



Niklas Ahorinta

# Yrityksen kansainvälistyminen

Opas yrityksen kansainvälistymiseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Syyskuu 2024

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Niklas Ahorinta
Otsikko:	Yrityksen kansainvälistyminen – Opas yrityksen kansainvälistymiseen
Sivumäärä:	58 sivua + 1 liite
Aika:	Elokuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Monimuoto
Ohjaaja(t):	Johtamisen lehtori Rebecca Kihlman

---

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli tunnistaa toimintatapoja ja strategioita kansainvälistyvälle yritykselle. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli laatia kansainvälistyvälle yritykselle opas, joka auttaa hahmottamaan kansainvälistymiseen liittyvää teoriaa tiivistetyn oppaan muodossa soveltaen konkreettisia käytännön neuvoja yritykseen. Oppaan tarkoituksena oli vastata seuraaviin kysymyksiin: Miten lähteä rakentamaan kansainvälistymisen polkua? Mitkä tekijät kannattaa ottaa huomioon kansainvälistymiseen ryhtyessä?

Opinnäytetyön viitekehyksessä selvitettiin yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä teorioita esimerkiksi teoriamallien ja käytännön strategioiden perusteella. Tavoitteena oli hahmottaa teoriassa kansainvälistymiseen vaadittavat lähtökohdat ja käytännön osuudessa hahmottaa strategioita erilaisten analyysien avulla, joita voi yhdistää omaan yritystoimintaan selkeyttämään nykytilaa ja tavoitetta. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt opas laadittiin viitekehyksestä kootusta teoriasta sekä kirjoittajan omien havaintojen pohjalta. Viitekehysten tietolähteinä käytettiin monipuolista yrityksen kansainvälistymisen osa-alueisiin liittyvää ammattikirjallisuutta ja luotettavia verkkolähteitä.

Tämä opinnäytetyö tuo esiin erilaisia näkökulmia yrityksen kansainvälistymisprosessin käynnistämiseen ja auttaa hahmottamaan tarpeellisia käytännön osa-alueita kansainvälistymishankkeen toteutusta varten. Työn tuotos on jaettu eri osa-alueisiin kansainvälistymisprosessin rakentamista varten, ja se auttaa kansainvälistymisestä kiinnostunutta pk-yritystä laatimaan omaa kansainvälistymispolkuaan sekä rohkaisee ottamaan ensi askeleen kansainvälistymistä kohti.

Työn päätelmissä todettiin, että toimeksiantajayrityksellä on kehitettävää kansainvälistymisprosessissa ja toimintatavoissa, joilla kansainvälistyminen tehdään mahdolliseksi. Tämän seurauksena tulokseksi syntyi opas, jossa selkeytettiin strategiaa ja toimintatapoja kansainvälistymishankkeen toteuttamista varten. Edellä mainitut asiat ovat äärimmäisen tärkeitä yrityksen pyrkiessä laajentamaan markkina-aluettaan.

Avainsanat: Yrityksen kansainvälistyminen, markkinointi, pk-yritys

## Abstract

Author(s):	Niklas Ahorinta
Title:	Internationalization of the company – A guide to the company's internationalization
Number of Pages:	58 pages + 1 appendices
Date:	August 2024
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	Multiform learning
Instructor(s):	Rebecca Kihlman, Senior Lecturer

---

The primary objective of this research-based thesis was to identify practices and strategies for a company undergoing internationalization. The second objective was to create a guide for an internationalizing company which would help outline the theories related to internationalization in a concise format and provides practical advice tailored to the company. The purpose of the guide was to answer the following questions: How to start building the path to internationalization? What factors should be considered when embarking on internationalization?

The theoretical framework of the thesis explores theories related to company internationalization, for example, through theoretical models and practical strategies. The aim was to outline the prerequisites for internationalization in theory and to identify strategies through various analyses that can be used to clarify the current state and goals of a business. The guide, which is based on the thesis, was compiled from the theoretical framework and the author's own observations. The sources for the theoretical framework includes diverse professional literature related to different aspects of company internationalization and reliable online sources.

This thesis presents various perspectives for initiating a company's internationalization process and helps outline the necessary practical areas for implementing an internationalization project. The output of the thesis is divided into different sections for constructing the internationalization process, and it helps a small or medium-sized enterprise (SME) interested in internationalization to draft its own internationalization path and encourages taking the first steps towards internationalization.

The conclusions of the thesis indicated that the client company has areas for improvement in its internationalization process and practices to make internationalization feasible. As a result, a guide was developed to clarify the strategy and practices for implementing an internationalization project, which are extremely important for a company aiming to expand its market area.

Keywords: Internationalization of the company, marketing, small and medium-sized enterprise

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja aiheen rajaus	1
1.2	Työn tavoitteet	2
1.3	Työn toteutus ja käsitteet	3
2	Toimeksiantajan esittely	5
2.1	Nykyinen tilanne ja tavoitteet	6
2.2	Palvelut, tuotteet ja konsepti	7
2.3	Kilpailijat ja henkilöstö	8
3	Tutkimusmenetelmä	9
3.1	Kehittämistyön vaiheet	11
3.2	Innovaatioiden luominen	15
4	Yrityksen kansainvälistyminen	16
4.1	Päätös kansainvälistymisestä	18
4.2	Vaiheet	19
4.3	Markkinointiviestintä ja markkinoilta erottuminen	21
4.4	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	22
4.5	Kansainvälistymisen vaikutukset markkinointiin	23
4.6	Taloushallinto ulkomailla	26
4.7	Yhteistyön rakentaminen	27
4.8	Kansainvälistymistä tukevat organisaatiot	28
5	Kansainvälistymisstrategia	29
5.1	SWOT-Analyysi	30
5.2	Markkinointimix 4P	33
5.3	Kohdemarkkina- ja tuotestrategia	36
5.4	Operaatiostrategia	38
5.5	Hinnoittelustrategia	41
5.6	Rahoitusstrategia	43
5.7	Henkilöstöstrategia	43
5.8	Viestintästrategia	45
5.9	Asiakkaat ja segmentointi	46

5.10 Kansainvälistymishankkeen toteuttaminen	47
6 Kulttuurierot liiketoiminnassa	49
7 Tuotos	51
7.1 Kansainvälistymisoppaan esittely	51
7.2 Kansainvälistymisoppaan arviointi	52
8 Päätäntö	53
Lähteet	57
Liitteet	
Liite 1. Yrityksen kansainvälistyminen – Opas yrityksen kansainvälistymiseen	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta ja aiheen rajaus

Suomi on pienikokoisena ja avoimena kansantaloutena riippuvainen yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä. Talouden globalisoituminen ja globaali kilpailu ovat tosiasioita, jotka tuovat uusia haasteita yrittämiseen, mutta tarjoavat myös monia kansainvälistymisen polkuja ja mahdollisuuksia. Liiketoimintaympäristön globalisoituminen edellyttää yrityksiltä kansainvälistymistä sekä kansainvälisen kilpailukyvyyn kehittämistä aikaisempaakin varhaisemmassa vaiheessa jo kotimarkkinoilla toimiessa. Osaamista tarvitaan erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan ja markkinoinnin kannalta. Pienet ja keskisuuret yritykset eli pk-yritykset toimivat merkittävässä roolissa taloudellisessa kehittämisessä ja pk-yritysten merkitys työllistämisen parissa on huomattava. Pienille ja keskisuurille yrityksille suurena osaamisen haasteena toimii kansainvälistymisen toteuttaminen, sillä vastuu ja päätöksenteko kansainvälistymistä kohti on usein ylimmän johdon, eli yrityksen omistajan vastuulla. Yritys voi vaikuttaa toimintaansa ja menestykseensä strategisilla valinnoilla sekä strategisella ketteryydellä. (Vahvaselkä 2009, 15–16.)

Yrityksen kansainvälistyminen sekä kansainvälisen liiketoiminnan määrittely ei ole aina yksinkertaista. Kansainvälisen liiketoiminnan läheisiin aihe- ja osaamisalueisiin kuuluu esimerkiksi markkinointi, henkilöstöhallinto, johtaminen, rahoitus ja yrityksen talous. Kansainvälistymisen edellytyksinä on myös tärkeää ymmärtää erilaiset kulttuurierot, viestintä ja kielet sekä maantiede, jotka ovat kansainväliselle liiketoiminnalle läheisiä aihe- ja osaamisalueita. (Vahvaselkä, 2009, 16; Seristö 2002, 3.) Kansainvälistyminen on laaja prosessi, jossa yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan osuus kasvaa ulos nykyiseltä toiminta-alueelta tai yrityksen läsnäolo kansainvälisissä operaatioissa lisääntyy (Vahvaselkä 2009, 17).

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on videotuotantoyritys nimeltä NICKLAS MEDIA Oy, jonka toimitusjohtajana toimii opinnäytetyön kirjoittaja. Yrityksen tiedonlähteet tulevat ilmi kirjoittajalta, sillä kohdeyritys on vielä sen verran pieni, ettei yrityksellä ole varsinaisia julkisia lähteitä tiedon saamiseen muualta kuin yrityksen sisäpiiristä itsestään. Kohdeyrityksellä on tavoitteena kansainvälistää toimintaansa ja sen seurauksena opinnäytetyö sai myös aiheensa.

Opinnäytetyön aihealue on rajattu yrityksen kansainvälistymiseen kotimaasta ulkomaan markkinoille ja kansainvälistymisstrategiaan, joka toteuttaa kansainvälistymistavoitteen yritykselle. Opinnäytetyö on rajattu pk-yrityksen kansainvälistymisprosessiin tarvittaviin tietoisuuksiin ja laajempiin aihealueisiin, jossa käsitellään yrityksen kansainvälistymisen vaiheita, teorioita ja kansainvälistymisstrategioita. Aiheen laajuus tulee tekstiä lukiessa ilmi, mutta pienemmätkin kappaleet, kuten taloushallinto ja sen eri osa-alueet ovat tärkeä ymmärtää ja tiedostaa kansainvälistymisprosessiin ryhtyessä yrityksen markkinoinnin ja tuotannon lisäksi.

## 1.2 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on havainnollistaa pk-yrityksen kansainvälistymisprosessin tärkeitä vaiheita ja selvittää tietopohjaisesti yrityksen mahdollisuuksia kansainvälistymistavoitteen saavuttamiseksi. Yrityksen saavuttaakseen kansainvälistymistavoitteen, käydään opinnäytetyössä läpi yleisiä toimintatapoja ja strategioita, joita tulisi ottaa huomioon kansainvälistymisprosessia käynnistettäessä ja hyviä puolia, joita kansainvälistymisprosessia suorittava yritys voi itselleen saada. Työn ensimmäisenä tavoitteena on havainnollistaa teoriapohja tai viitekehys rakentaakseen tietopohjan perusteelta järkevää kansainvälistymisprosessia yritykselle, jota voi hyödyntää työn toisessa tavoitteessa, joka on kansainvälistymisoppaan rakentaminen pk-yritykselle kotimaasta ulkomaan markkinoille asti.

Tämä opinnäytetyö keskittyy kansainvälistymisprosessin eri vaiheisiin, jossa tulee eroavaisuuksia kotimaan markkinoilla toimiessa sekä niiden hahmottamiseen, jotta kansainvälistyminen tapahtuisi yrityksellä mahdollisimman tietopohjaisesti ja mutkattomasti. Opinnäytetyössä käydään pintapuolin läpi esimerkiksi yrityksen taloutta ja itse toimintaa, mutta pintapuoliset vaiheet syventävät kansainvälistymisstrategian rakentamista ja sen mukana tulevia haasteita sekä vaihteita, jotka tulee käydä läpi viedessään yritystä kansainväliseksi. Opinnäytetyön tulokseksi on tarkoituksena rakentaa kansainvälistymisopas, jonka tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin: Miten lähteä rakentamaan kansainvälistymisen polkua? Mitkä tekijät kannattaa ottaa huomioon kansainvälistymiseen ryhtyessä?

### 1.3 Työn toteutus ja käsitteet

Tämä opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämistyönä, jonka tarkoituksena on ratkaista käytännön ongelmia ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista tai toteuttami

## HANKKEEN TOTEUTUS

Kansainvälistymishankkeen toteutus koostuu teoriapohjaisesti edellämainituista asioista ja käytännön puolelta hankkeen toteutus vaatii määrätietoisuutta, kärsivällisyyttä ja johdonmukaisuutta.

Aloita määrittelemällä yritykselle suotuisat kohdemarkkinat ja kohdemarkkinoiden mukaiset kohderyhmät tuotteista tai palveluista riippuen. Ota selvää kohdemarkkinoiden laadusta ja kilpailijoista sekä siitä, mitä yrityksesi pystyy tuomaan lisää kohdemaan markkinoille saadakseen jalansijan jo siellä toimivien samankaltaisten yritysten väliin. Markkinoiden avaaminen uudessa kohdemaassa on haastavaa, joten on suositeltavaa avata tuotteet yksinkertaisesti maan mukaisella kielellä sekä tuoda markkinoille tuotteen tai palvelun lisäksi jotain muuta, jotta yritys erottuu markkinoiden muista yrittäjistä heti ensisilmäyksellä.

Yksityiskohtainen suunnitelma ja sen tiedostaminen auttaa hankkeen toteuttamista paljon, jossa käydään läpi käytännön toimenpiteet, kuten tuonti tai vienti sekä kaupan yhteydessä esiintyvät ehdot, kuten maksuliikenne- ja riskienhallintajärjestelyt, tarjouksenteko, toimitusehdot ja tuotteen pakkaus tai palvelun toteutus.

Kun visio, tuote ja strategia ovat selkeitä, käy vielä kerran läpi oman yrityksesi lähtökohdat. Onko valittu henkilöstö tietoisia tehtävistään ja ovatko henkilöt käytettävissä hankkeen aikataulun mukaisesti? Onko tuotteissa tai palveluissa jotakin paranneltavaa vai ovatko ne valmiina julkaistavaksi?

Aseta yritykselle tavoite myynnin suhteen ja lähde toteuttamaan visiota strategian mukaisesti pitäen kiinni suunnitelmasta. Suunnitelman ja toimintatapojen soveltaminen on suositeltavaa erilaisten haasteiden tullessa vastaan.

### Yrityksen kansainvälistyminen

sta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on siis löytää ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja eri kehittämiskohteen eteenpäin viemistä varten. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 19.)

Opinnäytetyön sisältö alkaa tietoperustasta, jota kutsutaan myös viitekehyyksi. Tietoperustassa käydään läpi teoriapohjaisesti ja käytetään työkaluina konkreettisen lopputuloksen, eli kansainvälistymisprosessin luomiseksi uusien ratkaisujen ja ideoiden kera. Viitekehyyksen sisältö alkaa toimeksiantajan esittelystä, jossa kerrotaan kohdeyrityksestä ja sen nykytilasta, jonka jälkeen viitekehyyksessä käydään läpi yrityksen kansainvälistymisen teorioita ja malleja sekä kansainvälistymisstrategiaa. Viitekehyyksen viimeisenä kappaleena tulee kulttuurierot, jotka ovat myös tärkeitä asioita ymmärtää, kun yritys siirtyy kotimaan markkinoilta laajemmille kansainvälisille markkinoille. Lopputuloksena teoriapohjan jälkeen opinnäytetyön tuotoksena on kansainvälistymisopas, joka on rakennettu viitekehyyksen teorian tuottamalla tiedolla.

Opinnäytetyön lähteinä toimivat suuressa osassa ammattikirjallisuus ja luotettavat verkkoartikkelit. Kotimaisten yritysten kansainvälistyminen on nousussa ja siksi ammattikirjallisuuden pohjalta käytetään teoriaa käsitteiden, strategioiden ja yleisen kuvan läpikäymiseksi, mutta verkkoartikkelit tulevat myös tärkeäksi, kun halutaan hahmottaa yrityksen kansainvälistymisen kuvaa eri yrittäjien ja ihmisten näkemysten pohjalta.

Opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä on käytetty termejä, kuten *kansainvälistyminen*, *pk-yritys*, *kansainvälistymisstrategia* ja *markkinat*. Nämä termit esiintyvät useita kertoja tekstissä ja ovat kansainvälistymisprosessiin liittyviä tärkeitä termejä, joilla kuvaillaan eri osa-alueita, joita tietämällä vaikutetaan kansainvälistymisprosessiin ja mahdollistetaan yrityksen kansainvälistyminen eri lähtökohdista.

## **2 Toimeksiantajan esittely**

Toimeksiantajana ja kehityskohteena tässä opinnäytetyössä toimii videotuotantotalan yritys nimeltä Nicklas Media Oy. Yrityksen toimintaan kuuluu videotuotantoa, esimerkiksi musiikkivideot, mainos- ja tuotantoprojektit, live-esiintymiskonsepti nimeltä Off The Booth ja myös brändin vaatteiden ja tuotteiden myynti. Yritys on tunnettu musiikkivideoistaan Suomen markkinoilla ja Off The Booth -

konseptistaan Suomessa sekä kansainvälisesti. Yrityksellä on paljon yritys- ja henkilöasiakkaita musiikkivideoiden toteutuksessa, sekä myös tuotantoprojekteissa.

Yritys on kansainvälistymisprosessinsa alussa, mutta kuitenkin lähtenyt hyvällä tahdilla kotimaasta kansainvälisiä markkinoita kohti toteuttamalla ulkomaisten asiakkaiden projekteja. Artistit ja levy-yhtiöt ulkomailta ovat olleet kiinnostuneita yrityksen palveluista, ja he ovat myös tulleet ulkomailta Suomeen asti työskentelemään yrityksen kanssa.

## 2.1 Nykyinen tilanne ja tavoitteet

Yrityksen nykytilanne markkinoilla on lähtökohtaisesti hyvä pk-yritykseksi. Kysyntää yrityksellä on paljon erilaisiin visuaalisen alan palveluihin ja yrityksen omaa konseptia kohden. Kilpailijat samankokoisissa yrityksissä ovat vähissä. Tuotantoyhtiöt tietenkin ovat isoja kilpailijoita, mutta henkilöstöä tuotantoyhtiöillä on huomattavasti enemmän, joten yritys ei ole vertailukelpoinen tuloksineen päivineen moninkertaisesti suurempaan tuotantoyhtiöön henkilöstömäärissä. Yrityksen nykytila tarvitsee kuitenkin kehitystä strategioissa ja toimintatavoissa, jotta askeleet kohti kansainvälistymistä tapahtuisi luonnollisemmin ja resurssit riittäisivät kansainvälisille markkinoille.

Yrityksen tavoitteena on ollut pitkään siirtyä kotimaan markkinoilta kansainväliselle markkina-alueelle. Vuositavoitteina yrityksellä on menestyä kotimaan markkinoilla, kasvattaa omaa konseptiaan ja luoda lisää laajempaa asiakaskuntaa esimerkiksi mainos- ja yritysvideoiden parissa. Musiikkivideot ja tapahtumavideot, sekä näiden pienimuotoisemmat koostepätkät ovat isolla skaalalla myös kuvioissa, mutta tavoitteena on siirtyä tältä akselilta laajemmalle skaalalle tuotannoissa. Kotimaan markkinoilla edetessä ja isompia projekteja tuotettaessa yrityksellä on tähtäimessä laajentaa ensin markkinointiaan kansainväliselle tasolle naapurimaihin ja kohderyhminä markkinointia varten toimii yrityksen nykyhetken palveluiden mukaiset artistit, levy-yhtiöt ja lähes kaiken alan yritykset,

joiden toimintaa ja rahavirtaa voisi mahdollisesti lisätä yrityksen markkinointivideoilla ja tekniikoilla.

## 2.2 Palvelut, tuotteet ja konsepti

Off The Booth -konsepti on ns. live-esiintymiskonsepti nouseville musiikkialan artisteille, jossa artisti pääsee yrityksen rakentamaan visuaalisesti näyttävään esiintymiskoppiin kertomaan tarinaansa kappaleen yhteydessä, joka tulee myöhemmin julkiseksi markkinointisuunnitelman mukaisesti esimerkiksi yrityksen omille sosiaalisen median alustoille, kuten YouTubeen ja Spotifyyn. Yrityksen Off The Booth YouTube kanavalle on kertynyt yli 6 000 aktiivista seuraajaa vain alle kahden vuoden aikana ja näistä katselijoista suurin osa on Suomesta ja pienempi osa yleisöstä on ulkomailta. Suurimmat yleisöt yrityksen konseptille Suomen lisäksi ovat esimerkiksi Englanti, Saksa, Espanja, Ruotsi ja Viro. Maakohtaiset arviot ovat suoria tietoja yrityksen henkilökohtaisista sivun kävijä analytiikoista.

Musiikkivideot ovat olleet yrityksen suurimpana palveluna jo useamman vuoden ajan, mutta kansainvälistymistä lähentyessä on ollut aika laajentaa erilaisiin konsepteihin yrityksen sisä- ja ulkopuolella esimerkiksi markkinoissa ja aiemmin mainitussa Off The Booth -videosarjassa. Kansainvälistyminen ja haave laajentaa tuotantoa ulkomaille menee käsikädessä musiikkivideoiden parissa, koska yrityksen musiikkivideoprojekteja katsotaan myös ulkomailta ja näin yritys on saanut useammankin projektin eri puolilta maailmaa ja päässyt aina askeleen lähemmäs kohti kansainvälistymistä.

Mainos- ja tuotantoprojektit ovat yrityksellä isompana tavoitteena tulevina vuosina sen takia, koska tuotantoprojekteilla on enemmän mahdollisuuksia esimerkiksi kasvattaa liikevaihtoa ja osaamista erilaisella osa-alueella videotuotannon parissa. Yritys on työskennellyt useiden yritysten parissa musiikkiryhtiöiden lisäksi, kuten kiinteistövälityksen, rakennusalojen, vaatemerkkien ja kultaseppäliikkeiden parissa.

Brändin fyysiset tuotteet ovat esimerkiksi oman konseptinsa t-paidat, shortsit, sytyttimet, lippikset, tarrat ja julisteet. Fyysiset tuotteet ovat isossa osassa yrityksen tulevaisuutta ja markkinointia. Tuotteet mahdollistavat markkinoinnin laajentumista muuallakin, kun sosiaalisessa mediassa. Yrityksen fyysisesti havaittavat tuotteet ja logot ovat tärkeitä muuallakin, kun sosiaalisessa mediassa, koska brändin mielikuva luo viestiä asiakkaille ulkopuolelle yrityksen sisäpiiristä.

### 2.3 Kilpailijat ja henkilöstö

Suomessa kilpailijoita samalla skaalalla pienin henkilöstömäärin ei tällä hetkellä juurikaan ole paljoa. Saman skaalan kilpailijoita on Suomessa n. 10 pk-yritystä. Isompia tuotantoyhtiöitä on sitten satoja, jotka ovat Nicklas Media Oy:n seuraavat haastajat alansa kilpailussa. Yritys tuntee nykyiset kilpailijansa ja heidän aikeensa hyvin ja on huomattu, että kilpailijat ottavat suhteellisen paljon mallia yritykseltä esimerkiksi markkinoinnin ja projektien toteutuksen suhteen.

Esimerkiksi konsepti Off The Booth sai alkunsa vuonna 2021 ja ensimmäinen julkaisu tapahtui elokuussa 2022. Tällä ajanjaksolla Off The Booth oli Suomessa ns. sinisen meren strategialla tuotu esiin, joka tarkoittaa uuden konseptin luomista markkinoille, jota ei olla vielä ehditty tekemään tietyille markkina-alueelle (Chan, 2015, 4–5). Konsepti oli siis ainoana tämän kaltaisena esiintymiskonseptina tuotu koko Suomen markkinoille erilaisia musiikkialan artisteja varten ja jälkeensä huomattiin kilpailevien yritysten tuovan lähes samoja konsepteja julkisuuteen, omilla nimillään tietenkin. Toisin sanoen, yrityksen tuotanto on inspiroinut kilpailevia yrityksiä luomaan jotain kaltaistaan.

Henkilöstöä yrityksellä on yhteensä 3 henkilöä. Niklas Ahorinta ja Niclas Roms ovat aktiivisia työntekijöitä yrityksessä ja he toteuttavat yrityksen tuotannot ja konseptit. Varpu Ahorinta tekee yrityksen kirjanpidon, tilinpäätökset ja muut vastaavat paperityöt. Ulkoisia sidosryhmiä ja yhteistöitä eri yritysten kanssa saman alan markkinoilla yrityksellä on paljon eri osaamisalueiden toteuttamista varten. Alalla tarvitaan usein erilaista osaamista projektin mukaan, mutta yleisimmät osaajat, jota yritys tarvitsee projekteissaan, on esimerkiksi 3D-mallinnus, 3D-

editointi, drone-kuvaus, valomiehet, äänimiehet, tuottajat, sekä stylistit. Nämä sidosryhmät mahdollistavat projektien tuotannon menevän tuotteliaammin sekä laadukkaammin ja luonnollisesti vie työtaakkaa yrityksen omilta hartioilta ja mahdollistaa uusien kontaktien luomisen uusia osaavia henkilöitä kohdattaessa.

### 3 Tutkimusmenetelmä

Toimintaympäristössä tapahtuneet nopeat muutokset ovat luoneet yrityksille ja organisaatioille monenlaisia uusia haasteita ja mahdollisuuksia, jossa jatkuva kehittämistyö on noussut tärkeään rooliin. Yritysten on tehtävä strategisia valintoja ennakoitavien muutosten pohjalta ja arvioitava muutosten merkityksiä ylläpitääkseen kehitystä yrityksen toiminnassa. Innovatiivisuudesta on tullut merkittävä tekijä yritysten kilpailukyvyssä, sekä tuotteiden ja palvelujen käyttäjien merkitys innovaatioiden lähteenä on kasvamassa. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 3.)

Kehittämiseen liitetään usein tärkeitä sanoja, tai käsitteitä, kuten tutkimus ja kirjainyhdistelmä t&k, joka tarkoittaa sanoja tutkimus ja kehitys. Myöhemmin on tullut esille myös kirjainyhdistelmä TKI, joka tulee sanoista tutkimus, kehittäminen ja innovaatiotoiminta. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 17.)

Jatkuvaa kehittämistyötä ja innovaatioita yritykset tarvitsevat esimerkiksi:

- Yrityksen kannattavuuden parantamiseen tai kasvun aikaansaamiseen
- Uusien liiketoimintamallien, tuotteiden ja palveluiden uudistamiseen, testaamiseen ja kaupallistamiseen
- Toimivan rakenteen luomiseen organisaatiossa ja henkilöstön motivoimiseen
- Ymmärtäminen asiakkaiden mieltymysten muutoksiin
- Tulevaisuuden kysynnän ja muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoimiseen
- Prosessien kehitykseen ja toiminnan tehostamiseen
- Uusille kohdemarkkinoille siirtymiseen ja kansainväliseksi yritykseksi laajentumiseen

- Organisaatiossa ilmenneiden epäkohtien ratkaisemiseen (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 12.)

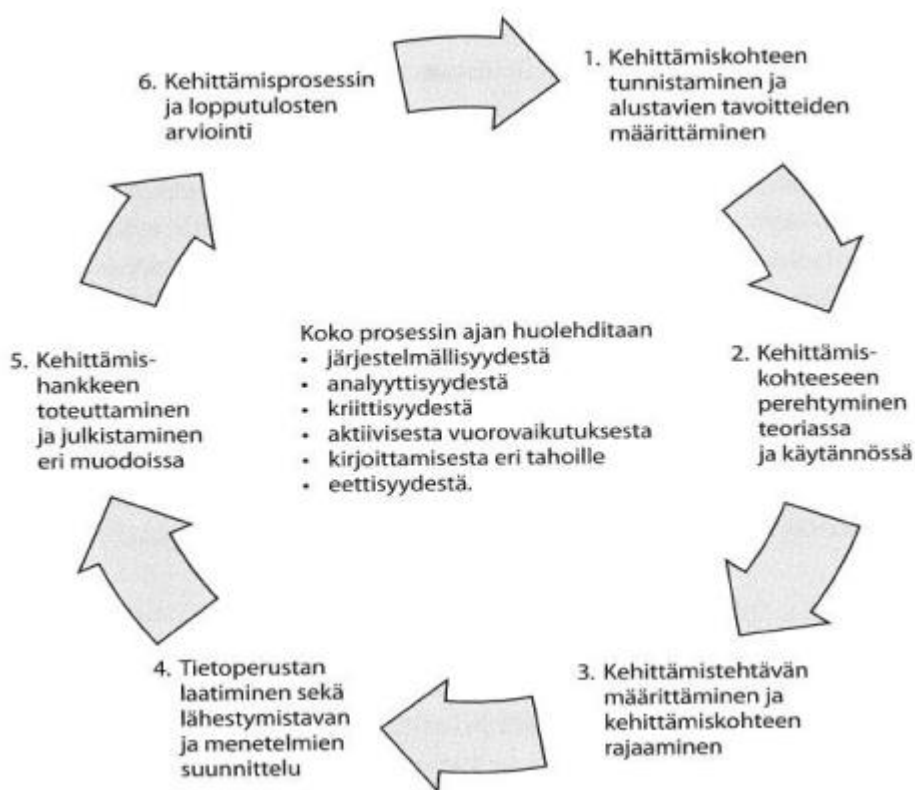
Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkaisemaan käytännön tasolla nousseita ongelmia, tai epäkohtia, joihin pyritään löytämään innovatiivinen ratkaisu kehittämistyön edetessä. Kehittämistyön kehityksen tueksi pyritään keräämään tietoa systemaattisesti sekä kriittisesti arvioimalla käytännön ja teorian tietoja. Tiedon selvittämiseksi käytetään myös monipuolisesti erilaisia menetelmiä, sekä aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa korostuu kehittämistyötä tehdessä ja luonnollisesti kehittämistyötä vie eteenpäin säännöllinen kirjoittaminen teoriasta ja teorian soveltamisesta käytännön esimerkkeihin. Kehittämistyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta toiminnallisten päämäärien lähtökohdilla, eli halutaanko saada tuotosta ilmiöiden uusista teorioista, vai halutaanko saada aikaan käytännön parannuksia, sekä uusia innovatiivisia ratkaisuja pelkän teorian lisäksi. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 18.) Opinnäytetyössäni haluan saada aikaan käytännön parannuksia, sillä luon teoria, sekä käytäntöpohjaa yrityksen kansainvälistymiselle ja lopuksi yhdistän käytännön ja teorian ratkaisuja parempiin innovatiivisiin suunnitelmiin yrityksen kansainvälistymisen kehitysprosessiin yhden oppaan sisälle.

Kehittämistyötä tehdessä tekijä oppii vahvasti tärkeitä taitoja, kuten suunnitelmallisuutta, järjestelmällisyyttä, ongelmanratkaisua ja vuorovaikutustaitoja. Näitä taitoja ja oppeja hyödyntämällä voidaan luoda yritykselle esimerkiksi ratkaisut tarvittaviin kehityskohteisiin, tuottaa uusia tuotteita, palveluita, tai yhtenäisiä toimintamalleja. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 14–15.) Edellä mainituilla taidoilla on opinnäytetyössä tärkeä merkitys taitojen soveltamisessa työelämään, kun luodaan valmiudet ja osaaminen kuntoon erilaisiin projekteihin ja kansainvälistymismallin tekemiseen.

### 3.1 Kehittämistyön vaiheet

Kehittämistyön prosessi sisältää teoreettisesti yhteensä kuusi vaihetta, jotka käydään alusta loppuun järjestelmällisesti läpi huolehtien kuitenkin kehittämistyön analyyttisyydestä, kriittisyydestä, aktiivisesta vuorovaikutuksesta, kirjoittamisesta eri tahoille ja eettisyydestä (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 24).

Seuraava kuva käsittelee tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin kuusi vaihetta ja auttaa hahmottamaan kiertokulkua prosessin yhteydessä.



Kuva 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 24).

Mielekkään kohteen ja alustavan tavoitteen löytäminen alkaa kehitettävän kohteen löytämisestä ja alustavien tavoitteiden määrittelemisestä. Mielekkään kehittämiskohteen löytäminen on hyvin tärkeä vaihe kehittämisprosessissa. Kehittä-

mistyö voi olla joko ongelmaperustainen tai uudistamisperustainen työ. Ongelmaperustaisessa kehittämistyössä aloitetaan etsimällä ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen. Mielekäs kohde on yleisesti jokin organisaation nykyinen ongelma, esimerkiksi henkilöstön tyytymättömyys työpaikkaan, tai muunlaista parantamista vaativa osa-alue. Uudistamisperustaisessa kehittämistyössä pyritään esimerkiksi luomaan liiketoimintamallia, innovatiivisia ratkaisuja tuotteisiin ja palveluihin, sekä toimintaprosessin uudistamista. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 26.)

Tiedon hankkiminen ja arvioiminen on toinen tärkeä osa kehittämistyötä. Ennen kuin kehittämistyötä suunnitellaan, on tärkeää oppia tuntemaan kehittämisen kohde perusteellisesti. Ilman kunnollista taustatyötä ponnistelut ja kova työ voi olla turhaa, kun ei tiedetä kehitettävän kohteen nykytilaa tai historiallista taustaa tarkemmin. Taustoituksen puute voi myös johtaa joissakin tapauksissa väärin kehityskohteiden kehittämiseen, kun havaitaan vain oireet, eikä tiedetä mistä ne johtuvat. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 28–29.)

Oireena voi olla esimerkiksi myynnin määrän väheneminen tai huonosta työn organisoinnista johtuva henkilöstön väsyminen. Kehittämiskohteeseen liittyvää tarvittavaa tietoa voidaan hankkia eri lähteistä esimerkiksi yrityksen taustatietoihin, johtamisen filosofiaan, yrityksen strategiaihin, henkilöstön asenteisiin ja havaintoihin, sekä toimintaympäristöön liittyen. Perehtymällä yrityksen toimialaan voidaan saada paljon tarkempaa tietoa kehitettävästä kohteesta, kuin vain perehtymällä yritykseen. Toimialan ymmärtäminen on tärkeä osa todellisuutta, kun kehittämistyössä tuotetut ratkaisut eivät vain perustu teoriapohjaisiin asioihin, vaan painottuu enemmän arjen käytännön toimenpiteisiin. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 28–29.) Tiedon hankinnassa tarvitaan kriittistä lähestymistapaa ja erilaisen tiedon lukutaitoa. Lähdekritiikki nousee tärkeään osaan, kun tunnistetaan tiedontarve, sekä tiedonlähteet ja osataan pohtia, erottaa tosiasiat, arvioida itse tietoa kriittisesti ja osataan erottaa mielipiteet ja näkökulmat toisistaan. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 31.)

Kehittämistehtävä määritellään tarkasti ja pyritään löytämään lopputulos, mihin kehittämisellä pyritään. Usein kehittämistehtävän tarkoituksena on jonkin konkreettisen tuotoksen, toimintatavan tai auttavan kehittämisidean luominen. Kehittämistehtävän määrittämisessä pohditaan huolellisesti, sekä syvällisesti sitä, mitä kehittämistyöllä halutaan saada aikaiseksi. Kehittämistyön onnistumisen kannalta on oleellista, että kehittämistehtävä on tarkasti määritelty ja sen onnistumiselle on tehty mahdollisimman selkeät mittarit, joiden avulla kehittämistyön tuloksia voidaan myöhemmin arvioida. Määrälliset mittarit voivat olla esimerkiksi myynnin määrä, käyttökäteen, tai asiakaskontaktien määrää ja sen kasvua, toimitusaikojen lyhenemistä, sekä henkilöstön vaihtuvuuden vähenemistä. Kehittämistehtävän määrittäminen eroaa siis tutkimusongelman määrittämisestä, kun kehittämistehtävässä etsitään varsinaisesti kohdetta, jota voidaan innovoida ja tutkimusongelman määrittämisessä ongelmaa pyritään ratkomaan haastatteluiden ja kysymysten avulla. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 32–33.)

Tietoperustan muodostaminen tarkoittaa kehittämistyön perustan luomista, jossa tiivistetään kehittämistyön oleellinen tieto. Tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa käsitteet ja niiden määritelmät tehdään lähteiden perusteella selkeäksi, eli toisin sanoen järjestelmälliseen ajatteluun perustuva tavoitteellinen kokonaisuus. Tietoperustassa kuvataan aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teoriat ja niitä kuvaavat mallit, sekä tuoreimmat tutkimustulokset. Teorian perusta muodostuu lakien ja määritelmien pohjalta, jotka systematisoivat jonkun ilmiön kehittämistyöhön liittyen. Teoriat ja mallit siis rakentuvat käsitteistä, jotka liittyvät kehittämistyön aihealueisiin. Teorioiden ja mallien rakennuspalikoina toimivat oleelliset käsitteet, jotka toimivat viestinnän pohjana, osoittaa näkökulman aiheeseen ja auttavat hahmottamaan ilmiötä ja sen syntymistä. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 34.)

Lähestymistavan valitseminen kehittämistyöhön tapahtuu ennen konkreettisten menetelmien valintaa. Erilaisten lähestymistapojen tunteminen auttaa kehittämistyön rakentamisessa ja kehitettävää kohdetta on siten helpompaa lähteä tutkimaan. Lähestymistavan kehittämistyötä kohti määrittää kehittämistehtävä, jos kehittämistehtävänä on tuottaa yritykselle kehittämis ehdotuksia, järkevin tapa

on todennäköisesti tapaustutkimus, tai tehtävän ollessa esimerkiksi tuottaa konkreettinen tuotos, esimerkiksi perehdyttämisopas henkilöstölle, niin sopivin lähestymistapa on konstruktiiivinen tutkimus. Palvelumuotoilu sopii nimensä mukaan palveluiden innovaatioiden kehittämiseen, mutta kehittämishankkeen ollessa laaja, voi yhdessä kehittämistyössä olla piirteitä useista eri lähestymistavoista. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 36.)

Kehittämistyötä tukevat menetelmät jaetaan usein määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) tutkimusmenetelmiin. Kehittämistyön keskeisenä piirteenä on menetelmien moninaisuus, eli eri menetelmiä käyttämällä saadaan kerättyä tietoa kehittämistyön tueksi ja monenlaisia ideoita, sekä näkökulmia. Kehittämistyötä tehdään harvemmin yksin, yleensä kehittämistyötä tehdään ryhmässä, jolle aihe kuuluu. Yhteistyö kehittämistyössä vaatii ratkaisujen lisäksi riittävää ymmärrystä puolin ja toisin. Menetelmiä valittaessa on keskeisintä pohtia, minkälaista tietoa tarvitaan ja miten tietoa aiotaan käyttää kehittämistyössä. Eri menetelmien käyttäminen rinnakkain on suositeltavaa saadakseen kehitystyölleen useita erilaisia näkökulmia. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 40.)

Tulosten jakaminen tapahtuu tavanomaisessa tutkimusprosessissa jaettuna prosessin loppupäässä: teoriaa kirjoitetaan koko ajan, mutta itse kehitystyö julkaistaan vasta loppupäässä. Kehittämistyössä tuloksia jaetaan myös tyypillisesti jo prosessin varhaisemmissa vaiheissa ja tämä on suositeltava tapa jakaa kehittämistyön prosessia ja kulkua koko kirjoituksen ajaksi, eikä vaan loppupäähän teorian jälkeen. Kehittämistyön loppuraportoinnissa pääpiirteenä on yleensä kehittämistehtävän, tietoperustan ja kehittämisprosessin tarkassa kuvailemisessa, sekä lopputuloksen selittämisessä ja arvioinnissa. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 46–47.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön viimeinen vaihe on kehittämistyön arviointi. Arviointia tehdään kehittämistyön varhaisemmissa vaiheissa, jolloin arvioinnin tarkoituksena on suunnata kehittämistyötä ja toimia palautteena työhön osallistuneille. Loppuarvioinnin tarkoituksena on osoittaa, miten kehittämistyössä onnis-

tuttiin ja arviointi itsessään on suunniteltua tiedonkeruuta ja kerätyn informaa-tion analysointia. Tulosten pohjalta voidaan verrata työn tavoitetta määriteltyihin kriteereihin, sekä tunnistaa kehittämistoimen vaikutuksia ja kehityksen etene-mistä. Arvioinnin pätevyys koostuu kehittämistavoitteiden ja prosessin tarkasta kuvaamisesta. Työn arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi havainnointia, ky-selyjä, haastatteluja ja dokumenttianalyyssejä. Lopullisen arvioinnin oleellisim-pina kysymyksinä toimivat esimerkiksi: Kuinka hyvin on onnistuttu kehittämis-työn tavoitteissa ja tavoitteen saavuttamisessa? Mitä vaikutuksia kehittämis-työllä saatiin aikaan? Johtuvatko muutokset kehittämistyön tekemisestä? Mitkä kehittämistyöhön liittyvistä toiminnoista vaikutti eniten päämäärän saavuttami-seen? Saavutettiin kehitämistyön tavoitteet aiheellisin kustannuksin? Ovatko kehittämistyön tulokset valmiina julkaistavaksi? (Finnvera 2001, 122, teoksessa Vahvaselkä 2009, 134.)

Opinnäytetyön ja kehittämissuunnitelman vaiheet etenevät edeltävällä tavalla muodostaessani kansainvälistymisopasta pk-yrityksille, joka auttaa lukijaa ym-märtämään kansainvälisen laajentumisen ja sen, mitä se vaatii. Opinnäyte-työssä käytetään uudistamisperustaista kehittämistyötä, jolla pyritään löytä-mään ratkaisuja erilaisia haasteita kohtaamalla. Lähestymistapana lopputulok-seen opinnäytetyössä käytetään konstruktivistista tutkimusta, sillä lopputulokseksi muodostuu kansainvälistymistä selkeyttävä opas suunnattuna pk-yrityksille, joilla se on vain haaveena. Opinnäytetyössä käytetään teoriapohjaista tietoa tie-toperustana ja soveltamaan teoriasta käytäntöön tarvittavia toimintatapoja ja tyylejä, joilla voin kehittää pk-yrityksen kansainväliseksi yritykseksi.

### 3.2 Innovaatioiden luominen

Kehittämisaamisen merkitys muuttuvassa työelämässä on jatkuvasti keskei-senä esiintyvänä asiana, kun halutaan luoda innovaatioita. Tämän muutoksen toteuttamisessa edellytetään korkeatasoista tietotaitoa sekä ymmärrystä siitä, mitkä tekijät mahdollistavat kehittymisen työelämässä ja mitkä edesauttavat in-novaatioiden syntymistä. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 10.) Inno-vaatiolla tarkoitetaan uutta tuotetta, palvelua, prosessia, tai toimintamallia, jolla

pystytään tuottamaan taloudellista, tai muuta hyötyä yritykselle. Innovaatiot ovat yrityksen moottoreita luovuudelle, hyvinvoinnin, talouskasvulle ja kilpailukyvyille. Innovaatioista ollaan hyvin kiinnostuneita, koska uusi tuote, palvelu, tai prosessi voi edesauttaa yrityksen kilpailuetuja markkinoilla. Yksi keskeisistä syistä lisätä innovatiivisuutta on parantaa yrityksen suorituskykyä lisäämällä tuotteiden, tai palvelujen kysyntää, tai pienentämällä yrityksen kuluja. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 82–83.)

Innovaatiotoimintaa voidaan hyödyntää jo olemassa olevan toiminnan uudistamiseen tai uuden asiakaslähtöisen yritystoiminnan kehittämiseen (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 85). Innovaatioiden tuottamisesta onkin tehty erillinen prosessi, jossa kuvataan innovaatioprosessin etenemisen vaiheet seuraavasti:

- Tiedon kerääminen ja sen analysointi
- Ideoiden tuottaminen ja etsiminen
- Ideoiden arviointi ja valinta jatkokäsittelyä varten
- Konseptointi, eli ratkaisun muodostaminen ja uudelleen kehittäminen
- Kaupallistaminen, tai innovaation toteuttaminen. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 86.)

Opinnäytetyön lopputuloksena tulee olemaan kansainvälistymiseen edesauttava prosessi ja opas, jolla mahdollistetaan, sekä havainnollistetaan pienemille yrityksille myös kansainvälistymisen vaatimuksia ja toimintatapoja kansainvälistymistavoitteen saavuttamiseksi.

## **4 Yrityksen kansainvälistyminen**

Yhä useampi pieni- ja keskikokoinen yritys on kiinnostunut kansainvälistymisestä. Yritykset ottavat ensimmäisen askeleen kansainvälistymistä kohti tarjoamalla palvelujaan useammalla kielivaihtoehdolla ja monesti suositaan englanninkielisiä käännöksiä erilaisten palvelujen, etenkin verkkosivujen yhteydessä. Selvityksen mukaan noin 70 % yrityksistä hyödyntää erilaisia verkostoja liiketoiminnassaan. Kotimaisilla yrityksillä saattaa tuntua usein markkinarajat olevan

liian pienet haluttuun kasvuun verrattuna, joten ulkoistamalla palveluja myös eri kielillä kansainvälisessä kontekstissa, saattaa tämä lisätä yrityksen asiakkaita eri puolilta maailmaa ja mahdollistaa ulkomailla käytävän kaupankäynnin. (Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 86.)

Professori Mankiw, talousneuvoantajien neuvoston entinen puheenjohtaja Yhdysvalloissa, näkee yli kansainvälisen ulkoistamisen vain edistävän taloudellista kasvua ilman merkittävää rakenteellista muutosta yrityksen kannalta. Kansainvälistymisestä on tullut suhteellisen luonnollista pk-yrityksen kasvun osalta, varsinkin silloin, kun internet tuli isommin yritysten viestintä ja markkinointikäyttöön 1980-luvun puolivälin jälkeen. (Piekkola 2008, 11 & 21.)

Kansainvälistymiseen voi olla yrityksestä ja sen tarpeista riippuen monenlaisia syitä lähteä kotimaanmarkkinoilta laajentamaan omaa toimialaansa kansainvälisille markkinoille. Erilaiset tekijät voidaan jakaa mikrotasoon, makrotasoon ja mesotasoon. Mikrotasossa käsitellään tekijöitä yrityksen työntekijöiden, sekä yrityksen toiminnon näkökulmasta kansainvälistymisvalmiuden kehityksestä ja makrotasolla tarkastellaan maailman talouden, kansantalouden tai yrityksen toimialan näkökulmasta tekijöitä kansainvälistymiseen. (Vahvaselkä 2009, 17.)

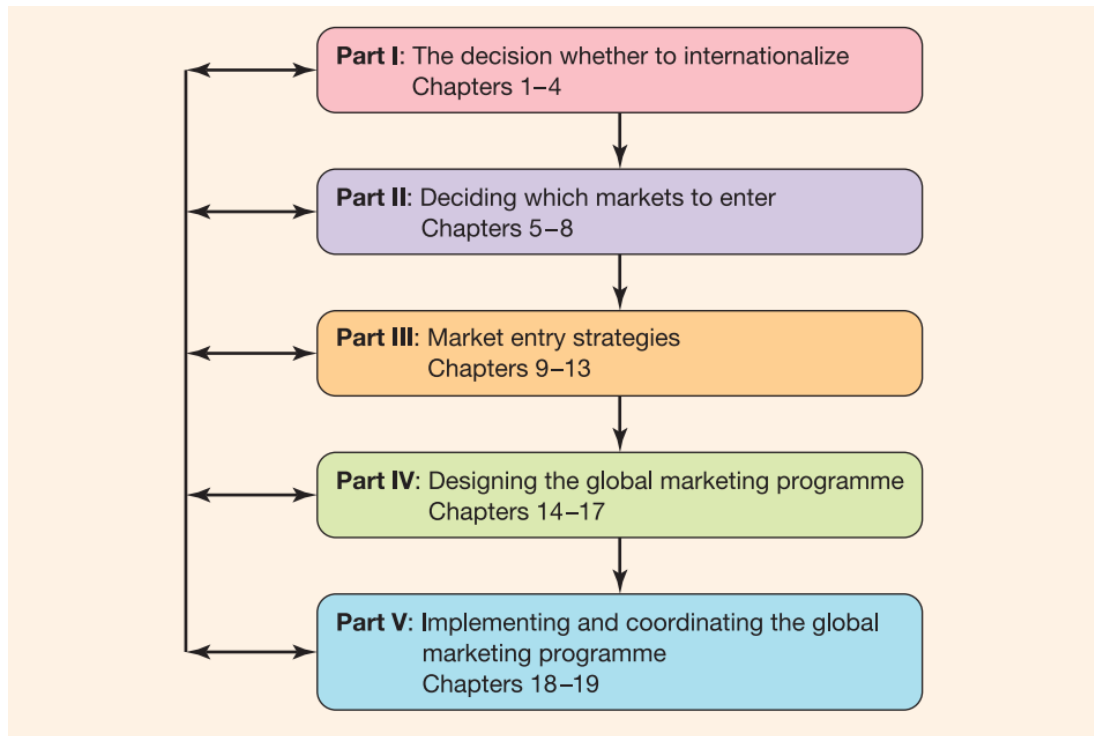
Mesotaso on hieman suurempi, kuin mikrotaso, sillä mesotasoon sisältyy mikrotason lisäksi laajempi vuorovaikutus kodin ja työpaikan välillä (Marttila 2014, 5).

Globaalit tekijät (makrotaso), jossa voidaan helpottaa kaupankäynnin tekemistä maailmanlaajuisesti kansainvälistämällä yrityksen toiminnan. Esimerkiksi viestintäyhteyksien laajentuminen ja nopeutuminen, kun pystytään kommunikoidaan kansainvälisellä tasolla eri maista toisille. Tämä mahdollistaa edulliset viestintätavat maasta toiseen ja helpottaa kaupankäyntiä. Kotimaakohtaiset tekijät (makrotaso), jolla tarkoitetaan esimerkiksi kotimaan markkinoidemme pienenemistä, tuotantotekijöiden puutetta ja korkeita hintoja. Kuluttajia ollessa markkinoilla vähän, kyllästyvät kuluttajat tuotteisiin nopeasti markkinoilla, joka aiheuttaa yritykselle painetekijöitä, jotka työntävät melkein pä itsestään yritystä kansainvälisiin markkinoita kohti. Kohdemaakohtaiset tekijät (makrotaso) tarkoite-

taan sitä, kun kotimaanmarkkinat ovat todella suppeat, tarkoittaa se suomalaisen yrityksen kansainvälistymistä melkein poikkeuksetta, kun halutaan saavuttaa suurempia markkinoita. Toimialakohtaiset tekijät (mesotaso) riippuu tietenkin yrityksen toimialasta, mutta toimialakohtaisilla tekijöillä tarkoitetaan sitä, että joidenkin toimialojen innovaatioilla on lähes mahdotonta menestyä kotimaan markkinoilla ainoastaan, niin pyrkii yritys toimialallaan saamaan innovaatiot suuremmalle kuluttajakunnalle kotimaan ulkopuolisille markkinoille. Yrityskohtaiset tekijät (mikrotaso) ovat tekijöitä yritykselle, jotka motivoivat yritystä kansainvälistymään. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi: skaalaedut, erikoistumisedut, teknologiaedut, globaalien vaihtoehtojen edut ja integrointiedut. Yrityskohtaisesti kaupankäynti voi olla yksinkertaisuudessaan paljon kannattavampaa laajentaa kansainvälisille markkinoille, kun siellä on lähes kaikin puolin enemmän mahdollisuuksia menestyä. Päätöksentekoon liittyvät tekijät (milli-mikrotaso) ovat yrityksen sisäisiä päätöksiä. Yrityksen johto voi kokea kansainvälistymisen hyvänä hyötynä myynnin edistämiseksi, tai sitten kokemattomana niin suurta riskiä, että kansainvälistymisprosessia ei ikinä käynnistetä. (Seristö 2002, 27.)

#### 4.1 Päätös kansainvälistymisestä

Svend Hollensenin teoria kansainvälisen viiden vaiheen päätösmallista jakaa yrityksen kansainvälistymisen viiteen vaiheeseen. Päätöksen ensimmäisessä vaiheessa yritys pohtii kansainvälistymisensä kannattavuutta ja sitä, lähteekö yritys lainkaan laajentamaan kotimarkkinoilta kauemmas. Yrityksen päättäessä laajentaa kansainvälisille markkinoille, tulee yrityksen tehdä päätös kohdemarkkina-alueesta ja siitä, miten lähdetään kansainvälistymään. Seuraava askel yritykselle on laatia kansainvälinen markkinointisuunnitelma, sekä valmistautua resursseja käyttäen suunnitelman toteuttamiseen ja koordinoimiseen. (Öhman & Viljanen 2019.) Seuraavana on kuva päätösmallin viiden vaiheen hahmoittamiseksi.



Kuva 2. Viiden vaiheen päätösmalli kansainvälistymiseen (Hollensen 2014, 7).

Kansainvälistymissyöt luovat selkeän pohjan yrityksen kansainvälistymiseen kohdistuvalle päätökselle. Selvityksen kohteena ovat yrityksen motiivit, yritys- ja markkinakohtaiset edellytykset, sekä esteet, jonka jälkeen voidaan tehdä lopullinen kansainvälistymispäätös. Kansainvälistymisen aloitusvaiheeseen liittyy kolme strategista päätösvaihetta, jotka kertovat yrityksen edellytyksistä kansainvälistymiseen:

- Miksi kansainvälistyä? (Kansainvälistymispäätöksen tekeminen)
- Minne kansainvälistyä? (Valitaan kohdemarkkinat)
- Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinalla? (Operaatiomuodon valinta ja päätös) (Vahvaselkä 2009, 61.)

## 4.2 Vaiheet

Yrityksen kansainvälistyminen tapahtuu vaiheittain, operaatio kerrallaan. Kansainvälistymisen ensiaskeleet tapahtuvat jo kotimarkkinoilla, kun hankitaan kokemusta kotimaisista projekteista ja luodaan mahdollisuuksia, sekä mahdollisia

uria kansainvälistymistä kohti. Varsinainen toiminta käynnistyy usein tuotteiden ja palvelujen viennillä ulkomaiselle yritykselle tai asiakkaalle. Toiminnan laajentuessa mennään askel kerrallaan kohti uusia toimintatapoja ja mahdollisuuksia kansainvälisille markkinoille. (Finnvera 2001, 10, teoksessa Saukko 2011, 10.) Yrityksen kansainvälistyminen nähdään usein myös ns. sivutuotteena yrityksen pyrkiessään parantaa asemaansa verkostossaan tai yrittäjätoiminnan tuloksessa (Schweizer, Vahle & Johanson 2010).

Uppsalan teorian mukaisesti, kansainvälistymismalli erottaa kansainvälisille markkinoille pääsyn neljä eri vaihetta, jotka eivät riipu varsinaisesti yrityksen markkinoista, tilanteesta, tai markkinatuntemuksesta. Uppsalan malli perustuu yrityksen pyrkimään kohdemarkkina-alueen tuntemukseen, johtajien sitoutuvien päätöksien tekemiseen ja alkuvaiheen toiminnan tulosten väliseen suhteeseen tulevaisuuden sitoutumiseen, sekä tavoitteisiin nähden. Uppsalan malli jakautuu neljään päävaiheeseen, jotka kuvastavat yrityksen kansainvälistymisen etene- mistä. Ensimmäisessä vaiheessa ei ole säännöllistä vientitoimintaa ulkomaille, tai ei ole ollenkaan vientiä ja keskitytään pääasiassa kotimaan markkinoiden rakentamiseen. Tässä vaiheessa yritys ei ole valmis, tai ei ole kiinnostusta kansainvälistymisprosessin toteuttamista varten. Toisessa vaiheessa vienti on satunnaista ja yritys menee vientitilaan, joka tarkoittaa sitä, että yritys aloittaa viennin lähialueille tai naapurimaihin. Tässä vaiheessa yritys voi toimia esimerkiksi vientiagenttien, tai välittäjien kautta. Kolmannessa vaiheessa yritys laajentaa toimintaansa entisestään ja alkaa mahdollisesti perustamaan esimerkiksi tytäryhtiöitä tai tehdasinvestointeja ulkomaille. Vaihtoehtoisesti yritys voi avata myös myyntikonttoreita, tai jakelukanavia ulkomaille. Neljännessä vaiheessa, jossa yritys saavuttaa vakaan tilan kansainvälisillä markkinoilla ja voi jatkaa halutessaan laajentumistaan uusille markkina-alueille. Yritys saattaa hakeutua yritystä vahvistaviin tapoihin konsernin sisällä, joka voi tarkoittaa esimerkiksi yrityksen fuusioitumista, eli yhdistymistä toisen yrityksen kanssa laajentaakseen toimintaansa. (Arvidsson H. & Arvidsson R. 2019; Vahvaselkä 2009, 24.)

### 4.3 Markkinointiviestintä ja markkinoilta erottuminen

Yrityksen markkinointiviestintä voidaan jakaa kahteen osaan: mainontaan ja myynnin edistämiseen. Mainonta pyrkii luomaan mielikuvaa yrityksestä, sekä yrityksen tuotteista brändin ulkonäön kautta. Myynnin edistämässä päätarkoituksena on myynnin lisääminen. Mainonnan ja myynnin edistämisen keinot vaihtelevat tuotteista ja palveluista riippuen, mutta yleisesti ne ovat yrityksen järjestämiä kilpailuja tai arvontoja, ilmaisjakeluita, tai alennuskuponkeja yrityksen tarjontaan. Mainonta on tärkeää jokaisessa tuotteen tai palvelun elinkaaren kohdalla, joten elinkaaren alkuvaiheessa mainonnalla pyritään nostamaan tietoisuutta tuotteesta tai palvelusta. Elinkaaren keskivaiheessa yritys pyrkii edistämään myyntiä mainonnallaan. Tuotteen tai palvelun elinkaaren loppuvaiheessa tavoitellaan tuotemuutoksia, tai tuotekehityksiä, jos myyntiä aiotaan edelleen jatkaa. Markkinointiviestintään vaikuttaa kansainvälinen laajentuminen. Yksinkertaisimpina syinä tähän ovat erilaiset asiakastarpeet ja kulttuurierot tuotteen käyttämisessä. (Seristö 2002, 147–148.)

Charles Hill (2021, 388) kertoo IKEA:n kansainvälisessä strategiasuunnitelman yhteydessä, että brändiä suunnitellessa tulee ottaa huomioon monia yrityksen sisä- ja ulkopuolelle liittyviä asioita. Kun työskentelet yrityksen kanssa, on tärkeää asiakkaan näkökulmasta, että työskennellessäsi yrityksen kanssa yrityksen liikkeessä, tai tapaat yrityksen työntekijän, asiakas tunnistaa heti yrityksen ulkonäön kyseisessä kohtaamisessa. Hyvänä tunnistautumismerkkinä yrityksen liiketiloissa, tai henkilökunnan vaatteissa ovat esimerkiksi tunnistettavat värit. Yrityksen ulkonäkö ja lähestymis-, sekä toimintatavat hehkuvat läpi ja näin luot tietynlaista brändimielikuvaa asioivalle asiakkaalle yrityksestä ja yrityksen toimintatavoista esimerkiksi palvelun yhteydessä. Erottavuus on tärkeää siinä vaiheessa, kun haluaa erottua yrityksenä ja kasvattaa tunnistettavuutta. Esimerkiksi aiemmin mainitsemani yrityksen värit ja niiden suunnittelu on hyvä tapa lähteä luomaan oman yrityksen mielikuvaa ulkopuolisille kuluttajille.

Kansainvälisten ympäristöjen lisäksi yritysten tulisi tuntea mahdollisimman hyvin myös kotimaan markkinoiden ympäristöt, erityisesti kilpailuympäristöt. Kilpailijoiden tuntemus mahdollistaa erottautuvat päätökset ja valinnat yrityksen sisällä, jolla yritys saa luotuaan itselleen etulyönti aseman kilpailijoiden kesellä ja saa rakennettua itselleen pysyvän kilpailuedun. Kilpailijoiden ja kilpailutilanteen analysointi edellyttää markkinatiedon hankintaa esimerkiksi kohdemaan tuotannosta ja tuonnista, kohdemaassa sijaitsevista kilpailijoista ja kilpailijoiden markkinaosuuksista ja imagosta, kohdemaassa myytävistä tuotteista ja palveluista, hinnoittelusta, markkinointiviestinnästä ja jakelutiestä, sekä tarpeellista tietoa markkinoiden tarpeen korvaavista tuotteista ja uusista tuotteista. Kilpailutilanteen hahmottamiseksi yrityksen on hyvä tehdä kilpailuanalyysin lisäksi menestystekijöistä oma analyysi, joka voidaan rakentaa esimerkiksi asiakkaita haastattelemalla. Menestystekijöiden kartoittamisessa voidaan saada yrityksen vahvuudet selkeiksi verrattuna kilpailijoihin suoraan asiakkaalta itseltään. (Vahvaselkä 2009, 121.)

Kilpailuetua Nicklas Media Oy voi luoda myös erikseen markkinointistrategioiltaan, eli tehtyään selkeäksi yrityksen kohdemarkkinat ja operaatiomuodon (ks. luku 5.4.) yritys alkaa hahmottamaan omia yksityiskohtaisempia strategioitaan, kuten segmentointistrategiaa (ks. luku 5.9.), tuotestrategiaa (ks. luku 5.3.), hinnoittelustrategiaa (ks. luku 5.5.) ja viestintästrategiaa (ks. luku 5.8.). Yrityksen kilpailuetu ja markkinoilta erottuminen tapahtuu lähtökohtaisesti yrityksen palvelun ja tuotteiden laadulla suhteutettuna hintaan sekä myös yrityksen brändin värimaailmalla, joka on oranssi, musta ja sininen. Värimaailma ilmenee yrityksen palveluissa logona tai omien konseptien yhteydessä esimerkiksi valotuksen värinä.

#### 4.4 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa tulee ottaa huomioon tietoa kerätessä, että mitkä ovat yrityksen tavoitteet liiketoiminnassa, miten tavoitteet on tarkoitus toteuttaa ja miltä yritys näyttää, kun asetetut tavoitteet on saavutettu. Liiketoimintasuunnitelman tulisi kattaa ainakin kuvauksen yrityksen suorituskykyyn

suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, miten tavoitteisiin pääsemistä voidaan seurata ja mitata sekä miten liiketoimintasuunnitelma kommunikoidaan eteenpäin yrityksen johdolle, hallitukselle ja mahdollisille sijoittajille. (Åkerberg 2017, 60.)

Liiketoimintasuunnitelma tehdään erikseen yrityksen strategiasta eikä strategiaa ja liiketoimintasuunnitelmaa tehdä päällekkäin. Liiketoimintasuunnitelma ja strategia tukevat toisiaan liiketoimintasuunnitelman ollessaan yksityiskohtaisempi ja konkreettisempi. Merkittävä vaatimus liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa on, että yrityksen toiminnan suunnitelmat, toiminnan vaatimat investoinnit ja kassavirta ovat linjassa keskenään, sillä hyvä kassavirta on yritykselle elintärkeä osa liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla jokseenkin läpinäkyvä siten, että toiminnan osa-alueet, toimintaan vaikuttavat tekijät ja osa-alueiden keskeinen riippuvuus ovat helposti ymmärrettävissä. (Åkerberg 2017, 61–62.)

Liiketoimintasuunnitelman tulisi osoittaa vastuuhenkilöille laaditut toimenpiteet sekä sen, että ovatko vastuuhenkilöt sitoutuneita suorittamaan toimenpiteet. Yritykselle tulisi olla selkeää se, että kaikille toimenpiteille yrityksen toimintasuunnitelmassa on nimetty oikea vastuuhenkilö, eikä jää tehtäviä ilman tekijöitä. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi käydä ilmi, että ovatko toimenpiteet yhdenmukaisia asetettujen tavoitteiden kanssa ja tuoko liiketoimintasuunnitelma esiin uusia mahdollisesti tarvittavia toimenpiteitä yritykselle suhteessa yrityksen liiketoiminnan kasvuun. (Åkerberg 2017, 61–62.)

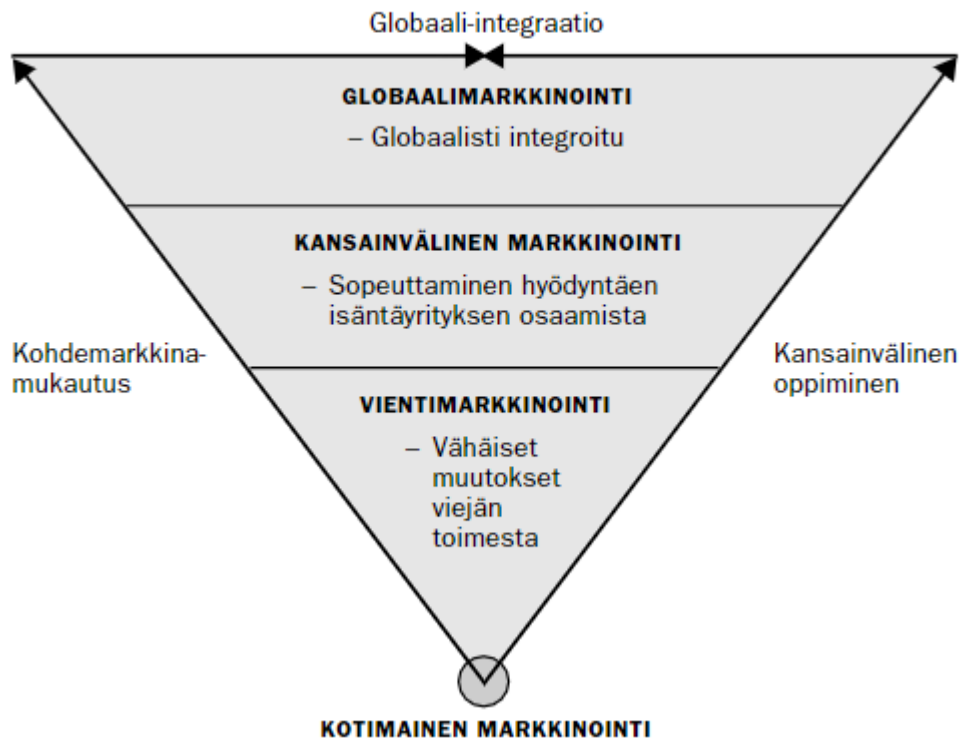
#### 4.5 Kansainvälistymisen vaikutukset markkinointiin

Yrityksiä on monenlaisia, mutta laajennusten, sekä strategioiden perusteella yrityksen voidaan jakaa helposti erilaisiin luokkiin, kuten: kotimarkkinoilla toimivat yritykset, vientiä harjoittavat yritykset, kansainväliset- ja maailmanlaajuiset yritykset. Vientimarkkinoinnissa kohdemarkkinasopeutus ja kansainvälisen oppimisen soveltaminen on suunnittelun aikana vähäistä. Kansainvälisillä markkinoilla pyritään kohdentamaan markkinointia kohdemaan hyödyntäen kotimaassa si-

jaitsevan emoyhtiön aikaisemmalla osaamisella palveluiden ja tuotteiden parissa. Globaalilla skaalalla pyritään integroimaan ja koordinoimaan toimintoja sopivaksi markkinoinnissa. (Seristö 2002, 141–142.)

Yrityksen laajentaessaan vientiä kansainvälisille markkinoille, on yrityksen sopeuduttava myös kansainvälisen ympäristön mukaisesti tuotteellaan tai toimintavallaan sekä laskea, että onko kannattavaa ryhtyä sopeuttamis toimenpiteisiin (Seristö 2002, 95). Vientiyrityksen laajentaessaan tuotantoa on myös otettava huomioon markkinointisuunnitelman sopeuttaminen ja kansainvälistymisen vaikutukset markkinointiin sekä tuotteen osittain sopeuttamisen kansainvälisille markkinoille esimerkiksi paketoinnissa, tuoteselosteessa ja -rakenteessa vastaamaan kohdemaan markkinoiden lainsäädäntöä ja asiakkaiden mieltymyksiä vastaavien tuotteiden parissa (Seristö 2002, 141–147). Alla oleva kuvassa tarkastellaan kansainvälisen laajentumisen markkinoinnin muutosta, sekä miten erilaiset yritykset käyttävät resurssejaan kansainvälistymiseen.

#### KANSAINVÄLISEN LAAJENTUMISEN VAIKUTUS MARKKINOINTIIN.



Kuva 3. Kansainvälisen laajentumisen vaikutus markkinointiin (Seristö 2002, 141).

Kansainvälisten yritysten, sekä organisaatioiden on tärkeä ottaa huomioon kohdemarkkina-alueiden erityispiirteitä. Huomioon ottaen, että valmistajien kotimaisia osaamisalueita usein vaalitaan, niin tuotteiden, sekä palveluiden valmistusta ja markkinointia mukautetaan kohdemarkkina alueiden tapaisiksi, jotta yritys kattaa kohdemarkkinoiden tarpeet. Isommilla yrityksillä, joilla on tuotantoa useammassa maissa ja tähtäin on kohdistettu laajemmille markkinoille, on usein luotu markkinointi niin, että strategiassa otetaan kohdemarkkinan erityispiirteet ensisijaisesti huomioon. Maailmanlaajuisesti markkinoivat yritykset pyrkivät tekemään yhdenmukaiseksi markkinoinnissa joko sisällön, tai prosessit tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seristö 2002, 142)

Yrityksen kansainvälistyminen vaikuttaa myyntiin ja markkinointiin ainakin seuraavilla osa-alueilla:

- Asiakaspäätökset
- Tuotepäätökset
- Brändit ja viestintä
- Hinnoittelu
- Jakelun haasteet
- Verkostot ja suhteiden hoito
- Uudet mediat (Seristö 2002, 143.)

Yrityksen aloittaessaan kansainvälistymisprosessia ja vaiheiden edetessään pidemmälle tavoitteita kohti, joutuu yrityksen henkilökunta monenlaisien ennen kokemattomien haasteiden eteen. Myynti- ja markkinafunktio joutuu useimmiten ensimmäiseksi kohtaamaan tuotekehitystoiminnan mukanaan tuomia haasteita. Yrityksen laajentaessaan markkina aluettaan, sekä kaupankäyntiä kotimaastaan vieraille markkinoille ulkomaiden alueille, joutuu yrityksellä myös olla voinnin uusia haasteita varten uutta henkilöstöä, jotka osaavat tehtävän hyvin. (Seristö 2002, 37–38.)

Kansainvälisessä ympäristössä yritysten ohjaus on entisestään monimutkistunut. Yritykset pyrkivät käyttämään erilaisia kansainvälisiä kilpailustrategioita sopeutuakseen muutokseen sekä kansainväliseen kilpailuympäristöön. Monesti kuitenkin huomataan, että strategian toteuttaminen on huomattavasti vaikeampaa, kun sen suunnitteleminen. (Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 74.) Yrityksen tulisi hahmottaa oma strateginen rakenteensa yrityksen ydinosaamisen ympärille, joka perustuu ydinpätevyyksien osa-alueisiin ja niiden pohjalta muodostettuihin kuluttajien ostamiin tuotteisiin. (Pralhad & Hamelin, 1990, teoksessa Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 75.)

#### 4.6 Taloushallinto ulkomailla

Kansainvälisen liiketoiminnan hallinto jaetaan kahteen osaan: tuloslaskentaan ja johdon laskentatoimeen. Tuloslaskentaan kuuluu mm. tilinpäätökset, tilintarkastukset ja verotus, sekä siirtohinnoittelu. IASB:n (International Accounting Standards Board, aikaisemmin IASC) mukaan tilinpäätöksen tavoite on tuottaa informaatiota yrityksen taloudelliselle asemalle, toiminnan tulokselle ja muutoksiin koskevaa informaatiota, josta on hyötyä suurelle käyttäjämäärälle taloudellisessa päätöksenteossa. Suomen laskentakäytännön ja IAS-standardien tärkeimmät erot koskevat konsernitilinpäätöstä, toimialaraportointia, tutkimus- ja kehittämiskuluja, käyttöomaisuuden arvonalennusta, leasingia ja rahoitusinstrumentteja. (Seristö 2002, 180–185.)

Tilinpäätökseen kuuluvat tase, tuloslaskelma, rahoituslaskelma, tilinpäätösperiaatteet, tilinpäätöksen liitetiedot ja toimintakertomus. Useimmissa maissa edellytetään IAS-standardien mukaisesti vertailutietoja edelliseltä tilikaudelta, eli tilinpäätöstiedoista vaaditaan raportointia kahdelta viimeisimmältä lukukaudelta. (Seristö 2002, 184.)

Tilintarkastuksella pyritään lisäämään tilinpäätöksen luotettavuutta, mutta tilintarkastus ei kuitenkaan takaa, että kaikki tapahtumat on kirjattu oikein. Suomi on yksi harvoista maista, joissa tilintarkastus on pakollinen myös pienemmissä

perheyriityksissä. Suurissa kansainvälisissä yrityksissä tilintarkastus on tarpeellinen, sillä yrityksen omistus voi olla erittäin hajanainen rahallisesti ja myös maantieteellisesti. Tilintarkastuksen ollessa uskottava, tilintarkastajan tulee olla riippumaton yrityksen johdosta. Riippumattomuutta on kahdenlaista: tosiasiallinen riippumattomuus ja ulkoinen riippumattomuus. Ulkoinen riippumattomuus tarkoittaa, että yrityksen eri sidosryhmät kokevat tilintarkastajan olevan riippumaton yrityksen johdosta. (Seristö 2002, 186–187.) Tosiasiallinen riippumattomuus tarkoittaa sitä, että tilintarkastaja muodostaa käsityksen kaikista huomiioon otettavista asioista, joita pitää kirjata ylös tarkastettavaksi (Paukku 2014, 23).

Verotuksella on ollut aina huomattava merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Yrityksien toiminnassa ja verotuksessa on eri maiden välillä huomattavia eroja, ja yrittäjät pyrkivät ottamaan aina huomioon halvemmat verokustannukset maakohtaisesti. Kansainvälinen yritys pyrkii siirtämään voittoaan korkean veron maista alhaisemman veron maihin saavuttaakseen suuremman voiton itselleen. Kansainvälisessä liiketoiminnassa käytetään siirtohinnoittelua, jotta saavutettaisiin verotusetuja, sekä kilpailuetuja. (Seristö 2002, 187–188.)

Talousraportoinnin informaation päätöksentekijät voidaan myös jakaa kahteen ryhmään: yrityksen johtoon ja sidosryhmiin. Yrityksen johdolla tarkoitetaan päätösvaltaisia henkilöitä yrityksessä ja muilla sidosryhmillä tarkoitetaan esimerkiksi sijoittajia, lainanantajia, tavarantoimittajia, asiakkaita, henkilöstöä ja julkista valtaa. Tavoitteena talousraportoinnilla on kuitenkin tuottaa informaatiota päätöksentekoa varten, vaikka näiden kahden mainitun ryhmän eri tarpeet voivat erota osittain toisistaan ja ymmärrys talouteen liittyvistä asioista vaihdella suuresti. Yhteistä kaikille on kuitenkin sama lopputulos, eli tarve saada relevanttia tietoa omaa taloudellista päätöksentekoa varten. (Seristö 2002, 179.)

#### 4.7 Yhteistyön rakentaminen

Yrityksen toiminnan sekä markkinoiden laajentuessa kasvaminen pelkästään yrityksen omilla resursseilla ei ole välttämättä mahdollista ja tässä vaiheessa

yritys tarvitsee tukea toimintaansa esimerkiksi yritysysteistyötä toteuttamalla tai yhteistyöverkostoilla. Perinteisellä yhteistyöllä, jolla tarkoitetaan esimerkiksi markkinointia ja tuotekehitystä sekä tuotantoa, yritys voi säästää omia resurssejaan ja samalla lisätä resurssejaan yhteistyön avun vuoksi. Yritysysteistyössä tarvitaan myös erityissovellutuksia, kuten ulkoistamista, franchisingia (KS. luku 5.4.) ja lisensointia. Ulkoistamisella tarkoitetaan yrityksen oman toiminnan yhden alueen kokonaisuutta ja sen siirtämistä toisen hoidettavaksi, jotta yritys pystyy keskittyä omaan ydintoimintaansa ja vahvistamaan ydintoiminnan osa-alueita. Yhteistyöverkostoja on erilaisia, kuten kehittämisrenkas, yhteistyörenkas, projektiryhmä, yhteisyritys tai yhteisyksikkö. Kehittämisrenkaan sisällä toimii pk-yrityksiä, jotka eivät kilpaile keskenään ja kehittämisrenkas antaa parannusehdotuksia yritykseltä toiselle liiketoimintansa edistämiseksi. Yhteistyörenkaan tarkoituksena on aikaansaada kustannussäästöjä käyttämällä samaa tai samoja resursseja esimerkiksi markkinoinnissa, ostossa, viennissä tai taloustoiminoissa. Projektiryhmän tavoitteena on kasvattaa yhteistä kilpailuetua tuomalla osallistuvien yritysten ydinosamiset yhteiseksi voimavaraksi, jolla pärjätään markkinoilla entistä paremmin. Yhteisyrityksellä tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen tapaa toteuttaa liiketoimintaa valitsemalla itselleen sopivimmat yhteistyökumppanit ja aloittaa verkostoinnin rakentamisen. Yhteistyön olennainen piirre on, että se sisältää luottamusta ja vahvoja perusarvoja, joiden saavuttamiseksi on tehtävä työtä. Yhteistyökumppaneita voi etsiä esimerkiksi partnerirekisteristä, hakutilaisuuksista ja internetin välityksellä. (Vahvaselkä 2009, 130.)

#### 4.8 Kansainvälistymistä tukevat organisaatiot

Useat organisaatiot tarjoavat kansainvälistymispalveluita yrityksille Suomen sisäisesti ja pyrkivät auttamaan yrityksiä viemään liiketoimintansa laajemmille alueille, joka mahdollistaa yrityksille kasvua ja menestystä. Esimerkkinä kansainvälistymistä tukevista organisaatioista ovat Finpro ja Finnvera, joilla kansainvälistymispalvelut ovat yritysten päätehtäviä ja muilla listassa olevilla ne ovat vain osa toimintaa ja pystyvät tarjoamaan muita palveluita lisäksi, kuten järkevän liiketoimintasuunnitelman rakentamista ja rahoitusta. (Vahvaselkä 2009, 42–43.)

**Finpro** on maailmanlaajuinen ja keskeisiin toimialoihin erikoistunut konsulttiverkosto, joka toimii yhteistyössä TEM:in ja TE-keskusten ja Tekesin kanssa. Finpron tavoitteena on nopeuttaa suomalaisten yritysten kansainvälistymistä antamalla osaamistaan, kuten neuvontaa sekä tieto- ja tiedonhakupalveluja maksuttomasti. Finpron maksullisiin palveluihin kuuluu esimerkiksi yrityskehitystä ja konsultointia. (Vahvaselkä 2009, 42–43.)

**Finnvera Oyj** edistää pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksia tarjoamalla Suomessa toimiville yrityksille kansainvälistymislainoja ja -takauksia, kun rahoitusta tarvitaan ulkomaisen tytäryhtiön, yhteisyrityksen tai toimipaikan rahoitustarpeiden kattamista varten. (Vahvaselkä 2009, 43.)

**Tekes** auttaa yrityksiä muuttamaan kehittämiskelpoisen idean liiketoiminnaksi tarjoamalla rahoitusta ja asiantuntijapalveluja. Pk-yrityksille on tarjolla erillistä valmistelurahoitusta, jolla voidaan tehdä kansainvälistymiseen tähtääviä selvityksiä, kuten markkina-analyysyjä sekä kilpailijaselvityksiä. Tekesin palveluita tarjotaan ympäri Suomea sijaitsevien TE-keskusten teknologiayksiköiden sekä Helsingin toimipisteen kautta. (Vahvaselkä, 2009, 43.)

## 5 Kansainvälistymisstrategia

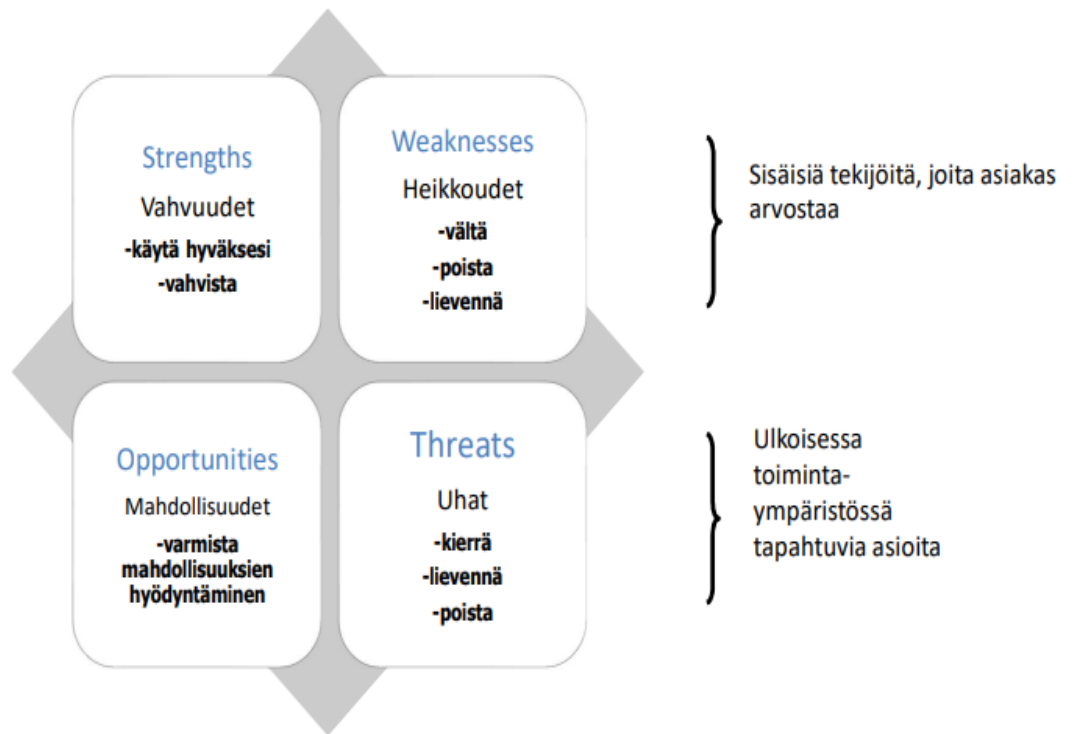
Strategialla tarkoitetaan vanhan konsulttisanonnan mukaan sitä, että tähtää ensin. Strategia tuli 1950–1960 luvuilla suuremmin mukaan yritysjohtajien ja päättösentekijöiden sanastoon, jonka jälkeen strategiatyökalut ja -opit levisivät globaalisti. (Tienari & Meriläinen 2021, 276.) Kotimaisten yritysten markkinointiin olennaisesti vaikuttavat kansainvälisen toimintaympäristön muutokset, sekä erot poliittisten, taloudellisten ja ulkomaisten kulttuureihin vaikuttavien tekijöiden osa-alueilla. Kansainvälisillä markkinoilla toimivat suomalaiset yritykset joutuvat kuitenkin markkinoinnin suunnittelussaan huomioimaan lukuisten ulkomaisten kohdemarkkinoiden asiakastarpeiden, ostovoiman ja lainsäädännön erot. Kansainvälisten yritysten haasteet menestymiseen ovat moninkertaiset kotimaisilla markkinoilla oleviin yrityksiin verrattuna, sillä kansainvälisillä markkinoilla on

otettava myös huomioon jokaisessa vieraassa kohdemarkkina ympäristöissä tapahtuvat muutokset. (Seristö 2002, 138–139.)

Kansainvälisessä toimintaympäristössä on tärkeää hahmottaa oma nykytilanne markkinoilla, sekä ymmärtää omaa osaamistaan ja hahmottaa kehityskohteita, jotta voi viedä yritystä nykyiseltä tasolta laajemmalle markkina-alueelle. Näiden edellytyksien saavuttamiseen opinnäytetyössä käytetään erilaisia virallisia kaavoja, kuten SWOT analyysiä ja markkinointimixin 4P:tä.

## 5.1 SWOT-Analyysi

SWOT-analyysi tulee sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. SWOT-analyysi on strateginen työkalu, jolla selvennetään yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia, jonka kohteena on useimmiten kokonaisvaltainen yrityksen toiminta, yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun asema, kilpailijan toiminta tai yrityksen kilpailukyky. Kaavion vasemmalle puolelle merkityt vahvuudet ja mahdollisuudet kuvastavat positiivisia asioita yrityksessä ja yrityksen pyrkimisissä ja kaavion oikealle puolelle merkityt heikkoudet ja uhat kuvastavat negatiivisia puolia yrityksen, tuotteen tai palvelun toiminnassa. Kaavion yläpuolelle vahvuudet ja heikkoudet -osioihin sijoitetaan yrityksen sisäiset asiat ja kaavion alapuolella sijaitseviin mahdollisuudet ja uhat -osioihin sijoitetaan yrityksen ulkoiset asiat. SWOT-analyysin tarkoituksena on selventää heikkouksia ja vahvuuksia vertailemalla esimerkiksi, että minkälaisia vahvuuksia yrityksellä on ja miten niitä voidaan hyödyntää, mitä heikkouksia yrityksellä on ja miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, mitä mahdollisuuksia yrityksen toimintaympäristössä on tarjolla ja miten tulevaisuuden mahdollisuuksia pystytään hyödyntämään ja mitä uhkia toimintaympäristössä on ja miten mahdolliset uhat voidaan välttää. SWOT-analyysin lopputulokseksi saadaan toimintasuunnitelma, jossa käy ilmi, mitä millekin asialle pitää tehdä, mitä pitäisi muuttaa ja mitkä asiat ovat hyvin järjestyksessä. (Vahvaselkä 2009, 114.) Seuraavassa kuvassa hahmotetaan SWOT-analyysin kaavio.



Kuva 4. Yritysanalyysi – SWOT (Hänninen & Väkiparta-Lehtonen 2022).

SWOT-analyysi tiivistää ja selittää yhteenvedon mukaisesti yrityksen vahvuuksia, heikkouksia ja niiden välistä suhdetta ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja uhkiin (Vahvaselkä, 2009, 91). Yrityksen kehityskohteita ja hyvässä, sekä heikossa tilanteessa olevia kohtia yrityksen toiminnassa voidaan kartoittaa SWOT-analyysin avulla kuvassa 6.



Kuva 5. Nicklas Media Oy:n SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on rakennettu kirjoittajan kokemuksen ja tiedon mukaisesti yrityksestä kartoittamalla nykyistä osaamista ja tuloksia työskennellessään yrityksessä. SWOT-analyysistä tulee ilmi henkilöstön määrän vähäisyys ja sen seurauksena olevat vähäiset lepopäivät, jotka ovat yritykselle suurin uhka etenemistä kohti. Vahvuuksina yrityksellä on monipuolinen tarjonta ja vuosien varrelta kertynyt kokemus, joka kantaa laajallekin markkina-alueelle ja mahdollistaa kansainvälistymistavoitteen tapahtumisen. Kehityskohteena Nicklas Media Oy:lle on henkilöstön määrän lisääminen ja suurempi töiden jakaminen esimerkiksi si-dosryhmille, jotka antaisivat yrityksen henkilökunnalle enemmän vapaata ja

mahdollistaisi osaamisen kehityksen suurempaan osaan tulevaisuuden näkymiä varten.

## 5.2 Markkinointimix 4P

Kansainvälinen markkinointimixi 4P on Jeremy McCarthyn kehittämä tunnettu markkinointi malli, jolla hahmotetaan markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuutta. Markkinointimix on noin kolmasosa yrityksen markkinointia, joka koostuu operatiivisesta ja taktisesta markkinoinnista. Markkinointimixin 4P työkaluun kuuluvat yrityksen eri osa-alueet, kuten product, eli tuote, price, eli hinta, place, eli myyntipaikka, tai saatavuus ja promotion, eli markkinointiviestintä. Markkinoinnin kehittyessä eteenpäin, myöhemmin 4P:n markkinointityökaluun kehitettiin enemmänkin osia, kuten 5P ja 7P. Näissä uusina tekijöinä tulevat työkalun käyttämiseen mukaan people, eli ihmiset, physical evidence, eli fyysinen todiste ja process, eli prosessit. (Puranen 2018.)

Ensimmäisenä markkinointimixissä on product eli tuote tai palvelu. Tuote voi olla mitä vain mielikuvituksestaan keksiikään, jonka voi tuoda markkinoille tyydyttämään asiakkaan halun tai täydentämään palvelua. Tuote voi olla esimerkiksi fyysinen objekti, palvelu, henkilö, paikka tai idea. Kysyntää tuotteille kannattaa olla laajasti niitä tehdessään, koska jopa 60 % pk-yritysten ongelmista johtuu siitä, ettei yrityksen laatimalle palvelulle ole juurikaan kysyntää tai tarvetta markkinoille. (Puranen 2018.)

Yrityksen tuotteisiin ja palveluihin kuuluvat laajalti videotuotanto, valokuvaus, graafiset suunnittelut ja brändin fyysiset tuotteet. Asiakkaat haluavat yritykseltä palveluita sen ainutlaatuisuuden takia ja oman taiteellisen näkemyksensä ansiosta, joka on kehittynyt yli 7 vuoden ajan. Asiakkaat, jotka käyttävät yrityksen videoita markkinointitarpeisiin ovat saaneet yleisesti nostettua tuotteidensa, tai palvelujen myyntiä ja näin on syntynyt pitkäaikaisia asiakassuhteita yritykselle. Videot, sekä tuotannot erottavat muista alan tekijöistä omat kuvaustyyli, värimaailmat, sekä 3D visuaalisuus ja tietenkin yrityksen oma logo. Yrityksen tuotannoista on myös kertynyt suurta kysyntää siten, että aloittelevat artistit, tai pk-

yrietykset saavat Nicklas Media Oy:ltä myös omaa mainettaan kasvatettua näyttäessään ammattimaiselta mainostuotannon julkaisun yhteydessä ja saavat mahdollisuuden markkinoida tuotantoaan myös yrityksen omilla sosiaalisen median alustoillaan, joka antaa asiakkaalle huomattavasti lisää näkyvyyttä nuorelta ja aktiiviselta seuraajakunnaltaan.

Toisena markkinointimixissä on price eli hinta. Tuotteen hinnoittelu on yrityksen liiketoiminnan yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun kyseessä on kannattavuus yrittämiseen. Hinta ajaa myös yrityksen palveluista todella tärkeän osan kilpailukeinojen parantamista ja tuotteen, tai palvelun suositeltavuutta varten. Brändin arvoa viestitään yritykseltä asiakkaalle myös hinnoittelun avulla, mutta tästä huolimatta monissa pieni kokoisissa yrityksissä hinnoittelua ei pidetä tärkeänä strategian osana, eikä hinnoittelustrategian suunnitteluun käytetä tarpeeksi resursseja. (Puranen 2018.)

Yrityksen käytännön esimerkkinä palveluiden, sekä tuotteiden hinta koostuu palkasta, työtunneista ja ainutlaatuisesta kädenjäljestä. Palveluiden hinnassa on otettu mukaan oman taiteellisen kädenjäljen lisäksi työtunnit projektin suunnittelusta, kuvaamisesta, sekä editoimisesta ja fyysisten brändituotteiden hinta koostuu ulkomailta tulleesta toimituksesta, materiaaleista, yksityiskohtaisesta suunnittelusta ja brändin arvosta. Yrityksen rahavirta koostuu kiinteistä yksittäisistä projektihinnoista yritys, tai artistikohtaisesti ja passiivisista tuloista yrityksen oman Off The Booth konseptin kuuntelijakunnan kautta eri alustoista, pääosin YouTubesta ja Spotifysta.

Kolmantena on place eli myyntipaikka, tai saatavuus, jolla tarkoitetaan ostotilaisuuden tapahtumista yrityksen olosuhteissa. Myyntipaikalla ja saatavuudella tarkoitetaan tiivistetysti sitä, että kohderyhmä ja tuote, tai palvelu kohtaavat toisensa. Tärkeää on tiedostaa se, että mikä on järkevin tapa saada oman tuotteen, tai palvelun lopputulos asiakkaan käsiin. Vaihtoehtoina saatavuuteen yritykseltä asiakkaalle on käyttää myynnin edistämiseen välikäsiä, tai palvella asiakasta suoraan liikkeestä, tai verkon välityksellä. (Puranen 2018.)

Yrityksen myyntipaikkana ovat lähtökohtaisesti sosiaalisen median kanavat, sovitut asiakastapaamiset, sähköpostit, word-of-mouth tai verkkosivujen kautta laitetut yhteydenotot. Sosiaalisen median kanavat ovat huomattavasti suurin myynnin edesauttaja yrityksellä, sillä noin 90 % yrityksen myynnistä tapahtuu sosiaalisen median kautta. Esimerkiksi projektin julkaisun yhteydessä, kun uusi kuluttaja katsoo tuotantoa ja sen laatua; kokee kuluttaja tarpeekseen kertoa tästä ystävälleen tai tutulleen, joka olisi mahdollisesti palveluidemme tarpeessa. Sovitut asiakastapaamiset tapahtuvat myös yleisesti sosiaalisen median välityksellä yhteydenoton aikana, kun sovitaan projektin suunnitteluun tai esittelyyn sopiva aika kasvotusten tapaamiselle, jossa sovitaan projektin kulku alusta loppuun lopullisesti ja projekti jää toteutusta vaille valmiiksi. Tuotteiden, sekä palveluiden jakelu eroaa kilpailijoista siten, että yrityksellä on hyvin aktiiviset sosiaalisten medioiden kanavat ja näin myös seuraajakunnat ovat aktiivisia. Myynnin kehittämiseen yritys tarvitsee oman henkilökunnan ja alansa osaavat ammattilaiset, mutta pienen henkilöstömäärän voimalla yritys on kehittänyt itselleen hyvin pitkäkestoisen tuotteiden ja palveluiden kysynnän viime vuosina. Verkkosivuilla on myös mahdollista tehdä kaupankäyntiä, josta yleisesti yritysasiakkaat ja mainoksia tarvitsevat yksityishenkilöt ottavat yhteyttä täyttämällä verkkosivun yhteydenotto lomakkeen.

Neljäntenä markkinointimixissä tulee promotion eli markkinointiviestintä. Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan yrityksen ulkopuolelle kohdennettua viestintää. Yrityksen olisi tarkoituksena siis mainostaa omaa osaamistaan ja brändiä siitä tietämättömille henkilöille, jotka mahdollisesti tarvitsevat osaamista itse, tai tuntevat jonkun, joka sitä tarvitsee. Markkinointiviestintään kuuluu mainostamisen lisäksi tiedottaminen, suhdetoiminta, myynninedistäminen ja myyntityö. (Puranen 2018.)

Yrityksen markkinointiviestintä koostuu pääosin sosiaalisen median markkinoinnista ja word-of-mouth markkinoinnista. Yrityksen kohderyhmää ovat lähestulkoon kaikki ikäluokat, jotka ovat kiinnostuneita mainostamaan omia palvelujaan visuaalisilla tuotannoilla. Kohderyhmää ja asiakaskuntaa puhuttelee parhaiten

työn laatu ja todistus siitä, että projekti projektin perään lopputulos on lähestulkoon aina sellaista jälkeä, jota voisi vaan kuvitella saavansa itselleen. Fyysistä markkinointia yritys tekee myös julisteiden ja fyysisten tuotteiden kera omalle brändilleen tai Off The Booth -konseptilleen.

### 5.3 Kohdemarkkina- ja tuotestrategia

Yrityksen alueellisen keskittyminen strategiaan nähden on tärkeää, koska yritys, joka on havainnut kotimaan markkinat liian pieniksi, pyrkii valitsemaan kansainvälisemmän reitin, jossa on huomattavasti enemmän mahdollisuuksia, kuten myös riskejä. Kansainvälistyvä yritys joutuu tässä tapauksessa valitsemaan markkina- ja etabloitumisalueista sopivimmat. Edellä lueteltuihin valintoihin nähden vaikuttavat myös tuotteet, palvelut ja operaatiomuodot, kuten vienti, lisensiointi, yritysostot ja investoinnit (ks. luku 5.4). Laajentaessaan kansainvälisille markkinoille, on huomattu, että on tuotteita ja palveluita, jotka eivät sovellu sellaisenaan uuteen ympäristöön, vaan nykyisiin tuotteisiin ja palveluihin joutuu tekemään huomattavia muutoksia saadakseen ne sopeutumaan kansainvälisille kohdemarkkinoille. Näiden toteuttaminen saattaa olla hyvinkin kallista, joten saatetaan tarvita ulkopuolista rahoitusta tai luovia keinoja muutoksien suhteen tavoitteiden toteutumiseksi. Pohtiessa kansainvälistyvän yrityksen alueellisia valintoja markkina- tai etabloitumiskohteissa, on syytä tarkastella yrityksen kokonaiskuvaa tuotannossa ja ns. raaka-aineen hankinnasta valmistuksen ja jakelukanavien kautta kuluttajalle. Yrityksen raaka-aineen hankintaan, alihankkijoiden valintaan, toimipisteen ja valmistusyksiköiden sijaintiin liittyy aina alueellinen näkökulma kohdemarkkinoiden ja jakeluteiden valinnan yhteyteen. (Seristö 2002, 79–80.)

Tuotestrategia on yritykselle tärkeä kilpailutekijä, joka vastaa kysymykseen, että miten saadaan tuotua markkinoille kilpailukykyinen tuotetarjonta, tai tarjoama. Yrityksen kasvustrategia voi edellyttää erilaisia tuotelinjoja, joilla yritys pyrkii optimoimaan tuoton kansainvälisillä markkina-alueilla. Tuotelinja tarkoittaa tuote-

ryhmää, jonka tuotteet ovat toimintatavoiltaan lähellä toisiaan, jotka voidaan toimittaa samalta tehtaalta ja omaavat samat asiakassegmentit. (Vahvaselkä 2009, 190.)

Yrityksen tavoitteet, resurssit ja osaaminen vaikuttavat yrityksen tuoteratkaisuihin kansainvälisillä markkinoilla. Korkea teknologia-aste, korkea laatu, tuotekehityspanostus ja korkeatasoinen tuotteen, tai palvelun suunnittelu ovat keinoja erottaa yrityksen tuotteita ja palveluita kilpailijoista. Laatu on kilpailukeino tuotestrategiassa silloin, kun laadun parantaminen lisää huomattavasti kysyntää, eli hintajousto on positiivinen. Riittävä markkinointiosaaminen tuotteen myyntityöhön lisää kilpailukykyisyyttä ja menestystä markkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 191–192.)

Tuotteen pakkaus on myös tärkeä osa tuotetta itseään. Pakkauksen perinteisenä tehtävänä on ollut suojata tuotetta kuljetuksen ajan yritykseltä asiakkaalle myynti- tai käyttökuntoisena. Houkutteleva myymälä- tai kuluttajapakkaus erottaa tuotteen hyllyssä sijaitsevista kilpailijoista, linkittää tuotteen pakkauksen brändiin ja sen ominaisuuksiin, ja saa aikaan oston. Pakkauksen tiedottamistehtävänä on tiedottaa kuluttajaa tuotteesta ja sen sisällöstä. Pakkauksen suunnittelussa on otettava huomioon ekologiset ja kierrätettävät pakkausmateriaalit ja -tyypit, sekä kulttuuriin liittyvät pakkauksen ulkomuotoa koskevat seikat, eli esimerkiksi muoto, kuvien käyttö, värit tai ulkoasua koskevat asiat. Tuotteen pakkaus voi olla kilpailutekijä myymälöissä, missä tuote erottuu huomattavasti kilpailuvista tuotteistaan ja tämä saattaa olla asiakkaalle ostopäätöksen arvoisena olevaa tekijä. (Vahvaselkä 2009, 193.)

Nicklas Media Oy:n fyysisiä tuotteita on vähäisesti, mutta palvelut toteutetaan rutiinin mukaisesti työn yhteydessä hyvällä asiakaspalvelulla ja työmoraalilla, joka jää useimmiten toivotun tavoitteen mukaisesti asiakkaiden mieleen rehtinä palveluna sekä ammattitaitoisella toiminnalla ja yrityksen ulkonäkö erottuu palveluissa, koska yritys pyrkii hyödyntämään brändille ominaisia värejä palvelujen lopullisessa tuotteessa. Kehityskohteena yritykselle tulevaisuuden fyysisiä tuot-

teita miettien olisi suunnitella tuotteiden pakkaus yrityksen värikoodin ja miellyttävän asiakaskokemuksen mukaisesti. Palvelujen yhteyteen olisi tärkeää saada erottuva yrityksen ulkoasu, johon on lisätty yrityksen värejä luodakseen suurempaa brändin mielikuvaa.

#### 5.4 Operaatiostrategia

Kohdemarkkina-alueen valittuaan yrityksen tulee valita sopiva operaatiomuoto ja toimintamalli, joka auttaa yritystä hyödyntämään kilpailuetuaan pitkällä aikavälillä. Operaatiostrategia tarkoittaa toimintamuotoa, jota yritys hyödyntää laajentaessaan markkinoitaan kansainvälisille alueille, ja toimintavaihtoehtoa, jolla saadaan yrityksen tuote kohdemarkkinoilla olevien asiakkaiden ostettavaksi.

Tehdessään päätöstä operaatiomuodostaan, yritys määrittelee:

- Missä määrin yritys sitoo resurssejaan kohdemaahan
- Kuinka intensiivisesti yritys on läsnä kohdemaassa
- Millainen kontrollimahdollisuus yrityksellä on, eli miten yritys pystyy tekemään päätöksiä ja valvomaan omia etujaan
- Tavoittelemansa kokonaistuottotason (Vahvaselkä 2009, 71.)

Operaatiomuodon valitsemiseen vaikuttavat tekijät jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset operaatiomuodon tekijät ovat yrityskohtaisia, tai tuotetekijöitä, jotka ovat esimerkiksi yrityksen strategia, päämäärät, pitkän tähtäimen tavoitteet, sitoutuneisuus, rahoitus ja henkilöstöresurssit, kokemus, tuotteet ja yrityksen kilpailuedut. Tuotetekijöinä operaatiomuodon valitsemiseen ovat esimerkiksi tuotteen ainutlaatuisuus, teknologia, huollon tarve ja tuotteen hinta. Vahvaselkä (2009, 71–73) luettelee ulkoisiksi tekijöiksi esimerkiksi kotimaan olosuhteet, kohdemarkkinoiden suuruus, yrityksen markkinapotentiaali, makro- ja mikroympäristötekijät, toimintamuotojen käytettävyys, vaativuus ja monimutkaisuus, riskitason sekä markkinoillepääsyn helppouden ja nopeuden. Operaatiomuodon valintaprosessi alkaa yrityksellä, kun selvitetään yrityksen strategia, sekä kansainvälistymisen laajennukseen asetetut pidemmän aikavälin tavoitteet. Tämän jälkeen yritys selvittää, mitkä operaativaihtoehdot ovat mahdollisia yritykselle

ja miten kilpailuetu saavutetaan parhaiten operaatiomahdollisuuksilla. Operaatiomuotoja verrataan tämän jälkeen toisiinsa peruskriteereiden avulla, jotka ovat esimerkiksi kustannukset, riskit, helppous ja kokonaistuottopotentiali (Return of Investment). Kriteereiden avulla kootaan jokaisen mahdollisen operaatiomuodon edut, sekä haitat ja tehdään valinta operaatiomuodosta. Yrityksen toimintavaihtoehdot kansainvälistymisessä voidaan jakaa vientiin, sopimusperusteisiin yhteistyömuotoihin ja suoriin ulkomaisiin sijoituksiin.

Vienti voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan vientiin. Suoralla viennillä tarkoitetaan sitä, kun yritys hoitaa vientitoimenpiteet itse ja on yhteydessä kohdemaassa työskentelevään välikäteen eli esimerkiksi maahantuojaan tai jälleenmyyjään. Suoraa vientiä yrityksen kannattaa käyttää, jos yritys omistaa itse taitavan henkilökunnan, joka tuntee kohdemaan markkinat, tai vientiorganisaation. Suora vienti vaatii enemmän riskinottoa, sekä yleisesti parempaa vientituntemusta, kuin epäsuora vienti. Epäsuoralla viennillä yritys käyttää kotimarkkinoilla toimivaa välikättä, kuten vientiyhtiötä tai vientiagenttia, joka hoitaa kaikki yrityksen vientitoimet kotimaasta kohdemarkkina-alueelle. Epäsuoraa vientiä kannattaa käyttää silloin, jos oman yrityksen vientiedellytykset eivät ole riittäviä ja jos yritys saattaa hyötyä välittäjän kokemuksesta ja resursseista. (Vahvaselkä 2009, 73–74.)

Sopimusperusteiset yhteistyöoperaatiomuodot ovat esimerkiksi kansainvälinen lisensointi, franchising, sopimusvalmistus, projektioperaatiot ja strategiset liittoumat, kuten allianssit. Kansainvälisessä lisensoinnissa ulkomainen yritys ostaa kotimaiselta yritykseltä oikeuden käyttää yrityksen omistamaa tietoa esimerkiksi tuotteeseen tai valmistukseen liittyen, kuten patentointia, tavaramerkkiä, mallisuoja, tietotaitoa tai tekijänoikeutta. Ostajayritys saa luvan valmistaa kotimaassaan alkuperäisen yrityksen patentoitua tuotetta yrityksen tavallaan korvausta vastaan. Lisenssi rajataan ostajayritykselle tietylle alueelle ja sovitaan, että mitä sopimus kattaa kokonaisuudessaan suhteessa hintaan, sekä myyvä yritys määrää tuotannosta, tuotannon laadusta, markkinoinnista ja imagosta. Kansainvälisessä franchisingissa myynnissä on standardoitu ja kokonaisvaltainen liiketoimintakonsepti. Liiketoimintakonseptin valmistaja myy jakelijalle, tai

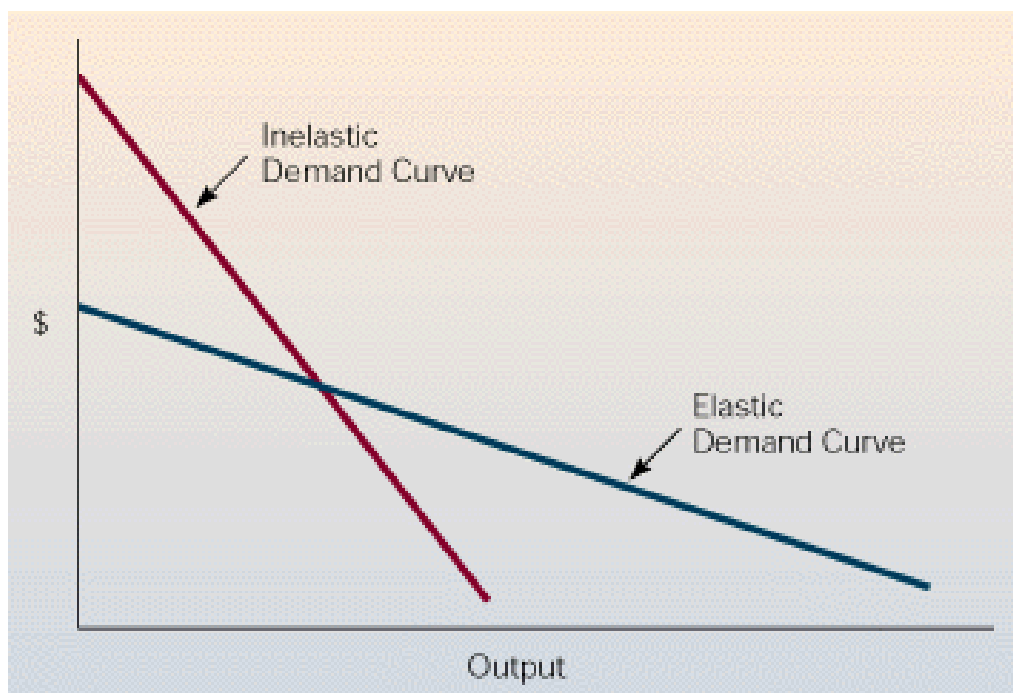
ulkomaiselle valmistajalle oikeuden käyttää nimeään, tai tavaramerkkiään tuotteiden valmistamisessa ja myymisessä. Alihankinta- tai sopimusvalmistumisen valmistajana toimiminen tarjoaa etenkin pk-yrityksille kansainvälistymismahdollisuuksia. Pk-yritys perustaa oman tuotantoyksikön samoille markkinoille asiakkaansa kanssa, joka edesauttaa pk-yritystä saamaan tavaran toimituksen nopeasti ja joustavasti. Sopimusvalmistuksessa yritys tilaa ulkomaiselta valmistajaltaan tietyn määrän lopputuotteitaan, jotka pk-yritys voi itse markkinoida kotimaassaan tai muualla markkinoilla. Sopimusvalmistus on kannattavaa silloin, kun valmistuskustannukset ovat ulkomailla halvempia, kuin kotimaassa. Projektiviennillä tarkoitetaan hankkeen myymistä ulkomaiselle asiakkaalle, joka on ajallisesti, paikallisesti ja sisällöllisesti rajattu. Strategisilla liittoumilla, eli alliansseilla ja kumppanuuksien käsitteillä kuvaillaan yhteistyötä yritysten välillä kansainvälistymisprosessissa. Strategiset allianssit tarkoittavat pitkäaikaisia yhteistyösuhteita, jossa otetaan huomioon strategiset tavoitteet ja moninaiset yhteistyövaihtoehdot ulkomaisten yritysten kanssa. Suorilla ulkomaisilla investoinneilla tarkoitetaan tytäryrityksen perustamista, ostamista, tai yhteisyrityksen perustamista, joten toimintavaihtoehtoina ovat yhteisyritys ulkomaisen yrityksen kanssa tai kokonaan omistettu, erikseen luotu tai yritysostolla ostettu yritys ulkomailla. Molemmat vaihtoehdot ovat enemmän riskialttiita, kuin edellä esitetyt yhteistyömuodot ja vaativat taloudellisia, sekä henkisiä resursseja. Suoran ulkomaisen investoinnin lähtökohtana olisi hyvä olla paikallisen kulttuurin tuntemus ja yhteistyön sujuvuus. (Vahvaselkä 2009, 75–81.)

Nicklas Media Oy:n operaatiomuotona toimii tällä hetkellä vienti ja tuonti. Yritys vie palvelujaan ulkomaille ja tuo myös asiakkaita ulkomailta kotimaahansa toteuttaakseen palveluitaan. Yrityksen fyysiset tuotteet tulevat usein ulkomailta tilattuina kustannusetujen vuoksi. Kehityskohteenä operaatiomuotojen lisäämiseen kansainvälistymistä varten yrityksen tulisi lisätä yhteistöiden tekemistä kansainvälistyvien media-alan yritysten kanssa ja pyrkiä hankkimaan projekteja kansainvälistymismallin toteuttamista varten yhdessä saman alan toimijoiden kanssa.

## 5.5 Hinnoittelustrategia

Charles Hill (2021, 550) kertoo kansainvälisen hinnoittelustrategian olevan tärkeä elementti kansainvälisessä markkinointimixissä. Hinnoittelustrategiaa voi jakaa eri osiin, kuten: hintaerotus, saalistushinnoittelu, monipistehinnoittelustrategia ja kokemuskäyrähinnoittelu.

Hintaerotus käsittelee kuluttajien maksamia hintoja samoista tuotteista eri maissa, jotka ovat hinnoiteltu eri hintoihin. Hintaerotus ei maissa voi auttaa yritystä maksimoimaan voitot, kunhan yritys pitää oman maansa hinnoittelun ja kansainvälisen hinnoittelun erillään toisistaan, jotta eri kokoiset yritykset voivat myydä samaa tuotetta suurillakin hintaeroilla. Esimerkiksi pienikokoinen yritys voi myydä tuotetta paljon halvemmalla hinnalla, kun yritys, jolla on monopoli-asema markkinoilla. Hintaerotuksen toinen tärkeä osa-alue on elastinen kysyntä ja epäelastinen kysyntä. (Hill 2021, 550–551.) Seuraavassa kuvassa tarkastellaan elastista, sekä epäelastista käyrää hahmotuksen vuoksi:



Kuva 6. Elastisen- ja epäelastisen kysynnän kysyntäkäyrä (Hill 2021, 551).

Elastinen kysyntä tarkoittaa tilannetta, jossa kysynnän määrä muuttuu voimakkaasti hinnan muuttuessa ja epäelastinen kysyntä tarkoittaa tilannetta, jossa kysynnän määrä muuttuu suhteellisen vähän hinnan muuttuessa (Hill 2021, 551).

Saalistushinnoittelu tarkoittaa hinnoittelun käyttöä strategisesti alihinnoittamalla tuotetta, jotta saadaan pienemmät yritykset pois markkinoilta. Pienempien yritysten lähtiessä pois markkinoilta, voi yritys nostaa hinnoittelun takaisin normaaliin ja nauttia suuremmista voitoista. Saalistushinnoittelustrategian toimiakseen vaatii, että yritys on suhteellisen hyvällä pohjalla markkinoilla jo entuudestaan. (Hill 2021, 552.)

Monipistehinnoittelustrategia tarkoittaa sitä, että yrityksen hinnoittelustrategialla yhdellä markkinalla voi olla vaikutusta kilpailevan yrityksen hinnoittelustrategiaan toisilla markkinoilla. Tässä onkin haasteena se, jos kaksi suurikokoista kilpailevaa yritystä käyttää tätä strategiaa, niin saman alan yritys tiputtaa kilpailijansa myyntiä heidän tuotteestaan alihinnoittamalla oman yrityksensä samat tuotteet, ja kilpaileva yritys voi toimia toista yritystä vastaan niin, että alihinnoittelee toiset tuotteet markkinoilla, joilla on vaikutusta aikaisemman yrityksen myyntiin vastaavalla tavalla. (Hill 2021, 552.)

Kokemuskäyrähinnoittelulla tarkoitetaan sitä, kun yritys laskee hintojaan yllättäen saavuttaakseen paljon kansainvälistä myyntiä, vaikka se tarkoittaisikin sitä, että yritys tekisi tappiota tällä aikavälillä. Yritykset, jotka käyttävät tätä hinnoittelustrategiaa uskovat, että useamman vuoden jälkeen yrityksen siirtyessä alaspäin kokemuskäyrässä, että yritys tekisi huomattavaa voittoa ja sillä olisi kustannusetu vähemmän aggressiivisiin kilpailijoihinsa nähden. (Hill 2021, 553.)

Yrityksen hinnoittelustrategia on lähtökohtaisesti räätälöidä palvelun ja tuotteen hinta asiakkaan tarpeen mukaisesti. Yritys ei omaa niin suurta kilpailijakuntaa, että tarvitsisi laaja-alaisempaa hinnoittelustrategiaa kilpailijoiden markkinoiden suhteen, mutta räätälöidyt hinnat ovat kuitenkin kilpailukykyisesti suunniteltu niin, että asiakas ei koe yrityksen hintoja huonolla tavalla poikkeavaksi muista

yrittäjistä ja asiakkaalle ei tule kynnystä palata yrityksen tuotteiden ja palvelujen pariin.

## 5.6 Rahoitusstrategia

Rahoitusstrategiassa päätetään pitkän ajan pääomainvestointien ja lyhyen ajan käyttöpääoman rahoituksesta ja maksuliikenteestä, varmistetaan rahoituksen riittävyys toimintaan nähden, rahoituksen kustannukset, riskit ja vakuudet. Kansainvälisen liiketoiminnan toteuttaminen ja kehittäminen aiheuttavat yritykselle mahdollisia rahoitusvaatimuksia. Rahoitusvaatimuksia yritykselle voivat olla esimerkiksi tuotantokapasiteetin lisääminen tai uudistaminen, henkilöstön määrän kasvattaminen, markkinointi ja siihen panostaminen, vientikauppaan liittyvät käytännön toimenpiteet, sekä kansainvälisen liiketoiminnan kaupalliset ja poliittiset riskit ja varallisuus niiden kattamiseen. Yrityksen tukitoimintona toimii taloushallinto, jonka tehtävänä on suunnitella, seurata ja varmistaa tavoitteiden saavuttaminen ja tavoitteiden tuloksellisuus. Kansainvälisellä rahoitusstrategialla luodaan strategia ja toimintatavat, jolla tavoitteet saataisiin täytettyä. Rahoitusstrategian perustehtävänä on tehdä tuottoa yrityksen omistajien sijoitettuun pääomaan. (Vahvaselkä 2009, 87.)

Yrityksen rahoitusstrategiassa pitkän aikavälin investointien suhteen on saada laadukkaampaa kalustoa työn toteutukseen ja mahdolliset suuremmat työtilat yrityksen toimintaa varten kohdemarkkinan ympäristöstä myynnin lisäämiseksi. Markkinointiin ja pidemmän ajan investointeihin, kuten työtiloihin ja henkilöstön palkkaamiseen rahoituksesta olisi myös paljon hyötyä yritykselle, jotta olemassa olevat resurssit voidaan käyttää työhön panostamiseen ja laadun säilyttämiseksi.

## 5.7 Henkilöstöstrategia

Yrityksen ja sen palveluiden tai tuotteiden menestys on aina yrityksen henkilöstön varassa. Yrityksen menestystuotteet ja -strategiat ovat aina ihmisen toiminnan tulosta, jonka takia henkilöstö on yrityksen kriittisin menestystekijä. Henki-

löstöstrategiaan panostamiseen kannattaa uhrata vähintään saman verran resursseja, kun muiden yrityksen osa-alueiden kehittämiseen, sillä hyvinvoiva henkilöstö luo myös parhaan tuloksen yritykselle. Henkilöstöstrategiaan kuuluu yrityksen henkilöstön hankintaa, kehittämistä, palkitsemista, sitouttamista ja työhyvinvoinnin ylläpitoa. Hyvä henkilöstöstrategia on myös tehokas kilpailutekijä markkinoilla, kun pystytään erottautumaan kilpailijoiden henkilöstöstrategiasta ja henkilöstöjohtamisen tyyleistä. (Jylhä & Viitala 2013, 205–209.)

Henkilöstöstrategian toteutuksella varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian onnistuminen. Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa useamman vuoden aikavälin pohjalta tarvittavaan henkilöstön osaamiseen, henkilöstön määrään ja henkilöstörakenteeseen, sekä niiden turvaamiseen. Henkilöstöstrategian osa-alueina ovat esimerkiksi osaamisen kehittäminen, henkilöstön rekrytointi, tavoitteiden arviointi ja määrittely, hyvinvoinnista huolehtiminen, palkitseminen, johtamisen kehittäminen ja erilaisuuden johtaminen. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, missä määritellään käytännön toiminnan toimenpiteet, vastuut ja strategian toteutusaikataulu. (Vahvaselkä, 2009, 87.) Kansainvälistyvän yrityksen henkilöstön globaali tiimityöskentely on avainasemassa, ja usein yrityksessä oleva välttämättömyys, kun halutaan saavuttaa kansainvälistymistä yrityksen omalla osaamisalueellaan. Yrityksen henkilöstö on saatava toimimaan yhdessä globaalin päämäärän mukaisesti jatkuvasti toimintaa parantelemalla, jossa korostuu myös henkilöstön palkitseminen oikeuden mukaisesti ja tarkoituksen mukaisesti. Yritysten johdon olisi keskityttävä pitkän aikavälin saavutuksiin ja tähtäimiin lyhyen aikavälin tavoitteiden sijasta, jotta yritys voi saavuttaa globaalin ja kokonaisvaltaisen menestyksen. (Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 86.)

Nicklas Media Oy:ssä on tällä hetkellä kaksi työntekijää ja paljon sidosryhmiä. Yritys pyrkii huolehtimaan kehityksestä, sekä työntekijöiden hyvinvoinnista mahdollisimman hyvin, mutta parantamisen varaa on ja osaamisen lisäämistä uudella henkilöstöllä rekrytoinnin avulla on lähtökohtana suurentaa yrityksen nykyistä toimintaa. Säännöllisten lepopäivien lisääminen ja henkilöstön laajentaminen on tärkeässä osassa yrityksen tulevaisuutta.

## 5.8 Viestintästrategia

Viestinnän tehtävänä on rakentaa yhteys yrityksen ja yrityksen sidosryhmien välille. Pitkä ja kannattava asiakassuhde pyritään rakentamaan markkinointiviestinnän avulla ja viestintästrategiaa laatiessa tulee huomioida yrityksen kohderyhmä, sanomastrategia, kanavastrategia ja viestinnän toisto ja päällekkäisyys. Kohderyhmässä otetaan selvää, että kenelle viestitään ja keihin segmentin sisällä oleviin avainasiakkaisiin tai vaikuttajiin kohdennetaan viestintä pääosin. Sanomastrategiassa päätetään, että mitä halutaan viestiä. Yrityksen sisällä mietitään viestinnän keskeinen sanoma ja sisältö, joka määritetään yrityksen tarjoaman asiakashyödyn perusteella. Kanavastrategiassa selvitetään, että miten viestitään ja mitkä viestintäkanavat ovat mahdollisia vaihtoehtoja yritykselle saavuttaakseen maksimaalisen tuloksen kohderyhmän asiakkaiden saavuttamiseksi. Toisto ja päällekkäisyys viittaa yrityksen viestinnän määrään, jossa mietitään viestinnän vähäisyyttä tai tiheyttä suhteessa viestinnän tehokkuuteen. (Vahvaselkä 2009, 127.)

Lisäselvitykseksi yrityksen on selvitettävä, että kuinka suuret panokset yrityksellä on markkinointiin suhteessa käytettäviin resursseihin ja markkinoinnilla suunnitellun tavoitteen saavuttamiseksi, paljonko resursseja yrityksellä jää käytettäväksi mainostoimiston suunnittelukustannusten jälkeen toistuvaa viestintää varten ja saadaanko viestintään rahallisia resursseja jakeluteiden muilta toimijoilta viestinnän jatkuvuutta varten. (Vahvaselkä 2009, 127.)

Viestintästrategiaa yrityksen olisi syytä rakentaa vahvemiksi pidempien ja laadukkaampien asiakassuhteiden kerryttämiseksi, sillä tällä hetkellä yrityksen henkilöstö- ja työresurssit jakautuvat työn tekemiseen ja markkinointiin. Henkilöstön lisääminen mahdollistaisi markkinoinnin ulkoistamisen ja paremman yhteydenpidon kanta-asiakkaisiin sekä yritys onnistuisi hyödyntämään jäljelle jäävät resurssit aktiivisempaan markkinointiviestintään.

## 5.9 Asiakkaat ja segmentointi

Segmentointi tarkoittaa monipuolisten kokonaismarkkinoiden jakamista samankaltaisiin potentiaalisten asiakkaiden kohderyhmiin, eli asiakassegmentteihin, joihin yritys kohdistaa tarjontansa ja asiakkuudenhoito, sekä viestintätoimenpiteensä. Tiivistettynä segmentointi on haluttujen asiakaskohderyhmien valitsemista. Strateginen segmentointi muodostetaan asiakasryhmittelystä, jossa hyödynnetään yrityksen strategiaa. Tietyille kohderyhmälle voidaan tehdä asiakkaan mukainen räätälöity tarjoama, vaikka tuote olisikin peruspiirteiltään sama. (Vahvaselkä 2009, 93.)

Segmentointikriteerit jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisiin kriteereihin perustuva segmentointi on perinteistä perussegmentointia, tyyppisegmentointia, jonka segmentoinnin kriteereinä voivat olla business-to-business markkinoinnissa esimerkiksi toimiala, sijainti, tai jokin asiakkaan hankintakriteeri, kuten hinta- ja laatusuhde. Sisäisissä segmentointikriteereissä otetaan lähtökohtana huomioon asiakassuhde, sekä asiakkuuksien arvo yritykselle. Segmentointia varten yrityksen tulisi käydä läpi analysoimalla myyntivolyymia, ostopotentiaalia, ja asiakaskannattavuutta, jotta kummankin segmentin strateginen merkitys tunnistettaisiin. (Vahvaselkä 2009, 93.)

Asiakkaat voidaan ryhmitellä ostokäyttäytymisen mukaan tärkeysjärjestykseen, johon kuuluvat: strategiset asiakkaat, strategiset mahdollisuudet, avainasiakkaat ja kerta-asiakkaat. Strategiset asiakkaat määritellään niin, että he ostavat suurella volyyymilla ja heidän osaltaan luonnollisesti asiakaskannattavuus yritykselle on suuri. Avainasiakkaiden ostovolyymin määritellään olevan suuri, mutta asiakaskannattavuus yritykselle heikompi, kuin strategisilla asiakkailla. Kerta-asiakkaat puolestaan ovat pienen volyymin, sekä kannattavuuden edustajia. Segmentoinnin perusteella yritys valitsee asiakkaansa, joihin panostaa enemmän, tai vähemmän. Onnistuneet asiakasvalinnat, sekä oikeisiin asiakkaihin panostaminen edellyttävät yritykseltä hyvää nykyasiakkaiden tuntemista ja järkevästi kartoitettua uusasiakaspotentiaalia. Segmentoinnilla pyritään tunnistamaan, sekä valitsemaan oikeat asiakkaat, opitaan tuntemaan heidän tarpeensa

ja vastataan niihin luomalla lisäarvoa jo olemassa olevaan. (Vahvaselkä 2009, 93–94.)

### 5.10 Kansainvälistymishankkeen toteuttaminen

Ennen kansainvälistymishankkeen käynnistämistä, varmistetaan, että kaikki käytettävissä olevat tahot ovat tietoisia tehtävistään ja käytettävissä toiminnan alkaessa. Kansainvälistymisen käynnistäminen usein edellyttää yksityiskohtaista toteutussuunnitelmaa kokonaisuuden hallitsemiseksi. Tärkeimmät tehtävät erotetaan erillisiksi osatehtäviksi ja tehtävät järjestetään aikajanelle tärkeysjärjestykseen. Aikajanaa voidaan täydentää vielä resurssisuunnitelmalla, jolla selvitetään, mitä resursseja mikäkin kansainvälistymisen vaihe edellyttää toiminnassa. Toiminnan etenemistä on tärkeää seurata tarkasti, sillä seuraavan vaiheen alku voi riippua aiemman vaiheen päättymisestä. Yrityksen kansainvälistyminen ei tapahdu yhden yön aikana, joten pitää muistaa olla kärsivällinen ja ns. kasvaa kansainväliseksi yritykseksi. (Vahvaselkä 2009, 131–132.)

Yhteistyökumppanit ovat tärkeä osa kansainvälistymishankkeen toteuttamisessa. Yhteistyökumppaneiden hakuprosessi on järkevää suunnitella vaiheittaiseksi, jossa yritys määrittelee ensin itse omat yhteistyötavoitteensa, laatii neuvottelustrategian ja valmistaa itselleen esittelyaineiston neuvotteluja varten. Tämän jälkeen yritys päättää yhteistyökumppaneiden valintakriteereistä ja tulevan yhteistyö yksityiskohtaisista tavoitteista. Kun valmiit ja sopivat yhteistyökumppanit ovat tiedossa, yrityksen tulee arvioida vaihtoehdot ja käynnistää neuvottelut mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa, joiden pohjalta yritys tekee lopullisen valintansa ja laittaa sopimuksen allekirjoitettavaksi. (Vahvaselkä 2009, 132.)

Kansainvälisen toiminnan käynnistykseen kuuluu monenlaisia eri vaiheita, joista kuitenkin pääasiat ovat yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen määrittäminen yrityksessä ja yhteistyökumppaneiden välillä. Yhteistoimintakonseptin rakentaminen, johon kuuluu työnjaosta sopiminen yrityksen sisällä ja muiden yhteistyöso-

pimusten laatiminen. Lainsäädännön asiat, kuten teollisuusosoikeuksien ja immateriaalioikeuksien selvittäminen. Yrityksen toimitilan selvittäminen ja henkilöstöratkaisuihin päättäminen. Mahdolliset rahoitus-, maksuliikenne- ja riskienhallintajärjestelyt sekä markkinointiratkaisut ja tilaus-toimintaketjun hallintaratkaisut, kuten tavoitteet myynnissä, kohdemarkkinat, segmentointi, jakelutien valinta, tavaran toimitus, rahoitussuunnitelma, henkilöstön määrä, vientimaahan ja vientiasiantuntijoihin tutustuminen sekä käytännön toimenpiteet. Käytännön toimenpiteisiin kuuluu esimerkiksi tarjouksenteko, toimitusehdot, pakkaaminen, kuljetus, luvat ja todistukset, rahoitus, vientitakuut, maksuehdot ja maksuliikenteen hoito. (Vahvaselkä 2009, 132–133.)

Budjetti ja raportointi tulevat tärkeänä tekijänä esiin kansainvälistymishankkeen toteuttamisessa, jossa budjetti pitää sisällään koko kansainvälistymishankkeen tavoitteet ja resurssit toteutusta varten. Budjetti on tarkoitettu voimavarojen suunnitteluun ja jakamista varten, mutta pidempiaikaista suunnitelmaa rakentaessa kannattaa laatia suuntaa antava budjetti, jota tarkennetaan ja korjataan tapahtuvien muutosten mukaan toimintaympäristössä. Budjetti toimii raportoinnin pohjana ja raportointi toimii johdon työkaluna, jolla seurataan keskeisiä toimintaympäristön muutoksia ja menestymistä markkinoilla. Raportoinnin avulla saadaan tietoa yrityksen toiminnasta eri kohdemaissa, kunhan raportointi tehdään tarkasti ja oikein, jotta se tuottaa hyötyä yritykselle ja sen toiminnalle. Raportoinnin ja budjetoinnin muoto, aika ja laajuus vaihtelevat yrityksen tarpeiden mukaisesti ja kaikkea ei voi arvioida tarkasti toimintaympäristön mahdollisten muutoksien vuoksi. (Vahvaselkä 2009, 133.)

Edellä läpikäyty hankesuunnitelma on konkreettinen kansainvälistymisen käynnistysuunnitelma, joka laaditaan yleensä 1–3 vuoden aikavälille. Ennen kuin lähdetään laatimaan suunnitelmia pidemmälle aikavälille tulevaisuutta varten, kannattaa analysoida nykyhetken onnistumiset ja mikä on yritykselle tulevaisuuden kannalta tärkeä kehityssuunta. Jatkuvuuden varmistamiseksi ja toiminnan kehittämisen tarpeiden löytämiseen voi kysyä itseltään seuraavia kysymyksiä, jolla kartoitetaan nykytilanne ja tavoitteet. Ovatko tavoitteet toteutuneet toivottulla tavalla? Mitä on opittu kohdealueesta, kaupankäyntitavoista, asiakkaista ja

kilpailijoista? Ovatko kilpailijat reagoineet tavalla tai toisella yrityksen kansainvälistymiseen? Mitä on opittu jakeluteistä ja edustajista? Onko yhteistyö sujunut hyvin tai onko mahdollisia ongelmia esiintynyt? Onko vientituote täyttänyt tavoitteet ja odotukset? Mitä pitäisi korjata tai muuttaa saavuttaakseen paremman tuloksen? Onko yrityksen sisäinen yhteistyö toiminut? Onko käytännön asioiden hoitaminen onnistunut sujuvasti vai onko virheitä ilmennyt? Mitkä ovat toiminnan keskeiset ongelmat ja kuinka toimintaa voidaan kehittää eteenpäin? Mikä on kansainvälistymisen kehityssuunta? (Finnvera 2001, 122, teoksessa Vahvaselkä 2009, 134.)

## 6 Kulttuurierot liiketoiminnassa

Yritykset laajentavat toimintaansa ulkomaille erilaisista syistä, kuten henkilöstön, resurssien tai luonnonvarojen hyödyntämisestä ja toiminnan tehostamisen takia. Yrityksen kansainvälisen toiminnan keskeisenä tarkoituksena on saada tuotteita tai palveluita myytyä ulkomaisille asiakkaille. Yrityksen toimiessaan eri kulttuureiden parissa löytyy uusia haasteita kulttuureiden mukaan, kuten liiketoiminnan erilaisia toimintamalleja ja arvolähtökohtia. (Seristö 2002, 256.) Kulttuurien välisissä kohtaamisissa tulee eroavaisuuksia erilaisissa lähtökohdissa, kuten individualismissa eli yksilökeskeisyydessä ja kollektivismisissä eli ryhmäkeskeisyydessä, sovittujen sääntöjen ja periaatteiden korostaminen sekä tilannekohtaisen joustavuuden korostaminen, asioiden sisällön korostaminen eli eettinen tai asioiden muodon korostaminen eli esteettinen, viestinnän tapa eli suoruus ja täsmällisyys tai epäsuoruus ja kontekstiriippuvuus, aikakäsitteen ja ajankäytön yksi- tai monitasoisuus, maskuliiniset kovat arvot tai feminiinisyyden pehmeät arvot. (Seristö 2002, 256–257.)

Kansainvälistymiseen ryhdyttäessä ja kulttuurieroja kohdattaessa puhutaan myös usein monimuotoisuudesta, joka määritellään ryhmään, osastoon tai organisaatioon kuuluvien yksilöiden keskinäisen erilaisuuden ja yhtäläisyyden perusteella. (Huhta & Myllyntaus 2023, 29.) Inklusiivisuus tulee seuraavana esille aiheeseen liittyen, koska monimuotoisuus ei yksinään riitä. Monimuotoisuus ei it-

sestään auta organisaatioita kasvamaan tai yksilöitä kehittymään. Inklusiivisuudessa on kyse siitä, että ihmiset voivat olla omia itsejään töissä, heidän tarpeensa huomataan ja heillä on saman arvoiset mahdollisuudet onnistua työssään. (Huhta & Myllyntaus 2023, 33.)

Yrityksen toiminnan haasteet kulttuurien välisissä tilanteissa ovat jossain määrin riippuvaisia yrityksen kansainvälistymisen vaiheesta. Kansainvälistymistään aloittava yritys voi kokea kulttuurierot ja globaalin toimintaympäristön kulttuurisokkina, kun taas kokeneempi yritys kansainvälisen liiketoiminnan parissa kohtaa kansainvälisen monikulttuurisuuden haasteet järjestelmällisemmin ja ymmärtäväisemmin. Tarkasteltaessa kansainvälisen yrityksen toiminnan haasteita kulttuurien välillä voi tarkastelun painopisteenä olla joko yrityksen ja sen toimintaympäristön suhde kulttuurienvälisen ulottuvuuden kanssa, joka painottaa kulttuurien välisiä eri näkökohtia liiketoiminnan eri kohdemaissa toteuttamassa markkinoinnissa sekä muussa yritysviestinnässä kansainvälisen ympäristön sidosryhmien kanssa. Toisena painopisteenä yrityksen tarkastelu keskittyy sisäisen toiminnan tai organisaation kokemia monikulttuurisuuden haasteita, jossa painotetaan yrityksen kulttuurienvälistä organisaatiota ja johtamista yrityksen sisäisesti. (Seristö 2002, 259–260.)

Arvot ja normit ovat kulttuurien perusta ja lähtökohta yhteisymmärrykseen kulttuurien välillä. Arvot tuovat sisällön yhteiskuntaan, jossa normit ovat vakiintuneet ja perusteltuja ja normit ovat sosiaalisia sääntöjä, jotka ohjaavat ihmisten toimiaan toinen toistaan kohtaan. Hyvänä esimerkkinä kulttuurieroissa tulee asenne aikaa kohtaan, esimerkiksi Pohjoismaissa ihmiset ovat hyvin tietoisia ajasta ja sen tärkeydestä. Näissä kulttuureissa tulee erityisesti esille tehtävien aikatauluttaminen ja saattavat helposti herpaantua, jos aikaa tuhlaamaan heidän arvojensa mukaan turhista syistä. Vastakohtana edellä mainituille kulttuureille toimii esimerkiksi arabian, latinalainen ja afrikkalainen kulttuuri, jossa aikaa käsitellään joustavammin. (Hill 2021, 96–97.)

Useat kansainvälisen liiketoiminnan tutkijat toteavat, että yritysten ei tulisi kohdentaa markkinointiaan jokaiseen maailman maahan, vaan jakaa kohdemarkkinat maiden mukaan niin, että saadaan kohdemarkkinaan kohteeksi ihmisiä ja

maita, joilla on saman tyyliiset ajattelutavat liiketoiminnan suhteen. Kansainvälistymisen ja globalisaation kasvun yhteydessä on kansainvälinen liiketoiminta maiden ja kulttuurien välillä kasvanut suuresti, mutta kulttuurien ymmärrys ei ole kasvanut samassa yhteydessä niinkään paljoa. Kansainvälistymisen edetessä ja uusia kulttuureja lähestyessä on tärkeää olla jokseenkin tietoinen kulttuurien eroista ja ymmärtää eri kulttuurien lähestymistapoja erilaisiin tilanteisiin nähden. (Hill 2021, 98.)

## 7 Tuotos

### 7.1 Kansainvälistymisoppaan esittely

Tuloksen lopulliseksi muodoksi on valittu opas, koska opas on yleisesti selkokuinen ja oppaaseen on kerätty viitekehyksessä esiintyvä teoretieto sekä omat päätelmät yhteen lyhyempään ja ymmärrettävämpään kokonaisuuteen. Valmiiseen oppaaseen on koottu tärkeimmät osiot yrityksen kansainvälistymistä koskevista tavoitteista ja osiot on avattu selkeästi ymmärrettäviksi. Kansainvälistymisoppaan tarkoituksena on esittää lukijalle kansainvälistymisprosessin eri vaiheita ja sitä, mistä lähteä liikenteeseen rakentaessa kansainvälistymissuunnitelmaa yritykselle ja miten kansainvälisen liiketoiminnan jatkuvuutta voidaan varmistaa. Oppaan kohderyhmäksi on valikoitunut pk-yritykset, jotka ovat kiinnostuneita kansainvälistymisprosessin aloittamisesta, mutta prosessin toteutus on vielä epätiedossa. Oppaassa ei käydä läpi kansainvälistymisen syvempiä teoretietoja, koska se on kohdennettu valmiille yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita kansainvälistymisestä.

Oppaan rakenne esiintyy tekstimuodossa ja opas kulkee kansainvälistymisprosessin tärkeät kohdat läpi tiivistetyllä sisällöllä ja siinä käydään läpi pääasiat, jotka tulee ottaa huomioon viedessä yritystä kansainväliseksi kotimaan markkinoilta. Kansainvälistymisoppaassa esiintyvä visuaalinen teema on inspiroitunut yrityksen omista brändin väreistä, mutta silti sisältö on pidetty tekstipainotteisena suuremman visualisoinnin sijasta.

Visualisointi ja teksti on tehty maksullisella Adobe Photoshopilla, koska oppaan ulkonäöstä ei haluttu tinkiä. Tavoitteena oli tehdä väreiltään innostava sekä mukaansa tempaava, mutta tekstiosiot silti jätettiin selkeästi luettaviksi ilman ylimääräistä visualisointia. Oppaan kappaleet ovat tiivistetty laajemmasta alueesta tärkeimpiin yksityiskohtiin, joita kirjoittaja koki tärkeimmiksi kansainvälistymisprosessiin ryhtymisen kannalta. Viitekehyksen läpi lukeminen auttaa ymmärtämään oppaan sisällöstä ja sen vaiheista enemmän, kun hahmottaa eri osa-alueiden, esimerkiksi strategioiden ja kansainvälistymisen vaiheiden merkityksen ja tarkoituksen kansainvälistymiseen ryhdyttäessä.

Kansainvälistymisopas antaa vastaukset kysymyksiin: Miten lähteä rakentamaan kansainvälistymisen polkua? Mitkä tekijät kannattaa ottaa huomioon kansainvälistymiseen ryhtyessä?

## 7.2 Kansainvälistymisoppaan arviointi

Opinnäytetyön tavoitteen toteuttamisessa sekä saavuttamisessa onnistuttiin hyvin, koska tavoitteena oli rakentaa selkeyttävä ja hahmotettavissa oleva kansainvälistymisprosessi yritykselle, josta lähes kuka vaan asiasta kiinnostunut saa selvää, että mitä pitää tehdä ja mihin suuntaan lähteä, kun aloittaa kansainvälistymisprosessia. Oppaaseen on koottu viitekehyksen teoriapohjalta tärkeimmät asiat tiivistettyyn kahdeksan (8) sivun oppaaseen, joka on muotoiltu helposti hahmotettavaksi lukijalle, eikä ole tietyille aloille suunnattu, vaan opas auttaa lähtökohtaisesti kaikkia lukijoita ymmärtämään kansainvälistymisprosessista ja siihen vaadittavista tekijöistä enemmän.

Päämäärän saavuttamisen vaikeuttavista sekä vaikuttavista toiminnoista kehittämistyössä tuli eniten esiin kansainvälistymisstrategian ymmärtäminen sekä kansainvälistymispäätöksen tekeminen, joka on tulkittavissa eri tavoin käytännön tilanteisiin nähden, mutta teorian ymmärtämällä strategiaa ja päätösmalleja voi soveltaa myös omaan toimintaan ongelmitta. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet on valittu selkeyttääkseen teoriaa oppaassa läpikäytyjen vaiheiden, strategioiden ja kansainvälistymisprosessin kulun vuoksi. Oppaan tarkoituksena on

selkeyttä lukijalle yrityksen kansainvälistymisen toteutusta ja hahmottaa prosessin yksityiskohtaisempaa läpikäyntiä sekä toimia innostajana kansainvälistä yrittämisestä kiinnostuneelle lukijalle.

Opas kokoaa yhteen viitekehyksessä mainittujen teoria asioiden aihealueita ja tuo käytäntöön tiivistetyn oppaan, josta lukija pystyy ymmärtämään kansainvälistymisen vaatimukset sekä pystyy hahmottamaan keskeiset askeleet kansainvälistymistavoitetta kohti. Teoriapohjaisen tiedon soveltaminen oppaassa on jokaisessa kappaleessa selkeästi esillä ja se tekee oppaasta luotettavan tunteisen lukijalle. Opasta pystyy hyödyntämään monipuolisesti ja selkeästi lähes kaikki kansainvälistymisestä kiinnostuneet yritykset soveltamalla tietoa omaan toimintaan.

Oppaaseen ja sen työstämiseen vaikutti alusta loppuun saakka teoriapohjan hyödyntäminen käytäntöön ja tieto on tiivistetty laajemmasta teoria osuudesta kapeampaan sisältöön sekä keskeiset asiat on nostettu pinnalle oppaassa selkeämmän ymmärtämisen vuoksi.

## **8 Päätäntö**

Tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä ratkaisuja sekä selkeytettyä toimintatapoja ja strategioita kansainvälistymisprosessiin ja sen eri osa-alueisiin, jotka edesauttavat kansainvälistymishankkeen onnistumista yrityksessä. Opinnäytetyössä käytiin perusteellisesti läpi kansainvälistymisprosessiin vaadittavia erilaisia strategioita, joita toteutetaan yrityksen sisällä ja myös ulkoisesti. Kansainvälistymisprosessi on muutakin, kuin vaan ulkomaan markkinat ja kansainvälistyessä tulee ottaa huomioon eri strategioita ja toimintatapoja päästäkseen onnistuneesti tavoitetta kohti. Vahvaselkä (2009, 17.) mainitsee kansainvälistymisen olevan osa yrityksen kasvustrategiaa, koska siinä sopeutetaan yrityksen päätöksiä ja toimintaa toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin.

Pelkkä koko, vientimäärä tai ulkomaiset omistukset, kuten tehtaot eivät määritä kansainvälistä yritystä, vaan sen perusteella, että liiketoiminnan mahdollisuuksia haetaan muualta kuin kotimaasta. Yrityksen toiminnan keskeinen painopiste on ulkomailla, josta pyritään hankkimaan uusia asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja yrityksen kilpailukenttänä lähtökohtaisesti toimii globaali taso, eli koko maapallo. (Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 14.) Edellä mainittuja lähtökohtia varten yrityksen strategian ja toimintatapojen kuuluu olla hyvällä mallilla, jota viitekehyksessä käytiin tarkemmin läpi. Viitekehyksessä perehdyttiin kansainvälistyvän yrityksen toimintatapojen yksityiskohtiin ja siihen, miten toimintatapoja pitäisi toteuttaa onnistuneesti. Opinnäytetyön tuloksessa kerrataan tärkeimmät toimintatavat ja selkeytetään kansainvälistymisprosessin kulku lukijalle askeleittain.

Opinnäytetyössä ilmenee kansainvälistymisprosessin teorian ja käytännön tekstin pohjalta se, että yrityksen olisi kannattavaa rakentaa kansainvälistymisstrategiaa monipuolisemmaksi ja yksityiskohtaisemmaksi henkilöstö- ja operaatiostrategian kannalta sekä jatkaa markkinointia kansainvälisille vesille suuremmilla askeleilla strategioita noudattaen. Tärkeimpänä oppina yritykselle on rakennettava yksityiskohtaisempaa strategiaa toimintatapoihin kansainvälisillä markkinoilla, kasvattaa henkilöstöä ja verkostoitua ulkomaille ammattimaisen avun saattamana saavuttaakseen täyden potentiaalinsa. Henkilöstön kasvatukseen yrityksellä olisi suuri tarve, jotta isommatkin projektit ja tarpeet pystytään täyttämään ilman, että henkilöstöllä loppuu energia ja motivaatio. Lepopäivien ja virkistyspäivien pitäminen ovat myös avainasemassa jaksamisen suhteen yrityksellä, koska viitekehyksen tekstin mukaan (ks. luku 5.7) näitä ei ole vielä pidetty säännöllisesti. Yrityksen ensimmäiseksi askeleeksi suosittelisin lähteä rakentamaan kansainvälistymissuunnitelmaa vaiheittain, päättää markkinoitavat tuotteet ja palvelut sekä ensimmäinen kohdema ja lähteä toteuttamaan kansainvälistymisstrategiaa askeleittain eteenpäin.

Yrityksen kansainvälistyminen vie luonnollisesti paljon aikaa ja resursseja, joten kärsivällisyys on pidettävä läsnä markkinoille mennessä. Uudella alueella töitä

tehdessä tulisi huomioida kulttuurierot ja muut haasteet, kuten kohdemaan alueen ihmisten toimintatavat suhteutettuna yritykselle valmiiksi tuttuihin projekteihin, jotta yritys voi valmistautua muuttamalla toimintaansa kohdemaahansa sopivaksi ja vähentää haasteiden kohtaamista.

Yritys voisi hyödyntää Svend Hollensenin (2014) viiden vaiheen päätösmallin teoriaa, jotta saisi paremman otteen kansainvälisistä markkinoista. Yritys on suorittanut jo ensimmäisen vaiheen kansainvälistymiseen ryhtymisestä ja seuraavana päätösmallin askeleista on valita oikeat kohdemarkkinat, jonka jälkeen suunnitellaan oikea markkinointistrategia, jotta päästään sisälle kohdemaan markkinoille. Verkostoituminen kohdemaan markkinoihin auttaa kansainvälistä laajentumista ja sen prosessia ensimmäisestä kohdemaasta alkaen, esimerkiksi Ruotsista aloittaen siellä olevan valmiin pienikokoisen suosion takia. Kasvattamalla markkinointia kotimaassa käyttäen markkinointistrategiaa maakohtaisesti sekä tekemällä laadukkaita videotuotanto sekä graafisia projekteja, joiden kohderyhmät vastaavat ulkomailla sijaitsevia kohderyhmiä auttaa yritystä hahmottamaan visiota kansainvälistymisprosessista tarkemmin. Markkinointi myös nykyisissä projekteissa on avain asia ja kulttuurierot huomioiden, markkinointi tulisi suhteuttaa eri maihin maata vastaavalla tiedoksiannolla ja kielellä.

Jatkokehitysideana tästä aiheesta olisi tärkeää tehdä selvitystä esimerkiksi erillisistä osa-alueista ja niihin kohdistuneesta painopisteestä yrityksen kansainvälistymiseen nähden. Esimerkiksi henkilöstön vaikutus yrityksen kansainvälistymiseen, jossa perehdyttäisiin enemmän henkilöstön tärkeyteen suhteutettuna yrityksen kansainvälistymisprosessiin. Tämä on tärkeä osa-alue ymmärtää ja tutkia, koska tämän opinnäytetyön aihe on laaja ja auttaa ymmärtämään pääpiirteittäin koko prosessia. Kaikissa strategioissa jokainen tekijä on yhtä tärkeä, kun rakennetaan kestävää kansainvälistymisprosessia yritykselle, joten yksittäisistä aiheista on myös tärkeää ymmärtää syvemmin niiden hyödyt ja haasteet.

Työn tavoitteena on ollut rakentaa ymmärrettävää teoriapohjaa vaadittavista tiedoista kohti kansainvälistymistä ja luoda näiden tietojen mukaan tulokseksi

mahdollisimman selkeä opas kansainvälistymistavoitteen saavuttamiseksi erilaisia näkökulmia hyödyntäen. Tavoitteena on ollut myös selkeyttää kansainvälistymisprosessiin vaadittavia toimintatapoja ja strategioita, joilla kansainvälistymishanke tehdään toteuttamiskelpoiseksi. Opas tarjoaa tiivistettyä ja konkreettista informaatiota kansainvälistymisprosessin eri osa-alueista.

Opinnäytetyön kirjoitusprosessissa on ollut paljon haasteita lähteiden ja käsitteiden kanssa, jotta tiedon saa kerättyä järkevään muotoon ja selkeäksi luettavaksi. Opinnäytetyössä on yritetty mahdollisimman hyvin saada tekstistä selkeä ja informatiivinen viitekehysessä käydyn teorian pohjalta. Tulos on muotoiltu selkeäksi ja mahdollisimman yksinkertaiseksi, jotta lukijalle jää selkeä ymmärrys työstä ja sen tarkoituksesta. Mielenkiintoista opinnäytetyön tekoprosessissa oli verrata nykyistä tietoa jo opittuun tietoon aiheesta, vaikka työnkuva yrityksessä on ollut pitkään kansainvälinen yrittäminen pienemmässä muodossa. Opinnäytetyössä jätettiin käytännön osiot kuitenkin tarkoituksella vähemmälle, jotta teoriaosuus voi tehdä vaikutuksen lukijaan ja tuoda selkeyden kansainvälistymiseen kuuluvasta aiheellisesta tiedosta. Opinnäytetyön lopputulos yksinkertaistaa kansainvälistymiseen käytettävät ratkaisut esimerkiksi strategioiden käytöstä käytännön tasolla sekä teoriatasolla ja antaa ymmärryksen kansainvälistymisprosessista tiivistetysti lukematta viitekehystä perusteellisesti.

## Lähteet

Arvidsson, Henrik & Arvidsson, Ruslana. 2019. The Uppsala Model of internationalisation and beyond. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/340756944\\_The\\_Uppsala\\_Model\\_of\\_internationalisation\\_and\\_beyond](https://www.researchgate.net/publication/340756944_The_Uppsala_Model_of_internationalisation_and_beyond). Viitattu 9.3.2024.

Hill, Charles W.L. International Business: Competing in the Global Marketplace. 13e; international student edition. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2021. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.296255>. Viitattu 10.5.2024.

Hollensen, Svend. 2014. Global Marketing – A Decision-Oriented Approach. Kuudes painos. Saatavissa: [https://www.academia.edu/36528871/Global\\_Marketing\\_Svend\\_Hollensen](https://www.academia.edu/36528871/Global_Marketing_Svend_Hollensen). Viitattu 6.3.2024.

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa. Monimuotoisuus Työelämässä: 100 Keinoa Kasvattaa Organisaation Vetovoimaa. Helsinki: Alma Talent, 2023. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.306716?sid=4740476197>. Viitattu 2.8.2024.

Hänninen, Katja & Väkiparta-Lehtonen, Pia. 2022. Markkinointi. Kurssi. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa. Viitattu 29.3.2024.

Kim, W. Chan, Renée Mauborgne, Siiri Susitaival, Maarit Tillman, ja W. Chan Kim. Sinisen Meren Strategia. Laaj. p., [8., uud. p.]. Helsinki: Talentum, 2015. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.264950>. Viitattu 14.6.2024.

Marttila, Leena. Sosiaaliset suhteet mikro-, meso- ja makrotasolla. Gradu-tutkielma. Lapin yliopisto. 2014. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61521/Marttila.Leena.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 17.3.2024.

Ojasalo, Katri, Teemu Moilanen, ja Jarmo Ritalahti, 2014. Kehittämistyön Menetelmät: Uudenlaista Osaamista Liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki:

Sanoma Pro. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.262378?sid=4161204567>. Viitattu 9.3.2024.

Paukku, Jyrki. Tilinpäätös ja tilintarkastus. SLK, 2014. Saatavissa: <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=a088662b-f583-4165-b1bb-ff82e4ed7e33>. Viitattu 4.3.2024.

Piekkola, Hannu. Globalisaatio, Yritysten Kansainvälistyminen Ja Työmarkkinat. [Helsinki]: Työ- ja elinkeinoministeriö: Edita [jakaja], 2008. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.69370?sid=3898572752>. Viitattu 15.4.2024.

Puranen, Tero. 2018. Ammattijohtaja. Markkinointimix. Saatavissa: <https://ammattijohtaja.fi/markkinointimix/>. Viitattu 24.2.2024.

Saukko, Hannele. 2011. Yrityksen kansainvälistyminen. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27763/Saukko\\_Hannele.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27763/Saukko_Hannele.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 23.2.2024.

Salonen, Kari, Sini Eloranta, Tiina Hautala, ja Sirppa Kinos. Kehittämistoiminta Ja Kehittämisen Menetelmiä Ammatillisessa Korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 2017. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.209155?sid=4739185384>. Viitattu 4.8.2024.

Schweizer Roger, Vahlne Jan-Erik & Johanson Jan. 2010. Internationalization as an entrepreneurial process. Journal of International Entrepreneurship. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>. Viitattu 23.2.2024.

Seristö, Hannu. Kansainvälinen Liiketoiminta. Helsinki: WSOY, 2002. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.211488?sid=4058506055>. Viitattu 19.5.2024.

Tienari, Janne & Meriläinen, Susan. Johtaminen Ja Globaali Talous. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent, 2021. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.294045?sid=4743928699>. Viitattu 19.4.2024

Vahvaselkä, Irma. Kansainvälinen Liiketoiminta Ja Markkinointi. Helsinki: Edita, 2009. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.240705?sid=4080572228>. Viitattu 10.6.2024.

Viitala, Riitta, ja Jylhä, Eila. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän Yritystoiminnan Perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita, 2013. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.260769?sid=4743964480>. Viitattu 29.7.2024

Åkerberg, Pertti. Budjetointi 2020-luvulla. 1. painos. [Helsinki]: Alma, 2017. <https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.269478?sid=4312149276>. Viitattu 10.5.2024.

Öhman, L. & Viljanen, M. 2019. Pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistyminen. LAMK RDI Journal. Saatavissa: <http://www.lamkpub.fi/2019/06/06/pien-ten-ja-keskisuurten-yritysten-kansainvalistyminen/>. Viitattu 17.2.2024.

# **Yrityksen kansainvälistyminen – Opas yrityksen kansainvälistymiseen**

# YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Opas yrityksen kansainvälistymiseen



# SISÄLTÖ

<b>ALKUPUHE</b>	<b>1</b>
<b>HAHMOTETAAN NYKYTILANNE JA TAVOITE</b>	<b>2</b>
<b>TUOTE TAI PALVELU</b>	<b>3</b>
<b>STRATEGIAN LUOMINEN</b>	<b>4</b>
<b>ASIAKKAAT JA SEGMENTOINTI</b>	<b>5</b>
<b>YHTEISTYÖT</b>	<b>6</b>
<b>HANKKEEN TOTEUTUS</b>	<b>7</b>
<b>TOIMINNAN JATKUVUUDEN VARMISTAMINEN</b>	<b>8</b>

# ALKUPUHE

Nykyisessä maailman tilanteessa yrityksen kansainvälistyminen on huomattavan tärkeä osa yrityksen menestystä. Yrityksen kansainvälistymisellä voidaan kasvattaa liikevaihtoa, brändin arvoa ja hahmottaa omaa tekemistään isommalla skaalalla. Edellä mainitut asiat ovat lähtökohtia siihen, miksi aihe on tärkeä ja mitä kansainvälistymisellä tavoitellaan. Kansainvälistymiseen ryhtyessä tulee olla selkeä visio, joka antaa idean siitä, mitä tehdään ja minne pyritään. Lisäksi tärkeänä osa-alueena tulee kansainvälistymiseen vaadittava strategia, jonka avulla tehdään hahmotelmat ja visio konkreettiseksi suunnitelmaksi kohti tavoitetta.

Tässä oppaassa käydään läpi keskeisiä asioita, jotka ovat yrityksen kansainvälistymisprosessissa tärkeässä roolissa ja hahmotetaan tarvittavia edellytyksiä kansainvälistymistavoitteen saavuttamiseksi yrityksen nykytilan, tavoitteiden, osaamisen ja strategian yhdistämisen kannalta. Sujuva kansainvälistymisprosessi edellyttää tietoa ja taitoa usealta eri osa-alueelta ja yhdistää henkilöstöä ympäri maailman sekä mahdollistaa suurempien haaveiden toteutumisen, tietenkin myös suurempien riskien kera. Toivon, että tämä opas auttaa sinua hahmottamaan kansainvälistymisprosessia ja inspiroi sinua lähteä yrittämään pidemmälle kohti uusia tavoitteita.

Kansainvälistymisessä on kyse liiketoiminnan laajentamisesta sekä osaamisen kasvattamisesta ja mahdollisesta adaptoimisesta eri ympäristöihin. Ihanteellinen tilanne kansainvälistyvälle yritykselle on saavuttaa kaikki edellämainitut positiiviset kohokohdat, mutta sen saavuttaminen ei tapahdu yhdessä yössä. Prosessin ymmärtäminen ja sisäistäminen vaatii kärsivällisyyttä, halua oppia ja intohimoa omaa tekemistä kohden.

Kirjoittaja, Niklas Ahorinta

# HAHMOTETAAN NYKYTILANNE JA TAVOITE

Kun yritystoiminnan lähtökohdat ovat selvillä ja halutaan laajentaa toimintaa suuremmalle skaalalle, on tärkeää hahmottaa yrityksen nykytila ja tavoitetila. Nykytilan ja tavoitteen määrittäminen on kaikki kaikessa, kun pyritään uuteen tavoitteeseen tai päämäärään.

Nykytilan hahmottaminen auttaa yrittäjää ymmärtämään tämän hetkiset heikkoudet ja vahvuudet, joka puolestaan auttaa ymmärtämään kansainvälistymisen mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysi on tärkeä työkalu tämän askeleen ylittämiseen ja myös kilpailukeinojen täyden potentiaalin saavuttaminen on hyvä hahmottaa esimerkiksi Marketing Mix 4P työkalua käyttäen, jotta tiedetään yritystoiminnan kehitettävät kohteet ja osataan välttyä mahdollisilta uhkatilanteilta.

Selvitä yrityksen nykytilanne ja kirjoita alas tämän hetkiset asiat yrityksen tarjonnasta, toimintatavoista, henkilöstöstä ja markkinoinnin toteutuksesta. Tämän jälkeen kirjoita itsellesi tavoitetila, missä avaat itsellesi päämäärän ominaisuudet yksityiskohtaisesti ja mitä kaikkea se sisältää. Sitten lähdetään rakentamaan polkua tavoitetilaa kohti nykytilasta. Kysymykset auttavat hahmottamaan nykytilaa ja kehityksen kohteita: Minkälainen yrityksen tarjonta on tavoitetilassa, onko tarjonta suurempi tai onko se kehittyneempi tähän hetkeen verrattuna? Onko toimintatavat tällä hetkellä tavoitetilaan vastaavia toimintatapoja, vai pitääkö niitä kehittää suurempaan skaalaan esimerkiksi tuotannon tai henkilöstön kasvatuksen muodossa? Onko markkinointi tällä hetkellä tehokasta ja miten markkinoinnin tehokkuutta pitäisi muokata, jotta saavutetaan tavoitetila yrityksen kansainvälistymisen mahdollistamiseen?

# TUOTE TAI PALVELU

Säilyttämällä tuotteen ja palvelun laadun kohdemaasta riippuen kasvatat hedelmää pidemmälle tähtäimelle ja rakennat pidempiaikaisia asiakassuhteita. Laadukas kädenjälki tuotteessa tai palvelussa on paljon arvokkaampaa pidemmällä mittakaavalla, kun tuotteen määrä. Laadun säilyttäminen on myös erinomainen kilpailukeino vastaaville markkinoilla oleville yrityksille.

Harkitse samankaltaisten tuotteiden tuotelinjaamista, jolla saat kasvatettua myyntikatalogia samantyyllisillä palveluilla ja voit tarjota saman segmentin asiakkaille monipuolisemmin tuotteita sekä palveluita asiakkaiden mieltymysten mukaan. Kansainvälistymiseen ryhtyessä on otettava myös huomioon tuotteiden ja palveluiden markkinointi sekä esillepano eri kielillä, esimerkiksi englannin- tai ruotsinkielellä kohdemaasta riippuen. Kilpailukeinona tuotteita ollessa paljon tuotelinjauksessa, voi käyttää kilpailijoista erottuvaa brändille ominaista pakkausta ja palveluissa jättää mielikuva asiakkaalle paikalle mennessä esimerkiksi yrityksen brändivaatetuksella sekä vaatteiden värillä tai palvelun tyyllillä.

Tuotteen tai palvelun markkinointi tapahtuu suositeltavasti mahdollisimman monipuolisesti fyysisesti sekä sosiaalisen median kautta tavalla, jolla mahdollinen ostaja-asiakas saa yksinkertaisella tavalla kaiken irti markkinoinnista. Tavoitteena markkinoinnin vaikutuksella yritykseltä asiakkaalle on saada asiakas tuntemaan ja kokemaan tuotteen tai palvelun hyödyt ennen niiden käyttämistä. Mahtavana esimerkkinä markkinoinnista toimii mielestäni North Face, koska heidän tuotteet ovat ulkovaatteita ja markkinointivideossa katsoja viedään vaatteille ominaiseen paikkaan sekä annetaan katsojan tuntoa todelliset ympäristöt ja vaatteiden yhdistelmä.

Lyhyenä muistisääntönä toimii: "Myy asiakkaalle mielikuvaa ja tunnetta, äläkä pelkkää tuotetta."

# STRATEGIAN LUOMINEN

Kansainvälistymishankkeen strategian luominen on monimutkaista, mutta sen luominen on syrjäyttämätön askel kansainvälistymisprosessissa. Strategiaa laatiessa kannattaa ottaa huomioon ensisijaisesti oman palvelun tai konseptin toiminnan lisäksi henkilöstöstrategia, operaatiomuoto ja myös budjetointi kansainvälistymishankkeen toteuttamiseksi. Yrityksen kansainvälistyminen ei tapahdu yhdessä yössä, vaan siihen kasvetaan ajan myötä.

Tiimi on kaikki kaikessa, eikä yksi ihminen pysty hoitamaan kaikkia yrityksen osa-alueita, joten henkilöstöstrategiaa laatiessa kansainvälistymiseen pyrkiessä on tärkeää omata oikeat henkilöt eri osa-alueisiin, kuten esimerkiksi markkinointiin ja tuotantoon. Oikeat henkilöt hallitsevat osaamisalueensa, eikä jätä vaadittuja tehtäviä hoitamatta. Oikeat henkilöt osaavat kommunikoida johdon kanssa haastavien tilanteiden tullessa vastaan. Yrityksen kohdemaan markkinointia sekä viestintää edistää henkilöstö, joka pystyy kommunikoimaan esimerkiksi kohdemaan kielellä.

Operaatiomuoto tulisi valita kohdemaan markkinoille sopivaksi siten, että pystytään luomaan tulosta täydellä potentiaalilla eri kohdemaissa, sillä eri kulttuureissa suositaan erilaisia tuotteita tai palveluita toisten yli. Yrityksestä riippuen operaatiostrategiaa kannattaa rakentaa eri tavoilla, kuten viennillä tai tuonnilla.

Budjetointi on otettava huomioon kansainvälistymishankkeeseen ryhdyttäessä, jotta varat riittävät suunnitelman mukaisesti tuotantoon, vientiin tai tuontiin ja myös palvelujen sekä henkilöstön ylläpitämiseen. Laskelmat on tehtävä tarkasti sekä tarkka laskelmointi auttaa myös hahmottamaan mahdollisen voiton tai tappion kansainvälistymishankkeelle. Tarkkaa budjetointia on tilanteesta riippuen vaikea ennustaa, mutta tarjolla on myös avustavia organisaatioita, jotka tarpeen tullen voivat rahoittaa kustannuksia ja edistää potentiaalisen yrityksen kansainvälistymishanketta.

# ASIAKKAAT JA SEGMENTOINTI

Määrittelemällä asiakkaat erilaisiin kohderyhmiin yrityksen palvelujen mukaisesti edesauttaa yrityksen myyntiä ja selkeyttää palveluita sekä niiden antia asiakkaalle ja yritykselle itselleen.

Aloita määrittelemällä asiakkaitasi tuotteiden tai palvelujen mukaisesti eri käyttäjäkuntiin eri kohdemaissa ja yritä tiivistää erilaisia palveluja tarvitsevia asiakaskokonaisuuksia selkeämpää segmentointia varten. Tärkeänä yksityiskohtana on myös asettaa asiakkaat ja segmentit tärkeysjärjestykseen, koska yrityksen on helpompaa kohdentaa markkinointinsa ja palvelunsa asiakkaille, joista yritys voi olla jopa varma, että he tarvitsevat palvelujaan. Näin myös resursseja ei mene markkinoinnin tai tuotannon kannalta hukkaan.

Segmentoimalla asiakkaat pystyt kohdentamaan markkinointisi oikeisiin paikkoihin, sekä panostamaan eri asiakaskuntiin, jotka voivat käydä yritykselle jopa elintärkeiksi rahavirran suhteen. Voit segmentoida asiakkaat käyttäjäkuntien mukaisesti, esimerkiksi verkkokaupasta ostettujen tuotteiden asiakasryhmä ja fyysisiä palveluja käyttävät asiakasryhmät. On myös tärkeää kerätä tietoja asiakkaiden maan- tai kunnan sijainneista, jotta markkinointi ja tuotteet pystytään kohdentamaan haluttuihin paikkoihin. Sähköpostien kerääminen tilausten yhteydessä tai uutiskirjeiden lähettäminen on myös suositeltavaa markkinoidessa samankaltaisia tuotteita valmiille kohderyhmille.

Kaikki ei kuitenkaan ole kiinni rahasta, vaan suuri osa myös arvon luomisesta. Asiakkaille on tärkeää saada tarvitsemansa palvelut ja tuotteet juuri niin kuin on luvattu yrityksen puolelta säilyttäen samalla palvelun tai tuotteen laadun, jotta voidaan taata hyvä asiakastyytyväisyys. Toisena tärkeänä yksityiskohtana työskennellessä asiakkaiden kanssa on pitää huolta asiakassuhteista ja varmistamalla tyytyväisyyttä esimerkiksi tyytyväisyyskyselyillä kohderyhmän asiakkaille sähköpostitse.

# YHTEISTYÖT

Pitkäkestoista tulevaisuutta varten on suositeltavaa rakentaa yhteistöitä sekä verkostoa matkan varrelle esimerkiksi yhteistyöhaulla internetissä tai järjestetyistä hakutilaisuuksista. Yhteistyön perusarvot tietenkin ovat luottamus ja toimeentulo, joten yhteistyökumppani kannattaa valita harkiten.

Yhteistyössä oma yritys saa lisää resursseja ulkopuolelta ja omat resurssit säästyvät tehtäviltä, jota yhteistyöyritys tulee korvaamaan ja sama tietenkin toisinpäin. Verkostoa rakennetaan askeleittain ja usein verkostointi tapahtuu luonnollisissa tilanteissa. Verkostolla voi olla suuri merkitys pyrkiessä kansainvälisille markkinoille, kun esimerkiksi tuntee kohdemaasta ihmisiä, jotka osaavat olla avuksi yritystoiminnassa.

Yhteistyössä esimerkiksi markkinoinnin ja tuotannon kannalta on myös kannattavaa yhdistää voimia, sillä kummallakin yrityksellä on todennäköisesti omat asiakaskuntansa ja markkinointi yhteistyöyrityksien välillä voi kasvattaa tietoisuutta kummastakin yrityksestä ja näin myös lisätä liikevaihtoa. Tuotantoon käytetyistä resursseista voidaan laittaa sopivassa yhteistyössä kulut puoliksi, joka myös usein tarkoittaa sitä, että menee tulot puoliksi.

Tuotekehitystä yritykset pystyvät tehostamaan huomattavalla tavalla yhdistämällä molempien yritysten visiota ja toimintatapoja sekä yritykset voivat inspiroitua toistensa tekemisestään niin, että se mahdollistaa uuden näkökulman tulevaisuuden tuotekehitykseen ja nostaa molempien yrityksien arvoa entisestään.

Yhteistöitä harkittaessa on hyvä tiedostaa, että yksin ei pysty toteuttamaan kaikkia osa-alueita yrityksen sisällä, eikä saa pelätä tai halveksua avun pyytämistä ulkopuolelta.

# HANKKEEN TOTEUTUS

Kansainvälistymishankkeen toteutus koostuu teoriapohjaisesti edellämainituista asioista ja käytännön puolelta hankkeen toteutus vaatii määrätietoisuutta, kärsivällisyyttä ja johdonmukaisuutta.

Aloita määrittelemällä yritykselle suotuisat kohdemarkkinat ja kohdemarkkinoiden mukaiset kohderyhmät tuotteista tai palveluista riippuen. Ota selvää kohdemarkkinoiden laadusta ja kilpailijoista sekä siitä, mitä yrityksesi pystyy tuomaan lisää kohdemaan markkinoille saadakseen jalansijan jo siellä toimivien samankaltaisten yritysten väliin. Markkinoiden avaaminen uudessa kohdemaassa on haastavaa, joten on suositeltavaa avata tuotteet yksinkertaisesti maan mukaisella kielellä sekä tuoda markkinoille tuotteen tai palvelun lisäksi jotain muuta, jotta yritys erottuu markkinoiden muista yrittäjistä heti ensisilmäyksellä.

Yksityiskohtainen suunnitelma ja sen tiedostaminen auttaa hankkeen toteuttamista paljon, jossa käydään läpi käytännön toimenpiteet, kuten tuonti tai vienti sekä kaupan yhteydessä esiintyvät ehdot, kuten maksuliikenne- ja riskienhallintajärjestelyt, tarjouksenteko, toimitusehdot ja tuotteen pakkaus tai palvelun toteutus.

Kun visio, tuote ja strategia ovat selkeitä, käy vielä kerran läpi oman yrityksesi lähtökohdat. Onko valittu henkilöstö tietoisia tehtävistään ja ovatko henkilöt käytettävissä hankkeen aikataulun mukaisesti? Onko tuotteissa tai palveluissa jotakin paranneltavaa vai ovatko ne valmiina julkaistavaksi?

Aseta yritykselle tavoite myynnin suhteen ja lähde toteuttamaan visiota strategian mukaisesti pitäen kiinni suunnitelmasta. Suunnitelman ja toimintatapojen soveltaminen on suositeltavaa erilaisten haasteiden tullessa vastaan.

# TOIMINNAN JATKUVUUDEN VARMISTAMINEN

Toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi on tärkeää pitää huolta työntekijöistä, asiakkaista ja palveluista sekä toiminnan laadusta. Jatkuvuus toiminnassa mahdollistaa vakaata kassavirtaa ja pitkäkestoisia asiakassuhteita, jotka edistävät yritystoimintaa huomattavalla tavalla markkinoinnin ja myynnin suhteen.

Kun toiminta on käynnistynyt toivotulla tavalla sekä strategiaa ja visiota on pystytty seuraamaan onnistuneesti jo hetken aikaa, tai sitten soveltamisen kera. Voidaan toiminnan jatkuvuutta varmistaa itse itseltään hahmottamalla onnistumiset ja epäonnistumiset kysymältä itseltään tai yrityksen henkilöstöltä kysymyksiä.

Kysymyksiä, jotka selkeyttävät toiminnan kehityksen tarpeita sekä jatkuvuuden varmistamista ja nykytilanteen hahmottamiseen ovat esimerkiksi:

Miten tavoitteet ovat toteutuneet ja miten toimintamallia voisi parantaa tavoitteiden saavuttamiseksi entistä paremmin?

Mitä kehitettäviä kohteita toiminnassa on esimerkiksi tuotteiden, henkilöstön tai palvelun laadun suhteen? Mitkä ovat työn keskeiset ongelmat?

Onko käytännön asioiden hoitaminen onnistunut? Mitä virheitä on tehty?

Mikä on yrityksen kehityssuunta kohti kansainvälistymistä?