

Hanna Sirviö

PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Laadullinen tutkimus suomalaisista B2B-yrityksistä Yhdysvaltojen markkinoilla

PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Laadullinen tutkimus suomalaisista B2B-yrityksistä Yhdysvaltojen markkinoilla

Hanna Sirviö
Opinnäytetyö
Syksy 2024
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Hanna Sirviö

Opinnäytetyön nimi: PK-yrityksen kansainvälistyminen: Laadullinen tutkimus suomalaisista B2B-yrityksistä Yhdysvaltojen markkinoilla.

Työn ohjaaja(t): Tomi Huhtamäki

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2024

Sivumäärä: 35 + 1 liite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä valintoja suomalaiset B2B-yritykset ovat tehneet kansainvälistyessään Yhdysvaltojen markkinoille, mitä haasteita ja yllätyksiä yritykset ovat kohdanneet Yhdysvaltojen markkinoilla ja millaisia suosituksia voidaan koostaa PK-yrityksille, jotka tavoittelevat laajentumista Yhdysvaltoihin. B2B-yritykset ovat yrityksiä, jotka markkinoivat ja myyvät tuotteitaan tai palveluitaan toisille yrityksille ja organisaatioille. Kansainvälistymisellä tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä laajentaa toimintaansa toisiin valtioihin. PK-yritykset ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka menetelminä olivat avoin haastattelu ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Neljä haastateltua olivat Yhdysvaltoihin toimintaansa laajentaneiden suomalaisten B2B-yritysten avainhenkilöitä, joilla oli henkilökohtaista kokemusta Yhdysvaltojen markkinasta ja yrityksen kansainvälistymisestä. Yritykset olivat elektroniikka- ja sähköteollisuuden sekä tietotekniikan toimialoilta. Näissä toimialoissa korostui kansainvälistymismotiivina se, että Yhdysvallat oli näille yrityksille isoin markkina maailmassa, ja sen nähtiin olevan teknologisesti valmis kyseisten yritysten tuotteille.

Tutkimuksen tulokseksi saatiin, että menestyminen Yhdysvalloissa edellyttää, että tuote on kunnossa ja yrityksellä on riittävä rahoitus tilanne. Lisäksi Yhdysvaltojen priorisoiminen yrityksen toiminnassa auttaa suuntaamaan fokuksen tavoiteltavaan markkinaan. Kohdeasiakkaat on tunnettava ja tytäryhtiön sijainti kannattaa valita kohdeasiakkaiden läheisyyteen. Tutkimuksessa tuli esille yritysten kokemat haasteet liittyen Yhdysvaltojen korkeaan hintatasoon, rekrytointiin, eri osavaltioittain vaihtuviin säädöksiin ja kovaan kilpailutilanteeseen. Sitä vastoin yhdysvaltalaisia asiakkaita kuvattiin itsenäisiksi ja helpoiksi verrattuna eurooppalaisiin asiakkaisiin.

B2B-myyntiä harjoittavat PK-yritykset voivat hyödyntää tätä opinnäytetyötä pohtiessaan toimintansa laajentamista Yhdysvaltoihin ja hakiessaan kokemuksia ja näkökulmia valintojensa tueksi kokeneemmilta yrityksiltä. Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi suositellaan laajemman tutkimuksen toteuttamista suuremmalla määrällä haastatteluja.

Asiasanat: B2B-myynti, kansainvälistyminen, pienet ja keskisuuret yritykset, PK-yritykset, yritysmyynti

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration, Option of Management and Leadership

Author(s): Hanna Sirviö

Title of thesis: Internationalization of SMEs: A qualitative study of Finnish B2B companies in the US market.

Supervisor(s): Tomi Huhtamäki

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2024

Number of pages: 35 + 1 appendix

The aim of this thesis was to find out what choices Finnish B2B companies have made when internationalizing to the US market, what challenges and surprises they have encountered in the US market and what recommendations can be made for SMEs looking to expand to the US. B2B companies are businesses that market and sell their products or services to other companies and organizations. Internationalization refers to a company's efforts to expand its operations to other countries. SMEs are small and medium-sized enterprises.

The research was conducted as a qualitative study using open interviews and data-driven content analysis. The four interviewees were executives of Finnish B2B companies that had expanded their operations to the US and had personal experience of the US market and the internationalization of their companies. The companies were from the electrical and IT industries. In these sectors, the US is the world's largest market and companies saw it as technically ready for their products.

The study concluded that to be successful in the US, the product must be excellent, and the company must have sufficient financial resources. In addition, prioritizing the US in the company's activities helps to focus on the market to be targeted. Target customers need to be known, and it is advisable to locate the subsidiary close to the target customers. The study highlighted the challenges faced by companies in relation to high prices in the US, recruitment, changing regulations in different states and fierce competition. In contrast, US customers were described as independent and easy to deal with compared to European customers.

SMEs engaged in B2B sales can benefit from this thesis when considering expanding to the US and seeking experience and perspectives from more experienced companies to support their choices. To improve the reliability of the study, it is recommended to conduct a larger study with a larger number of interviews.

Keywords: B2B, Business-to-Business, global expansion, internationalization, small and medium-sized enterprises, SMEs.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	B2B-MARKKINAT	9
2.1	Kansainväliset B2B-markkinat	9
2.2	PK-yritysten rooli ja haasteet kansainvälisillä B2B-markkinoilla.....	10
3	KANSAINVÄLISTYMINEN	11
3.1	Kansainvälistymisen teorit.....	11
3.2	Kansainvälistymisen prosessi	12
3.2.1	Tutkimusmenetelmät ja -välineet	14
3.2.2	Kulttuuriset tekijät kansainvälisessä liiketoiminnassa	14
3.3	Markkinoille tunkeutumisen strategiat.....	16
4	TUTKIMUKSEN TAUSTAA.....	18
4.1	Tutkimusongelma	18
4.2	Tutkimusmenetelmä	18
4.2.1	Laadullinen tutkimus	18
4.2.2	Avoin haastattelu	19
4.2.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	19
4.3	Tutkimusprosessi.....	20
4.3.1	Tutkimusmenetelmän valinta	20
4.3.2	Haastateltavien valinta	20
4.3.3	Haastattelut.....	21
4.3.4	Aineiston analysointi.....	21
5	YHDYSVALTOJEN MARKKINOILLE KANSAINVÄLISTYNEIDEN SUOMALAISTEN B2B- YRITYSTEN AVAINHENKILÖIDEN HAASTATTELUT	22
5.1	“Me olemme born global -yritys”.....	23
5.2	“Pitää olla maailmanluokkaa”	23
5.3	“Kaikki on paljon kalliimpaa Jenkeissä”	24
5.4	“I like it, I buy it”	25
6	TULOKSET	26
6.1	Kansainvälistymismotiivi.....	26
6.2	Edellytykset kansainvälistyä Yhdysvaltoihin.....	27
6.3	Haasteet.....	28

6.4	Kulttuurierot.....	28
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET PK-YRITYKSILLE	29
8	POHDINTA	31
	LÄHTEET.....	33
	LIITE	36

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee suomalaisten PK-yritysten kansainvälistymistä. PK-yrityksillä tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Kansainvälistymisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen pyrkimystä laajentaa markkina-alueitaan toisiin valtioihin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä selvittämään kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta suomalaisille PK-yrityksille ratkaisevia tekijöitä menestyksekkääseen kansainvälistymiseen. Erityisenä mielenkiinnonkohteena tässä tutkimuksessa on Yhdysvaltojen markkinat niiden suuren koon ja haasteellisuuden vuoksi. Kansainvälistymisen menestystekijöitä tutkitaan haastattelemalla avainhenkilöitä suomalaisista yrityksistä, jotka ovat jo onnistuneet pääsemään Yhdysvaltojen markkinoille.

Kansainvälistymisellä yritykset tavoittelevat kasvua, mutta toimintojen laajentaminen uusille markkinoille on haastavaa ja kasvattaa yrityksen taloudellista riskiä. Toisaalta uusien markkina-alueiden haltuunotto voi olla myös riskinhallintaa kotimarkkinan pienuuden vuoksi tai epävakauden tasoittamiseksi. (Hollensen 2020, 52–53.) Suomen talouden kannalta ulkomaankauppa eli eri maiden välillä käytävä tavaroiden ja palveluiden kauppa on tärkeää. Viennin suhde tuontiin eli vaihtotase on mittari, joka kuvaa ulkomaisten liiketoimien tasapainoa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024.) Ulkomaan kaupan kasvattaminen tuo tuloja valtiolle, joten kansainvälistymistä tuetaan Suomessa sekä taloudellisesti että neuvonnan keinoin.

Päätutkimuskysymys on:

1. Mitä oppeja voidaan saada jo kansainvälistyneiltä suomalaisilta B2B-yrityksiltä?

Tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä haasteita ja yllätyksiä suomalaiset B2B-yritykset ovat kohdanneet Yhdysvaltojen markkinoilla?

Markkinatutkimuksen toteuttaminen rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle. Tutkimus rajataan PK-yritysten kansainvälistymiseen ja kansainvälistyneiden yritysten kokemuksiin Yhdysvaltojen markkinassa. Kiinnostuksen kohteena ovat yritykset, jotka toimivat B2B-markkinassa.

Opinnäytetyö alkaa kirjallisuuskatsauksella, jonka aluksi käsitellään B2B-markkinoiden ja PK-yritysten käsitteet. Sitten tutustutaan PK-yrityksiä koskeviin keskeisimpiin kansainvälistymisen teori-

oihin, kansainvälistymisen prosessiin, markkinoille tunkeutumisstrategioihin ja markkinatutkimukseen. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen aineiston keräysmenetelmänä avointa haastattelua ja aineiston analyysimenetelmänä aineistolähtöistä sisälönanalyysiä. Tulosten käsittelyn jälkeen esitellään johtopäätökset ja suositukset PK-yrityksille.

2 B2B-MARKKINAT

B2B-markkinoilla tarkoitetaan yritysten, yhteisöjen ja organisaatioiden välistä kaupankäyntiä, jossa tuote voi olla fyysinen hyödyke tai palvelu. B2B-markkinassa asiakkaita ovat siis muun muassa valtiot, kunnat, sairaalat ja yritykset. B2B-markkinalle on tyypillistä, että myyntiprosessi koostuu useista asiakaskohtaamisista ja myyntiajat ovat keskimäärin pidempiä kuin B2C-markkinassa, jossa asiakkaita ovat kuluttajat. B2B-myyjältä vaaditaan usein enemmän asiantuntemusta kuin kulluttajakaupassa ja hankintapäätökseen voi vaikuttaa useita henkilöitä. (Zimmerman & Blythe 2018, 3–10.)

B2B-markkinassa tuotteiden ja palveluiden kysyntä vaihtelee suhdanteiden mukaan ja on suhteellisen joustamatonta. Välikäsiä ei usein ole ja pitkäaikaisten tärkeiden tavarantoimittajien tai palveluntuottajien kanssa on saatettu tehdä teknologisia integraatioita omiin järjestelmiin. Muun muassa integraatiot ja tiiviit asiakassuhteet sekä kilpailijoiden vähyyks voivat tehdä B2B-markkinassa tuotteen tai palvelun vaihtamisesta vaikeampaa kuin kovasti kilpaillussa B2C-markkinassa. Henkilökohtaisen myynnin merkitys korostuu B2B-markkinassa. (Hollensen 2020, 457, 606.)

2.1 Kansainväliset B2B-markkinat

Kansainvälisille B2B-markkinoille siirryttäessä on tärkeää, että tuotteen myyntivaltit ja tuotteesta saatavat hyödyt ovat riittävän yksinkertaisia. Niistä tärkeimmät B2B-markkinoilla niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin ovat tuotteen tai palvelun mahdollistama myynnin lisääminen, kustannusten vähentäminen, määräysten noudattaminen ja negatiivisen julkisuuden välttäminen. Viestin yksinkertaisuus parantaa mahdollisuuksia viestin läpimenosta myös vieraalle kielelle käännettynä. (Zimmerman & Blythe 2018, 4.)

Taloudellinen menestys kansainvälisillä B2B-markkinoilla edellyttää tehokasta strategista brändinhallintaa. Siinä brändäyksen ja markkinoinnin suunnittelun osaaminen ja osaamisen kehittäminen ovat keskiössä. (Pyper ym. 2019, 98.)

2.2 PK-yritysten rooli ja haasteet kansainvälisillä B2B-markkinoilla

EU:n määritelmän mukaan PK-yritykset ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joissa työskentelee vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa vuodessa tai joiden taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. PK-yrityksen määritelmään sisältyy myös yrityksen riippumattomuus, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden tai useamman sellaisen yrityksen omistuksessa, jotka eivät ole PK-yrityksiä. (Tilastokeskus 2024.) EU:n määritelmän mukaisia PK-yrityksiä oli Suomessa noin 409 000 kappaletta vuonna 2021, mikä on 98,3 % kaikista yrityksistä. Mikroyrityksiä eli alle 10 työntekijän ja alle 2 miljoonan euron liikevaihdon tai alle 2 miljoonan euron tilikauden taseen loppusumman yrityksiä oli 93,6 % kaikista yrityksistä, mikä on määrällisesti suurin osa PK-yrityksistä. (Heljala, Myllymäki & Suomalainen 2023.) Euroopan unionissa 67 % yksityisen sektorin työpaikoista on PK-yrityksissä (Euroopan komissio 2014, 9).

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä eli PK-yrityksillä on rajalliset resurssit, jonka vuoksi ne usein luokitavat osan toiminnoistaan. PK-yritykset eivät suurten yritysten tavoin pääse hyödyntämään mitatakaavaetuja tuotannossa ja myynnissä. PK-yritysten ominaispiirteenä usein on myös omistajan tai johtajan suora henkilökohtainen osallistuminen kaikkeen päätöksentekoon. PK-yritykset ovat organisaatioina joustavia ja rakenteeltaan epämuodollisia. Yrittäjä pystyy yleensä persoonallaan inspiroimaan ja kontrolloimaan koko organisaatiota. (Hollensen 2020, 8.)

PK-yrityksillä on usein haasteita saada riittävä tietoa kansainvälisiltä markkinoilta. Esimerkiksi asiakkaiden tai kumppaneiden löytäminen voi olla vaikeaa vieraalla markkinalla. Lisäksi vieraan valtion lait, määräykset sekä teollis- ja tekijänoikeudet voivat poiketa suuresti kotimaan vastaavista. Suurin este pienten yritysten kansainvälistymiseen kuitenkin on pääoman puute. (Euroopan komissio 2014, 14.)

3 KANSAINVÄLISTYMINEN

Yritykset voivat tavoitella kansainvälistymistä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden ajamina. Sisäiset tekijät liittyvät yrityksen resursseihin ja osaamiseen, yrityksen rakenteeseen, strategiaan ja johtoon. Ulkoiset tekijät sitä vastoin liittyvät yrityksen ulkoiseen toimintakenttään kotimarkkinassa ja kansainvälisesti. Sisäisistä tekijöistä suurin vaikutus yrityksen kansainvälistymiseen on ylimmällä johdolla, joka tekee päätökset kansainvälistymisen ajankohdasta ja markkinasta. Nopea kansainvälinen kasvu on yhdistetty johdon innovaatiokykyyn, korkean riskin hyväksymiseen, kansainväliseen kokemukseen, globaaliin liiketoimintanäkemykseen ja kasvumahdollisuuksien tunnistamiseen kotimaan ulkopuolella. (Belniak 2015, 130, 135.) Ulkoisista tekijöistä esimerkkinä on kotimaan markkinan pienuus ja saturoituneisuus sekä kilpailutilanteen luoma paine (Hollensen 2020, 57–58).

Yritykset pyrkivät kansainvälistymisellä pääosin laajentamaan markkina-aluettaan, parantamaan tehokkuuttaan, lisäämään resurssejaan tai saamaan strategista omaisuutta, jota ei kotimaasta ole saatavilla (Hollensen 2020, 52–53). Yrityksen kansainvälinen aktiivisuus liittyy vahvasti korkeampaan liikevaihdon kasvuun, ja kansainvälisesti aktiivisten PK-yritysten työntekijämäärä kasvaa yleensä nopeammin kuin PK-yritysten, joilla ei ole kansainvälistä toimintaa. Lisäksi PK-yritysten kansainvälisyyden ja innovaatioiden korrelaatio on vahva. Kuitenkin vain 25 % Euroopan unionin alueen PK-yrityksistä oli harjoittanut ulkomaan kauppaa edellisten kolmen vuoden aikana vuonna 2010. (Euroopan komissio 2014, 9.)

3.1 Kansainvälistymisen teorit

Kansainvälistymisen prosessia selittämään on kehitetty erilaisia teorioita ja malleja, joista tässä kuvataan Uppsalan kansainvälistymisen malli, kansainvälisten uusien yritysten malli ja verkostomalli. Mallien avulla saadaan käsitys, miten ja millä edellytyksillä erityyppiset yritykset kansainvälistyvät.

Uppsalan kansainvälistymisen mallin mukaan yritykset kansainvälistyvät asteittain aloittaen maantieteellisesti suhteellisen lähellä olevista markkinoista. Ensimmäisessä vaiheessa vienti on epä-

säännöllistä, toisessa vaiheessa yritykset vievät itsenäisten edustajien kautta, kolmannessa vaiheessa perustetaan ulkomainen myyntiyhtiö, ja neljännessä vaiheessa perustetaan ulkomaille tuotanto- ja valmistusyksiköitä. Mallin mukaan markkinaan sitoutuminen on kansainvälistymiseen sidottujen resurssien määrän ja sitoutumisasteen yhteissumma. (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975.)

Kansainvälisten uusien yritysten malli käsittelee yrityksiä, jotka toimivat yritystoiminnan alusta alkaen kansainvälisesti. Mallin mukaan kestävästi toimivien kansainvälisten uusien yritysten välttämättömät ja riittävät elementit ovat niiden toimien suorittaminen yrityksessä sisäisesti, jotka voidaan tehdä kustannustehokkaasti ja niiden toimien ulkoistaminen, joiden suorittamiseen yrityksellä ei ole resursseja. Lisäksi yritykset saavat hyötyä ulkoimaille sijoittumisesta, ja niillä on yksilöllisiä resursseja, jotka antavat kilpailuetua. (Oviatt & McDougal 1994, 53–57.) Alusta asti kansainvälisesti toimivia yrityksiä kutsutaan myös "born global" -yrityksiksi. Perinteisesti ne ovat olleet lähtöisin maista, joiden sisäiset markkinat ovat pienet. Tosin nykyään tällaisia yrityksiä on ilmaantunut myös suurilta markkinoilta, kuten Yhdysvalloista. (Cavusgil & Knight 2015, 3.)

Verkostomallin mukaan yritysten suhteet eri toimijoihin muodostavat paikallisen verkoston, jota voi käyttää siltana toisten maiden verkostoihin ja siten kansainvälistymiseen. Verkoston toimijat ovat sidottuja toisiinsa muun muassa sosiaalisilla, taloudellisilla, hallinnollisilla ja sopimuksellisilla siteillä. Verkostossa kansainvälistyminen nopeutuu. (Hollensen 2020, 86–88.)

3.2 Kansainvälistymisen prosessi

Kansainvälistymisen prosessi sisältää päätöksen kansainvälistyä, markkinan tutkimuksen ja valinnan, markkina-analyysointistrategian valinnan (kts. Kappale 3.3) sekä kansainvälisen markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen. Kansainvälistymispäätöstä voi pohtia esimerkiksi yhdeksän strategisen ikkunan –mallin avulla, joka on esitelty taulukossa 1. Siinä verrataan toimialan globaaliutta yrityksen kansainvälistymisvalmiuteen. Lisäksi yrityksen kannattaa verrata asiakkaan kokemaa arvoa omasta ja kilpailijoidensa tarjoomasta, ja siten selvittää yrityksen kompetenssit ja kehityskohteet. (Hollensen 2020, 5).

TAULUKKO 1. Yhdeksän strategisen ikkunan malli (Hollensen 2020, 5).

		Toimialan globaalius		
		Paikallinen	Potentiaalisesti glo- baali	Globaali
Yrityksen valmius kansainvälistyä	Kypsä	Aloita uusi liike- toiminta	Valmistaudu globa- lisaatioon	Vahvista glo- baalia ase- maasi
	Nuori	Lujita vientimark- kinasi	Harkitse laajenta- mista kansainväli- sille markkinoille	Etsi globaaleja kumppanuuksia
	Kehittymätön	Pysy kotimarkki- nassa	Etsi markkinarakoa kansainvälisiltä markkinoilta	Valmistaudu os- toon

Markkinan valinta edellyttää globaalia markkinatutkimusta. Tarkoituksena on löytää markkina, jossa yritys voi parhaiten hyödyntää kompetenssejaan. Yritykset tarvitsevat sekä sisäistä yrityskoh- taista tietoa, että ulkoista markkinatietoa. Kansainvälistymispäätöstä varten tarvitaan tietoa muun muassa kansainvälisestä kysynnästä yrityksen tuotteelle, yrityksen kilpailukyvyistä kansainvälisesti ja markkinamahdollisuuksista niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Markkinaa valittaessa on tarpeel- lista tuntea markkinoiden kilpailutilanne, poliittiset riskit, kaupan esteet, kulttuurierot ja markkinapo- tentiaali eri maissa. Kansainvälistymisstrategian valintaa varten tarvitaan tietoa markkinoiden ja segmenttien koosta, kilpailun luonteesta markkinassa, kuljetuskustannuksista, lainsäädännön vaa- timuksista, potentiaalisten välittäjien toiminnasta ja oman tuotteen erityispiirteistä. Markkinoinnin suunnittelu ja toteuttaminen uudessa markkinassa vaatii tietoa ostajakäyttäytymisestä, kilpailukäy- tännöistä, saatavilla olevista jakelu- ja markkinointikanavista, markkinointikustannuksista, neuvot- telutyyleistä, jakelijamarginaaleista sekä tuotteiden myyntimääristä ja -tavoista. (Hollensen 2020, 171.)

Prosessin ensimmäisiin vaiheisiin on saatavilla tukea Business Finland:ilta. Business Finland tar- joaa palveluitaan suomalaisille yrityksille, joilla on riittävät taloudelliset resurssit kansainvälistymi- seen, vähintään kaksi täysipäiväistä työntekijää Suomessa, kilpailuetu ja halua kasvaa kansainvä- lisillä markkinoilla. Business Finlandin tarjoamia palveluita ovat neuvonta kansainvälistymisen

suunnitteluun, neuvonta kohdemarkkinalla ja yritysten auttaminen pääsemään mukaan YK:n hankintoihin. Business Finland esittelee yrityksille tarpeellisia kontakteja sekä tarjoaa rahoitusta kansainvälistymisen suunnitteluun, toimenpiteisiin ja markkina-analyysin toteuttamiseen. (Business Finland 2024a.)

3.2.1 Tutkimusmenetelmät ja -välineet

Markkinatietoa voi kerätä itse omilla tutkimuksilla tai hankkia sekundäärisistä lähteistä. Sekundäärisen eli valmiiksi jonkun muun keräämän tiedon hyötyjä ovat sen edullisuus ja ajan säästö. Sen haittapuoli on se, että se on todennäköisesti alun perin kerätty johonkin muuhun tarkoitukseen ja se voi olla yrityksen tarkoitukseen liian yleistä. Sekundääristä tietoa käytetään usein arvioitaessa uuden potentiaalisen markkinan kokoa. (Hollensen 2020, 172–178.)

Jos sekundäärisistä lähteistä ei löydy tarvittavaa tietoa, yritys voi tehdä itse kvalitatiivisen eli laadullisen tai kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus saada kokonais käsitys aiheesta pienellä otannalla, esimerkiksi haastatteluiden avulla. Sitä vastoin määrällisessä tutkimuksessa tarvitaan suuri ja edustava otanta, jonka perusteella tulokset voidaan laajentaa edustamaan suurempaa joukkoa. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi kyselykaavaketta, jonka tuloksia voidaan analysoida tilastollisesti. (Hollensen 2020, 172–178.) Perinteistä markkinatutkimustietoa täydentämään on kehitetty syvällisen asiakasymmärryksen menetelmiä, joiden avulla saadaan selville, miksi asiakas sitoutuu tai ei sitoudu yritykseen (Price, Wrigley & Straker 2014, 230).

Yritysten toiminta on muuttunut aiempaa asiakaskeskeisemmäksi ja päätökset tehdään näyttöön perustuen. Tutkimusta asiakkaista tehdään enemmän kuin ennen asiakasymmärryksen saamiseksi. Markkinatutkimusta tehdään yrityksen kaikilla tasoilla, vaikka sitä ei välttämättä markkinatutkimukseksi sanota. (Poynter 2021.)

3.2.2 Kulttuuriset tekijät kansainvälisessä liiketoiminnassa

Markkina-alueen kulttuurin ymmärtäminen on tärkeää kansainvälisessä liiketoiminnassa. Kulttuuri on yhteiskunnassa opittu tapa ymmärtää, päättää ja kommunikoida. Se sisältää kyseisessä yhteiskunnassa toimimiseen tarvittavat tiedot, uskomukset, moraalit, lain, tavat ja taiteen. Kulttuurissa

on näkyviä ja näkymättömiä osia. Näkyviä ovat esimerkiksi pukeutuminen, kieli, eleet ja elämäntapa. Sen sijaan arvot ja kulttuurilliset perusoletukset ovat näkymättömiä. (Hollensen 2020, 236–237.) Kulttuurieroja voi lähestyä esimerkiksi jakamalla kulttuurit matalan ja korkean kontekstin kulttuureihin (Hall 1981, 91) tai vertailemalla kulttuurien perusominaisuuksia (Hofstede 1983, 78).

Matalan kontekstin kulttuurit tarkoittavat, mitä sanovat ja kirjoittavat. Näissä kulttuureissa myös oletetaan viestin vastaanottajan ymmärtävän viestin merkityksen sanojen perusteella. Matalan kontekstin kulttuurin maat ovat siis asiakeskeisiä, jollaisiksi voidaan määritellä muun muassa Pohjoismaat ja Yhdysvallat. Sitä vastoin korkean kontekstin kulttuureissa tulkitaan enemmän viestin ulkopuolisia elementtejä, ja henkilön ja sosiaalisen ympäristön merkitys ja tunteminen antavat lisätietoa viestin ymmärtämiseen. Korkean kontekstin kulttuurin maiden voidaan sanoa siis olevan suhdokeskeisiä, joihin luetaan esimerkiksi Japani ja Välimeren maat. (Hall 1983, 91.)

Hofsteden (1983, 78) mallin mukaan kansalliset kulttuurit voidaan asettaa janelle perusominaisuuksien perusteella, mikä helpottaa kulttuurien vertailua. Vertailtavat perusominaisuudet ovat individualismi ja kollektivismi, vallan jakautuminen, maskuliinisuus ja feminiinisyys sekä epävarmuuden välttäminen. Myöhemmin malliin lisättiin aikaperspektiivi ja nautinnonhalu (Minkov & Hofstede 2022, 13–15). Kuuden ulottuvuuden mallin mukaan esimerkiksi Yhdysvallat on individualistisempi ja maskuliinisempi kuin Suomi. Yhdysvalloissa myös hyväksytään suuremmat erot vallan jakautumisessa kuin Suomessa. Sen sijaan Suomessa ollaan hillitympiä, pyritään välttämään epävarmuutta enemmän ja suuntaudutaan pitkäaikaisemmin kuin Yhdysvalloissa. (Hofstede 2024.)

Myös konkreettiset erot yksittäisissä toimintatavoissa voivat auttaa hahmottamaan kulttuurieroja. Yhdysvalloissa esimerkiksi arvostetaan avointa kommunikointia, small talk:ia ja luottamuksen rakentamista sekä ajoissa olemista. Asiakkaat odottavat, että myyjä ymmärtää heidän liiketoimintaansa ja tarpeitaan paremmin kuin he itse. On huomattava kuitenkin, että Yhdysvallat jaotellaan usein seitsemään eri alueelliseen markkinaan, jotka eroavat toisistaan. Valitun markkinan käytännöt eivät siis välttämättä ole samat toisella Yhdysvaltojen alueella. (Business Finland 2024b.)

3.3 Markkinoille tunkeutumisen strategiat

Yrityksen on tehtävä päätös, miten se päättää tunkeutua uudelle markkinalle. Se voi mennä markkinaan jakelijan avulla eli käyttää vientistrategiaa, perustaa tytäryhtiön uuteen markkinaan eli käyttää investointistrategiaa tai käyttää välimuodon strategiaa eli sopimusstrategiaa, jossa se pääsee uuteen markkinaan lisensoimalla tai perustamalla yhteisyrityksen toisen yrityksen kanssa. Kansainvälistymisstrategiat erityispiirteineen on kuvattu kuviossa 1. Näistä vaihtoehdoista jakelijan käyttäminen on joustavinta, ja siinä taloudellinen riski on pieni suhteessa muihin vaihtoehtoihin. Toisaalta myös hallinta on heikointa jakelijan kanssa toimiessa. Sen sijaan, jos yritys valitsee perustaa uuden tytäryhtiön uuteen markkinaan, se pystyy hyvin hallitsemaan tytäryhtiön toimintaa, mutta taloudelliset riskit ovat suuria, ja joustavuus on heikkoa. Lisensointi ja yhteisyritys ovat sopimuksiin perustuvia markkinoille tunkeutumisen strategioita, joissa jaetaan hallintaa, riskejä ja omistajuutta. (Hollensen 2020, 312–313.)

Kansainvälistymisstrategiat



KUVIO 1. Kansainvälistymisstrategiat ja niiden erityispiirteet (Hollensen 2020, 313).

Yrityksen markkinoille tunkeutumisen strategian valintaan vaikuttavat eniten yrityksen sisäiset resurssit ja ulkoiset tekijät, kuten muun muassa sosiokulttuuriset erot, tullit, markkinan koko ja kilpailutilanne. Yrityksen sisäiset resurssit vaikuttavat siten, että pienet yritykset usein suosivat jakelijan kanssa toimimista, kun taas suuret yritykset päätyvät ennemmin perustamaan tytäryhtiön. Yrityk-

set, joilla on runsaasti kansainvälistä kokemusta, suosivat korkeamman hallinnan strategioita, kuten tytäryhtiön perustamista. Samoin tekevät yritykset, joiden tuote vaatii monimutkaisuutensa vuoksi runsasta asiakaspalvelua sekä ennen kauppaa että sen jälkeen. (Hollensen 2020, 318–320.)

4 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

4.1 Tutkimusongelma

Yhdysvallat on maailman suurin talous, jossa on markkinapotentiaalia suomalaisille PK-yrityksille. Markkinassa on kuitenkin haasteita, kuten osavaltioiden erilaiset lait, vaatimukset ja kulttuurit. Ongelmien välttämiseksi mitään sopimuksia ei tulisi Yhdysvalloissa tehdä ilman lakimiestä. (Business Finland 2024b.)

Tämä tutkimus pyrkii löytämään vastauksia muun muassa kysymyksiin, kuten millaisia valintoja markkinaan päässeet yritykset ovat tehneet ja miksi, mitä haasteita kansainvälistymisessä on ollut, sekä mitä keinoja yritysten avainhenkilöt suosittelevat PK-yrityksille, jotka pyrkivät Yhdysvaltoihin. Tutkimuksen löydösten avulla koostetaan suositukset kansainvälistä menestystä tavoitteleville B2B-myyntiä harjoittaville PK-yrityksille.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus saada syvällistä ja kokemusperäistä ymmärrystä PK-yritysten kansainvälistymisestä Yhdysvaltojen markkinaan. Määrällisen tutkimuksen menetelmillä ei olisi saatu vastausta asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Seuraavissa alakappaleissa käsitellään laadullisen tutkimuksen ja sen toteuttamiseen valittujen menetelmien erityispiirteitä. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin avoin haastattelu ja analyysimenetelmäksi aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

4.2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus mahdollistaa kokemusperäisen aiheen syvemmän tarkastelun pienellä otannalla. Usein harkinnanvarainen otanta tai näyte on perusteltua tutkimuksen tavoitteen saavutta-

miseksi, sillä sattumanvaraisesti poimittu joukko ei pystyisi antamaan relevantteja vastauksia haastattelussa, jonka aihe vaatii kokemusta tutkittavasta asiasta. (Eskola & Suoranta 1998, Luku 1: Harkinnanvarainen otanta.)

Laadullinen tutkimus perustuu empiirisiin aineistoihin ja niiden analyysiin. Aineistoa tulkitaan osana kontekstia. Laadullisessa tutkimuksessa käytettävät aineistot ovat yleensä tekstiaineistoja, kuten haastatteluja, havainnoiteja tai julkaisuja, mutta ne voivat olla myös kuvallisia tai äänimateriaaleja. (Eskola & Suoranta 1998, Luku 1: Aineistonkeruumenetelmä; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Juhila 2021.)

4.2.2 Avoin haastattelu

Haastattelun tarkoituksena on saada aiheesta mahdollisimman paljon tietoa, joten on hyödyllistä tiedottaa haastateltavaa vähintään käsiteltävästä ilmiöstä. Haastattelu on joustava aineiston keruumenetelmä, sillä siinä haastattelija voi selventää kysymystä, jos haastateltava ymmärtää kysymyksen toisin kuin haastattelija on tarkoittanut. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.)

Avoimessa haastattelussa eli syvähaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja vain haastattelussa käsiteltävä ilmiö on määritelty. Syvähaastattelun tavoitteena on avata ilmiötä mahdollisimman perusteellisesti. Haastattelija syventää haastateltavan vastauksia lisäkysymyksillä, jotka rakentuvat edeltävien vastausten perusteella. Haastattelijan tehtävänä on pitää haastattelu aiheessa, mutta muuten haastateltavan annetaan puhua vapaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88–89.)

4.2.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä käytetään, kun ollaan kiinnostuneita kommunikaation sisällöstä. Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata tekstiaineiston sisältöä sanallisesti, tiiviisti, selkeästi ja tietoa kadottamatta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 53–54, 122.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston perusteella pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa analyysiyksikköjen valinnassa, niitä ei siis ole päätetty ennen analyysia. Teorian ei siis anneta vaikuttaa analyysiin tai tutkimuksen lopputulokseen, vaan tulokset nousevat aineistosta. Tuloksia voidaan verrata teoriaan tai aiempiin tutkimustuloksiin vasta lopuksi.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi koostuu aineiston sisällön redusoinnista eli pelkistämisestä, luokittelusta eli klusteroinnista ja astraoinnista eli käsitteellistämisestä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108, 122; Juhila 2021.)

4.3 Tutkimusprosessi

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin avoimilla haastatteluilla ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Seuraavissa alakappaleissa käsitellään tarkemmin tutkimusmenetelmän ja haastateltavien valintaa sekä haastattelujen ja aineiston analysoinnin toteutusta.

4.3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Aineiston keruumenetelmäksi valikoitui avoin haastattelu eli syvähaastattelu, koska se mahdollistaa haastattelun joustavuuden ja ilmiön monipuolisemman käsittelyn kuin teemahaastattelu. Se ei siten rajoita haastattelutilannetta liikaa, vaan antaa haastateltavalle tilaa kertoa enemmän hänelle merkityksellisistä asioista kansainvälistymisen ilmiön sisällä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 89–90.)

Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi, koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita haastateltavien kokemuksista ja siitä, mitä he kansainvälistymisen teemasta kertovat eli kommunikaation sisällöstä. Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy siihen, mitä haastateltavat kertovat, eikä siihen, miten he sen kertovat.

4.3.2 Haastateltavien valinta

Pyrin saamaan haastateltaviksi neljä avainhenkilöä eri suomalaisista B2B-myyntiä harjoittavista yrityksistä, jotka ovat kansainvälistyneet Yhdysvaltojen markkinoille. Kriteerinä haastateltaville oli se, että heillä on henkilökohtaista kokemusta kansainvälistymisen prosessista. Kriteerin täyttämisen mahdollistaa kerättävän aineiston sisällön relevanttiuden tutkimusaiheen suhteen.

Etiikan vuoksi empiirisessä tutkimuksessa haastateltavien henkilöllisyys salataan, ja raportissa pyritään siihen, että yksittäisiä henkilöitä ei tunnisteta (Tuomi & Sarajärvi 2028, 27.). Haastateltaville

myös kerrottiin, ettei heidän tai yritysten nimiä julkaista. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelujen tallennukseen. Tallennettu haastatteluaineisto litterointineen jää vain tutkijan käyttöön.

4.3.3 Haastattelut

Haastateltaviin oltiin yhteydessä sähköpostitse haastattelun sopimiseksi. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu käsittelee B2B-yrityksen kansainvälistymistä Yhdysvaltojen markkinoille. Haastattelut toteutettiin etäyhteyden välityksellä ja tallennettiin litteroinnin helpottamiseksi.

Haastattelussa pyrittiin selvittämään yrityksen kansainvälistymismotiiveja, kansainvälistymisstrategiaa ja siihen päätymistä. Lisäksi pyrittiin valottamaan esiin tulleita haasteita ja yllätyksiä, sekä keinoja varautua niihin.

4.3.4 Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Ensin aineisto litteroitiin ja sitten luettiin läpi useamman kerran. Aineistosta etsittiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka listattiin. Listatuista ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroja. Sitten pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ja muodostettiin alaluokkia. Alaluokat yhdistettiin ja niistä muodostettiin yläluokkia. Lopuksi yläluokat yhdistettiin pääluokiksi ja muodostettiin kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

5 YHDYSVALTOJEN MARKKINOILLE KANSAINVÄLISTYNEIDEN SUOMALAISTEN B2B-YRITYSTEN AVAINHENKILÖIDEN HAASTATTELUT

Tutkimuksen aineisto koostui neljästä haastattelusta, joiden tiedonantajat olivat suomalaisten B2B-yritysten avainhenkilöitä, joilla on kokemusta yrityksen kansainvälistymisestä Yhdysvaltojen markkinoille. Yritykset olivat elektroniikka- ja sähköteollisuuden sekä tietotekniikan toimialoilta. Näissä toimialoissa korostui kansainvälistymismotiivina se, että Yhdysvallat oli näille yrityksille isoin markkina maailmassa, ja sen nähtiin olevan teknologisesti valmis kyseisten yritysten tuotteille. Kaikki haastatellut yritykset olivat olleet PK-yritysten kokoluokassa siinä vaiheessa, kun ne olivat menneet Yhdysvaltoihin. Haastattelujen aikaan yksi näistä yrityksistä oli kokoluokaltaan suuri yritys.

Kaikki neljä yritystä olivat ensin käyneet kauppaa Yhdysvaltoihin Suomesta käsin. Vasta muutaman vuoden markkinaa testattuaan ne olivat perustaneet Yhdysvaltoihin tytäryhtiöt. Yhdellä yrityksellä oli tytäryhtiön lisäksi jakelijoita joissakin osavaltioissa. Toimiston fyysistä sijaintia valitessa kohdeasiakkaiden ja toimistoa johtamaan valitun avainhenkilön maantieteelliset sijainnit olivat tärkeimmät kriteerit. Metropolialueita suosittiin, koska niissä myyjien ajateltiin pystyvän toimimaan suhteellisen pienellä maantieteellisellä alueella samalla ollen riittävän asiakaskunnan saavutettavissa. Useimmiten myös aikaero Suomeen oli otettu valinnassa huomioon. Tosin yksi haastatelluista totesi, ettei toimiston fyysisellä sijainnilla ole enää nykyään niin suurta merkitystä, kun lähes kaiken voi hoitaa etänä.

Puolet haastatelluista yrityksistä oli lähettänyt avainhenkilön perustamaan tytäryhtiötä paikan päälle Yhdysvaltoihin, mitä kyseiset yritykset pitivät erittäin tärkeänä tytäryhtiön tuoteosaamisen vahvistamisen kannalta. Yhdessä yrityksessä Covid19-pandemia oli estänyt matkustamisen Yhdysvaltoihin, ja tytäryhtiö sekä paikallinen toimisto oli saatu perustettua etänä ja paikallisen yhteistyöorganisaation avustuksella. Yhteistä yrityksille oli, että avainhenkilö oli ollut Yhdysvalloissa vain joitakin kuukausia, kunnes tytäryhtiö oli saatu toimimaan paikallisin voimin ja etänä Suomesta käsin tukien. Yksi haastatelluista kertoi, että yrityksestä säännöllisin väliajoin joku käy työskentelemässä kuukaudesta kahteen kuukauteen Yhdysvaltojen toimistolla.

5.1 “Me olemme born global -yritys”

Yritykset kuvasivat olevansa “born global” -yrityksiä. Näissä yrityksissä kerrottiin, että he olivat heti alusta alkaen lähteneet myymään tuotteitaan ympäri maailmaa. Yritykset kokivat, että Suomen markkina oli heille liian pieni, joten kansainvälinen toiminta oli alusta alkaen luonteva lähtökohta. Haastatellut yritykset halusivat olla maailmanlaajuisia yrityksiä, mikä oli tärkeä motiivi kansainvälistyä myös Yhdysvaltojen markkinoille.

Yksi haastatelluista kertoi, että he olivat vain lähteneet kokeilemaan ja katsomaan, mihin asti Yhdysvalloissa päästään. Toinen haastateltava sitä vastoin kuvasi, että heillä oli koko yrityksessä kommunikoitu selkeästi, että Yhdysvallat on tärkein prioriteetti, ja kaikkia päätöksiä peilataan sitä vasten. Haastatteluissa korostui myös se, että Yhdysvaltojen myyntipotentiaalia pidettiin niin suurena, että yritykset kokivat hukkaavansa potentiaaliaan, jos ne eivät olisi menneet sinne. Yksi haastatelluista kertoi, että heidän yrityksessään oli päätetty keskittyä Yhdysvaltoihin ja Länsi-Eurooppaan, sillä he olivat huomanneet, etteivät yrityksen resurssit riitä myynnin kasvattamiseen useammalla markkina-alueella. Sama henkilö totesi, että kasvu tulee kuitenkin olemaan suurinta Pohjois-Amerikassa, sillä siellä investointikyvykkyyttä on paljon enemmän kuin muualla maailmassa.

5.2 “Pitää olla maailmanluokkaa”

Kaikki neljä haastateltua korostivat, että tuotteen tai palvelun täytyy olla ylivertainen, erottuva ja selkeä, sekä sen referenssien täytyy olla kunnossa, ennen kuin yritys lähtee laajentamaan toimintaansa Yhdysvaltoihin. Yksi haastateltavista suositteli testaamaan markkinaa aluksi Suomesta käsin, sillä tuotteen täytyy olla niin hyvä, että sen saa myytyä etänäkin.

Puolella haastatelluista yrityksistä tuote oli sellainen, että se tarvitsi FDA-hyväksynnän tai jonkin muun myyntiluvan Yhdysvaltoihin. Hyväksyntöjen saamisen haastavuuden nähtiin olevan samalla tasolla kuin CE-sertifikaatin saamisen Euroopan unionin alueella. Siinä mielessä valmiiksi kansainvälisesti toimiville yrityksille hyväksyntöjen saaminen ei ollut tuottanut ongelmia. Säännösten kerrottiin vaihtelevan osavaltioittain, millä perusteltiin eri osavaltioissa jakelijoiden tai paikallisen henkilökunnan tarvetta. Puolet yrityksistä kuvasi paperityön määrää myyntiprosessissa suureksi. Nämä yritykset kertoivat erilaisista virallistamisprosesseista ja asiakkaidensa eri taloudellisista toimintamalleista, jotka he kokivat monimutkaisiksi.

5.3 “Kaikki on paljon kalliimpaa Jenkeissä”

Haastatellut avainhenkilöt nostivat esiin korkeat kustannukset ja kertoivat Yhdysvalloissa niin palkka- kuin markkinoinnin hintatasonkin olevan korkeammat kuin Suomessa tai Euroopassa. Yksi haastatelluista suositteli jopa kaksin- tai kolminkertaistamaan budjetin, kun tekee suunnitelmia Yhdysvaltojen markkinoille. Toinen haastateltavista totesi investoinnin vaativan vähintään seitsemän-numeroisen summan tarkoittaen miljoonia dollareita.

Markkinan ulkopuolelta tulleet jalansijan, näkyvyyden ja tunnettuuden saamisen koettiin olevan suuri haaste ilman laajaa paikallista verkostoa ja suurta budjettia. Lisäksi B2B-markkinassa koettiin luottamuksen merkitys vielä kuluttajakauppaa suuremmaksi. Yritykset pyrkivät voittamaan luottamuksen tarjoamalla muun muassa asiakaspilotteja, joissa asiakas saa näyttöä tuotteen toimivuudesta ja myös oppii tuntemaan yrityksen, sekä luottamaan siihen. Samalla yritykset saavat tärkeitä referenssejä, joilla voidaan kasvattaa luottamusta uusien asiakkaiden silmissä.

Messutapahtumat ja konferenssit koettiin tärkeiksi nimenomaan Yhdysvalloissa, mutta niiden suuret kustannukset eivät mahdollistaneet kaikille yrityksille niihin osallistumista niin usein, kuin yrityksissä olisi koettu tarpeelliseksi. Toisaalta yksi haastatelluista kertoi Covid-pandemian vähentäneen messujen merkitystä, sillä työntekijöiden matkustaminen tapahtumiin oli hänen kokemuksensa mukaan vähentynyt. Hän kuvasi, että osa yrityksistä on alkanut järjestää potentiaalisille asiakkailleen omia pienempiä tapahtumia, jotka eivät vaadi matkustamista tai kovin suuria kustannuksia. Sama henkilö kertoi, että heidän yrityksessään on huomattu B2B-ostokäyttäytymisen muuttuneen kysyntäpohjaiseen suuntaan Yhdysvalloissa. Haastatellut näkivät digitaalisen markkinoinnin, suoramyyntin ja henkilökohtaisiin referensseihin perustuvan myynnin olevan siellä tällä hetkellä kustantehokkaimpia tapoja myydä ja markkinoida.

Rekrytointi koettiin haasteelliseksi Yhdysvalloissa, varsinkin niissä yrityksissä, joissa sitä hoidettiin pääosin etänä. Yksi yrityksistä kertoi, että rekrytointi-ilmoituksiin saadaan yleensä todella paljon hakijoita, mutta suurin osa ei ole relevantteja. Toisessa yrityksessä nähtiin työntekijöiden vaihtuvuuden olevan suurta Yhdysvalloissa. Haastatellun avainhenkilön mukaan vaatii kovaa työtä, että rekrytoitu henkilö on töissä vielä vuoden kuluttua. Toisaalta vastauksissa tuli esiin myös paikallisten työntekijöiden halu ottaa vastuuta ja tehdä kovasti työtä.

5.4 “I like it, I buy it”

Yhdysvaltalaisia yritys- ja organisaatioasiakkaita kuvailtiin itsenäisiksi ja parhaassa tapauksessa jopa helpoiksi palvella. Kaksi haastatelluista kertoi, että jos Yhdysvalloissa asiakas pitää tuotteesta, hän ostaa sen. Hän selvittää itse tuotteen ominaisuudet, eikä tarvitse myyjältä juurikaan konsulttaatiota. Kolmas kuvasi ostokäyttäytymistä siten, että asiakkaat ensin varmistavat itse omat budjetinsä ja lähtevät sitten etsimään siihen tarpeeseensa ratkaisua. Tullakseen asiakkaan löydetyksi yrityksen täytyy varmistaa hyvä näkyvyys hakukoneissa ja huolehtia verkkosivujen sisällöt kuntoon. Asiakas etenee nopeasti ostoon, kun tarve on tunnistettu. Varsinaista markkinatutkimusta tai tuotevertailua yhdysvaltalaisasiakkaiden ei tunnistettu juurikaan tekevän.

Yksi haastatelluista kuvasi yllättyneensä siitä, kuinka hierarkkinen business-kulttuuri Yhdysvalloissa on varsinkin suurissa yhtiöissä. Toinen haastatelluista kertoi, että yhdysvaltalaisessa organisaatiossa voi hyvin olla kahdeksan tasoa, ja budjettia hallitaan ylimmillä tasoilla. Ja ne, joilla on rahat ja budjetit hallinnassaan, päättävät hankinnoista. Niinpä myyjän kannattaa tavoitella ensin organisaation ylätasoa päättäjiä ja vasta sitten edetä organisaatiossa alaspäin. Tämä tuo myynnille lisähaastetta, sillä saman päättäjän puheille pyrkii jatkuvasti satoja yrityksiä ja myyntiedustajia.

Yksi avainhenkilöistä korosti, että markkinointimateriaali tulee räätälöidä Yhdysvaltoihin sopivaksi. Samat markkinointiviestit ja -materiaalit eivät sellaisenaan toimi kuin esimerkiksi Euroopassa, vaikka ne olisivatkin englanniksi. Haastateltu totesi, että kovin aggressiivinen markkinointi ei toimi Yhdysvalloissa, mutta toisaalta ei kovin hillittykään tyyli. Toimivan markkinointiviestin tason löytää testaamalla eri variaatioita muissa markkinoissa toimivista sisällöistä vaihtamalla esimerkiksi otsikoita ja kuvia. Testaaminen kannattaa aloittaa digimarkkinoinnissa, jossa sen voi tehdä kustannustehokkaasti.

6 TULOKSET

Jaoin aineiston 16 alaluokkaan ja neljään pääluokkaan käyttäen aineistolähtöistä sisältöanalyysia. Alaluokista muodostetut pääluokat ovat kansainvälistymismotiivi, edellytykset kansainvälistyä Yhdysvaltoihin, haasteet ja kulttuurierot. Tässä osiossa käsitelen pääluokkien avulla aineistoa ja peilaan esiin tulleita teemoja teoriaan. Haastatteluaineistosta nousseet alaluokat ja pääluokat on listattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Haastatteluaineistosta nousseet alaluokat ja pääluokat.

Alaluokka	Pääluokka
Globaalius	Kansainvälistymismotiivi
Markkinan koko	
Markkinan valmiusaste	
Kohderyhmä	Edellytykset kansainvälistyä Yhdysvaltoihin
Toimiston perustaminen	
Osaajat	
Tuote	
Fokus	
Rahoitus	
Kustannukset	Haasteet
Kilpailutilanne	
Rekrytointi	
Säädökset	
Verkostot	
Työntekokulttuuri	Kulttuurierot
Asiakastyypit	

6.1 Kansainvälistymismotiivi

Kansainvälistymismotiivit voidaan jaotella yrityksen sisäisiin ja ulkoihin motiiveihin (Belniak 2015, 130). Aineistossa sisäisistä motiiveista nousi usein esiin johdon kansainvälinen asenne, kokemus

ja taidot, jotka olivat antaneet alkusysäyksen kansainvälistymiselle. Yrityksen johdossa haluttiin olla globaaleja ja lähteä alusta alkaen myymään ympäri maailmaa. Avainhenkilöillä oli itselläänkin kansainvälistä kokemusta aiemmista työtehtävistään. Ulkoiset motiivit sen sijaan liittyivät sekä kotimaan markkinassa että kohdemarkkinassa nähtyyn potentiaaliin. Kansainvälistymistä perusteltiin erityisesti kotimaan markkinan pienuudella ja Yhdysvaltojen markkinan suuruudella sekä markkinan teknologisella valmiudella. Haastateltavat näkivät suorastaan potentiaalın hukkaamisena, jos yrityksessä ei olisi menty Yhdysvaltoihin.

Kansainvälistymisstrategiaksi oli useimmiten valittu investointistrategia eli tytäryhtiön perustaminen kohdemaahan. Haastateltujen yritysten tuotteet ovat monimutkaisia teknologisia laitteita ja ohjelmistoja, joiden ostamisessa saatetaan tarvita runsaasti myyjän tukea ja asiakaspalvelua. Tällaisille yrityksille, sekä yrityksille, joilla on kansainvälistä kokemusta, on tyypillistä päätyä investointistrategiaan (Hollensen 2020, 318–320). Toisaalta avainhenkilöt kuvasivat yhdysvaltalaisasiakkaita hyvin itsenäisiksi ostajiksi, joten näissä tapauksissa päätöstä puoltaa lähinnä kansainvälinen kokemus.

6.2 Edellytykset kansainvälistyä Yhdysvaltoihin

Haastatteluaineiston perusteella tärkeimmät edellytykset Yhdysvaltojen markkinoille on yrityksillä, joiden tuote ja rahoitus ovat kunnossa. Lisäksi kaikki yritykset kertoivat tehneensä itse markkinatutkimusta tai hankkineensa markkinatietoa ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Saatua tietoa hyödynnettiin perustetun tytäryhtiön sijainnista tai myyjien sijoittumisesta päätettäessä. Kohderyhmän sijainti ja paikallisten osaajien saatavuus mainittiin toimipisteen sijainnille merkityksellisinä seikkoina.

Euroopan komission (2014,9) julkaisun mukaan kansainvälisesti toimivat PK-yritykset kasvattavat liikevaihtoaan ja työntekijämääräänsä nopeammin kuin muut PK-yritykset. Haastatelluista yrityksistä yksi oli kasvanut huomattavasti Yhdysvaltojen markkinoille menon jälkeen ja lasketaan nykyään suureksi yritykseksi. Kyseisessä yrityksessä kerrottiin, että Yhdysvallat oli yrityksessä asetettu tärkeimmäksi prioriteetiksi, joka vaikutti kaikkeen päätöksen tekoon. Yrityksen fokus oli siis Yhdysvaltojen markkinavalloituksen onnistumisessa. Muilla haastatelluilla yrityksillä kasvu oli jäänyt vähäisemmäksi.

6.3 Haasteet

Markkinatutkimuksen avulla voidaan varautua myös haasteisiin ja vähentää ennalta-arvaamattomia yllätyksiä. Markkinatutkimuksella selvitetään muun muassa markkinan kilpailutilannetta, kustannustasoa, säädöksiä ja kulttuurieroja (Hollensen 2020, 171). Markkinatutkimuksesta huolimatta Yhdysvaltojen kustannustaso oli yllättänyt puolet haastatelluista. Säädöksiin ja byrokratiaan oli varauduttu paremmin ja niiden selättämiseen oli löydetty keinoja, kuten jakelijaverkoston käyttö eri osavaltioissa sekä paikallisten työntekijöiden ja asiantuntijoiden osaamisen hyödyntäminen.

Haastatelluissa yrityksissä oli paljon eroja Yhdysvaltoihin perustetun toimipisteen henkilöstömäärissä. Isommissa toimipisteissä pystytään luonnollisesti tekemään enemmän toimia, kun taas parin työntekijän toimipisteissä toiminta oli rajoitetumpaa ja paljon jäi tehtäväksi etänä Suomesta käsin. Kilpailijoiden kartoittaminen, työntekijöiden rekrytointi ja paikallisiin verkostoihin pääseminen koettiin vaikeaksi etänä. Siitä huolimatta ne oli yhdessä haastatelluista yrityksistä nähty toistaiseksi järkevimmäksi hoitaa etänä. Kilpailijoiden suuri määrä ja tunnettuuden saaminen markkinassa uutena toimijana mainittiin myös haastatteluissa useasti haastavina asioina.

6.4 Kulttuurierot

Yksi haastatelluista kertoi havainneensa Yhdysvalloissa yritysmaailmassa korkeampaa hierarkkisuutta kuin Suomessa. Eroa voi selittää Hofsteden (2024) mallin kuvaama ero vallan jakautumisessa. Sen mukaan Yhdysvalloissa hyväksytään suuremmat erot valtasuhteissa. Saman mallin mukaan Yhdysvalloissa ollaan myös individualistisempia kuin Suomessa. Kolmen haastateltavan kertoma kokemus yhdysvaltalaisasiakkaiden itsenäisestä toiminnasta tukee tätä teoriaa.

Yhden haastatellun kokemus yhdysvaltalaisista työntekijöistä oli se, että he ottavat mielellään vastuuta ja ovat tottuneet kovaan työntekoon. Toinen haastateltu kertoi työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta. Hofsteden (2024) mallin voi tulkita vahvistavan myös näitä kokemuksia, sillä sen mukaan Yhdysvalloissa ollaan maskuliinisempia ja suuntaudutaan lyhytaikaisemmin kuin Suomessa. Tämä lyhytaikainen suuntautuminen voi näkyä myös yhden haastateltavan kertomassa tilanteessa, jossa amerikkalainen myyjä usein katoaa, kun kauppa saadaan aikaan. Kaupankäynti saatetaan nähdä hyvin kertaluontoisena, kun taas suomalaiset tyypillisesti enemmänkin rakentavat pitkäjänteistä asiakassuhdetta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET PK-YRITYKSILLE

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä oppeja suomalaiset PK-yritykset voivat saada jo kansainvälistyneiltä suomalaisilta B2B-yrityksiltä, ja mitä haasteita ja yllätyksiä yritykset ovat kohdanneet Yhdysvaltojen markkinoilla. Neljä avainhenkilöä neljästä eri suomalaisesta Yhdysvalloissa toimivasta yrityksestä kertoi kokemuksiaan ja näkemyksiään markkinanvalloitukseen liittyen.

Aineistosta tärkeimmiksi edellytyksiksi Yhdysvaltojen markkinoille laajentumisessa kiteytyivät tuote, talous ja tahtotila. Tuotteen on oltava alansa paras, ja yrityksen taloudellisen tilanteen ja rahoituksen pitää ehdottomasti olla myös kunnossa. Lisäksi menestymisen mahdollisuuksia lisää koko yrityksessä selkeästi kommunikoitu tahtotila, jonka mukaisesti tärkeimmäksi prioriteetiksi nostetaan uuden markkinan valloitus. Kun päätetään mennä Yhdysvaltoihin, mennään tosissaan ja panostetaan siihen. On hyvä muistaa, että vaikka kaikki edellytykset olisivat olemassa, se ei takaa onnistumista. Riskit ovat suuret, mutta niin ovat myös mahdollisuudet parhaassa tapauksessa.

Kun yritys päättää laajentaa myyntiään Yhdysvaltoihin, ensimmäiset asiakkaat kannattaa hoitaa Suomesta käsin. Ennen kuin investoi USA:han, on tärkeää testata markkinaa, jotta näkee, että siellä oikeasti on yritykselle asiakkaita. Jos yritys sitten päättää perustaa tytäryhtiön tai toimiston Yhdysvaltoihin, sen sijainnissa on suositeltavaa ottaa huomioon ainakin kohdeasiakkaiden sijainti. Kohdeasiakkaiden kartoittaminen on siis hyödyllistä tehdä huolella. Muita toimiston sijainnissa huomioitavia asioita ovat sopivan työvoiman saatavuus, kulkuyhteydet, aikaero Suomeen ja osavaltion säädökset.

Toiminnan laajentaminen Yhdysvaltoihin on PK-yritykselle suuri miljoonaluokan investointi. Haastatteluissa nousi esille, että varsinkin palkat ja markkinoinnin kustannukset ovat huomattavia kuluja, joita on vaikea välttää. Yhdysvalloissa on panostettava markkinointiin, jotta tulee ylipäättään asiakkaiden löytämäksi lukuisten kilpailijoiden joukosta. Tuntemattomana toimijana luottamuksen saaminen myös vaatii enemmän verrattuna markkinassa pitkään toimineisiin suuryhtiöihin.

Haastattelujen aikana ilmeni, että hyvä valmistautuminen, suunnitelmat ja tavoitteet auttavat yritystä eteenpäin, mutta kaikkea ei ole välttämätöntä tietää etukäteen. Yrityksen kansainvälistyminen

on matka, jolla uutta oppia ja ymmärrystä kertyy ajan myötä sekä yrityksen kasvaessa. Oppirahojakin saatetaan välillä joutua maksamaan kalliisti hyvistä neuvoista huolimatta. Apua ja tukea kannattaa etsiä yritysverkostoista ja Business Finlandilta.

8 POHDINTA

Tämä osio käsittelee opinnäytetyöprosessin onnistumista sekä tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, mutta ajatus aiheesta syntyi työpaikkani tulevaisuuden suunnitelmasta laajentaa Yhdysvaltojen markkinoille lähivuosien aikana. Halusin selvittää, mitä Yhdysvaltojen markkinoille meno vaatii B2B-myyntiä tekevältä pieneltä teknologiayritykseltä.

Opinnäytetyöprosessi eteni aikataulussa ja erittäin itsenäisesti. Haastateltavista kolme ensimmäistä löytyi helposti, mutta neljännen sopimisessa kesti pidempään. Haastattelut olivat valtavan mielenkiintoisia ja haastateltavat kertoivat kokemuksistaan avoimesti. Kirjoitusprosessissa oli välillä taukoja, mutta aina kun aikaa löytyi, työ eteni vauhdikkaasti.

Laadullisen tutkimuksen menetelmät olivat minulle ennestään vieraita, joten sopivien menetelmien valinta vaati huolellista perehtymistä menetelmiin. Päädyin avoimeen haastatteluun, koska en halunnut rajoittaa keskustelua liikaa pitäytymällä vain ennalta määrätyissä kysymyksissä. Mielestäni valinta oli onnistunut, sillä näin sain eri haastatteluissa esille hieman eri näkökulmia ja pystyin ottamaan huomioon yritysten erityispiirteitä.

Aineistolähtöinen sisältöanalyysi oli haastava tapa käsitellä aineistoa, ja mielestäni analyysi olisi voinut olla syvällisempää ja monitasoisempaa. Analyysin tekeminen ilman teorian ohjaavaa vaikutusta ilmeni myös vaikeaksi. Löysin kuitenkin aineistosta mielestäni oleelliset sisällöt, pelkistin ilmaisut ja luokittelin alaluokkiin ja pääluokkiin, minkä koin riittävän tämän laajuiseen tutkimukseen.

Haastateltavat olivat suunnitelmien mukaisesti B2B-yritysten avainhenkilöitä, joilla oli omakohtaista kokemusta Yhdysvaltojen markkinoille laajentamisesta. Tiedonantajien asiantuntemuksen vuoksi saatu tieto on autenttista ja pohjautuu heidän kokemuksiinsa keskimäärin viideltä edeltävältä vuodelta. Niinpä tietoa voi pitää myös varsin ajantasaisena. Haastatteluja oli kuitenkin vain neljä, joten tulosten luotettavuutta lisäisi suurempi haastateltavien määrä. Tutkimusta voisi myös jatkaa teemällä haastattelujen pohjalta kyselyn laajemmalle joukolle.

Haastateltavien edustamat yritykset olivat elektroniikka- ja sähköteollisuuden sekä tietotekniikan toimialoilta. Yrityksillä oli kuitenkin hyvin tarkkarajaiset asiakassegmentit, mikä toi niiden kansainvälistymisprosesseihin eroavaisuuksia. Kahden yrityksen toimintaa värittivät suurelta osin erilaisten

virallisten hyväksyntöjen ja myyntilupien hakemiset ja saamiset, kun taas kahdella muulla yrityksellä tällaisia hidasteita ei ollut. Kaksi yrityksistä oli ohjelmistoalan palveluyrityksiä, kun taas kaksi muuta yritystä keskittyi enimmäkseen teknologian tuotemyyntiin. Huomioitavaa on, että tutkimuksessa mukana olleet yritykset identifioivat itsensä “born global” –yrityksiksi. Nämä seikat huomioon ottaen tuloksia ei voida pitää yleispätevinä ohjeina kaikille B2B-myyntiä harjoittaville PK-yrityksille, mutta tuloksista voi saada uutta näkökulmaa, ja niitä voi hyödyntää lähtökohtana oman harkintansa mukaisesti.

LÄHTEET

Belniak, Magdalena 2015. Factors stimulating internationalisation of firms: An attempted holistic synthesis. *Entrepreneurial business and economics review*. 3 (2), 125–140. Hakupäivä 5.7.2024. Saatavilla: <https://eber.uek.krakow.pl/index.php/eber/article/view/85/102>. Vaatii käyttöoikeuden.

Business Finland 2024a. Kansainvälinen kasvu. Hakupäivä 6.6.2024. Saatavilla: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/vienti-ja-kansainvalistymisen/kansainvalinen-kasvu>

Business Finland 2024b. Doing business in the USA. Hakupäivä 23.7.2024. Saatavilla: <https://www.businessfinland.fi/49978d/globalassets/finnish-customers/05-go-to-market/locations/doing-business-reports/doing-business-in-usa.pdf>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2024. Ulkomaankauppa. Hakupäivä 2.7.2024. Saatavilla: <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>

Cavusgil, Tamer & Knight, Gary 2015. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. Hakupäivä 14.10.2024. Saatavilla: <https://www.proquest.com/docview/1643290985?accountid=13030&parentSessionId=TxxYXfz1kTVax4C80j%2F5F08jj4pwlnNVzW3oJbjW5s4%3D&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 1. painos. Tampere: Vastapaino. Hakupäivä 16.8.2024. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Euroopan komissio 2014. Supporting the internationalisation of SMEs. Hakupäivä 8.7.2024. Saatavilla: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dd69f968-fea2-4034-90d5-7a648574618f>

Hall, Edward 1981. *Beyond Culture*. 2. Anchor books painos. New York: Anchor press.

Heljala, Hanna, Myllymäki, Merja & Suomalainen, Milka 2023. Mikä on pk-yritysten vaikutus talouteen – määritelmällä on väliä. Tilastokeskus. Hakupäivä 2.7.2024. Saatavilla: <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/mika-on-pk-yritysten-vaikutus-talouteen-maaritelmalla-on-valia/>

Hofstede, Geert 1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. Journal of International Business Studies. 14(2), 75–89. Hakupäivä 4.8.2024. Saatavilla: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490867.pdf> Vaatii käyttöoikeuden.

Hofstede, Gert 2024. Country comparison graphs. Hakupäivä 4.8.2024. Saatavilla: <https://geert-hofstede.com/country-comparison-graphs/>

Hollensen, Svend 2020. Global marketing. 8. painos. Harlow: Pearson.

Johanson, Jan & Wiedersheim-Paul, Finn 1975. The internationalization of the firm – Four Swedish cases. Journal of management studies. 12(3),305-323.

Juhila, Kirsi 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Hakupäivä 14.8.2024. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullisen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Minkov, Michael & Hofstede, Geert 2011. The evolution of Hofstede`s doctrine. Cross Cultural Management. 18(1),10–20. Hakupäivä 4.8.2024. Saatavilla: <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/13527601111104269/full/pdf> Vaatii käyttöoikeuden.

Oviatt, Benjamin & McDougall, Patricia 1993. Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, 25(1),45-64. Hakupäivä 27.7.2024. Saatavilla: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.ji>

Poynter, Ray 2021. Market research: A state of the nation review. International Journal of Market Research. 63(4),403–407. Hakupäivä 13.5.2024. Saatavilla: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/14707853211025777>. Vaatii käyttöoikeuden.

Price, Rebecca Anne, Wrigley, Cara & Straker, Karla 2015. Not just what they want, but why they want it: Traditional market research to deep customer insights. *Qualitative Market Research: An International Journal* 18 (2),230–248. Hakupäivä 13.5.2024. Saatavilla: <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/QMR-03-2014-0024/full/pdf?title=not-just-what-they-want-but-why-they-want-it-traditional-market-research-to-deep-customer-insights>. Vaatii käyttöoikeuden.

Pyper, Keith, Doherty, Anne Marie, Gounaris, Spiros & Wilson, Alan 2019. Investigating international strategic brand management and export performance outcomes in the B2B context. *International Marketing Review* 37 (1),98–129. Hakupäivä 13.5.2024. Saatavilla: <https://www-emerald-com/insight/content/doi/10.1108/IMR-02-2019-0087/full/pdf>. Vaatii käyttöoikeuden.

Tilastokeskus 2024. PK-yritys. Hakupäivä 29.6.2024. Saatavilla: https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Zimmerman, Alan & Blythe, Jim 2018. Business to business marketing management: a global perspective. 3. painos. London; New York: Routledge.

1. Asema yrityksessä
2. Tausta
3. Miksi yrityksessä päätettiin kansainvälistyä?
4. Mistä lähditte liikkeelle?
5. Miksi valitsitte Yhdysvaltojen markkinat?
6. Millaisen kansainvälistymisstrategian valitsitte Yhdysvaltoihin?
7. Mitkä olivat suurimmat haasteet markkinaan pääsyssä?
8. Tuliko vastaan yllätyksiä? Millaisia? Miten niistä selvittiin?
9. Mikä on neuvosi Yhdysvaltoihin pyrkiville PK-yrityksille?