansainvälistä. Johtohenkilöt ajattelevat, että se ei ole vielä kansainvälistynyt, vaikka toisaalta molemmat kokevat, että se on jo monenlaisessa kansainvälistymiseen liittyvässä mukana. Kuten Johto A toteasi, tämä asia johtuu katsojan näkövinkkelistä paljolti. Itse näkisin, että emoyhtiö ei ole täysin perinteinen kotimarkkinoilla toimiva suomalaisyritys, vaan sillä on jo hieman otetta kansainvälistymiseen asiakkaiden projektien kautta, mutta kuitenkin vielä matkaa siihen, että se oikeasti kansainvälistyisi.

Näen, että emoyhtiön peruskonsepti voisi toimia kansainvälisesti hienoisilla muu-
toksilla, mutta koska sillä on vielä kotimarkkinoilla tekemistä ja vallattavaa, kansainvälistyminen ei ole tällä hetkellä sille täysin ajankohtainen asia. Johto B:n mukaan se voisi olla ajankohtainen vuonna 2020 ja uskon hyvin siihen. Emoyhtiö tuntee vahvuutensa ja paremmuustekijänsä kotimarkkinoilla, mutta voi olla, että kansainvälistyäkseen sen tarvitsisi kohdentaa enemmän osaamistaan jonkin tietyn alan asiakkaisiin, kuten Johto A:n mainitsemiin energiateollisuuteen, sähköiseen markkinointiin tai markkinoihin ja automaatioon. Pienenä yrityksenä emoyhtiöllä olisi paremmat mahdollisuudet menestyä, jos se omaisi korkean osaamisen tarpeeksi kapealla sektorilla (ks. 4.2). Lisäksi sen pitäisi räätälöidä palvelujaan kohdemaan kieltä vastaaviksi ja saada kohdemarkkinan- ja kulttuurin tuntemusta. Johto A tiedostaa emoyhtiön tuntemattomuuden kansainvälisillä markkinoilla, mutta näkee, että sillä löytyisi kuitenkin uskottavuutta siellä. Johto B puolestaan näkee, että emoyhtiöllä ei löytyisi uskottavuutta kansainvälisillä markkinoilla. Haastatteluaineiston perusteella itse näen, että sillä tulisi olla enemmän hyviä kansainvälisiä referenssejä ja sujuva kielitaito ollakseen uskottava kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi sen tulisi tuntea paremmin oman menestyksensä perusta kohdemarkkinoilla ja nähdä sekä tuoda julki oman palvelunsa ainutlaatuisuus ja paremmuus kilpailijoihinsa nähden. Kohdemarkkinoiksi näkisin aluksi tytäryhtiön tapaan Ruotsin / Skandinavian, koska maaperä tällä alueella on heille valmiiksi jokseenkin tunnettu. Kohdemarkkinat voivat olla toisaalta aivan hyvin muuallakin.

Näkisin, että emoyhtiön kansainvälistymisreitti voisi hyvin olla aluksi *sisäänpäin kansainvälistyminen palvelun ostotoiminnan kautta*. Se voisi olla ulkomaisten asiakkaiden palvelemista kotimaassa, vaikkei asiakkaan liikkuminen palvelun luokse (ulkomailta) olekaan alalla yleistä. Potentiaalinen asiakaskunta tälle voisivat olla esimerkiksi Ruotsista Suomeen kansainvälistyvät yritykset. Palvelu voisi tapahtua myös verkon yli tarjoajan ollessa kotimaassaan ja vastaanottajan puolestaan omassaan. Sisäänpäin kansainvälistyminen voisi olla myös ulkomaisten asiantuntijoiden rekrytointia omaan organisaatioon (jos halutaan esimerkiksi kehittää muun henkilöstön kansainvälisiä valmiuksia). Se voisi olla myös omaa ydintoimintaa tukevien palvelujen tai palvelun osien ostaminen ulkomailta tai niiden tuottaminen ulkomaisessa tytäryhtiössä eli niin sanottu *offshoring* eli palvelujen etätuotanto. Jälkimmäisin voisi olla jossakin määrin vaihtoehto, mutta jos se tapahtuisi, niin Johto B:n mukaan se tapahtuisi ehdottomasti eettisesti oikein. Emoyhtiö voisi kansainvälistyä sisäänpäin myös tavoittelemalla ulkomaisia investointeja kotimaiseen liiketoimintaansa.

Myöhemmin, jos emo lähtisi kansainvälisille markkinoille, se tekisi sen todennäköisesti itse, ilman välikäsiä ja se olisi silloin *omaa vientiä*. Operaatiomuoto tulisi luultavasti olemaan *oman myyntikonttorin perustaminen* kohdemarkkinoille. Johto A:n mukaan kyseeseen voisi tulla myös *tytäryhtiön osto tai perustaminen*. Emoyhtiön kansainvälistyminen voi hyvin tapahtua myös tytäryrityksen vetoavun johdosta. Se voisi sikäli olla todellinen vaihtoehto, että joissakin maissa kohdemaassa toimiva tytäryhtiö on markkinoille pääsyn ehto (ks. 3.2). Myös asiakas voisi toimia emoyhtiön vetoapuna ja se tapahtuisi käytännössä tarjoamalla yhä aktiivisemmin palveluja jo olemassa olevien asiakkaiden eri maissa toimiville emoyhtiöille, tytäryhtiöille ja sisaryrityksille. Oikean kumppanin löytyessä Johto B voisi olla jossain määrin *kiinnostunut yhteisyrityksestä*. Emoyhtiöllä on jo olemassa yhteisyrityksyyttä jossain määrin, mutta Johto A:n mukaan ei aivan sen perimmäisessä merkityksessä kuitenkaan. Johto B voisi olla kiinnostunut *projektiviennistä*, mutta Johto A ei näe sitä kiinnostavana vaihtoehtona. Lisättäköön, että hän käsittää projektit isompina, kuin mitä emoyhtiöllä on tähän asti ollut ja ei ehkä siksi näe niitä potentiaalisina vaihtoehtoina. Emoyhtiön kohdalla on vielä matkaa palvelujen myymiseen verkon kautta, eikä siihen välttämättä koskaan päädytäkään.

7.3.4 Johdon profiilit ja yksimielisyys

Tutkimuksen perusteella johtohenkilöiltä löytyy kokonaisuudessaan hyvin johdon vientiedellytyksiä, joita ovat tavoitteet ja asenteet, kielitaito ja koulutus, osaaminen ja kokemus sekä tiedonhankinta (ks. 2.2) sekä kansainvälistymisessä avuksi olevia luonteenpiirteitä. Johto A:lta löytyy suunnitelmallisuutta, pitkäjänteisyyttä ja paineensietokykyä ja riskinottajana hän on varovaisempi kuin Johto B, joka on tasolla 1-10 noin tason 8-9 riskinottaja. Johto B:ltä löytyy paineensietokykyä ja pitkäjänteisyyttäkin riittää asioihin, jotka kiinnostavat. Suunnitelmallisuus on karstiutunut ajan myötä pois, koska hän on havainnut asioiden menevän usein hyvin eri reittejä, kuin mitä on suunniteltu. Hänen mukaansa pitkän tähtäimen maalin voi suunnitella, mutta ei liian tarkkoja väliaskelia. Päätöksentekijänä Johto A on se harkitsevaisempi ja suunnitelmallisempi kaveri ja Johto B puolestaan perustaa päätöksensä enemmän intuitioon. Molemmat ovat hyvin yrittäjähenkisiä, eteenpäin meneviä, kehittymishaluisia ja kansainvälistymisestä kiinnostuneita. Kansainvälistä osaamista Johto A:lta löytyy jonkin verran vaihto-opiskeluvuoden tiimoilta, muusta reissaamisesta sekä emoyhtiön Kiinan-messuilta. Myös työ itsessään on tuonut jonkin verran kansainvälistä näkemystä kansainvälisten asiakkuuksien kautta. Johto B:llä on hyvä kansainvälinen markkinointiosaaminen ja häneltä löytyy kokemusta ja varmuutta kansainvälisille markkinoille menosta. Suomi on molempien äidinkieli ja lisäksi Johto A:lla taipuu myös ruotsi ja englanti (jälkimmäinen voisi olla hänen sanojensa mukaan vahvempikin) ja saksa alkeellisesti. Johto B taitaa ruotsin sujuvasti ja englannin välttävästi, mutta ymmärtää molempia kieliä hyvin ja tulee toimeen niillä. Molemmilla johtohenkilöillä on hyvät tiedonhankintataidot ja henkilöstölläkin on keskimääräistä paljon paremmat ja nopeammat tiedonhankintataidot. Kumpikin näkee, että persoona, koulutus ja kokemukset yhdessä vaikuttavat heidän kansainvälistymispäätöksiinsä, ei pelkkä persoona. Itse näen, että persoona vaikuttaa paljon kansainvälistymispäätöksiin, mutta ilman muuta myös henkilön koulutus ja muu tausta (ks. Kuvio 1. / kpl 2.1)

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johdon yleiset linjat koskien emoyhtiön ja tytäryhtiön kansainvälistymispäätöksiä ovat olleet yksimielisiä. Joissakin seikoissa oli eriäviä mielipiteitä, mutta ei radikaalisti. Joistakin asioista oltiin eriä

mieltä oikeasti ja osassa kysymyksistä eriävät mielipiteet saattoivat johtua huonosta kysymyksen asettelusta tai siitä, että Johto A ehkä ylipäänsä antoi hieman varovaisempia vastauksia kuin Johto B. Yleinen tunnelma haastateltavista haastattelijan näkökulmasta oli, että kun kansainvälistymään todella lähdetään, asiat saadaan sovittua hyvässä yhteishengessä. Luulen, että vastauksien osittaiseen erilaisuuteen vaikutti myös kysymysten asettelu ja se, että välillä puhuimme emoyhtiöstä ja välillä tytäryhtiöstä. Johto A mainitsikin jälkimmäisen seikan häiritseväksi tekijäksi. Itsekin näen, että kokonaisuus olisi ollut selkeämpi, jos tutkimuksen alla olisi ollut vain toinen yrityksistä, mutta koska yrityksen organisaatorakenne eteni tämän tutkimuksen kulun aikana, päätin kuitenkin ottaa molemmat yritykset tutkimukseen mukaan. Näen, että yrittäjän ominaisuudet ja valinnat ohjaavat hänen kansainvälistymispäätöksiään aika paljonkin (ks. 2.2).

7.3.5 Validiuden ja reliaabeliuden pohdinta

Kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaisesti tutkin aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Totesin kyseisen tutkimusotteen hyväksi siksi, että se mahdollisti aineiston monitahoisen ja yksityiskohtaisen tarkastelun. Siinä pääsi myös tutkittavien ääni hyvin esille, minkä koin tutkimuksen validiutta vahvistavana tekijänä. Mielestäni johdon teemahaastattelut mittasivat sitä, mitä niiden pitikin mitata eli yrityksen kansainvälisiä resursseja ja haasteita, sen nykytilannetta kansainvälistymiseen liittyen ja johdon yksimielisyyttä. Näen, että tutkimuksen reliaabelius oli kohtuullisen hyvä. Jos tutkimus toteutettaisiin toisen kerran, niin tulokset saattaisivat olla hieman erilaiset siitä syystä, että haastateltavat (johtohenkilöt) ovat ehtineet pohtia asioita lisää mielessään. Luulen, että vastaukset olisivat kuitenkin pääpiirteissään samat. Edellä käyty tulosten tulkinnat olivat osa tämän tutkimuksen validiuden pohdintaa. Niissä tulivat esille sekä hyvät että huonot puolet.

Tutkimuksen validiutta heikensi se, että tutkimuksessa oli kaksi yritystä tutkittavana samaan aikaan: Tämä hämmensi välillä haastattelussa vastaajia. Haastattelijana pyrin kuitenkin aina tuomaan esille, kummasta yrityksestä kulloinkin puhuimme ja olemaan johdattelematta vastajaa. Lisäksi teemahaastattelun paikoin huonolaatuinen äänitallenne heikensi sisäistä validiutta hieman, mutta ei paljon. Puhelinhaastattelu ei ollut yhtä laadukas, kuin kasvokkain tapahtunut haastattelu,

koska haastateltava ajoi autolla samalla ja tämä aiheutti paikoin huonoa kuuluvuutta äänitteessä. Tämä seikka aiheutti haastetta myös litterointitilanteessa, mutta sain kuitenkin selvitettyä epäselvät kohdat enimmäkseen. Nähdäkseni mitään hyvin olennaista ei jäänyt kuulematta, mutta kaiken kaikkiaan äänitteen laatu olisi voinut olla hieman parempi. Puhelinhaastattelulle parempi ajankohta olisi voinut olla tilanne, jossa haastateltava istuu toimistollaan ja keskittyy pelkästään haastatteluun. Molemmat litteroinnit tein samalla tyyllillä, joten validius ei heikentynyt sen vuoksi, että litteroinnin tyyliä olisi muutettu kesken kaiken. Näkisin myös, että tulkintavirheitä haastattelun raportointivaiheessa ei ole, tai on hyvin minimaalisesti. (Ks. 5.2).

Kysymykset vastasivat enimmäkseen siihen, mihin niiden oli tarkoituskin vastata ja tarpeen tullen niitä pystyi tarkentamaan. Kysymysten paljouden vuoksi osa kysymyksistä tuli kysytyä eri asiayhteyksissään kahteen kertaan. Kysymyksiä oli siis ehkä liikaa, vaikka niitä laatiessani ajattelin, että voin saada syvällisen kuvan yrityksen tilanteesta ja tarpeista vain kysymällä tarpeeksi monipuolisesti asioista. Mielestäni kysymysten asettelu oli kohtuullisen hyvä. Täsmällisemmät kysymykset ja keskeytymätön haastattelutilanne olisivat voineet edesauttaa sitä, että haastattelu olisi kestoltaan ollut lyhyempi ja näin litterointikin vähemmän työlästä. Jää kuitenkin mietittäväksi, olisivatko tulokset lyhyemmässä haastattelussa olleet yhtä syvällisiä ja monipuolisia. Yksilöllisillä haastatteluilla karsin pois epäluotettavuutta ulkoisen validiteetin uhkana. Vastaukset olivat yksilöllisiä, eikä niihin vaikuttanut toisen henkilön kommentit. Tutkimuksen sisäinen validiteetti oli mielestäni hyvä. Mielestäni koko tutkimustyö sisältäen henkilöstökyselyn ja johdon teema-haastattelut oli validi.

7.3.6 Loppuyhteenveto

Tutkimuksen aihe oli laaja. Haastattelussa kulkivat rinnakkain emoyhtiö ja tytäryhtiö, mutta haastattelu ja koko tutkimus olisi voinut olla selkeämpi, jos tutkimuksen aiheeksi olisi valittu vain toinen niistä. Tutkimuksen aloitusvaiheessa case-yritys oli vain yksi yritys, mutta tutkimuksen edetessä se laajeni tytäryhtiön verran. Samalla ilmeni, että tytäryhtiön kansainvälistyminen tulisi tapahtumaan ennen emoyhtiötä. Ennen laajentumista tämän tutkimuksen teoriaosuus oli jo hy-

vin pitkälti kirjoitettu ja katsoin parhaakseni ottaa haastatteluun mukaan molemmat yritykset. Voin yhtyä täysin Hirsijärvi ym. (2007, 220) toteamukseen laadullisen tutkimuksen haasteista: ”Laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi.”

Liikeidea sekä emoyhtiöllä että tytäryhtiöllä on mielestäni tarpeeksi selkeä ja kertoo mitä, kenelle ja miten yritys tuottaa sekä minkälaisen imagon se haluaa palvelulleen / tuotteelleen luoda. Teorian mukaan yritys voi tämän pohjalta luoda teknisesti ja kaupallisesti laadukkaan palvelukokonaisuuden, joka herättää luottamusta ja saa asiakkaan valitsemaan saman palvelun uudelleen tai puhumaan siitä hyvää eteenpäin (ks. 4.2). Tehdyn tutkimuksen perusteella yksi palveluyrityksen elintärkeä seikka on case-yrityksellä kunnossa, nimittäin tyytyväinen henkilöstö. Vain tyytyväinen työntekijä pystyy huippusuoritukseen asiakaspalvelussa ja voi edelleen poikia sen, että tyytyväinen asiakas puhuu tuotteesta / palvelusta eteenpäin (ks. 4.3). Tyytyväinen asiakas kannattaa myös huomioida markkinointistrategiassa mahdollisimman tehokkaasti, jotta tieto hyvästä leviäisi mahdollisimman laajalle. Tähän on hyvänä keinona yrityksen kotisivuilla ja sosiaalisessa mediassa käytettävät referenssit, jotka emoyhtiöllä jo ovatkin käytössä.

Kaiken kaikkiaan, mielestäni tässä tutkimuksessa toteutuivat tutkimuksen yleiset tavoitteet. Hyvän tutkimustavan mukaan työ on tehty objektiivisesti, luotettavasti ja rehellisesti tutkimustuloksia vääristelemättä ja hienotunteisesti etenkin yrityksen tietosuoja ajatellen. Lisäksi työ on käytännöllinen ja hyödynnettävissä monelta osin, tutkimuskulut (0€) vastaavat tutkimuksen hyötyjä ja työ lisää case-yrityksen henkilöstön ymmärrystä käsiteltävää aihetta (kansainvälistymistä) kohtaan ja toivottavasti toimii apuna johtohenkilöstön päätöksenteossa. Absoluuttinen totuus ei tullut ilmi tässä tutkimuksessa, mutta se olisi kaikei ollut hankala löytääkään - olivat tutkimusmenetelmät mitkä tahansa.

Yhteistyö case-yrityksen kanssa toimi hyvin. Näkisin, että työstä on hyötyä johtohenkilöille operaatiomuodon valinnassa, kansainvälistymistapojen pohdinnassa sekä mietittäessä parannuskohtia kansainvälistymiseen liittyen. Työstä lienee hyötyä myös kansainvälistymisen tietopakettina läpi organisaation.

7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyö oli prosessina pitkä ja vaativa. Näen, että paremmalla suunnittelulla ja aikatauluttamisella se olisi ollut vähemmän vaativa. Litterointi yllätti vaativuudellaan. Opin kuitenkin prosessin aikana paljon aikatauluttamisesta ja projektin kulusta sekä tutkimuksen tekemisestä. Jos nyt aloittaisin opinnäytetyön tai muun tutkimuksen tekemistä, niin rajaisin aiheen ehdottomasti huomattavasti suppeammaksi ja lisäksi ottaisin pääkäsittelyyn vain yhden case-yrityksen tai jos niitä olisi useampi, niin ne olisivat selkeästi täysin erillisiä yrityksiään. Koin opinnäytetyön tekemisen sen vaativuudesta huolimatta antoisaksikin projektiksi, jossa kertaantui mielestäni hyvin todella monet opintojen aikana läpi käydyt asiat. Työtä tehdessäni huomasin olevani paikoin liian pikkutarkka kirjoittaja, jolla syntyy tekstiä liikaa. Kuitenkin tekstin runsaus on myös rikkaus siinä mielessä, että aineisto on käyty läpi monipuolisesti ja syvällisesti. Aineistoa olisi voinut pyöritellä käsissään ja tuumia eri kulmista loputtomiin. Hirsijärveä ym. (2007, 228) lainatakseni: ”Tutkimus on kuin kristalliin katsomista. Mitä me näemme, kun katsomme kristallinpalaa, riippuu siitä, kuinka me katsomme sitä.”

Jatkotutkimusehdotuksia minulla nousi tutkimuksen kirjoittamisen aikana mieleeni useita. Aihe oli niin laaja, että jokaisesta väliotsikostakin olisi keksinyt useita tutkimuksen aiheita. Hyviä jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla monet case-yrityksen (emoyhtiön tai tytäryhtiön) kansainvälistymiseen liittyvät seikat, kuten:

”Välikäden käyttäminen jälleenmyyjän löytämisessä”. Työssä voisi tutkia, onko parempi etsiä kumppani omilla resursseilla vai käyttää siihen tarkoitettuja business development-palveluja. Työn empiirisessä osuudessa voisi kartoittaa yritysten ratkaisuja ja kokemuksia tähän asiaan liittyen ja tehdä johtopäätökset siitä, mikä olisi case-yritykselle sopiva ratkaisu.

”Miten löytää luotettavat myynti- ja jakelukanavat”

”Toimivia analyyseja tuotteen / palvelun ainutlaatuisuustekijöiden löytämiseksi”

”Yleisimmät rahoituksen lähteet pienen palveluyrityksen kansainvälistymisessä”

8 LÄHTEET

Kirjat

Ahokangas, P. & Pihkala, P. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki. Edita.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. Edita Prima Oy.

Koskinen, O. 2002. Tutkimustyön perusteen-kurssi. Sähköiset oppimateriaalit. Vaasan ammattikorkeakoulu.

Larimo, J. & Arola, M. 1998. PK-yrityksen vienti ja kansainvälistyminen. Kirjallisuusyhteenveto aihealueen tutkimuksesta vuosilta 1976-1998. Vaasan yliopisto, Selvityksiä ja raportteja 37.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä. Gummerus.

Mäntyneva, M. & Heinonen, J. & Wrangle, W. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Vantaa. Tummuvuoren kirjapaino Oy.

Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. 1. painos. Helsinki. WSOY.

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

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki. WSOY.

Elektroniset julkaisut

Aalto-yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto. 2014. Liike-elämän asiantuntijapalveluita kehittävä Leaps-projekti. Viitattu 20.1.2015. www.palveluntuotteistaminen.fi

Avainlippu / Tuotteiden kotimaisuusaste. Viitattu 31.10.2014. www.avainlippu.fi

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. Lähde A. Talous ja Ulkomaankauppa. Viitattu 1.3.2015. <http://ek.fi/mita-temme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. Lähde B. Palvelujen ulkomaankaupan kehitys. Viitattu 1.3.2015.

http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/suhdannekuvat/liitetiedostot/pdf/kava4.pdf

Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. Lähde C. Palveluvienti. Viitattu 12.12.2014.

<http://ek.fi/mita-teeimme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>

Elinkeinoelämän Keskusliitto OK. Lähde D. Tavaravienti. Viitattu 4.3.2015.

<http://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2015/03/02/saksa-nousi-jalleen-suomen-suurimmaksi-vientimaaksi/>

ELY-keskus / Kansainvälistyminen. Viitattu 22.10.2014. https://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kansainvalistyminen#.VETQLfmG_WQ

Eures-portaali / Työnantajalle. Viitattu 21.10.2014.

<https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=job&lang=fi&catId=52&parentId=0>

FinnCham-verkosto. Viitattu 19.11.2014.

<http://kauppakamari.fi/en/international/the-finncham-network/our-network/>

Finnfund. Lähde A. Viitattu 20.10.2014.

http://www.finnfund.fi/yritys/fi_FI/teamfinland/

Finnfund. Lähde B. Viitattu 21.10.2014. <http://www.finnfund.fi/>

Finnfund. Lähde C. Viitattu 21.20.2014.

http://www.finnfund.fi/yritys/fi_FI/finnfund_lyhyesti/

Finnpartnership. Lähde A. Viitattu

21.10.2014. <http://finnpartnership.fi/www/fi/finnpartnership/tehtavat.php>

Finnpartnership. Lähde B. Viitattu 21.10.2014.

http://finnpartnership.fi/www/tiedostot/Esitteet_ja_julkaisut/Finnpartnership_ohjelma_FI2013.pdf

Finnvera. Viitattu 31.10.2014. www.finnvera.fi

Finpro. Viitattu 31.10.2014.

<http://www.finpro.fi/palvelut;jsessionid=1CF76B76BD721E6238A04815B57847B8.webapp1>

<http://www.finpro.fi/palvelut>

Fintra. Viitattu 31.10.2014. www.fintra.fi.

HeiVäl Consulting. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 12.3.2015.

<http://www.heival.ee/fi/liiketoimintasuunnitelma>

Kauppakamari. Viitattu 7.11.2014. <http://kauppakamari.fi/>

Kauppayhdistys. Viitattu 7.11.2014. <http://kauppayhdistys.fi/>

Maatietoa Suomesta. Viitattu 27.10.2014. <http://finland.fi>.

Opetushallitus, Etälukio, Yrittäjyysväylä / PK-yrityksen kansainvälistyminen. Viitattu 2.4.2013. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/index.php?page=100>

Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät, Kansainvälistyminen. Viitattu 2.4.2013 ja 14.10.2014. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/rannikko-pohjanmaanyrittajat/vaasa/yleista/kansainvalistyminen/>

Statista. Annual B2C e-commerce sales growth worldwide from 2012 to 2018. Viitattu 10.3.2015. <http://www.statista.com>

Slush. Viitattu 14.11.2015. www.slush.org/fi

Te-palvelut. Työnantajalle. Viitattu 21.10.2014. http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/index.html

TEM. Lähde A. Viitattu 22.10.2014. http://www.tem.fi/yritykset/yritysten_kansainvalistymisen_edistaminen

TEM. Lähde B. Viitattu 22.10.2014. http://www.tem.fi/yritykset/yritysten_kehittaminen

Team Finland. Lähde A. Viitattu 20.10.2014 <http://www.team.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=46788&contentlan=1&culture=fi-FI>

Team Finland. Lähde B. Viitattu 20.10.2014 <http://www.team.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=46791&contentlan=1&culture=fi-FI>

Tekes. Viitattu 21.10.2014. <http://www.tekes.fi>

Tekes. ELY-keskuksen yhteydessä viitattu 22.10.2014. <http://www.tekes.fi/ota-yhteytta/Toimipisteet/>

Tekes. Lähde B. Viitattu 30.9.2014. http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetu_a.pdf

Tekes. Lähde C. Viitattu 30.4.2015. Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut / Selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvuille. http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_kansainvalistyminen.pdf

Tekes. Rajatonta rohkeutta / Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. Toimittaneet Heli Paavola ja Marjo Uusikylä. Viitattu 2015. http://www.tekes.fi/Julkaisut/rajatonta_rohkeutta.pdf

- Teknolohiateollisuus Ry. Jukka Palokangas, Analyysi Suomen talouden suuresta ongelmasta ja tarpeesta aikaansaada merkittäviä rakenneuudistuksia / 2015. Viitattu 1.3.2015.
http://teknolohiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/kilpailukykytyoryhma_helmikuu_2015_3.pdf
- TEM. Lähde A. Hoito- ja hoivapalvelujen kansainvälistyminen ja vienti. Julkaisu 2/2011. Viitattu 30.4.2015.
https://www.tem.fi/files/28924/2_2011.pdf
- TEM. (Lähde B, ELY-viittaus + alkukappale yrityspalveluille). Viitattu 22.10.2014. <http://www.tem.fi/yritykset/kasvuyritykset>
- Teollisuussijoitus. Viitattu 18.11.2014. <http://www.teollisuussijoitus.fi/yhtio>
- Terminfo / Sanastotyön ja terminologian erikoislehti, 1/2010 . Palveluliiketoiminnan sanasto – tukea uusien käsitteiden vakiinnuttamiselle. Viitattu 6.10.2014.
<http://www.terminfo.fi/index.php?mid=2&pid=32&aid=2142>
- Toolshero. Marketing. Vincent van Vliet. Viitattu 17.1.2015.
<http://www.toolshero.com/category/theories-and-methods/marketing/page/2/>
<http://www.toolshero.com/service-marketing-mix-7ps/>
- Tulli. Viitattu 1.3.2015.
<http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/tiedotteet/yhteen veto09022015/index.html>
- Työ- ja elinkeinoministeriö / TEM. Viitattu 26.3.2013 (inward)
<http://www.tem.fi/?s=2686&xmid=4261&C=979865s>
- Ulkoasianministeriö. Viitattu 27.10.2014.
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15276&contentlan=1&culture=fi-FI>
- Viexpo. Viitattu 28.10.2014. <http://www.viexpo.fi/viexpo.html>
<http://www.viexpo.fi/palvelut/>
<http://www.viexpo.fi/kansainvalistymistuki-yhteishankkeissa.html>
- Yrittäjät. Lähde A. Viitattu 11.11.2014.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyysuomessa/>
- Yrittäjät. Lähde B. Viitattu 1.3.2014 ja 19.11.2014.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/suomenyrittajat/>
- Yrittäjät. Lähde C. Rannikko-Pohjanmaan yrittäjät. Viitattu 9.12.2014.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/rannikkopohjanmaa/jarjesto/>
- Yritys-Suomi. Lähde A. Viitattu 26.2.2014, 11.11.2014 ja 17.12.2014.
www.yrityssuomi.fi

Artikkelit

Helsingin Sanomat. Työelämä, Terhi Hautamäki: Artikkelit ”Hitot taantumasta”. Viitattu 22.10.2014. <http://www.hs.fi/tyoelama/a1413515503050>

Kaleva 15.10.2014, Talous, Juha Vainio. Suomalaisfirmojen muutto Viroon kiihtyy - verotus kannustaa yrittämään. Viitattu 16.10.2014. <http://www.kaleva.fi/uutiset/talous/suomalaisfirmojen-muutto-viroon-kiihtyy-verotus-kannustaa-yrittamaan/678532/>

Kauppalehti 29.10.2014. Esko Lukkari: Työhönsä tyytyväinen työntekijä on kullanarvoinen. Viitattu 29.10.2014. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tyohonsa+tyytyvainen+tyontekija+on+kullanarvoinen/201410705552>

Kauppapolitiikka 29.10.2013. Kovaa faktaa, Riia Järvenpää. Viitattu 5.3.2015. <http://kauppapolitiikka.fi/markkinat/kovaa-faktaa/>

Taloussanomat 11.3.2015. Kansantalous, Riikka Kalmi: Raportti / Viennistä palkkakatto, työttömyysputki ja vuorotteluvapaa pois. <http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2015/03/11/raportti-viennista-palkkakatto-tyottomyysputki-ja-vuorotteluvapaa-pois/20153085/12>

Yle Uutiset, Artikkelit: Virtuaaliasukkaaksi Viroon? Syksyllä se on mahdollista / Esa Koivuranta. Julkaistu 9.8.2014. Viitattu 16.10.2014. http://yle.fi/uutiset/virtuaaliasukkaaksi_viroon_syksylla_se_on_mahdollista/7370749

Kokous- ja konferenssiesitelmät sekä tutkimukset

Davetra. Taavi Hiltunen 2010. Vientisuunnitelma. Viitattu 10.3.2015. http://www.palkane.fi/media/yrittajilta_syksy_2010_hiltunen_taavi.pdf

Team Finland. Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2013. PDF-tiedosto.

Tilastot

Tilastokeskus. Lähde A. Viitattu 1.3.2015 http://tilastokeskus.fi/til/pul/2013/pul_2013_2014-06-06_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. Lähde B. Palvelujen ulkomaankaupan ylijäämä. Viitattu 3.3.2015. http://www.stat.fi/til/pul/2013/pul_2013_2014-12-05_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. Lähde C. Viitattu 13.5.2015. http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_02_04_rojalti.html

Tilastokeskus. Lähde D. Palvelujen tuonti ja vienti palveluerittäin 2013 / milj. euroa. Palvelujen ulkomaankauppa 2013. Viitattu 13.5.2015. http://www.stat.fi/til/pul/2013/pul_2013_2014-12-05_tau_001_fi.html

LIITE 1. Vientisuunnitelma, sivu 1/2**Minkälaisilla tuotteilla / palveluilla ja mille markkinoille?**

- Tuote / tuotteet tai palvelu / palvelut joita viedään, minne viedään, milloin viedään? Mikä on markkinoiden trendi?
- Punnitse omat menestysedellytykset verrattuna kohdemarkkinoihin
- Tutki kohdemaan lainsäädäntö ja mahdolliset kaupan esteet
- Tuotteen mahdollinen sopeuttaminen kohdemarkkinoiden kulutustottumuksia, kulttuuria, teknisiä määräyksiä, mitta- ja painojärjestelmiä tai lainsäädäntöä vastaaviksi
- Aseta myyntitavoite vientituotteelle
- Tee SWOT-analyysi ja 7P Marketing Mix-analyysi

Tiedonhankinta kotimaassa/ulkomailla

- Mitä tietoja yrityksesi tarvitsee ja miten ne hankit ja mistä
- Listaa tarvittavat toimenpiteet vientiä ajatellen, kuten aikataulut, kustannukset, vastuuhenkilöt jne.
- Tutustu kohdemaan markkinoihin ja harkitse tarvitseeko yrityksesi ulkopuolista apua vientiprosessissa. (Esim. Business Development B2B.)

Asiakaskohderyhmä, jakelutien valinta ja vientikanavat

- Valitse kohderyhmä ja mieti heidän odotuksensa ja tarpeensa
- Päätä myytkö itse vai käytätkö edustajaa, jos kyllä, niin miten sen löydät
- Tekeekö yrityksesi yhteistyötä muiden viejien kanssa

Markkinointi ja menekinedistäminen

- On selvitettävä tarvittavat välineet ja toimenpiteet markkinoimiseen
- Mikä on yrityksesi kohderyhmä ja oikeat keinot sen tavoittamiseksi
- Kustannukset

Tarvittavat sopimukset (et välttämättä tarvitse kaikkia)

- Mahdollinen edustajasopimus
- Kuljetussopimus (yritys huolehtii pakkauksen vaadittavine tietoineen)

LIITE 1. Vientisuunnitelma, sivu 2/2

- Huolintasopimus
- Toimituslausekkeet
- Vakuutus sopimukset kotimaa + kohdamaa (riippuu toimituslausekkeista)
- Pankkisopimus
- Kauppasopimus

Tarvittavat asiakirjat

- Laskuasiakirjat: viejän laatima kauppalasku, mahdollinen proforma-lasku ja pakkausluettelo
- Maksuliikenneasiakirjat **tietyissä** tilanteissa: shekki tai maksumääräys, rembursinavauskirje, vientiperittävän toimeksianto
- Huolinta- ja kuljetusasiakirjat, jos käytetään huolintaa: toimeksianto- ja huolintaohje, lähetysilmoitus, rahtikirja, huolintaliikkeen tavaransiirrossa ja varastoinnissa käyttämät asiakirjat
- Vakuutusasiakirjat tietyissä tapauksissa
- Vientitullaus ja tullausasiakirjat tietyissä tapauksissa

Hinnoittelu

- Esim. Tuotteen omakustannushinta + pakkaus, huolinta, vakuutukset + markkinointi- ja rahoituskustannukset + haluttu liikevoitto

Vientitoiminnan käynnistämisen kulut, rahoitus ja vakuudet

- Kulut: matkustus, vientihenkilöstön palkat, tarvekartoitukset ja – selvitykset, tuotemuunnokset, esitteet / mainokset / markkinointi, käyttöpääoma. Tarvitaanko lisävakuuksia mahdollisille lisälainoille?
- Rahoitusmahdollisuuksia: pääomasijoitus, tulorahoitus, lainat, kansainvälistymiseen liittyvät rahoitukset ja avustukset
- Rahoituksessa huomioitava läpilyöntiaika eli yrityksellä voi mennä 1-2 vuotta ennen kuin vientitoiminnan vuosituotot ylittävät vuosikustannukset. Esim. 2-5 vuotta voi mennä aloituskustannusten kattamiseen vientituloilla.

Budjetointi

(Lähteet: R-P yrittäjät, Kansainvälistyminen; Vahvaselkä 2009, 268–275.)

LIITE 2. Henkilöstökyselyn saatekirje**Saatekirje****28.9.2015 / Vaasa**

Hyvä haastatteluun osallistuja,

Olen kansainvälisen kaupan tradenomiopiskelija Vaasan ammattikorkeakoulun suomenkieliseltä linjalta ja työstän parhaillaan opinnäytetyötä pienen kansainvälistyvän palveluyrityksen mahdollisuuksista ja haasteista. Työn tavoitteena on selvittää emon / tyttären mahdollisuuksia ja haasteita kansainvälistymisen tiellä, kuinka kohdata ne sekä miten varautua etukäteen mahdollisiin sudenkuoppiin. Työ tarjoaa lisäksi myös kattavan tietopaketin kansainvälistymistä harkitsevalle yritykselle.

Tutkimusosuuteni tarkoituksena on selvittää haastattelun avulla X:n (emo) / X:n (tytär) jo olevia sekä tarvittavia resursseja kansainvälistymiseen liittyen ja yrityksen johdon lisäksi tarvitsisin myös teidän (henkilöstön) aikaanne noin 15–25 minuuttia.

Haastattelussa esiintyy niin yleisluontoisia kuin henkilökohtaisempiakin kysymyksiä. Haluan painottaa, että haastattelu on ehdottoman luottamuksellinen ja vain minä näen vastauksenne. Puraan, analysoin ja koostan vastauksenne, mutta nimiänne ei mainita tutkimusraportissa. Voitte vastata suoraan liitteenä olevaan Word-dokumenttiin, tallentaa sen ja lähettää valmiit vastaukset minulle Word-liitetiedostona osoitteeseen: e0X00123@edu.vamk.fi. Kun lähetätte vastauksenne omasta sähköpostistanne, voin tarvittaessa palata teille asiaan tarkentaakseni joidain vastauksista.

Vastaamisaikaa teillä on torstaihin 1.10.2015 saakka.

Suuri kiitos jo etukäteen antamastanne ajasta!

Arvostan osallistumistanne!

Ystävällisin terveisin

Tiina Hintsala

Vaasan ammattikorkeakoulu / Liiketalous

LIITE 3. Henkilöstökysely

1. Työnkuvasi?
2. Mitä kansainvälistyminen mielestäsi on?
3. Mitä yrityksen pitää ottaa huomioon kun se suunnittelee kansainvälistymistään / kun se kansainvälistyy?
4. Tiedätkö, mitä erilaiset kansainväliset toiminnot eli operaatiomuodot ovat? Miksi niiden tunteminen on tärkeää kansainvälistymistä suunniteltaessa?
5. Tiedätkö, mitä erilaisia kansainvälistymistä tukevia organisaatioita on olemassa?
6. Löytyykö sinulta kansainvälistä työkokemusta ja jos löytyy niin mitä (esim. myynti, vienti, markkinointi jne.) ja minkä verran?
7. Kielitaito: Mitä kieliä hallitset ja kuinka laajasti? Arvioi asteikolla 1-5.

	Puhuminen	Lukeminen	Kirjoittaminen	Kuunteleminen	Käännöstyöt
Kieli ↓					

8. Jos emo tai tytär kansainvälistyisivät...
 - a) ...Olisiko se mielestäsi positiivinen vai negatiivinen asia? Miksi?
 - b) ...Olisiko sinulla halukkuutta olla mukana kansainvälistymässä, vai toimitisiko mieluummin kotimarkkinoilla? Miksi?
 - c) ...Löytyisikö kiinnostusta ja / tai mahdollisuuksia (huomioon ottaen esim. perhetilanne) tehdä töitä reissuluontoisesti tai pysyvästi ulkomailla? Perustele.
 - d) ...Miten ne voisivat mielestäsi tukea työntekijöitään yleisesti ja / tai henkilökohtaisella tasolla kansainvälistymisessä?
9. Onko sinulla ideoita tai mielipiteitä emon / tyttären kansainvälistymiseen liittyen? Kerro vapaasti! Esimerkiksi minne kansainvälistyä ja miten jne. Saa mennä yksityiskohtiin.
10. Jos sinulla on jotain lisättävää – mitä vain aiheeseen liittyvää, sana on vapaa!

LIITE 4. Johdon haastattelun pääpiirteet

1. Yleisiä kysymyksiä yrityksestänne
2. Yrityksen kansainvälistyminen
 - a) Mitä kansainvälistyminen mielestänne on?
 - b) Mitä kansainvälistymisen tukiorganisaatioita tunnette?
 - c) Millä tavoin olette tällä hetkellä kansainvälistyneet? Kansainvälistymiseen lasketaan myös mm. kansainvälisiin projekteihin osallistuminen.
3. Kansainvälistymisen eri ulottovuudet
 - a) Mikä voisi olla potentiaalinen kohdemaata / -maat, jonne kansainvälistyä?
 - b) Mitkä olisivat kohdemarkkinat siellä?
 - c) Tunnetteko maan?
 - d) Mikä on maan koko ja potentiaali?
 - e) Onko markkinoilletulon (menon) esteitä? Mitä?
 - f) Minkälaiset ovat markkinoiden ja kysynnän kehittyminen mahdollisessa kohdemaassa?
 - g) Mitkä ovat teillä niin sanottuja **imutekijöitä** eli kansainvälistymiseen houkuttelevia seikkoja?
 - h) Entä mitkä ovat vastaavasti **painetekijöitä** eli kansainvälisyyteen painostavia / työntäviä asioita?
4. Yrityksen KV-resurssit
 - a) Onko rahoitusta? Jos ei, kuinka se on ajateltu järjestää?
 - b) Onko mielessä mahdollista kohdemaata? Löytyykö siitä vielä kattavia markkinatietoja? Kilpailu, jakelu, kulttuuri.
 - c) Löytyykö yhteistyöverkostoja?
 - d) Onko kokemusta viennistä?
 - e) Onko kokemusta kansainvälistymisestä?
 - f) Löytyykö riittäviä kansainvälisiä valmiuksia omaava henkilöstöä?
 - g) Oletteko valmiita palkkaamaan ulkopuolista asiantuntija-apua tai uutta ja osaavampaa henkilökuntaa, jos oman henkilökunnan henkiset resurssit eivät riitä kansainvälistymiseen?
5. Yrityksen KV-haasteet ja niihin vastaaminen
 - a) Mitä ajattelisitte voivan olla haasteena kansainvälistymisessä teillä ja yleensä ja miten vastaatte niihin?
6. Yrittäjän ominaisuudet ja valinnat
7. Kansainvälistymisen operaatiomuodot eli Sopimukset & Järjestelyt tuotteen / palvelun viemiseksi ulkomaisille markkinoille (kansainvälistyminen).
8. Mihin kansainvälistymisen seikkoihin yrityksenne tarvitsisi tukea?
9. Mitä suunnitelmia emon ja tyttären varalle tulevaisuudessa?

LIITE 5. Projektiopeaatioiden eri tyypit

Projektiopeaatiot voidaan jakaa kolmeen kategoriaan.

Osaprojekti

Suurille hankkeille tyypillisessä osaprojektissa yritys toimittaa jonkin tietyn osan suuremmasta kokonaisuudesta, kuten tuotteen ulkoasun suunnittelun asiakasyrityksen uuteen tuotelanseeraukseen. Yritys on siis tuotedesignin toimittajana vastuussa vain omasta osa-alueestaan (sovittu budjetti, aikataulu, tulos). Kokonaisuuden organisoija on joko ostaja tai ostajan valitsema yritys, jonka vastuulle jää huolehtiminen projektin eri osaprojektien sovittamisesta ja koordinoimisesta keskenään.

Kokonaisprojekti

Kokonaisprojektin toimittaja vastaa koko projektista alusta loppuun saakka asiakkaan suuntaan, mutta voi käyttää osatoimituksiin alihankkijoita ja erityisosajia, jotka tahollaan raportoivat päämiehelleen eli kokonaisvastuulliselle. Valmis alihankkijaverkosto nopeuttaa päämiehen työtä ja on eduksi tarjouskilpailussa. Kokonaisprojekti voi pitää sisällään toimituksen yli jatkuvia vastuita ja kokonaistoimittajalla onkin usein tarjolla asiakkaalleen jatkuva mahdollisuus asiantuntija-, huolto- tai / ja varaosapalveluun varsinaisen projektin päättymisen jälkeen. Kokonaisprojekti on asiakkaalle helppo ratkaisu.

Lisätty kokonaisprojekti

Lisätty kokonaisprojekti tarjoaa mahdollisuuden ostaa toimittajalta lisäksi erilaisia palveluita ja osaamista, kuten rahoitus, tarvittavat lisenssit, laitoksen käynnistys ja käyttökoulutus, jopa asiakkaita tai johtamissopimus. Toimittajan panostuksen lisääntyessä asiakas saa varmuuden tunnetta projektin onnistumisesta ja toimittaja puolestaan enemmän tuloja pidemmällä aikavälillä pitkän projektin ja jälkipalvelujen myötä.

(Ahokangas & Pihkala 2002, 52; Seristö 2002, 131–132.)