



Yritysten epäonnistumiset kansainvälistymisessä

Joni Rätty

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

19.12.2024

Tiivistelmä

Tekijä Joni Rätty
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Yritysten epäonnistuminen kansainvälistymisessä.
Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 0
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yritysten epäonnistuneita kansainvälistymisyhtiöitä. Työn tavoitteena on selvittää mitkä syyt ja tekijät ovat vaikuttaneet yritysten kansainvälistymisen epäonnistumisiin. Työ on rajattu koskemaan 1990-luvun jälkeen tapahtuneita yritysten kansainvälistymisyrityksiä. Epäonnistumiseksi luetaan tilanteet, joissa kansainvälistymisestä on odottamattomasti jouduttu luopumaan, tai siihen sitoutumista vähentämään.</p> <p>Työn tietoperusta koostuu ensisijaisesti kansainvälistymistä käsittelevistä kirjoista, joissa käydään läpi ilmiön perusteellisia termejä ja toimintatapoja. Toissijaisesti työssä käytetään verkkolähteitä sekä aiempaa tutkimusta. Tietoperustassa käydään läpi kansainvälistymisen strategioita, markkinoille menon operaatiomuotoja, yritysten kilpailua, kansainvälisen liiketoiminnan riskejä ja kansainvälistymisen epäonnistumista.</p> <p>Työ toteutettiin keräämällä aineisto verkkohaun avulla. Aineistoksi valikoitui yhdysvaltalaisen suuryritysten The Home Depotin ja Walmartin, sekä suomalaisen World of TREN kansainvälistymisyhtiöt. Varsinainen aineisto koostuu tapauksia käsittelevistä artikkeleista, sekä aikaisemmista tapaustutkimuksista. Aineiston tutkimusmenetelmänä oli näin ollen laadullinen tapaustutkimus.</p> <p>Tutkimuksessa keskeisimmäksi kansainvälistymisen epäonnistumisen syyksi löytyi kulttuurierot kohdemaan ja kotimaan välillä, sillä kulttuurierotekijä oli läsnä jokaisessa tapauksessa. Muita syitä oli kohdemarkkinoiden olemassa oleva kilpailu ja yrityksen sisäiset tekijät, eli yrittäjien osaamisen taso ja kokemattomuus. Tulokset olivat linjassa aiheesta tehdyn aikaisemman tutkimuksen ja teoreettisen tietoperustan kanssa.</p> <p>Jatkotutkimukseksi aihetta voisi tutkia laajemmin useammista tapauksista, jotta kansainvälistymisen epäonnistumisen syistä saataisiin täysivaltaisempi ymmärrys. Tutkimusta voitaisiin tehdä myös erityisistä toimialoista, jotta niillä toimivat yritykset voisivat hyödyntää tuloksia toiminnassaan tarkemmin.</p>
Asiasanat Kansainvälistyminen, epäonnistuminen, operaatiomuoto, liiketoiminta

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymykset	2
1.2	Rajaukset	2
1.3	Pääkäsitteet	3
1.4	Työn rakenne	3
2	Kansainvälistyminen.....	4
2.1	Tavoitteet	4
2.2	Strategia.....	6
2.2.1	Kansainvälistymisen polut.....	7
2.3	Markkinoille meno	8
2.3.1	Vienti.....	8
2.3.2	Lisensointi ja franchising	10
2.3.3	Sijoitusmuoto	11
2.4	Kilpailu	11
2.4.1	Kilpailu Porterin mukaan	12
2.4.2	Porterin viisi kilpailuvoimatekijää.....	12
2.5	Riski	14
2.5.1	Riski kansainvälistymisessä	16
2.6	Epäonnistuminen kansainvälistymisessä.....	18
2.6.1	Aikaisempi tutkimus yritysten epäonnistuneista kansainvälistymisyrittäjästä.....	18
2.6.2	Yhteenveto epäonnistumiseen johtaneista syistä	19
3	Empiirinen osa.....	23
3.1	Tutkimusmenetelmä	23
3.2	Tapaukset: epäonnistumistapaukset kansainvälistymisessä	23
3.2.1	The Home Depot Kiinassa	24
3.2.2	Walmart Saksassa	25
3.2.3	World of TRE Koreassa	26
4	Pohdinta.....	28
4.1	Keskeisten tulosten tarkastelu	28
4.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
4.3	Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi	30
4.4	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset.....	31
	Lähteet.....	32

1 Johdanto

Nykypäivän yritykset toimivat maailmanlaajuisesti integroituneessa ympäristössä. Globalisaatio on ollut modernin historian suurimpia megatrendejä. Maailman taloudet ovat yhä läheisimmissä liitoksissa toisiinsa kaupankäynnin ja yritysten liiketoiminnan saralla. Valtioiden taloudet integroituvat toisiinsa nostaten maailmanlaajuisen kaupankäynnin määrää merkittävästi.

Ilmiönä globalisaatio ei ole kuitenkaan uusi. Sen ensimmäisen vaiheen katsotaan alkaneen jo 1870-luvulla. Ajan saatossa ilmiö on käynyt usean vaiheen läpi, maailmansodista moderniin aikaan. Nykypäivän globalisaation katsotaan alkaneen noin 1980-luvulla, kun kehittyvien maiden osuus maailmantaloudesta alkoi nousta mittavasti, tuoden kansainväliseen kauppaan todellisesti globaalin mittakaavan. (World economic forum 2019.) Tässä ympäristössä pieni maa, kuten Suomi, on riippuvainen yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä (Vahvaselkä 2009, 15).

Nykypäivänä yksittäisille yrityksille on tarjolla monenlaisia kansainvälisiä mahdollisuuksia. Jopa pienen mittakaavan yritys voi kansainvälistää jonkin osan arvoketjuaan. Cavusgil, Knight ja Riesenberger (2020, 36) määrittelevät kansainvälisyyden tarkoittavan valtioiden rajojen yli tapahtuvaa toimintaa. Yrityksen tasolla kansainvälistyminen on liiketoimintojen tai sijoitustoiminnan laajentamista kotimaansa rajojen ulkopuolelle. Kansainvälistyessään yritykset hankkivat toimittajia, valmistavat, markkinoivat sekä tekevät muita lisäarvoa tuottavia toimia kansainvälisessä skaalassa. Ne etsivät kotimaansa rajojen takaa ulkomaalaisia asiakkaita ja kumppaneita. (Cavusgil et al. 2020, 36.)

Jokaisella yksittäisellä kansainvälisellä yrityksellä oli omat syynsä kansainvälistyä. Koska näitä syitä ja niiden yhdistelmiä on potentiaalisesti rajaton määrä, ei kansainvälistymisen motivaattoreita voi tarkasti määrittää. Voidaan kuitenkin olettaa, että päätöksen taustalla on usein yrityksen tuloksen parantaminen. Yrityksen tulokseen vaikuttavat positiivisesti muun muassa yrityksen laajentuminen, toiminnan tehostaminen, kulujen vähentäminen, uusien asiakaskuntien saavuttaminen sekä lukuisat muut edut, joita ulkomailla voi saavuttaa. (Stuart et al. 2015, 57–67).

Kansainväliseen liiketoimintaan kuitenkin liittyy olennaisesti monenlaisia riskejä ja haasteita, joita ei välttämättä kohdata yrityksen kotimaassa. Tässä opinnäytetyössä tutkin epäonnistuneita tai osittain epäonnistuneita yritysten kansainvälistymisprosesseja. Työni tavoitteena on selvittää taustalla vaikuttavia syitä sekä mahdollisesti yhtenäisiä tekijöitä epäonnistumisten taustalla. Pyrin arvioimaan tapauksissa esiintyvien syiden yleisyyttä sekä selvittämään, mitkä epäonnistumiseen johtavat syyt ovat merkittävimpiä. Työni tavoitteena onkin havainnollistaa kansainvälistymisen keskeisimpiä haasteita, sekä osoittaa yritysten viallisia tai vääriä lähestymistapoja ulkomaalaisille markkinoille pääsyyn liittyen.

1.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni päätutkimuskysymys on:

- Miksi yritykset epäonnistuvat kansainvälistymisessä?

Opinnäytetyöni alakysymykset ovat:

- Mitkä epäonnistumisen tekijät ovat merkittävimpiä?
- Mitä yhteisiä tai eroavia tekijöitä epäonnistumistapauksissa esiintyy?
- Vaikuttaako operaatiomuoto epäonnistumiseen?

Alla oleva taulukko näyttää missä luvuissa tutkimuskysymyksiä käsitellään.

Taulukko 1 Peittomatriisi

Tavoitteet	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)
Pääkysymys: Miksi yritykset epäonnistuvat kansainvälistymisessä?	2.1, 2.4, 2.5, 2.6	4.1
Alaongelma 1: Mitkä epäonnistumisen tekijät ovat merkittävimpiä?	2.4, 2.5.1, 2.6	4.1
Alaongelma 2: Mitä yhteisiä tai eroavia tekijöitä epäonnistumistapauksissa esiintyy?	2.3, 2.5.1, 2.6	4.1
Alaongelma 3: Vaikuttaako operaatiomuoto epäonnistumiseen?	2.3	4.1

1.2 Rajaukset

Tutkimus on rajattu koskemaan 1990-luvun jälkeen tehtyjä kansainvälistymisprosesseja. Tutkimuksen päämääränä on tuottaa mahdollisimman relevanttia tietoa nykypäivän yritysten toimesta. Teknologinen kehitys on luonut erilaisen liiketoimintaympäristön verrattuna aikaisempiin vuosikymmeniin. Tapaukset tulkitaan epäonnistuneiksi, jos yritykset joutuivat odotusten vastaisesti vähentä-

mään kansainvälisiä toimiaan tai lopettamaan kansainvälistymisen kokonaan, esimerkiksi tappiollisen toiminnan takia. Tutkimuksen kohteet on rajattu kaiken kokoisiin yrityksiin, sulkien pois esimerkiksi valtioiden tai pankkien toimet.

1.3 Pääkäsitteet

Markkina-avausstrategia (entry strategy) = kansainvälistymisstrategian osa, jonka tärkein tehtävä on määrittää, miksi, minne ja miten aloitetaan kansainvälinen liiketoiminta (Vahvaselkä 2009, 31).

Operaatiomuoto (entry mode) = Valittu tapa, jota yritys käytännössä toteuttaa ulkomaisilla markkinoilla esim. vienti tai franchising (Wild & Wild 2024, 348).

FDI (foreign direct investment) = Kansainvälistymisstrategia, jossa yritys muodostaa mittavan ja pitkäaikaisen läsnäolon ulkomailla hankinnan tai sijoituksen kautta. Strategialle tyypillistä on korkea hallinnan aste kohteeseen (Vahvaselkä 2009, 80.)

Välikäsi (intermediary) = itsenäinen taloudellinen toimija, joka toimii myyjän ja potentiaalisen ostajan välissä tuoden nämä kaksi osapuolta yhteen (Wild & Wild 2024, 348–351.)

Vienti = Tuotteiden tai palveluiden myynti ulkomailla sijaitseville asiakkaille, joko kotimaasta tai muualla sijaitsevasta tukikohdasta (Wild & Wild 2024, 348–351.)

Kehittyvät markkinat (emerging markets) = Alueet, joiden talous sekä markkinat kehittyvät nopeasti. Markkinat eivät kuitenkaan vastaa kehittyneiden markkinoiden osa-alueita. Mitattavia osa-alueita ovat esimerkiksi keskimääräinen tulotaso asukasta kohden sekä alueen poliittinen ja taloudellinen vakaus (Kauppakamari 2024).

Yhteisyritys (joint venture) = kahden eri yrityksen perustama yhteisyritys (Vahvaselkä 2009, 81).

Pk-yritys (pienet ja keskisuuret yritykset) = Yritys määritellään pk-yritykseksi, kun sillä on vähemmän kuin 250 työntekijää ja enintään 50 miljoonan euron vuosiliikevaihto (Tilastokeskus 2024).

1.4 Työn rakenne

Tämä työ etenee siten, että ensin luvussa 2 esittelen teoreettisen viitekehyksen. Teoreettinen viitekehys koostuu kansainvälistymistä käsittelevästä teoriasta. Luvussa 2 esittelen myös aiheesta tehtyä aiempaa tutkimusta. Luvussa 3 esittelen tutkimusaineistoni sekä tutkimusmenetelmäni. Luvussa 4 esittelen tutkimukseni tulokset. Lopuksi luvussa 5 kokoan keskeisimmät tutkimustulokset yhteen, arvioin tulosten luotettavuutta ja omaa oppimistani, sekä esitän jatkotutkimusideoita.

2 Kansainvälistyminen

Tässä luvussa käsittelen kansainvälistymisen teoriaa. Käsittelen ensin kansainvälistymisen aloittamiseen johtavia syitä lähtemällä liikkeelle yritysten tavoitteista (luku 2.1) sekä strategioista (luku 2.2). Tämän jälkeen luvussa 2.3 siirryn käsittelemään kansainvälistymisprosessia eli sitä, millä tavoin yritykset lähtevät laajentamaan toimintaansa kansainväliseksi. Tämän jälkeen käsittelen asioita, joita kansainvälistymään pyrkivät yritykset kohtaavat, kuten kilpailua (luku 2.4) sekä riskejä (luku 2.5) edeten aina epäonnistumiseen (luku 2.6). Lopuksi luvussa 2.6 teen myös katsauksen aiheesta tehtyyn aiempaan tutkimukseen, sekä luon yhteenvedon luvun 2 sisällöstä.

2.1 Tavoitteet

Ymmärtääksemme, mikä on epäonnistunut kansainvälistymisyritys, meidän tulee ymmärtää yrityksen alkuperäinen tavoite, jota ei saavutettu, joko osittain tai kokonaan. Tavoitteiden saavuttamattomuus voidaan määrittää objektiivisesti tai subjektiivisesti. Objektiivisesti voi nähdä yrityksen tunnusluvuissa heikentyneen kasvun tai liiketoiminnallisen menetyksen, joka johtuu epäedullisesta kansainvälistymisprosessista. Subjektiivisesti voi arvioida, mitä olivat yrityksen omat arvioinnit menestyksestä tai mitä ne tavoittelivat ulkomailla (Porter 2008, osa 1 luku 1). Tavoitteet itse muodostuvat yrityksen motiiveista ja käynnistämissyistä. Näitä voi kutsua kansainvälistymisen painetekijöiksi. Yleisesti painetekijät jaetaan kahteen eri kategoriaan: *yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin*. *Yrityksen ulkoiset tekijät* tulevat toimintaympäristöstä, joko kotimaisista tai ulkomaisista markkinoista. *Yrityksen sisäiset tekijät* muodostuvat yrityksen ominaisista piirteistä, kuten sen toimialasta, koosta, iästä, yritystyyppistä tai yrityksen johdon motivaatioista ja päätöksenteosta. (Vahvaselkä 2009, 61–63.)

Kansainvälistyminen on yleensä luonnollinen osa yrityksen kasvustrategiaa. Yksi esimerkki ulkoisista tekijöistä, etenkin suomalaisista yrityksistä puhuttaessa, on kotimaan markkinoiden pieni koko ja suurempien mahdollisuuksien tarjonta ulkomaisilla markkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 61–62.) Vahvaselän (2009, 15) mukaan nykypäivän globaalissa toimintaympäristössä yritysten on kansainvälistyttävä varhaisemmassa vaiheessa, sekä keskityttävä ylläpitämään kansainvälistä kilpailukykyä myös kotimarkkinoilla. Tutkimusten pohjalta merkittävin tekijä, joka johtaa kansainvälistymiseen, on kansainvälisesti suuntautunut ja motivoitunut johto, joka uskaltaa tarttua kansainvälisiin haasteisiin. Tämä on luonnollisesti merkittävää, sillä lopulta kansainvälistymispäätös tehdään aina sisäisesti yrityksen johdossa. (Vahvaselkä 2009, 15, 61–63.)

Tutkimusten mukaan kotimaan painetekijät vaikuttavat eniten kansainvälistymispäätöksen alussa. Myöhemmässä vaiheessa prosessia merkittäväksi muuttuvat ulkomaisten markkinoiden *imutekijät*. (Vahvaselkä 2009, 61–63.) Näitä tekijöitä on potentiaalisesti valtava määrä, eikä niitä voi tarkasti

määrittää, sillä eri yritykset pitävät eri asioita merkittävänä. On kuitenkin olemassa olevaan teoriaan nojaavia yleisiä erityisiä imutekijöitä, jotka voivat muuttua jopa tavoitteiksi ulkomailla. Cavusgil ja kumppanit määrittävät seuraavanlaiset kansainvälistymisen tavoitteet (2020, 50–52):

Kasvun mahdollisuus markkinoiden monipuolistamisen kautta. Laajentuminen uusille markkinoille lisää myyntimahdollisuuksia. Sen lisäksi jo korkean asteen markkinasaturaation saavuttanut tuote tai palvelu voi kasvattaa ja pidentää myyntiään uusilla markkinoilla. (Cavusgil et al. 2020, 50–52.)

Korkeampien tuottojen ja marginaalien tavoittaminen. Markkinoiden kasvaminen kehittyneissä maissa voi olla hidasta. Kilpailu on usein kiivasta, mikä pakottaa yritykset esimerkiksi hintakilpailuun. Ulkomaisilla markkinoilla, etenkin kehittyvässä maissa, voi olla suurempi kysyntä uusille tuotteille ja palveluille, joita ei ennen ole tarvittu. (Cavusgil et al. 2020, 50–52.)

Altistuminen uusille ideoille koskien tuotteita, palveluita ja toimintatapoja. Kansainvälisessä skaalassa markkinoilla on moninaisia toimijoita ja ratkaisuja. Kokemuksen kasvattaminen monipuolisessa ympäristössä auttaa yritystä tehostamaan ja organisoimaan toimintaansa. (Cavusgil et al. 2020, 50–52.)

Läheisempi sijainti raaka-aineiden hankkimista varten. Esimerkiksi kaivannaisteollisuuden yritykset muodostavat tai laajentavat toimintaansa alueille, jossa on saatavilla niiden toiminnalle oleellisia raaka-aineita. (Cavusgil et al. 2020, 50–52.)

Avainasiakkaan palvelu, joka on siirtynyt uusille markkinoille. Monille yrityksille avainasiakas voi olla esimerkiksi suuri teknologiayritys, jolle toimitetaan komponentteja. Tällöin toimittajat usein perustavat omia toimintojaan samassa markkinassa, jonne avainasiakas on laajentunut tai siirtynyt. (Cavusgil et al. 2020, 50–52.)

Pääsy alempiin kustannuksiin tai paremman arvon tuottaviin tekijöihin. Muilla markkinoilla voi olla niille ominaisia piirteitä, jotka mahdollistavat tuottavamman toiminnan. Yleisten palkkatasojen mataluus, yleisesti taidokkaammat työntekijät, teknologian saatavuus tai paremmat rahoitusolot voivat tehostaa yrityksen toimintaa ja tulosta. (Cavusgil et al. 2020, 50–52.)

Skaalaedun saavuttaminen. Skaalaedulla tarkoitetaan etua, joka saadaan, kun tuotannon volyyymi kasvaa ja keskimääräiset kustannukset laskevat. Esimerkkinä tästä on tilanne, jossa samoilla kiinteillä kuluilla voi tuottaa useamman kappaleen tuotetta, jolloin keskimääräinen yksikkökustannus laskee. Useammilla markkinoilla toimivan yrityksen myynnin volyyymi kasvaa. (Cavusgil et al. 2020, 50–52.)

Kilpailijoiden haastaminen tai ennakointi. Nykypäivänä kansainvälistyminen on yleistä, joten kilpailu uusilla markkinoilla voi olla kiivasta. Jotkin yritykset päättävät laajentua markkinoille, joille esimerkiksi niiden kilpailijat ovat laajentuneet. Näin yritykset pystyvät haastamaan kilpailijoita ennen kuin ne saavuttavat suuren markkinasaturaation. Lisäksi yritykset ennakoivat kilpailijoitaan muodostamalla läsnäolon koskemattomilla markkinoilla vallatakseen markkinan ennen kuin kilpailija ehtii siirtyä sinne. (Cavusgil et al. 2020, 50–52.)

Ulkomaalaisen kumppanin muodostaminen. Strategisten päämäärien saavuttamiseksi yritykset tarvitsevat usein ulkomaisilla markkinoilla kumppanin. Jotkin yritykset päättävät sijoittaa aikaisessa vaiheessa yhteisyritykseen tai allianssimallin projekteihin, jos katsotaan, että näillä on tulevaisuudessa mahdollisuus auttaa omaa yritystä päämäärien saavuttamisessa. (Cavusgil et al. 2020, 50–52.)

Kansainvälistyvillä yrityksillä voi olla erityisiä syitä kansainvälistymiselle ja jopa näiden yhdistelmiä, näin ne muodostavat omat tavoitteensa. Useat yritykset kansainvälistyvät saavuttaakseen edellä mainittujen tavoitteiden kautta kilpailuedun. Laajimmalla tasolla kyse on kuitenkin mahdollisuuksien löytämisestä ja kasvun jatkamisesta. Kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoillakin ei kuitenkaan ole loputonta tilaa kasvaa. Lisäksi tästä kasvupotentiaalista kilpailee muutkin. Olennaista yksittäisen yrityksen toimintaympäristössä on muiden luonteeltaan samanlaisten yritysten läsnäolo, jotka voivat tarjota samankaltaisia tuotteita tai palveluita. Näin ne kilpailevat keskenään rajallisesta kysynnästä. (Cavusgil et al. 2020, 52.)

2.2 Strategia

Strategia on tulevan toiminnan määrittämistä ja suunnitelman mukaan toimimista. Strategiaan kuuluu olennaisesti tavoitteiden asettaminen, toiminnan mukauttaminen tavoitteisiin ja resurssien jakaminen tämän mahdollistamiseksi (Vahvaselkä 2009, 19). Yrityksen strategian muodostamisen edellytyksenä on ymmärtää, mitkä ovat yritykselle ominaisia piirteitä. Näitä arvioidaan esimerkiksi selvittämällä, mitkä ovat yrityksen erityiset heikkoudet ja vahvuudet, sekä mitä mahdollisuuksia tai uhkia yrityksellä on edessään. Ymmärryksen muodostuttua strategiaa luodaan esimerkiksi päättämällä, mitkä ovat kohdeasiakkaat, mitä tuotteita tarjotaan, miten kilpaillaan ja minkälaista toimintaa harjoitetaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Cavusgil et al. 2020, 335.)

Yrityksiä on piirteiltään monenlaisia, ja käytännössä näillä on omat tapansa käsitellä strategiaa. Strategiasta on myös kirjallisuudessa asetettu monenlaisia kuvauksia sekä esimerkkejä siitä, mihin strategiassa kannattaa keskittyä. Yleisesti hyväksyttyä yksityiskohtaista strategian kuvaamistapaa ei kuitenkaan ole. (Kaplan & Norton 2004, 25–27.)

Kansainvälistymisen näkökulmasta strategian luominen on oleellista. Kirjassaan *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi* Irma Vahvaselkä (2009, 19) esittää, että ”strateginen orientaatio on edellytys kansainväliselle kasvulle”. Yritys tarvitsee strategian tukemaan päätöksiään kansainvälistymisen toteuttamisessa. Kansainvälistyminen onkin luonteeltaan sarja strategisia päätöksiä, joissa määritetään, minne, miten ja miksi laajennutaan. (Vahvaselkä 2009, 19, 61.)

On tärkeää ymmärtää, että kansainvälistyminen ja yrityksen kasvu sitoutuvat vahvasti toisiinsa. Siksi kansainvälistyminen on yleensä osa yrityksen laajempaa kasvustrategiaa. Yrityksen kasvulla on sisäisiä ja ulkoisia keinoja. *Sisäistä kasvua* kuvaillaan *orgaaniseksi kasvuksi*. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jolloin yrityksen myynti lisääntyy nykyisten tai uusien tuotteiden kautta. Tällöin hyödynnetään siis olemassa olevia resursseja niitä tehostamalla ja kehittämällä. *Ulkoisen kasvu* tarkoittaa kasvua, joka saavutetaan ulkopuolisten toimijoiden kautta. Esimerkkinä ulkoisesta kasvusta on yritys, joka laajentaa toimintaansa uusille liiketoimialueille perustamalla uusia yrityksiä, jotka saavuttavat omaa kasvuaan, tai tilanne, jossa yritys ostaa toisen yrityksen tai fuusioituu jonkun yrityksen kanssa. Ulkoiseen kasvuun luetaan myös yrityksen kasvattaminen verkostosuhteiden kautta. Tällöin kasvu toteutetaan siten, että hyödynnetään itsenäisten tai ulkopuolisten yrittäjien resursseja, jolloin omaa työvoimaa ei tarvitse kasvattaa. (Vahvaselkä 2009, 31.)

2.2.1 Kansainvälistymisen polut

Kansainvälistyvä yritys laajenee ulkomaille kolmella eri toimintatavalla. Tavat voidaan luokitella vauhdin ja vaaditun osaamisen mukaan. Ensimmäinen ja hitain tapa laajentua on orgaanisen kasvun kautta. Orgaaninen kasvu on riskittömin muoto, sillä siinä yleensä käytetään olemassa olevia rahavirtoja rahoittamaan omien tuotteiden tai palvelujen myynnin kasvattamista. Myyntiä pyritään ensin laajentamaan samankaltaisille markkinoille, yleensä naapurimaihin. Tässä muodossa on riskittömän ja hitaan luonteensa takia pienin kasvun mahdollisuus, mutta se on kuitenkin hyvä muoto oppia kansainvälistymistä. Tämän takia se sopii kokemattomalle tai pienemmälle yritykselle. (Vahvaselkä 2009, 31–35.)

Toinen ja nopeampi tapa laajentua on yhteistyöhön perustuva muoto. Tässä muodossa yritykset pyrkivät lisäämään kasvuaan ja kansainvälistymään tekemällä yhteistyötä toimittajien, kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Yhteistyötä tehdään esimerkiksi markkinoinnin ulkoistamisessa. Tätä muotoa käytetään yleensä, kun yrityksellä ei ole omaa osaamista tietyllä alueella, jota tarvitaan kansainvälistymisessä. Osaamisen lisäksi yritykseltä voi puuttua tietty avainresurssi tai tarvittava tuotantokapasiteetti voidakseen toimia useammilla markkinoilla. Muodon edut ovat sen vähäisissä kuluissa ja sijoitustarpeessa. Toteuttaminen vaatii kuitenkin verkostoitumista ja osaamista kumppanien kanssa toimimisessa. (Vahvaselkä 2009, 31–35.)

Kolmas ja kaikista nopein tapa kansainvälistyä on niin kutsuttu *born global* -muoto. Yritykset, jotka seuraavat tätä toimintatapaa, jopa aloittavat toimensa kansainvälisenä. Ne ovat yleensä pk-yrityksiä, jotka keskittyvät sovittamaan toimensa, kuten tarjonnan, organisaation ja rahoituksen, kansainväliseen mittakaavaan. Born global -yritykseksi kutsutaan sellaista yritystä, jonka kansainvälistyminen alkaa 2–3 vuoden kuluessa perustamisesta. Sen liikevaihdosta myös vähintään 25 prosenttia on lähtöisin ulkomailta. Näillä yrityksillä on korkea osaamistaso sekä yleensä ainutlaatuinen tuote tai palvelu, jota muiden on vaikea jäljittää. Ne hyödyntävät kunnianhimoisesti kansainvälisiä mahdollisuuksia ja resursseja. Kasvu on yleensä nopeaa ja sen mahdollistaa usein ulkomailta saatu skaalaetu. Yrityksen toimet vaativat kovaa verkostoitumistaitoa ja niiden toiminnassa on läsnä korkeamman tason riski verrattuna muihin muotoihin. (Vahvaselkä 2009, 31–35.)

2.3 Markkinoille meno

Kuten luvussa 2.1 esittelin, ulkomaisilla markkinoilla on saatavilla monenlaisia etuja, tavoitteita ja mahdollisuuksia kasvaa. Tässä luvussa käsittelen sitä, minkälaisia markkinoille menotapoja yrityksillä on valittavanaan. Toisin sanoen käsittelen sitä, mitä käytännön operaatiomuotoa yritykset käyttävät, kun ne laajentuvat uusille markkinoille. Markkinoille menotapoja valittaessa yritysten on punnittava sen omia piirteitä. Mitkä ovat sen omat osaamiset, resurssit ja tavoitteet? Valittu erityinen markkinoille menotapa yleensä määrittyy yrityksen toimialan, kokemuksen, potentiaalın ja halutun hallinnan asteen kautta. (Wild & Wild 2024, 348.)

2.3.1 Vienti

Vienti on yksi yleisimpiä tapoja aloittaa kansainvälistyminen. Se on muihin operaatiomuotoihin verrattuna edullinen alhaisten kustannusten ja alhaisen riskin vuoksi. Kansainvälistymisen aloittaminen viennillä on kokemattomalle yritykselle hyvä tapa lisätä osaamista ulkoilmaisilla markkinoilla. Viennissä yritykset aloittavat tuotteiden tai palveluiden myynnin kotimarkkinoiden ulkopuolelle. Tämä toiminta yleensä aloitetaan, kun havaitaan, että ulkomailta on kysyntää ja mahdollisuus lisätä myyntiä, tai kun huomataan, että kotimarkkinoilla kasvu ei ole enää mahdollista. (Wild & Wild 2024, 348–351.)

Syystä huolimatta vienti on hyvä tapa lisätä kokonaismyyntiä. Kun tuotteen kysyntä ja myynti kasvaa, on mahdollista kasvattaa tuotantoa samoilla kiinteillä kuluilla. Näin kustannus per kappale laskee ja saavutetaan skaalaetu. (Wild & Wild 2024, 348–351.)

Vienti on hyvä tapa kasvattaa myös yrityksen vakautta. Monipuolistamalla alueita, jossa myyntiä toteutetaan, voidaan turvata kokonaismyyntiä. Markkinoiden toiminnan häiriöt yhdellä alueella eivät vaikuta yhtä negatiivisesti yrityksen myyntiin, joka myy muillakin markkinoilla. (Wild & Wild 2024, 348–351.)

Vientiäkin voi harjoittaa eri tavoilla. Yksinkertaisin vedenjakaja on, toteuttaako yritys vientiään suoraan vai epäsuoraan. Jotkin yritykset tekevät itse kaikki vaaditut askeleet saadakseen tuotteensa ulkomaisille asiakkaille. Tätä kutsutaan *suoraksi vienniksi*. Toiset taas käyttävät yhdessä tai kaikissa viennin askeleissa välikäsiä, jolloin *vienti on epäsuoraa*. (Wild & Wild 2024, 348–351.)

Yleensä suurimmat yritykset harjoittavat *suoraa vientiä*, jossa ne hallitsevat arvoketjun kaikki askeleet. Suorassa viennissä ei aina kuitenkaan itse myydä lopulliselle käyttäjälle, vaan käytetään myyntiedustajaa tai jakelijaa. Myyntiedustaja työskentelee tuotteen tai palvelun omistavalle yritykselle kohdemarkkinoilla. Myyntiedustaja tuottaa myyntiä luomalla yhteyksiä jälleenmyyjille ja tukkumyyjille. Jakelija on itsenäinen toimija, joka ostaa suoran viejän tuotteita ja myy niitä omia kanaviaan pitkin joko suoraan asiakkaille tai jälleenmyyjille. Jakelija usein asettaa oman hinnan tuotteille vähentäen viejän hallintaa lopullisesta myynnistä. (Wild & Wild 2024, 348–351.)

Epäsuoraa vientiä harjoittaa yleensä yritykset, joilla ei ole resursseja tai osaamista hallita koko prosessia. Tässä viennin muodossa tuotteet toimitetaan aikaisessa vaiheessa välikädelle, jolloin valmistavan yrityksen hallinta lopullisesta myynnistä jää pieneksi. Välikädet voidaan jakaa niiden toimien laajuuden mukaan *vientiagentteihin* ja *vientiliikkeisiin*. Nämä välikädet saavat palkkioksi proviision niiden tuottamasta myynnistä. (Wild & Wild 2024, 348–351.)

Vientiagentti on elinkeinoharjoittaja tai yritys, joka tekee sopimuksen pohjalta myyntiä ja markkinointia viejän puolesta. Tässä muodossa viejä huolehtii muista toimista, kuten kuljetuksesta, tullauksesta ja laskutuksesta. (Pellikka & Peltomäki 2015, 6–7.)

Vientiliike (Export management Company [EMC]) on yritys, joka on erikoistunut ulkomaankauppaan. Provisiolla toimimisen lisäksi se voi toimia myös jakelijana, jolloin se ostaa tuotteet viejältä suoraan. Vientiliike tarjoaa enemmän palveluita ja hoitaa useampia osa-alueita vientiin liittyen. Vientiliikkeillä on usein hyvä ymmärrys ja laaja verkosto kohdemarkkinoilla, jota se hyödyntää myynnin toteuttamiseksi. Vientiliikkeen laajin muoto on ETC-yritys (Export Trading Company). ETC tarjoaa lisäksi palveluita asioihin, jotka eivät liity ainoastaan vientiin. Se voi auttaa esimerkiksi vienti, varastointi, sijoitus, rahoitus ja tuotannon tuen palveluiden parissa. (Wild & Wild 2024, 348–351; Pellikka & Peltomäki 2015, 6–7.)

Viejä voi myös hyödyntää *huolintaliikkeen* (Freight Forwarder) palveluita. Huolintaliikkeet erikoistuvat vientitoimien osalta tullaukseen, toimitukseen, vakuuttamiseen ja tariffien aikatauluttamiseen. Huolintaliikkeet käytännössä pakkaavat lähetykset vientiin ja ovat vastuussa sen toimituksesta. (Wild & Wild 2024, 348–351.)

2.3.2 Lisensointi ja franchising

Lisensointi on etenkin pk-yritykselle edullinen operaatiomuoto laajentua ulkomaille. Se on yksi sopimusperusteisista markkinoille menotavoista. Minna Aalto-Setälä, Christoffer Sundman ja Markku Tuominen (2016, 287–289) määrittävät lisensoinnin seuraavalla tavalla:

Lisensoinnissa oikeudenhaltija (lisenssinantaja) antaa käyttöoikeuden (lisenssioikeuden) patenttiin, hyödyllisyysmalliin, tekijänoikeuteen, tavaramerkkiin, malliin tai tietotaitoon, jolloin käyttöoikeuden saajalle (lisenssinsaajalle) syntyy oikeus käyttää lisenssin kohteena olevaa oikeutta lisenssinantajan sallimalla tavalla.

(Aalto-Setälä et al. 2016, 287–289)

Lisenssinantaja voi tällä tavalla saada tuotteensa ja palvelunsa kansainvälisille markkinoille ilman omien resurssien kuluttamista. Lisenssinsaaja toteuttaa omaa liiketoimintaansa tämän aineettoman oikeuden pohjalta ja maksaa yleensä myynnistä rojalteja lisenssinantajalle. (Aalto-Setälä et al. 2016, 287–289.)

Lisensointi on edullinen tapa kasvattaa yrityksen tuotteiden ja palveluiden levinneisyyttä, ja siitä saa rahantulolähteen ilman suurta panostusta. Siinä on kuitenkin riski erityisille, mahdollisesti epäedullisille tilanteille. Lisensointi ei takaa tulevaisuuden menestystä. Lisenssinsaaja voi tuottaa pettymyksen omilla toimillaan, sillä se ei välttämättä saavuta odotettua tulosta, jota lisenssinantaja odottaa. Tässä tilanteessa ollaan usein jumissa valitun lisenssinsaajan kanssa, sillä sopimus yleensä kieltää lisenssin jakamista muille tahoille. Lisäksi lisenssinsaaja voi tehdä esimerkiksi viallisia tai alhaisen laadun tuotteita lisenssinantajan tavaramerkkiä käyttäen. Tämä vahingoittaa yritysten mainetta ja brändiä asiakkaiden silmissä, mikä vaikeuttaa tulevaisuuden kasvua. Lisenssinsaajasta voi myös muodostua vaarallinen kilpailija. Siitä voi tulla taitava lisenssin käyttäjä, jolloin se tulevaisuudessa, saadun osaamisen pohjalta, voi esimerkiksi kehittää paremman kilpailevan tuotteen, johon lisenssi ei enää koske. (Wild & Wild 2024, 356–358.)

Franchising on sopimusperusteinen markkinoille menon muoto. Se on samankaltainen lisensoinnin kanssa, mutta eroaa merkittävästi yhteistyön ja hallinnan asteen osalta. Franchise-antaja tarjoaa toiselle yritykselle oikeudet käyttää antajan määrittelemää liiketoimintaa. Franchise-ottajan tulee noudattaa ohjeistusta ja tiettyjä tapoja liiketoiminnassaan. Franchise-antajat kuitenkin usein avustavat franchise-ottajia rahoituksella, koulutuksella ja neuvonnalla. Yksi franchisingin yleisempiä toimialoja ovat pikaruokaravintolat, kuten McDonald's, joka on levinnyt tehokkaasti koko maailman laajuisesti. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2017; Wild & Wild 2024, 356–358.)

Franchising on yksi nopeimpia tapoja laajentua ulkomaisille markkinoille, sillä siinä saavutetaan usein edut siitä, että ne ovat ensimmäisiä markkinoilla. Lisäksi franchise-ottajat ovat usein kokeneita toimimaan kohdemarkkinoilla, mikä helpottaa laajentumista. Franchisingin haittapuolet, eten-

kin verrattuna lisensointiin, johtuvat kasvaneesta panoksesta, jota tämä tapa vaatii. Useiden franchise-ottajien avustaminen ja hallinnointi vaativat enemmän aikaa ja resursseja. Franchisingissa on myös riskinä, että liiketoimintamalli ei sovi kohdemarkkinoille sellaisenaan. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2017; Wild & Wild 2024, 356–358.)

2.3.3 Sijoitusmuoto

Yritykset voivat tahtoa myös muodostaa oman fyysisen läsnäolon kohdemarkkinoille. Näitä tapauksia kutsutaan *suoriksi ulkomaisiksi investoinneiksi* (FDI). Yritys voi perustaa oman tytäryhtiön, tai ostaa olemassa olevan yrityksen kohdemarkkinoilta. Tämä operaatiomuoto on yleisesti katsottuna riskialttein tapa kansainvälistyä. Se vaatii mittavaa panostusta taloudellisesti, minkä lisäksi se vaatii muitakin resursseja, kuten aikaa ja osaamista. (Vahvaselkä 2009, 80.)

Kohdemarkkinoilla on edullista etsiä paikallinen kumppani, joka osaa toimia kyseisessä toimintaympäristössä. Vaihtoehtoinen tapa oman yrityksen perustamiseen ulkomailla on yhteisyhtiön (joint venture) perustaminen toisen yrityksen kanssa (Vahvaselkä 2009, 81). Yhteisyhtiön perustamisen etu, verrattuna oman tytäryhtiön perustamiseen, on pienempi altistuminen riskille sekä kasvanut osaamisen monipuolisuus. Useamman yrityksen osallistuminen hankkeeseen tarkoittaa sitä, että vain oma osuus yrityksestä riskeerataan. Yhteisyhtiöitä käytetään usein myös siihen, että päästään kohdemarkkinoille. Useat maat, etenkin kehittyvillä markkinoilla, vaativat kotimaisen kumppanin osallistumisen yrityksen perustamiseen. (Wild & Wild 2024, 361.)

Vähemmän sitoutumista vaativa yhteistyön malli paikallisen kumppanin kanssa on *allianssin muodostaminen* (strategic alliance). Tässä muodossa ei perusteta yhteisomistuksessa olevaa yritystä, vaan sovitaan yhteistyöstä jonkin hankkeen tai projektin parissa. Allianssin tavoitteena on usein jonkin strategisen tuloksen saavuttaminen yhdessä. (Cavusgil et al. 2020, 458.)

2.4 Kilpailu

Kilpailu on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa yrityksen menestymiseen (Porter 2008, Osa 1, luku 1). Markkinoilla toimii rajaton määrä yrityksiä. Ne harjoittavat toimintaansa itsenäisesti ja kilpailevat kuluttajien rajallisesta kysynnästä. Yritykset ovat jatkuvan kilpailupaineen alla ja tekevät toimia turvatakseen omat kilpailuetunsa, sekä suojaavat itseään muiden toimilta. Kova kilpailu vähentää yksittäisten yritysten voittoja, sekä vaikeuttaa uusien yritysten tuloa markkinoille. Vapaa kilpailu on kuitenkin edullista kuluttajille. Se varmistaa, että yritysten täytyy tarjota jatkuvasti kehittyneempiä ja parempia tuotteita saavutettavaan hintaan. (European Union 2024; Yritystoiminta 2024.)

Yrityksellä, joka hallitsee tai kasvattaa tehokkaammin aluettaan alan kokonaiskysynnästä, voidaan katsoa olevan jonkinlainen kilpailuetu. Kilpailuetua ei ole käsitteenä yhteismielin määritetty. Se ymmärretään kuitenkin jonakin yrityksen ominaisena piirteenä, toimintatapana tai tarjontana, joka on suhteellisesti kilpailullisempi kuin muiden markkinoilla toimivien yritysten vastaava piirre. Se voi esimerkiksi johtua edelläkävijyydestä, tunnettavuudesta tai tarjonnan hankalasti kopioitavista ominaisuuksista. (Vierula 2021, 63–66.)

2.4.1 Kilpailu Porterin mukaan

Michael Porter on yhdysvaltalainen liiketaloustieteen professori, kirjailija ja konsultti. Hän on maailman viitatuin tutkija liiketalouden saralla, sekä häntä pidetään yleisesti kilpailullisen strategian johtavana auktoriteettina. (Harvard Business School; FSG). Porterin mukaan yrityksillä on kolme generistä kilpailustrategiaa. Näille strategioille on ominaista jonkin tietyn kilpailuedun saavuttaminen. Strategiat ovat *kustannusjohtajuus*, *differointi* ja *fokusointi*. (Porter 2004, 11–17.)

Kustannusjohtajuutta tavoiteltaessa yritys pyrkii alentamaan tuotteiden tai palveluidensa keskiverkustannuksia verrattuna kilpailijoihinsa. Yritys leikkaa kuluja riippuen toimialasta. Se voi esimerkiksi tavoitella suuren volyymin skaalaetua tai hankkia raaka-aineita edullisesti uusista lähteistä. Yritykselle on ominaista tehokkuuden maksimointi omassa toiminnassaan. Tätä strategiaa seuraava yritys tavoittelee hinta- tai kuluherkkiä asiakkaita, sillä se voi asettaa markkinoiden alimmat hinnat. Vaihtoehtoisesti se voi hyötyä samasta hintatasosta alemmilla kustannuksilla, jolloin se hyötyy enemmän myynnistä kuin sen kilpailijat. (Porter 2004, 11–17.)

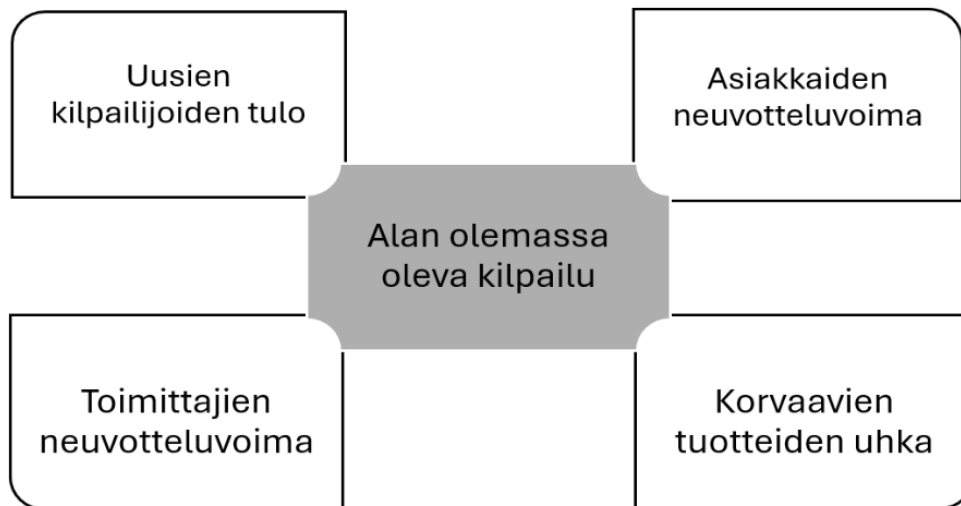
Differointi on kilpailustrategia, jossa pyritään erilaistamaan tuotteet tai palvelut alan muusta tarjonnasta. Yritys pyrkii ainutlaatuisuuteen kuluttajien arvostamien asioiden ulottuvuudessa. Näitä voi olla korkea laatu, erityinen teknologia tai muotoilu. Differointistrategiaa käyttävä yritys voi onnistuessaan asettaa korkeamman hinnan tuotteelleen säilyttäen kilpailullisen kysynnän asteen. (Porter 2004, 11–17.)

Fokusoinnin ytimessä on kohdistaminen. Tätä kilpailustrategiaa noudattava yritys keskittyy tietyn asiakassegmentin tai alueen kysyntään. Yritys tekee näin pyrkiäkseen vastaamaan valitun ryhmän tarpeisiin. Tavoitteena on palvella tätä aluetta paremmin kuin muut, jotta saavutetaan markkinavaltaus kohderyhmän kysynnässä. (Porter 2004, 11–17.)

2.4.2 Porterin viisi kilpailuvoimatekijää

Porter esittää (2008, Osa 1, luku 1), että toimialan luonteesta riippumatta, toimialoihin vaikuttaa viisi kilpailuvoimatekijää, joita ovat alan olemassa oleva kilpailu, uusien kilpailijoiden tulo, toimittajien neuvotteluvoima, asiakkaiden neuvotteluvoima ja korvaavien tuotteiden uhka (ks. Kuvio 1).

Ymmärtääkseen toimialan kannattavuutta ja kilpailua, on näitä viittä tekijää analysoitava. Vaikka voimatekijät ovat tyypiltään samanlaisia jokaisessa toimialassa, ne kuitenkin vaikuttavat eri painoarvolla eri toimialoihin riippuen niiden ominaisista piirteistä. (Porter 2008, Osa 1, luku 1.) Hyvä strategikko arvioi näitä voimia valitun aikaikkunan kuluessa. Yleinen aikaikkuna on 3–5 vuotta. Strategikko pyrkii arvioimaan toimialan kilpailun luonteen ja kannattavuuden perustekijät. Kilpailuvoimatekijät vaikuttavat olennaisesti hintoihin, kuluihin ja vaadittuun panokseen. Kun luodaan strategiaa, sopiva kannattavuuden mitta on sijoitetun pääoman tuotto (Return On Invested Capital). Sitä voi hyödyntää yleistä kannattavuutta arvioitaessa, ja sen kautta voi arvioida, mikä kilpailuvoimatekijä vaikuttaa eniten tähän mittaan. Vahvimmat voimat määrittävät toimialan kannattavuuden ja ne ovat tärkeimmät seikat, jotka huomioidaan, kun strategiaa luodaan. (Porter 2008, Osa 1, luku 1.)



Kuvio 1. Porterin viisi kilpailuvoimatekijää. (Mukailtu Porter 2008, Osa 1, luku 1.)

Kuviossa 1 keskellä esitetään kilpailuvoimista ensimmäinen eli *alan olemassa oleva kilpailu*, joka viittaa toimialalla toimiviin kilpailijoihin. Kilpailun ollessa kiivasta, jokaisella yksittäisellä kilpailijalla on vähemmän voimaa ja liikkumistilaa. Tässä tilanteessa toimialan yrityksillä on pienempi markkinaosuus, sillä ne joutuvat jakamaan markkinat. Asiakkailta on kilpailun vuoksi valinnanvaraa. Asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttaa esimerkiksi tarjonnan laatu, hinta, brändi ja niin edelleen. Kilpailun ollessa vähäistä, alalla toimivat yritykset voivat asettaa korkeampia hintoja, sillä ei ole kilpailijoita, jotka asettaisivat hintapainetta. (Porter 2008, Osa 1, luku 1.)

Uusien kilpailijoiden tulo uhkaa asettaa painetta hintoihin, kuluihin ja vaadittuun panokseen. Yksittäisten markkinoiden ominainen piirre on markkinoille tulon hankaluuden aste. Kun markkinoille on helppo tulla, uusien kilpailijoiden tulo uhkaa on korkealla. Näin markkinoilla jo toimivien yritysten on

pidettävä hintataso alhaalla ja lisättävä investointeja pelottaakseen mahdollisesti halukkaat tulijat markkinoilta. (Porter 2008, Osa 1, luku 1.)

Toimittajien neuvotteluvoima voi määrittää sen, minkälaisilla kuluilla lopullinen tuote valmistetaan. Toimialalla, jossa tarvitaan esimerkiksi tiettyjä komponentteja tai raaka-aineita, on toimittajilla suuri rooli. Etenkin jos toimittajia on lukumäärältään vähän, niiden neuvotteluvoima kasvaa. Näin ne voivat pyytää korkeita hintoja, vaikuttaen lopullisen tuotteen kustannuksiin. Vastoin, jos toimittajia on useita, ne joutuvat kilpailemaan keskenään asiakkaista. (Porter 2008, Osa 1, luku 1.)

Asiakkaiden neuvotteluvoima voi työntää hintoja alaspäin. Asiakkaiden neuvotteluvoiman vaikutus kasvaa, jos asiakkaita on vähän tai asiakkaat ovat hintaherkkiä. Näissä tilanteissa yritysten on mukauduttava asiakkaiden vaatimuksiin. Tilanteessa, jossa asiakkaita on pieni lukumäärä, mutta ne ostavat suuren volyymin tilauksia, on asiakkailta kasvanut neuvotteluvoima. Ne voivat kaapata osan toimialan kannattavuudesta neuvottelemalla hinnoista. Lisäksi tuotteiden samakaltaisuus tai standardisointi antavat asiakkaille edun valita eri kilpailijoiden tuotteista edullisimman. (Porter 2008, Osa 1, luku 1.)

Korvaavien tuotteiden uhka tarkoittaa jonkin erilaisen tuotteen mahdollisuutta korvata toisen tuotteen kysyntä markkinoilla. Matkapuhelimet ovat korvaavia tuotteita laskimille, videopuhelu korvaa matkustamisen tarpeen, sähköposti korvaa suoran postin ja niin edelleen. Korvaavat tuotteet rajoittavat toimialan kannattavuutta ja kasvua. Korvaavan tuotteen uhan ollessa korkealla, yritysten on pyrittävä erottaa omat tuotteensa uusien ominaisuuksien, markkinoinnin tai muiden toimien avulla. (Porter 2008, Osa 1, luku 1.)

Toimialan rakenne ja kokonaiskannattavuus muodostuu näiden voimien kokonaisuudesta. Menestyäkseen kansainvälisen yrityksen täytyy harkita ja luoda strategia jokaisen kilpailuvoimatekijän varalle. Täytyy ymmärtää, kuinka suuren osan kannattavuudesta kukin voiman taustalla toimiva ryhmä pystyy haalimaan itselleen. Yritys voi joutua epäedulliseen tilanteeseen, jos se ei ymmärrä sen aluetta ja vaikutusvaltaa ulkomaisella toimialalla. (Porter 2008, Osa 1, luku 1.)

2.5 Riski

Epäonnistunut kansainvälistymisprosessi on saattanut johtua jonkin otetun riskin toteutumisesta. Mitä riskillä yleisesti ottaen siis tarkoitetaan? Kielitoimiston sanakirja määrittää sanan riski seuraavanlaisesti: ” [riski on] jonkin menetyksen, tappion tai muun epäedullisen tapahtuman mahdollisuus, uhka, vaara” (Kielitoimiston sanakirja s.v. *riski*). Toisin sanoen riski tarkoittaa jonkin epähalutun tilanteen tai tapahtuman uhkaa. Yrityksen näkökulmasta riskeillä tarkoitetaan toiminnasta tai päätöksistä johtuvia mahdollisesti epäedullisia taloudellisia tilanteita, kuten mahdollisia tappioita tai

liiketoiminnan heikentymistä. Riski on itsessään laaja käsite, sillä riskejä on piirteiltään monenlaisia, ja niitä on jaettu eri kategorioihin. Yleinen jako liiketoiminnassa on jakaa riski termeihin *vahinkoriski* ja *liiketaloudellinen riski*. Puhuttaessa tilanteesta, jossa voi tehdä vain tappiota eikä lainkaan voittoa, käytetään termiä vahinkoriski. Tällaiset tapaukset ovat luonteeltaan vakuutuskelpoisia. Kun tilanteessa on kyseessä mahdollinen tuotto-odotusten alitus, puhutaan liiketaloudellisesta riskistä. Tällaisia riskejä on hankala vakuuttaa. (Suominen 2003, 9–14.)

Liiketaloudellinen riski on aina läsnä yritysten toiminnassa. Jokaiseen päätökseen liittyy aina uhka siitä, että toimi ei ole taloudellisesti kannattava. Yritys ei näin voi toimia markkinoilla ottamatta riskejä. Lähtökohtaisesti yritys pyrkii tekemään tuottoa ja sen tekemät päätökset tukevat tätä. Arvaamattomat tilanteet ja ennustamattomat asiat voivat vaikuttaa vakavasti yrityksen toimintaan. Riskien määrä on melkein loputon, joten niitä ei kannata liian tarkasti rajata, vaan puntaroida kokonaisuuksina. (Suominen 2003, 9–14.)

Taloustieteessä riskienhallintaa on kuvattu monin eri tavoin. Arto Suomisen (2003, 27) mukaan sillä perinteisesti tarkoitetaan ”prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida”. Hänen riskienhallintansa perusteokseksi tarkoitettussa kirjassaan ”Riskienhallinta” (2003), Suominen kertoo, minkälaista on hyvä ja moderni riskienhallinta. Suominen nojaa laajasti aiempaan tutkimukseen ja teoriaan aiheesta. Moderni riskienhallinta tarkoittaa kokonaisvaltaista yrityksen toiminnan suojaamista. Aikaisemmin perinteisessä riskienhallinnassa keskityttiin suppeasti vahinkoriskien välttämiseen ja etukäteen luodun suunnitelman noudattamiseen. Modernin riskienhallinnan tulee olla systemaattista, tilastollista tietoa käyttävää prosessia, joka tukee jatkuvaa päätöksentekoa. Riskienhallinnan tulisi näin olla integroitu osa liikkeenjohtoa. Suominen erityisesti painottaa, että riskienhallinnan ei kannata antaa eristyä tai kokoontua vain yhden henkilön harteille yrityksessä. Toimiakseen kunnolla se tarvitsee jatkuvaa päätöksentekoa ja resurssien suunnittelua. (Suominen 2003, 27–30.)

Alan kirjallisuudessa riskienhallinta etenee suunnitelmallisesti, vaiheellisena prosessina. Ensimmäinen vaihe on riskien tunnistaminen, jota seuraa niistä aiheutuvien vahinkojen todennäköisyyden ja vakavuuden arviointi. Tästä seuraava vaihe on riskienhallintamenetelmien teko ja niistä sopivimman valitseminen. Tätä seuraa riskienhallintapäätökset. Prosessin lopuksi toteutetut ratkaisut arvioidaan. Hyvin toimiva riskienhallintakyky auttaa yritystä selviytymään odottamattomissa tilanteissa. Ennalta määritetyt strategiat eivät aina vastaa uusia kehityksiä markkinoilla. Yrityksen kannattaa riskienhallinnan avulla suojata toimintansa jatkuvuutta. (Suominen 2003, 30–32.)

2.5.1 Riski kansainvälistymisessä

Kansainvälistä toimintaa suunnittelevan yrityksen on hyödynnettävä riskienhallintaa päätöksenteossa. Suunnittelu tavallisesti alkaa laajemmalla tasolla kuin kotimaassa. Kansainvälinen liiketoiminta voi luonteeltaan erota kotimaan liiketoiminnasta merkittävästi. Ulospäin laajentuvan yrityksen on varauduttava tavallisen liiketoiminnan haasteiden lisäksi uusiin riskeihin ulkomailla. Riskianalyyssissä tulee pohtia erityisesti maariskejä. Yrityksen tulee ensin tunnistaa, minkälaisia eroavaisuuksia ja niistä johtuvia haasteita voi ilmestyä kohdemaassa. Nämä eroavaisuudet lisäävät kansainvälistymisprosessin monipuolisuutta ja uhkien laajuutta. Kansainvälistyminen ei aina onnistu, mikä johtaa haaskattuihin mahdollisuuksiin ja kansainvälistymisen yrittämiseen sijoitettujen resurssien menetykseen. Talouden tutkimuksessa kansainvälistymisen riskit on yleisesti jaettu neljään kategoriaan. Näitä ovat kulttuurieroriskit, maariskit, valuuttariskit ja kaupalliset riskit (ks. kuvio 2). (Cavusgil et al. 2020, 44–46.)



Kuvio 2. Kansainväliset riskikategoriat. (Mukaiiltu Cavusgil et al. 2020, 44–46.)

Kulttuurieroriskit johtuvat kotimaan ja kohdemaan eroista kielessä, asenteista, perinteistä, tavoista ja uskonnosta. Nämä erot voivat johtaa inhimillisiin väärinymmärryksiin tavallisissa toiminnoissa, kuten markkinoinnissa, sekä kumppanien, toimittajien ja välikäsien kanssa kommunikoinnissa. Paikallinen kulttuuri vaikuttaa vahvasti kuluttajien mieltymyksiin ja ostokäyttäytymiseen. (Cavusgil et al. 2020, 44–46.) Nämä erot ja väärinymmärrykset pahimmassa tapauksessa luovat virheellisen

tietoperustan markkina-avausstrategiaa kehittävälle yritykselle. Kulttuurierot voivat aiheuttaa hankaluuksia myös yrityksen sisäisessä toiminnassa ulkomailla, esimerkiksi työhajukseen liittyvien ongelmien kautta. Väärällä strategialla ja toimintatavalla liikkeelle lähtevä yritys voi kärsiä huonoista tuloksista ulkomailla. Kulttuurieroista johtuvat menetetyt mahdollisuudet, maineen heikentyminen ja väärinymmärrykset kumppanien kanssa voivat johtaa kansainvälistymisen epäonnistumiseen. (Menzies 2015.)

Maariskit johtuvat kohdemaan poliittisesta, taloudellisesta ja sosiaalisesta tilanteesta ja vakaudesta. Käsitteenä maariskit tunnetaan myös poliittisena riskinä. Etenkin kohdemaan valtion toimet vaikuttavat merkittävästi alueen liiketoiminnan kannattavuuteen. Näitä tilanteita voi olla esimerkiksi uudet ulkomaisiin yrityksiin kohdistetut rajoitukset tai lisätyt verot. Maariskiin vaikuttaa oleellisesti kohdemaan vakaus ja halukkuus vastata sitoutumisistaan ulkomaisille toimijoille. Kehittyvillä markkinoilla on tavallisesti korkeampi riski arvaamattomiin tapahtumiin. (Vierikko 2008, 43–46.)

Valuuttariskit johtuvat valuuttojen arvojen vaihteluista. Kansainväliset osapuolet käyttävät usein toiminnassaan eri valuuttoja. Näiden valuuttojen kurssit vaihtelevat ja voivat aiheuttaa näiden keskinäisten vaihtokurssin muutoksia. Muutosten tapahtuessa sopimuksen syntyhetken ja maksutapahetken välillä, saadut voitot voivat erota ennustuksista. Tätä esimerkkiä kutsutaan transaktioriskiksi. (Nevalainen 2013, 10–11). Kurssien muuttuessa saatu voitto ulkomaisesta toiminnasta voi heikentyä esimerkiksi lisääntyneiden tuonti- ja tuotantokulujen takia, jos niiden arvo on nimetty ulkomaisessa valuutassa. Esimerkiksi suuret yhdysvaltalaiset yritykset ovat kokeneet menetyksiä liikevaihdossa dollarin nousevan suhteellisen arvon myötä. Eri valuutat heikentyvät ja vahvistuvat toisiinsa nähden koko ajan inflaation takia. (Cavusgil et al. 2020, 44–46.)

Kaupalliset riskit tarkoittavat markkinoista tai sopimuskumppaneista johtuvia ongelmia tai epäonnistumisia. Huonon strategian, toimintatavan tai kumppanin valinta voivat johtaa yrityksen heikkoon suoritukseen. Nämä liiketoiminnan riskit ovat piirteiltään samanlaisia kuin kotimaassakin kohdatut riskit. Kansainvälisessä toiminnassa nämä samanlaiset virheet ovat kuitenkin usein vakavampia. Esimerkiksi kotimaassa huonoksi todetun kumppanin irtisanominen voi olla yksinkertaista, mutta ulkomailla kumppaneihin saattaa liittyä säädöksiä, jotka suojelevat näitä ulkomaisten yritysten päätoiminta-alueelta. (Cavusgil et al. 2020, 44–46.)

Mahdolliset ongelmat, jotka kuuluvat kaupallisten riskien piiriin voivat olla esimerkiksi kumppanin maksujen myöhästyminen tai niiden laiminlyönti. Rahavirtojen häiriöt vaikuttavat mittavasti laajenevan yritysten mahdollisuuksiin menestyä. Kansainvälisessä liiketoiminnassa on kasvanut riski sopimuskiistoille. Osapuolien kotimaissa on usein eriävät säädökset ja lait, jotka voivat johtaa eri näkemyskykyyn siitä, kuinka sopimusta tulisi tilanteessa tulkita. Kansainvälisessä liiketoiminnassa toimitusketjujen hallinta on vaikeampaa ja arvaamattomampaa. Häiriöiden riski lisääntyy, kun toimitusketju

ulottuu ulkomaille saakka. Arvaamattomat tapahtumat maailmalla, kuten tavallisten kauppareittien toiminnan esteet, voivat johtaa yllättäviin kuluihin tai viivästyksiin. (Stenn 2024.)

2.6 Epäonnistuminen kansainvälistymisessä

Epäonnistuminen itsessään on liiketoiminnallisena käsitteenä hankala määrittää. Siitä on kirjallisuudessa monta tulkintaa, sillä epäonnistuminen on suhteellista. Kunnianhimoisempi yrittäjä voi nähdä maltillisen tuloksen epäonnistumisena, kun taas toinen näkee tuloksen olemassaolon itsessään onnistumisena. Epäonnistumisella on näin useita muotoja ja sitä ei voi tarkasti määrittää (Salminen 2018, 1–3.)

Tässä työssä mukaillaan Niina Nummelan, Sami Saarenkedon ja Sharon Loanen tutkimuksessa (2016) esitettyä laajempaa näkemystä epäonnistumisesta. Kyseisen tutkimuksen mukaan epäonnistuminen, etenkin kansainvälistymisy yrityksessä, voidaan määrittää tilanteena, jossa erotaan odotetuista ja halutuista lopputuloksista. Kun yritys ei saavuta haluttua tulosta tai myynnin kasvua kohdemarkkinoilla, etenkin jos toiminta on tappiollista, on se jossain määrin epäonnistunut. (Nummela et al. 2016, 3–4).

Epäonnistumista kansainvälistymisy yrityksessä voi arvioida siitä seuraavan *de kansainvälistymisen* asteena. De kansainvälistyminen tarkoittaa vapaaehtoista tai pakollista vähentymistä yrityksen kansainvälisissä toimissa (Hollander 1970; Welch & Luostarinen 1988). Kansainvälistymisy yrityksen kontekstissa epäonnistuminen voidaan näin määrittää yrityksen odottamattoman kansainvälisen toiminnan vähentymisenä tai lopettamisena. (Nummela et al. 2016, 3–4).

2.6.1 Aikaisempi tutkimus yritysten epäonnistuneista kansainvälistymisy yrityksistä

Kansainvälistyvistä yrityksistä on tehty monenlaista tutkimusta, mutta vähemmän tuntuu löytyvän tutkimusta, jossa on tarkasteltu epäonnistuneita kansainvälistymisy yrityksiä. Niina Nummela, Sami Saarenketo ja Sharon Loane tutkivat kuitenkin epäonnistumista nopeasti kansainvälistyvien yritysten näkökulmasta tutkimuksessaan ”The dynamics of failure in international new ventures: A case study of Finnish and Irish software companies” (2016). Tutkimus pyrkiikin paikkaamaan puutteellista tietämystä kansainvälisten yritysten epäonnistumisesta. Tekstissä esitetään näkemyksiä siitä, että olemassa oleva tutkimus keskittyy enemmän menestyviin yrityksiin, eikä esimerkiksi tekijöihin, jotka johtavat kansainvälistymisen epäonnistumiseen. Kuten aikaisemmin mainitsin, työ tarjoaa myös laajemman näkemyksen kansainvälistymisen epäonnistumisen määritelmälle. Työn keskeinen aihe on tutkia olosuhteita, jotka voidaan nähdä yleisesti epäonnistumisen edeltävinä tekijöinä, sekä itse epäonnistumisen prosessia. Edeltäviä tekijöitä voi ominaisesti olla sisäisiä ja ulkoi-

sia. Epäonnistumisen prosessi muodostuu yrityksen johdon toimista. Tutkimuksen tuloksissa tarjotaan yhteenveto havaituista tekijöistä, jotka huomattiin tutkimuksen kohteena olevien yrityksien toimista. (Nummela et al. 2016, 2–6.)

Tutkimuksessa käytetään case study -menetelmää, jota hyödynnän menetelmänä myös omassa tutkimuksessani. Nummelan ja kumppaneiden tutkimuksessa tarkastellaan eri asteisesti epäonnistuneita IT-alan yrityksiä. Yrityksiä on yhteensä neljä; kaksi suomalaista ja kaksi irlantilaista yritystä. Yritykset pysyvät nimettöminä ja niihin viitataan vain termein Alpha, Beta, Gamma ja Delta. Ensimmäisessä aineisto tutkimukseen saatiin haastatteleamalla kyseisten yritysten päätöksentekohenkilöitä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää huomattavasti se, että tietoa saadaan kerättyä suoraan tapauksissa toimineilta henkilöiltä. Toissijaisesti tieto kerättiin julkisista julkaisuista ja mediasta. Aineistoa analysoitiin harkiten haastateltavien totuudenmukaista arviota tapahtuneesta. Tutkimuksessa harkitaan olettamaa, että haastateltavat saattavat olla taipuvaisia minimoimaan yrityksen sisäisen päätöksenteon roolin epäonnistumisessa. (Nummela et al. 2016, 2–6.)

Tutkimuksen tuloksissa todetaan, että epäonnistumisen tekijöitä oli sisäisiä ja ulkoisia. Sisäisiä tekijöitä oli kaksi, jotka havaittiin jokaisen yrityksen johdossa. Ensimmäinen näistä on yrittäjien selvä yli-itsevarmuus yrityksensä potentiaalista, sekä omasta kyvystään kohdata yrityksen kasvuun liittyviä ongelmia. Yli-itsevarmuudesta kärsiville yrittäjille on ominaista olla esimerkiksi huomioimatta olemassa olevaa kilpailua, joka on yksi epäonnistumiseen mahdollisesti johtava ajuri. Toinen sisäinen tekijä oli yrittäjien kokemattomuus kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tutkimuksessa arvioidaan, että jokainen yritys kärsi johtamiskyvyttömyydestä suhteessa arvoketjun hallintaan. (Nummela et al. 2016, 8–10.)

Ulkoiset epäonnistumisen tekijät olivat luonteeltaan odottamattomia tapahtumia, jotka oleellisesti vaikuttivat negatiivisesti IT-yritysten toimialaan. Näitä olivat vuoden 2001 syyskuun terroristihyökkäys New Yorkiin ja 1990-luvun lopun IT-kupla, joka puhkesi 2000-luvun alussa. Tapahtumat vaikuttivat eri asteisesti yrityksiin. Molemmat tapahtumat laskivat yritysten osakekurseja ja sijoittajien halukkuutta osallistua yrityksiin. Tutkimuksessa myöhemmin esitetään, että yritykset eivät ole avuttomia ulkoisten tekijöiden edessä. Osaava johto voi toimillaan ”filteroida” epäonnistumisen tekijöiden vaikutusta epäonnistumisprosessiin. (Nummela et al. 2016, 10–13.)

2.6.2 Yhteenveto epäonnistumiseen johtaneista syistä

Yritysten kansainvälistymiseen on monia motivaattoreita ja erityisiä syitä. Yleisesti uusille markkinoille laajentumisella pyritään kasvattaa liiketoimintaa, leikata kuluja ja tehostaa prosesseja tai saavuttaa jokin strateginen tavoite, joka auttaa turvaamaan yrityksen tulevaisuutta. (Cavusgil et al.

2020, 50–52.). Näitä tavoitteita ei kuitenkaan aina saavuteta eri syiden takia. Kansainvälistymisyri-tyksestä voi lopulta joutua luopumaan kokonaan. Tässä työssä olen käsitellyt epäonnistumiseen johtaneiden syiden aihealueita, joita ovat strategia ja kansainvälistymisen polku, markkinoille me-non valittu operaatiomuoto, kilpailu, riski yleisesti sekä erityiset riskit, jotka ovat ominaisia kansain-välistymisessä. Työssä esittelemäni aikaisempi tutkimus antaa havainnointipohjan, johon verrata omia löydöksiäni.

Riskillä tarkoitetaan jonkin ei halutun ja epäedullisen tilanteen tai tapahtuman uhkaa. Se on liiketoi-minnalle ominainen osa, sillä yrityksen strategisissa päätöksissä on olemassa siitä johtuva liiketoi-minnallinen riski. (Suominen 2003, 9–14.) Yritysten on harjoitettava asiallista riskienhallintaa, jossa riskejä tunnistetaan ja niiden käsittelyyn luodaan riskienhallintamenetelmiä. Riskienhallintakyky auttaa yrityksiä selviytymään näistä epäedullisista tilanteista. (Suominen 2003, 9–14.)

Yrityksen yleisessä kasvustrategiassa kansainvälistymisen polut ja valitut operaatiomuodot eroavat niiden vauhdin ja olennaisen otetun epäonnistumisen riskin saralla. Hitain ja riskittömin kasvun muoto on orgaaninen tapa, jossa toimintaa laajennetaan vaiheellisesti ensin lähimarkkinoille, käyt-täen jo olemassa olevia resursseja. Nopeampi ja riskialttiimpi tapa on yhteistyöhön perustuva muoto. Siinä hyödynnetään yhteistyökumppanin osaamista tai resursseja, esimerkiksi markkinoin-nin ulkoistamisella kohdemarkkinoilla. Epäedullisen tilanteen uhka johtuu kumppanin toimista, sekä omasta taidosta verkostoitua, löytää oikea kumppani ja toimia tämän kanssa. Riskialttein ja näin eniten epäonnistumisia kohtaava tapa on nopein tapa. Esimerkkinä Born Global polku, jossa yritys aloittaa kansainväliset toimintansa heti perustamisessa tai kolmen vuoden sisällä siitä. Tämä vaatii korkeaa osaamisen tasoa monella eri liiketoiminnan saralla. (Vahvaselkä 2009, 31–35.).

Kuten kansainvälistymisen polutkin, operaatiomuodot voidaan asettaa kasvavan haastavuuden, potentiaalın ja olennaisen epäonnistumisen riskin järjestykseen. Tässä työssä käsitelin operaatio-muotoja kolmessa kategoriassa. Näistä riskialttein ja suurinta panostusta vaativa kategoria on sijoi-tusmuodot. Kansainvälistymisen sijoitusmuotoihin luetaan suuremman riskin järjestyksessä oman yrityksen perustaminen kohdemarkkinoilla, yhteisyrityksen perustaminen toisen yrityksen kanssa ja allianssin muodostaminen hankkeen tai projektin toteuttamiseksi kohdemarkkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 80; Wild & Wild 2024, 361; Cavusgil et al. 2020, 458).

Vienti operaatiomuotona on yleisimpiä tapoja aloittaa kansainvälistyminen. Se ei vaadi paljon pa-nostusta tai kokemusta, etenkin jos käytetään epäsuoraa vientiä, jossa on apuna vientiagenttien, vientiliikkeiden tai huolintaliikkeiden palvelut. Suora vienti, jossa toiminnot hoidetaan itse, on vaati-vampaa. (Wild & Wild 2024, 348–351; Pellikka & Peltomäki 2015, 6–7.)

Lisensointi ja franchising on edullinen tapa kansainvälistyä. Sopimusperusteisissa muodoissa annetaan oikeus toiselle yritykselle hyödyntää lisenssinantajan patenteja, hyödyllisyyksille, tekijänoikeutta, tavaramerkkiä, mallia tai tietotaitoa. Riski tässä muodossa tulee huonon lisenssinottajan valinnasta. Lisenssinottaja voi tuottaa tuloksillaan pettymyksen tai vahingoittaa esimerkiksi tavaramerkin mainetta. Franchisingissa panostetaan ja ohjeistetaan enemmän franchise-ottajien toimintaa. Se eroaa lisensoinnista kasvavalla resurssien tarpeena ja vaativuudella. (Wild & Wild 2024, 356–358; Aalto-Setälä et al. 2016, 287–289.).

Yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa yritysten menestykseen on kilpailu. Yritykset kilpailevat markkinoilla olevasta kysynnästä keskenään. Niillä on erityisiä kilpailustrategioita ja kilpailuetuja. Yrityksillä on yleisesti kolme geneeristä kilpailustrategiaa, joita ovat kustannusjohtajuus, differointi ja fokusointi. Kustannusjohtajuudessa yritys pyrkii omaamaan markkinoiden alhaisimmat keskivertokustannukset. Näin se hyötyy enemmän kilpailun asettamasta hintatasosta tai se voi jopa tarjota alhaisempia hintoja kuin kilpailijat. Differoinnissa yritys pyrkii erilaistamaan tarjontansa alan muista tuotteista tai palveluista. Onnistuessaan se voi asettaa tarjonnalleen korkeamman hinnan vahingoittamatta kysyntää niille. Fokusoinnissa yritys pyrkii kohdistamaan tarjontansa vastaamaan tietyn asiakassegmentin tarpeita. Näin se pystyy valtaamaan tietyn markkinaraon itselleen. (Porter 2004, 11–17.).

Yksittäisillä toimialoilla voidaan katsoa olevan kokonaiskannattavuus, josta eri kilpailuvoimatekijät vievät osansa. Kilpailuvoimatekijöitä ovat:

- Alan olemassa oleva kilpailu
- Uusien kilpailijoiden tulon uhka
- Toimittajien neuvotteluvoima
- Asiakkaiden neuvotteluvoima
- Korvaavien tuotteiden uhka

Menestyäkseen kansainvälisen yrityksen on arvioitava näitä kilpailuvoimatekijöitä kohdemarkkinoilla. Näin saadaan kuva siitä, millä tavalla ja kuinka suuren osan toimialan kannattavuudesta yritys voi saada itselleen. (Porter 2008, Osa 1, luku 1.).

Kansainvälistymisen erityiset riskit ovat jaettu kulttuurieroriskeihin, maariskeihin, valuuttariskeihin sekä kaupallisiin riskeihin (Cavusgil et al. 2020, 44–46.). Kulttuurierot johtuvat kotimaan ja kohdemaan ominaisista piirteistä. Näitä eriäviä piirteitä voi esiintyä kielessä, asenteissa, perinteissä, tavoissa ja uskonnossa. Eroista johtuvat väärinymmärrykset voivat johtaa huonoon strategiaan ja vähäiseen kysyntään. (Cavusgil et al. 2020, 44–46; Menzies 2015.). Maariskit ovat kohdemaan poliittisesta, taloudellisesta ja sosiaalisesta tilanteesta johtuvia tekijöitä. Maariskeihin vaikuttaa oleellisesti maan vakaus ja halukkuus vastata sitoutumisiin ulkomaisille toimijoille. (Vierikko 2008, 43–

46). Valuuttariskit johtuvat eri valuuttojen arvojen vaihtelusta. Eri valuuttoja käytettäessä, esimerkiksi kaupassa, niiden arvojen muutokset sopimuksen syntyhetkellä ja maksutapahtuman välillä voivat muuttaa lopullista tulosta. (Nevalainen 2013, 10–11). Kaupalliset riskit tarkoittavat huonoista markkinoista tai kumppaneista johtuvia ongelmia. Ongelmat ovat samanlaisia kuin normaalissa liiketoiminnassakin, vain kansainvälisessä skaalassa. Näitä ovat esimerkiksi kumppanin maksujen myöhästyminen, toimitusketjujen häiriöt ja muut odottamattomat tapahtumat. (Cavusgil et al. 2020, 44–46.).

Aiemmassa tutkimuksessa aiheesta tuloksissa esitetään epäonnistumisen syiksi sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Sisäisistä tekijöistä ensimmäinen on yrittäjien yli-itsevarmuus yrityksen potentiaalista ja omasta kyvystä kohdata kasvun haasteita. Yli-itsevarmuus voi johtaa esimerkiksi kilpailun huomioimatta jättämiseen. Toinen sisäinen tekijä on yrittäjien osaamisen alhainen taso ja kokemattomuus. Ulkoisiin tekijöihin luetaan odottamattomat tapahtumat markkinoilla, jotka oleellisesti vaikuttivat yritysten toimialaan negatiivisesti. Tutkimuksessa kuitenkin esitetään, että osaava johto voi toimillaan ohjata yrityksen pois epäonnistumisesta, odottamattomista tapahtumista huolimatta. (Nummela et al. 2016, 10–13.)

3 Empiirinen osa

Tässä luvussa esittelen tutkimuskohteenani olevan aineiston sekä tutkimusmenetelmäni. Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, jossa pyritään ymmärtämään valittujen kansainvälistymisprosessien ongelmakohtia. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan sanallisesti jotain laajempaa ilmiötä eli kansainvälistymisen epäonnistumista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22–28). Tapaustutkimuksella taas tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa ilmiötä tarkastellaan tiettyjen tapausesimerkkien kautta (Yin 2003; Vuori 2021).

Tutkimusasetelmassani tarkastelen useampaa tapausesimerkkiä. Lähdin aineistonkeruussani liikkeelle siitä, että lähdin etsimään internetin kautta esimerkkejä epäonnistuneista kansainvälistymisprosesseista. Opinnäytetyön laajuuden vuoksi en voinut koota kovin laajaa aineistoa. Lopulta tutkimuskohteekseni valikoituivat seuraavat yritykset: The Home Depot, Walmart ja World of TRE.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen näiden yritysten epäonnistuneita kansainvälistymispyrkimyksiä kirjallisten lähteiden pohjalta. Aineistoni koostuu joukosta kirjallisia lähteitä, joissa käydään läpi valitsemieni yritysten kansainvälistymisprosesseja ja näiden prosessien epäonnistumista. Osa aineistostani koostuu valmiista case study –analyysistä. Näiden lisäksi tarkastelen itse valitsemaani tapausesimerkkiä eli World of TRE yrityksen epäonnistunutta kansainvälistymistä.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimus soveltuu hyvin tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi, sillä konkreettisia yritys-esimerkkejä tutkimalla minun on mahdollista selvittää, miten yritysten kansainvälistymisprosessi on edennyt, mitä eri tapoja yrityksillä on ollut kansainvälistyä, ja millaisia syitä epäonnistumisten taustalla näyttäytyy. Analyysissä tuon esille tapausesimerkeissä esiin nousevia syitä kansainvälistymiselle. Teen myös vertailua tapausesimerkkien kesken, mikä on tapaustutkimukselle tyypillistä (Vuori 2021).

3.2 Tapaukset: epäonnistumistapaukset kansainvälistymisessä

Tapauksien valintaan vaikutti ensisijaisesti niistä saatavilla olevan tiedon määrä. Tutkimus tehtiin ensisijaisesti verkkohaun avulla, joten verkossa saatavilla olevat julkaisut ja aiemmat tutkimukset mahdollistivat tapauksien analysoinnin. World of TRE Koreassa valittiin koska siinä näkyi yrityksen ominaisuuksien takia pienyrityksen ja suomalaisen yrityksen kansainvälistymisyrittä, lisäten tutkimuksen laajuutta. Alla olevassa taulukossa esitetään tutkimuksen tapaukset.

Taulukko 2: Tapaukset

Tapaus	Toimiala, yrityksen koko, maa	Miksi valittu	Käytetyt lähteet
The Home Depot Kiinassa	Tukku- ja vähittäiskauppa, suuryritys, Yhdysvallat	Tapaus on yrityksen tunnettavuuden vuoksi erittäin analysoitu ja näin siitä on olemassa paljon luotettavaa tietoa.	The Home Depot 2024; Forbes 2024a; TheStreet 2024; Zheng 2017; Pronk 2016; Carlson 2013; The Week 2015; Wang 2011.
Walmart Saksassa	Tukku- ja vähittäiskauppa, suuryritys, Yhdysvallat	Tapaus on yrityksen tunnettavuuden vuoksi erittäin analysoitu ja näin siitä on olemassa paljon luotettavaa tietoa.	Investopedia 2024; Walmart 2024; Forbes 2024b; PTY 2024; Suomisanakirja 2024; Simpson & Ryu 2011.
World of TRE Koreassa	Muiden uusien tavaroiden vähittäiskauppa, Pienyritys, Suomi	Tapaus valikoitui koska se on suomalainen ja pienyritys. Näin tutkimukseen saatiin uusi näkökulma. Tapauksesta oli myös saatavilla olevia haastatteluja.	Kangasluoma 2019; World of Tre 2024; Niipola 2017; Niipola 2020; Riikonen 2020; Helsingin Sanomat 2020; Fashion Finland 2021.

3.2.1 The Home Depot Kiinassa

The Home Depot on yhdysvaltalainen suuryritys, joka on perustettu vuonna 1978. Se on maailman suurin ”home improvement” -vähittäismyyjä. Yrityksellä on yli 2300 sijaintia Pohjois-Amerikassa ja noin 411 200 työntekijää. The Home Depot myy rakennusmateriaaleja, kodinparannustuotteita ja sisustustuotteita. Lisäksi se tarjoaa kyseisten tuotteiden asennuspalveluita ja työkalu- sekä välinevuokria. (The Home Depot 2024; Forbes 2024a). Yritys pyrkii ensisijaisesti täyttämään asiakkaiden kaikki tee-se-itse-tarpeet. Se tarjoaa asiakkaille tuotteita ja palveluita ”one-stop shopping” -periaatteella. Näihin kuuluu kaikki tarvikkeista opastukseen kodin remontoinnissa tai sisustuksessa. (TheStreet 2024).

The Home Depot laajeni Kiinaan vuonna 2006, kun se ennusti kodinparannus boomin alkavan kiinalaisten keskuudessa. Syynä tähän oli kasvava keskiluokka ja yleistävä kodinomistajuus. Yritys teki suoran ulkomaisen sijoituksen hankkimalla kiinalaisen Home Way -rautakauppaliikkeen. Se avasi yhteensä 12 eri standardisoitua kauppa kuudessa kiinalaisessa kaupungissa. Kuitenkin vain kuusi vuotta myöhemmin kaikki liikkeet oli suljettu. Epäonnistumisen syistä on monenlaisia näkemyksiä. Näille näkemyksille yhteistä on kuitenkin johtopäätös siitä, ettei The Home Depot ymmärtänyt kiinalaisten kuluttajien haluja ja tarpeita. (Zheng 2017).

The Home Depotin oman tulkinnan mukaan suurin ongelma oli sosiokulttuurisessa etäisyydessä. Yritys ei mukauttanut tarjontaansa kiinalaiseen markkinaympäristöön, vaan tarjosi samanlaisia tuotteita ja palveluita kuin Amerikassa. Yhdysvaltalaisessa kulttuurissa ”do-it-yourself” (DIY) harrastus on arvostettua toimintaa ja tavallisia kädentaitoja pidetään positiivisena ominaisuutena. Länsimaisen kulttuurin individualismi ja vahva tasa-arvon tunne mahdollistaa sen, että jokainen on valmis niin sanotusti likaamaan kätensä. Vastakohtana tälle kiinalaisessa kulttuurissa painotetaan enemmän kollektivistista ajattelua. Lisäksi kulttuurille on ominaista hierarkkinen näkemys tasa-arvosta. Tämä voi olla osasyynä sille, että maassa tee-se-minulle on ominaisempi eetos. Keskiluokkalaisen arvoon ei sovi omilla käsillä remontointi, vaan siihen palkataan alempiluokkainen sinikaulus käsityöläinen. (Zheng 2017; Pronk 2016; Carlson 2013; The Week 2015, Wang 2011).

Vaihtoehtoisia näkemyksiä siitä, miksi The Home Depotin tarjonta ei miellyttänyt kiinalaisia, kuluttajia on useita. Esimerkiksi kiinalaisilla markkinoilla toimivan IKEA:n katsotaan menestyneen osakseen sille ominaisen alemman hintatason vuoksi. Kiinalaiset pitivät alhaisia hintoja houkuttelevana tekijänä ostopäätöksessään. Lisäksi suuri osa kiinalaisista kodinomistajista omistaa kaupungissa vastarakennettuja asuntoja, jotka on usein ostettu sijoituskohteeksi. Näin tarvetta niiden remontoinnille ei ole. Näkemyksiä on useita, mutta ne voidaan kaikki katsoa johtuvan eroista amerikkalaisen ja kiinalaisen kulttuurien välillä. The Home Depot ei muuttanut tarjontaansa, joka soveltuisi kiinalaisille markkinoille, vaan yritti sokeasti samaa liiketoimintamallia kuin kotimarkkinoillansa. (Zheng 2017; Pronk 2016; Carlson 2013; The Week 2015; Wang 2011).

3.2.2 Walmart Saksassa

Walmart on yhdysvaltalainen vähittäiskaupan jättiläinen, joka perustettiin vuonna 1962. Se on liikevaihdoltaan maailman suurin yritys (Investopedia 2024). Yrityksellä on yli 10 500 kauppaa ympäri maailman, sekä noin 2.1 miljoonaa työntekijää. Walmartin kauppiaita kutsutaan hypermarketeiksi. Hypermarketit yhdistävät supermarketin ja tavaratalon tarjonnan yhdeksi liikkeeksi. Hypermarketeista löytää tavanomaisesti kaiken tarvitsemansa. (PTY 2024; Suomisanakirja 2024). Walmartin strategiaan kuuluu ”Every Day Low Price (EDLP)” -periaate. Tämä tarkoittaa, että yritys pyrkii tarjoamaan kaiken mahdollisen asiakkaan tarvitseman one-stop shopping -periaatteella. Walmart on tunnettu alhaisista hinnoistaan ja se strategisesti pyrkii tarjoamaan markkinoiden alhaisimmat hinnat. (Walmart 2024; Forbes 2024b).

Walmart laajeni Saksaan vuonna 1997. Se aloitti toimintansa saksalaisilla markkinoilla ostamalla 21 Westkauf-kauppaa ja 74 Interspar-hypermarkettia. Laajeneminen oli osa yrityksen normaalia kasvustrategiaa. Saksa nähtiin houkuttelevana kohteena aloittaa Euroopan liiketoiminta sen keskeisen sijainnin ja olemassa olevan suurikokoisen vähittäiskaupamarkkinoiden vuoksi. Walmart ei

kuitenkaan menestynyt Saksan markkinoilla. Kova kilpailu, markkinadynamiikka ja kuluttajatottumukset johtivat lopulta päätökseen myydä yrityksen 85 kauppaa vuonna 2006. (Simpson & Ryu 2011).

Walmart ei onnistunut käyttämään sen EDLP-strategiaa Saksan jo edistyneen maturiteetin omaavilla vähittäiskauppamarkkinoilla. Toisin kuin kotimarkkinoilla, Walmart ei saavuttanut kustannusjohtajuuden asemaa. Syynä tähän oli kohdemarkkinoiden kiivas kilpailu, joka oli ajanut jo hinnat ja voittomarginaalit alhaiselle tasolle. Ominaista saksalaisille työmarkkinoille on työntekijöiden liittojen yleisyys ja vaikutusvalta yritysten toimintaan. Walmart ei osallistanut näitä työntekijöiden liittoja toiminnassaan ja ennen pitkää sai yleisesti negatiivisen kuvan saksalaisten mielissä. (Simpson & Ryu 2011).

Walmart ei pystynyt erottumaan saksalaisten kuluttajien silmissä tarjonnalla tai alhaisilla hinnoilla. Erityinen piirre, joka kuitenkin erotti yrityksen saksalaisesta kilpailusta, oli yhdysvaltalaismainen asiakaspalvelu. Walmart esimerkiksi ohjeistaa työntekijöitään hymyilemään jatkuvasti jokaisessa kanssakäymisessä asiakkaan kanssa. Saksalaisessa kulttuurissa tämäntyyppinen asiakaspalvelu ei ole yleisten käyttäytymisnormien pohjalta odotettua. Erityisesti liiallinen hymyily oli varauksellisten asiakkaiden mielestä hämmentävää ja hermostuttavaa. (Simpson & Ryu 2011).

Lopulta Walmart epäonnistui Saksassa. Sen tavallinen kilpailustrategia ei tuottanut tulosta tällä tavalla asettuneessa markkinassa. Yrityksen johto ei myöskään sopeuttanut liiketoimintaa kohdemarkkinoille, vaan tarjosi huonosti sopivaa palvelua. Sen liittovastainen toiminta lisäksi käänsi saksalaisen julkisuuden sitä vastaan. Walmartin toiminta oli näiden tekijöiden vuoksi tappiollista ja tämän seurauksena se perääntyi laajenemisyrietyksestä. (Simpson & Ryu 2011).

3.2.3 World of TRE Koreassa

Designkauppa TRE oli suomalainen vuonna 2016 perustettu designmyyntiyritys. Tre toimi vähittäismyynnin alustana, joka myi yli 500:n pohjoismaalaisen design brändin tuotteita. Se oli pk-yritys, jonka henkilöstömäärä vuonna 2018 oli 17. Yrityksellä oli useita liikkeitä, salonki ja pop-up-myymälöitä Helsingissä. Lisäksi se toteutti verkkomyyntiä. Taustayritys World of Tre toteutti myös muille yrityksille tapahtumia ja muita palveluja. (Kangasluoma 2019; World of Tre 2024).

Tre oli alusta saakka kansainvälistymishaluinen. Yrityksen toimitusjohtaja Tanja Sipilä painotti jo vuonna 2017, että yrityksen tavoitteina oli perustamisesta asti ollut kansainvälistyminen ja suomalaisen designin vieminen maailmalle. Samana vuonna Tre aloitti julkisen joukkorahoituskampanjan erityisesti kansainvälistymisen vauhdittamiseksi. (Niipola 2017).

Kansainvälistymisen ensimmäiseksi kohteeksi valikoitui Korea. Yrityksellä oli Koreassa olemassa olevia yhteistyökumppaneita, jonka pohjalta maa vaikutti hyvältä kohteelta. Tre päätti järjestää edellisen kotimaisen menestyksen pohjalta joulumarkkinatapahtuman Soulissa vuonna 2017. Yritys vei ostettuja pohjoismaalaisia design tuotteita myytäväksi näille markkinoille. Ongelma ilmeni vähäisen kävijämäärän ja odotetun kysynnän puutteena. Korealaiset kuluttajat eivät saapuneet markkinoille tai ostaneet tuotteita tarvitussa määrässä. (Riikonen 2020).

Lopulta myymättömäksi jääneet tuotteet tuotiin takaisin Suomeen myytäväksi. Korean reissu maksoi yritykselle satoja tuhansia euroja. Tren kokoiselle yritykselle menetys oli suuri. Sen hallitus päätti lopulta hakeutua yrityssaneeraukseen ja aloittaa uuden joukkorahoituskampanjan vuoden 2020 alussa. (Niipola 2020). Koronapandemian puhkeaminen samana vuonna oli kuitenkin viimeinen isku yrityksen selviytymiselle. Liiketoiminnan pysäyttäminen ja yrityksen toiminnan epätodennäköinen elpyminen johtivat yrityksen hallituksen keskeyttämään velkasaneerauksen. Se ei myöskään lopulta nostanut joukkorahoituskampanjan keräämiä varoja. Tre hakeutui konkurssiin vuoden 2020 kesäkuussa. (Niipola 2020).

Tren toimitusjohtaja Tanja Sipilä kertoo Helsingin Sanomille, Kauppalehdelle ja Fashion Finlandille annetuissa haastatteluissa kansainvälistymisen epäonnistumiseen johtaneita syitä. Sipilä kuvaa Korean reissuun johtanutta asennetta vauhtisokeaksi. Yritys ei tehnyt kunnollista markkinatutkimusta eikä uskonut epäonnistumisen mahdollisuuteen. Riskejäkään ei arvioitu riittävästi. Nopeaa kasvua hakeva yritys otti liian suuren riskin ja se lopulta kostautui. Sipilä painottaa, että paikallisen liiketoimintakumppanin puuttuminen Tren kaltaiselle yritykselle teki markkinoilla kasvamisen mahdollottomaksi. Sipilä pohtii lisäksi, ettei hänellä itsellään ollut riittävästi liiketaloudellista osaamista ja kokemusta kansainvälistymisen ohjaamiseksi. (Niipola 2020; Riikonen 2020; Fashion Finland 2021).

Helsingin Sanomien artikkeli arvioi sitä, miksi Tren tarjonta korealaisille kuluttajille oli väärä. Artikkelissa esitetään, että maassa on yleistä asua pienissä ja samankaltaisissa asunnoissa, eikä kotona vietetä paljon aikaa. Tämän takia kysyntä sisustukseen on maltillista. Koreassa luksus- ja halpatuotantomarkkinat ovat suuret. Tren tarjonta ei kuitenkaan sopinut kumpaankaan näistä hintaluokista. Kerrotaan, että Korean markkinoilla kestävän kehityksen ja vastuullisuuden arvot, joita Tre edustaa tuotteillaan, eivät ole yhtä suosiossa kuin muilla markkinoilla. Lisäksi asetetaan, että korealaiset kuluttajat ovat hyvin bränditietoisia, eikä tuntematon Tre yltänyt muiden tasolle kiinnostuksessa. Kaikkien näiden tekijöiden seurauksena yrityksen tuotteita ei saatu myytyä korealaisilla markkinoilla. (Riikonen 2020).

4 Pohdinta

Opinnäytetyöni päämäärä oli selvittää miksi yritysten kansainvälistymisyritykset epäonnistuvat. Tätä pyrin selvittämään ymmärtämällä tekijöitä, jotka johtivat epäonnistuneisiin kansainvälistymisyrityksiin. Olennaista ymmärryksessä oli tekijöiden havaitseminen ja niiden merkityksen arvioiminen ja mahdollisesti selvittää minkä luonteisille yrityksille eri tekijät ovat ominaisia. Kolmessa eri tutkitussa tapauksessa oli merkittäviä yhtenäisyyksiä ja samoja tekijöitä.

4.1 Keskeisten tulosten tarkastelu

Luvuissa 3.2.1 ja 3.2.2 tarkastelin yhdysvaltalaisen suuryritysten epäonnistuneita yrityksiä aloittaa toimintansa ulkomaisilla markkinoilla. Molemmat suuryritykset valitsivat suoran ulkomaisen sijoituksen operaatiomuodon, jossa ne ostivat olemassa olevan yrityksen. Tämä operaatiomuoto on jo olennaisesti tässä työssä esitetyistä operaatiomuodoista riskialttein (ks. luku 2.3). Yritykset käyttivät universaalia lähestymistapaa, jossa yrityksen liiketoiminta pidettiin samanlaisena kohdemarkkinoilla kuin kotimaassa. Kohdemaan ja kotimaan kulttuurisen etäisyyden takia molempien yritysten toimintatapa asiakkaiden näkökulmasta ei ollut houkutteleva (ks. luku 2.5.1). Omien löytöjeni pohjalta on hankala sanoa, oliko yritysten valinta olla mukauttamatta toimiaan tarkoituksenmukaista, vai eikö yritysten johdossa tunnustettu havaittuja eroja riittävän merkittäväksi. Tarkoitin tällä siis sitä, että oliko yritysten markkinatutkimus virheellistä vai eikö markkinatutkimuksen tuloksia pidetty riittävän merkittävänä, jotta mukautettaisiin omaa toimintaa kohdemarkkinoille. Tämän ollessa kumminkin päin vain, lopulta kuitenkin molemmissa epäonnistumistapauksissa vaikuttivat kulttuurierot tekijät.

Walmartin tapauksessa toinen merkittävä tekijä oli kohdemarkkinoiden kiivas kilpailu. Yritys lähti Saksan markkinoille samalla kilpailustrategialla kuin muillekin markkinoille. Yritys ei kuitenkaan onnistunut toimillaan luomaan kilpailuetua. Epäonnistumiseen voidaan näin liittää olemassa oleva kilpailu tekijäksi, jonka takia Walmart ei onnistunut kaappaamaan toimialalta riittävää arvoa pitäkseen toimintansa kannattavana. (ks. luku 2.4.2).

Luvussa 3.2.3 tarkastelin pk-yrityksen pyrkimystä tehdä kansainvälistä liiketoimintaa Koreassa. World of TRE joutui haastavaan tilanteeseen yrityksensä tulevaisuuden suhteen kansainvälistymisyrityksen seurauksena. Toki tuotteiden vähäinen kysyntä lopulta määritteli epäonnistumisen, mutta koska oli kyse yksittäisestä lyhytaikaisesta yrityksestä, on huteraa sanoa, että se johtui juuri kulttuurieroista. Pidän täysin mahdollisena, että eri olosuhteissa kysyntää olisi voinut olla enemmän. Kysynnän maltillisuus saattoi johtua markkinoiden syrjäisestä sijainnista, puutteellisesta markkinoinnista tai muista syistä. Epäonnistuminen tapahtui myös kysynnän yliarvioinnista johtuneesta

liian suuresta inventaariosta. Jos siis Koreaan olisi viety lopullisen kulutuksen vastaava määrä tuotteita, olisiko kansainvälistymisyrittystä pidetty epäonnistumisena?

Kuten Nummela ja kumppanit (2014) tutkimuksessaan esittivät, yhteinen tekijä sen tutkimuksen kohteena olevien yritysten epäonnistumisiin oli olennaisesti yrittäjien oma asenne, toimet ja osaamisen taso. World of TREN tapauksessa Koreaan mentiin suoralla viennillä, sekä itse myyntiä toteuttamalla. Operaatiomuoto oli näin riskialttein muoto viennistä (ks. luku 2.3.1). Kaiken tämän lisäksi riski, joka otettiin, oli liian suuri TREN kokoiselle yritykselle, sillä riskin toteutumisesta seuraavista tappioista ei koskaan täysin palauduttu. Riskienarviointi oli puutteellista, sillä otettujen riskien toteutumista pidettiin virheellisesti liian epätodennäköisenä. (ks. luku 2.5). Yrityksen toimitusjohtajan kuvaillessa tapaa, jolla kansainvälistymisyrittys toteutettiin, vauhtisokeaksi, voidaan vetää lopputulos, että yrityksen johdolla oli selvä yli-itsevarmuus sen potentiaalista ja johdon kyvystä kohdata ongelmia. Nummelan ja kumppaneiden (2014) löydösten mukaisesti yli-itsevarmuus saattoi TRENkin tapauksessa johtua yrityksen johdon kokemattomuudesta kansainvälisessä liiketoiminnassa. Asetan että TREN epäonnistumiseen johti ensisijaisesti sisäiset tekijät, joita olivat johdon yli-itsevarmuus ja liiallinen riskinotto.

Yhteenvetona voin esittää, että omat löydökseni eivät eronneet olemassa olevasta teoriasta tai aiemmasta tutkimuksesta. Epäonnistumisten tekijöiksi havaittiin kulttuurierot kohde- ja kotimarkkinoiden välillä, kohdemarkkinoiden olemassa oleva kilpailu ja yrityksen sisäiset ominaisuudet, kuten osaaminen ja kokemus. Lisäksi jokaisessa epäonnistuneessa kansainvälistymisyrittäessä sopeutuminen kohdemarkkinoille oli puutteellista. Tapauksissa mainittiin toistuvasti puutteellinen markkinatutkimus ja väärän tarjonnan vieminen ulkomaille. Tutkimuksen tulokset painottavat sitä, että kansainvälistyessä kannattaa arvioida kohdemarkkinoiden ominaisuuksia, joiden pohjalta on muokattava omat toimensa sopimaan uuteen toimintaympäristöön. Lisäksi johdon kokemus ja osaaminen olivat merkittävä tekijä kansainvälistymisen menestymisen tai epäonnistumisen taustalla, sillä tehdyt erheet lopulta tapahtuivat yritysten päätöksenteossa.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä sen validiteetin tai pätevyyden ja reliabiliteetin tai toistettavuuden näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti tutkittu sitä, mitä alkuperäisesti lähdettiin tutkimaan. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten luotettava tutkimusmenetelmä on ja kuinka toistettavissa tutkimus olisi esimerkiksi toisen tekemänä.

Validiteetin osalta tässä työssä lähdettiin tutkimaan kansainvälistymisen epäonnistumista ja siihen johtaneita syitä/tekijöitä. Oleellisesti pyrkimyksenä oli luoda ymmärrystä siitä, miten epäedulliseen

tilanteeseen päädytään kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimuksessa käytiin läpi kansainvälistymiseen oleellisesti liittyvää teoriaa ja siinä tehdyt havainnot sekä tulokset luotiin sen pohjalta. Tutkimuskohteiden pieni määrä kuitenkin vahingoittaa tutkimuksen validiteettia tai pätevyyttä. Vain kolmen tapauksen havaituista epäonnistumistekijöistä ei voi määrittää yleisiä kansainvälistymisen epäonnistumisen syitä. Tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteetin vaikuttaa olennaisesti myös tutkimustuloksissa esitetyt teoriat ja johtopäätökset, jotka on tehty tutkijan oman subjektiivisen päätelyn perusteella.

Reliabiliteetin näkökulmasta tutkimus on toistettavissa. Verkkohakua tehdessä törmää samoihin lähteisiin, joita on mahdollista käyttää. Tutkimuksessa käytettiin julkisesti saatavilla olevaa aineistoa. Tosin tutkimuskohteiksi voi valikoitua muita tapauksia.

4.3 Oman opinnäytetyöprojektin ja oppimisen arviointi

Valitsin tämän aiheen koska pidin sitä itselleni mielenkiintoisena ja hyödyllisenä. Tavoitteenani oli oman ymmärryksen kerryttäminen ja ehkä tuottaa jopa hyödyllistä tietoa. Opin valtavasti kansainvälistymisen eri aspekteista, joita voin toivottavasti soveltaa tulevaisuudessani. Työn hyödyllisyys todennäköisesti piilee siinä, että siinä on koottu tärkeää tietoa kansainvälistymisen epäonnistumisesta. Suomalaisen World of TRE:n tapauskin saattaa olla lukijalle myös entuudestaan tuntematon. Toki tutkimuksessa on niukasti esimerkkitapauksia, paljon vähemmän kuin olin tarkoittanut, mutta työ olisi kasvanut muuten liian laajaksi. Erityisiä syitä epäonnistumiselle löytyi tämän takia vain niukasti, eikä niistä voi siten luoda hyödyllistä perustaa yritysten toimille.

Ennen tutkimuksen aloittamista itselläni oli todella negatiivinen suhtautuminen tutkimuksiin ylipäättään. Pidin akateemista termistöä ja yleisiä teoreettisia käsityksiä tutkimuksista liian pitkälle menneen tutkimusmaailman kuplan tuotoksina. Lisäksi näin, että niiden ainoa vaikutus oli kasvanut kynnys normaalin ihmisen kanssa käydä tutkimusten kanssa. Tutkimuksen tehneenä ja tutkimuksesta ylipäättään oppineena pidän asiaa nyt paremmassa valossa. Tietyt periaatteet ja niiden nimitys on käytännöllisempää kuin aikaisemmin ajattelin.

Työn toteutus kesti huomattavasti pidempään kuin olisi tarvinnut. Lopulta suurin osa työstä tuotettiin lyhyellä aikavälillä. Kaiken lisäksi tutkimuksen tuottaminen oli mielekästä, eikä niin haastavaa, kuin aikaisemmin olin ennustanut. Lopulta voin sanoa, että opinnäytetyön teko oli oppimiseni kannalta todella hyödyllistä.

4.4 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Epäonnistumistapausten tutkiminen on mielestäni hyödyllistä toimintaa. Tutkimuksen kautta on mahdollista analysoida tekijöitä, jotka johtavat epäonnistumiseen. Kun yrityksillä on olemassa olevaa tietoa epäonnistumisista ne pystyvät mahdollisesti minimoimaan näitä tekijöitä omassa toiminnassaan. Tutkimus on opinnäytetyön luonteen vuoksi rajallinen. Aihetta voisi tutkia laajemmin ja syvällisemmin, hyödyntämällä useampia tapauksia ja lähteitä. Olisi myös hyödyllistä tutkia erityisien toimialojen epäonnistumistapauksia. Näin saataisiin käytännöllisempää tietoa näillä aloilla toimiville yrityksille. Lisäksi tietyn maan epäonnistumistapauksia, kuten esimerkiksi Suomessa perustettujen yritysten tapauksia, olisi hyödyllistä arvioida omana tutkimuksenaan. Näin saataisiin konkreettisempi kuva suomalaisten yritysten epäonnistumisista, jonka pohjalta voi tehdä yrityksen sekä valtion tasolla parempaa päätöksentekoa.

Lähteet

Aalto-Setälä, M; Sundman, C; Tuominen, M; Uhlbäck, A. 2016: *IPR käytännönläheisesti*. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Cavusgil, S; Knight, G; Riesenberger, J. 2020: *International Business: The New Realities, Global Edition*. Pearson Education Limited, United Kingdom.

European Union 2024: Kilpailu. Summaries of EU legislation. Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/FI/legal-content/glossary/competition.html>. Viitattu 7.12.2024

Fashion Finland 2021: Konseptikauppa TRE keräsi paljon rahoitusta ja näkyvyyttä, mutta meni konkurssiin – nämä asiat sen perustaja tekisi nyt toisin. Yritykset ja ihmiset. Saatavilla: <https://fafi.fi/yritykset-ja-ihmiset/konseptikauppa-tre-kerasi-paljon-rahoitusta-ja-nakyvyytta-mutta-meni-konkurssiin-nama-asiat-sen-perustaja-tekisi-nyt-toisin/>. Viitattu 7.12.2024.

Forbes 2024: The Home Depot. companies. Saatavilla: <https://www.forbes.com/companies/the-home-depot/>. Viitattu 4.12.2024.

Forbes 2024a: The Home Depot. Companies. Saatavilla: <https://www.forbes.com/companies/the-home-depot/>. Viitattu 7.12.2024.

Forbes 2024b: Walmart. Companies. Saatavilla: <https://www.forbes.com/companies/walmart/>. Viitattu 7.12.2024.

FSG. Michael E. Porter. Board of Directors. Saatavilla: <https://www.fsg.org/people/michael-e-porter/>. Viitattu 2.12.2024

Harvard Business School. Michael E. Porter. Faculty & Research. Saatavilla: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>. Viitattu 2.12.2024.

Hollander, S. 1970: *Multinational Retailing*. East Lansing, Michigan State University. Michigan.

Investopedia 2024: Biggest Companies in the World by Market Cap. Investing. Saatavilla: <https://www.investopedia.com/biggest-companies-in-the-world-by-market-cap-5212784>. Viitattu 7.12.2024.

Kangasluoma, L. 2019: Designkauppa Tre suuntasi Koreaan suurin toivein, mutta hanke kaatui virheisiin ja epäonneen – oppirahat ovat kalliit ja tilanne nyt haastava. *Kauppalehti*. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/designkauppa-tre-suuntasi-koreaan-suurin-toivein-mutta->

[hanke-kaatui-virheisiin-ja-epaonneen-oppirahat-ovat-kalliit-ja-tilanne-nyt-haastava/4e863bcd-5415-4322-adbe-cc9fed923bd2](https://www.kuoppakamari.fi/tiedote/hanke-kaatui-virheisiin-ja-epaonneen-oppirahat-ovat-kalliit-ja-tilanne-nyt-haastava/4e863bcd-5415-4322-adbe-cc9fed923bd2). Viitattu 7.12.2024.

Kaplan, R; Norton, D. 2015: *Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi*. Talentum, Helsinki.

Kauppakamari 2024. Arvioi riskit oikein ja menesty kehittyvillä markkinoilla. Tiedotteet. Saatavilla: <https://kauppakamari.fi/tiedote/arvioi-riskit-oikein-ja-menesty-kehittyvilla-markkinoilla/>. Viitattu 19.12.2024.

Kielitoimiston sanakirja 2024: Helsinki: Kotimaisten kielten keskuksen verkkojulkaisuja 35. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>. Viitattu 2.12.2024.

Menzies, F. 2015: Cultural Risks Global Business. 28.9.2015. LinkedIn artikkeli. Saatavilla: <https://www.linkedin.com/pulse/top-ten-cultural-risks-global-business-felicity-menzies>. Viitattu 2.12.2024.

Nevalainen, P. 2013: Valuuttariskiltä suojautuminen – case yritys x. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu

Niipola, J. 2017: Designkauppa TRE aloitti joukkorahoituskampanjan - tavoitteena kansainvälistyminen. *Kauppalehti*. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/designkauppa-tre-aloitti-joukkorahoituskampanjan-tavoitteena-kansainvalistymisen/25959d91-ab6d-3d67-824a-68dc7f884433>. Viitattu 7.12.2024.

Niipola, J. 2020: Korona kampani designkauppa TRE:n nurin – velkasaneeraus keskeytyy konkurssihakemukseen. *Kauppalehti*. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/korona-kampani-designkauppa-tren-nurin-velkasaneeraus-keskeytyy-konkurssihakemukseen/2a7d006f-b711-4133-abd7-1b8ca003704c>. Viitattu 7.12.2024.

Nummela, N; Saarenketo, S; Loane, S. 2014: The dynamics of failure in international new ventures: A case study of Finnish and Irish software companies. *International Small Business Journal* 1–19.

Pellikka, P & Peltomäki, M. 2015: Vientiä käynnistävän yrityksen jakelurakennevaihtoehdot: Distribution options for export initiating organization. Kandidaatintutkielma. Lappeenrannan yliopisto.

Porter, M. 2004: *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1. Free Pressin vientipainos, New York, N.Y: Free Press.

Porter, M. 2008: *On competition*. Harvard Business School Publishing, Boston.

Pronk, M. 2016: Famous Failures in China. 1421 consulting. Saatavilla: <https://www.1421.consulting/2016/02/famous-failures-in-china/>. Viitattu 7.12.2024.

PTY 2024: Myymälätyypit. Päivittäistavaramarkkinat. Saatavilla: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaistavaramarkkinat/myymalatyyppit/>. Viitattu 7.12.2024.

Riikonen, J. 2020: Yrittäjä Tanja Sipilä halusi valloittaa maailman – Koreassa hän katsoi ympärilleen ja ymmärsi, että kaikki menee pieleen. *Helsingin Sanomat*. Saatavilla: <https://www.hs.fi/ura/art-2000006399687.html>. Viitattu 7.12.2024.

Salminen, J. 2018: What is business failure? A philosophical perspective. Saatavilla: https://jonisalminen.com/wp-content/uploads/2018/08/what-is-business-failure_conference.pdf. Viitattu 7.12.2024.

Simpson, J; Ryu, J. 2011: Retail internationalization: Lessons from “Big Three” global retailers’ failure cases. *Journal of Business and Retail Management Research*. Yhdysvallat.

Stenn 2024: Top Strategies & Types of Risks in International Trade. Featured articles. Saatavilla <https://www.stenn.com/blog/how-to-mitigate-risk-international-trade>. Viitattu 2.12.2024.

Stuart, W; Minocha, S; Rees, B. 2020: *International Business*. Pearson Education Limited, United Kingdom.

Suomen Franchising Yhdistys ry 2017: Franchising, mitä se on? 11.12.2017. Franchisingtietoa. Saatavilla: <https://franchising.fi/franchisingtietoa/franchising-mita-se-on/>. Viitattu 2.12.2024.

Suominen, A. 2003: Riskienhallinta. WSOY, Helsinki.

Suomisanakirja 2024: hypermarketti. Saatavilla: <https://www.suomisanakirja.fi/hypermarketti>. Viitattu 7.12.2024.

The Home Depot 2024: Built from all the right materials. About us. Saatavilla: <https://corporate.homedepot.com/page/about-us>. Viitattu 4.12.2024.

The Home Depot 2024: Built from all the right materials. About us. Saatavilla: <https://corporate.homedepot.com/page/about-us>. Viitattu 7.12.2024.

The Week 2015: Why Home Depot is failing in China: 4 theories. Features. Saatavilla: <https://theweek.com/articles/472271/why-home-depot-failing-china-4-theories>. Viitattu 7.12.2024.

TheStreet 2024: Home Depot: Company history, timeline & facts. Saatavilla:

<https://www.thestreet.com/retail/home-depot-company-history-timeline-and-facts>. Viitattu 7.12.2024.

Tilastokeskus 2024: PK-yritys. Käsitteet. Saatavilla: https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Viitattu 19.12.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018: *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Tammi. EU.

Vahvaselkä, I. 2009: *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi*. Edita publishing oy, Helsinki.

Vierikko, A. 2008: Poliittiset riskit maariskien osa-alueena kansainvälisessä liiketoiminnassa – case: Metso -oyj. Maisterintutkielma. Tampereen yliopisto.

Vierula, M. 2021: *Löydä kilpailuetusi: käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen*. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Vuori, J. 2021: Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>. Viitattu x.x.2024.

Walmart 2024: Walmart U.S. About. Saatavilla: <https://corporate.walmart.com/about>. Viitattu 7.12.2024.

Wang, H. 2011: Why Home Depot Struggles and IKEA Thrives in China? Forbes. Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/helenwang/2011/02/10/why-home-depot-struggles-and-ikea-thrives-in-china/?sh=62b7557f18e4>. Viitattu 7.12.2024.

Welch, L; Luostarinen, R. 1988: Internationalization: Evolution of a concept. Journal of General Management. New York.

Wild, J. & Wild, K. 2024: *International Business: The Challenges of Globalization*. Pearson Education Limited, United Kingdom.

World economic forum 2019: A brief history of globalization. 17.1.2019. Geo-Economics and Politics. Saatavilla: <https://www.weforum.org/stories/2019/01/how-globalization-4-0-fits-into-the-history-of-globalization/>. Viitattu 2.12.2024.

World of Tre 2024: World of TRE Oy Ltd. LinkedIn. Saatavilla: <https://fi.linkedin.com/company/world-of-tre>. Viitattu 7.12.2024.

Yin, R. K. 2003: *Case study research. Design and methods*. 3rd edition. Applied Social Research Methods Series vol.5. Sage Publications Inc, USA.

Yritystoiminta 2024: Kilpailu. Liiketoimintaympäristö. Saatavilla: <https://www.osaavayrittaja.fi/liiketoimintaymp%C3%A4rist%C3%B6/kilpailu>. Viitattu 2.12.2024.

Zheng, S. 2017: *The Failure of Home Depot in China - A Case Study*. Redfame Publishing. Australia.