

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIKOTALOUS, KUOPIO

**POHJOISSAVOLAISTEN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISEN
HAASTEET JA ONGELMAT**

Joni Hinkkanen & Tomi Aravirta
Tradenomin opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma

Huhtikuu 2010

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU**LIIKETALOUS, KUOPIO**

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t)

Joni Hinkkanen ja Tomi Aravirta

Työn nimi

Pohjoissavolaisten yritysten kansainvälistymisen haasteet ja ongelmat

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

12.4.2010

62 + 1

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Minna Tarvainen

Kuopion Kauppakamari

Tiivistelmä

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Kuopion Kauppakamarin kanssa. Tutkimuksen päätavoitteena oli löytää pohjoissavolaisten yritysten haasteet ja ongelmat koskien yritysten kansainvälistymistä ja kansainvälistä kaupankäyntiä. Toinen tutkimuksen tavoitteista oli arvioida tutkimuksen hyödyllisyyttä pohjoissavolaisille yrityksille ja Kuopion Kauppakamarin kansainvälistymisvaliokunnalle. Kansainvälistymisvaliokunnan tavoitteena on tutkimuksen avulla pyrkiä vaikuttamaan tutkimuksesta ilmi tulleisiin haasteisiin ja ongelmiin.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui neljän pohjoissavolaisen yrityksen edustajaa ja Kuopion kaupungin kansainvälistymiskoordinaattori. Tutkimukseen osallistuneet yritykset edustivat eri vaiheita kansainvälistymisessä. Haastattelut toteutettiin tammi- ja helmikuun aikana 2010. Aineiston analysointi suoritettiin teemoittain.

Tutkimustulosten perusteella yritykset kohtaavat kansainvälisessä kaupassa ja kansainvälistyessään monia haasteita ja ongelmia. Pohjoissavolaisten yritysten mukaan suurimmat kansainvälisen kaupan ja kansainvälistymisen haasteet ja ongelmat johtuivat kielellisistä ja kulttuurillisista eroista. Muita suuria haasteita aiheuttivat resurssipula, yritysten sisäinen kansainvälistyminen ja markkina-alueutuntemus.

Tutkimustuloksista pohjoissavolaiset yritykset pystyvät näkemään, mitä ongelmia ja haasteita yritykset todennäköisesti kohtaavat kansainvälisessä kaupassa ja kansainvälistyessään. Tutkimustuloksia hyödyntämällä yritykset pystyvät parantamaan valmiuksiaan kohdata haasteet tai mahdollisesti ennaltaehkäisemään tulevia ongelmia. Tutkimustulosten pohjalta myös Kuopion Kauppakamari voi kehittää kansainvälistymisohjelmaansa.

Asiasanat

kansainvälistyminen, Pohjois-Savo, kansainvälistymisen haasteet

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO
Degree Programme, option

Degree Programme in Business and Administration

Author(s)

Joni Hinkkanen, Tomi Aravirta

Title of study

Challenges and problems of internationalization in companies in North Savo

Type of project

Date

Pages

Thesis

12.4.2010

62 + 1

Supervisor(s) of study

Executive organisation

Minna Tarvainen

Kuopio Chamber of Commerce

Abstract

The thesis was commissioned by Kuopio Chamber of Commerce. The purpose of this thesis was to find out what challenges and problems companies from North Savo face while internationalizing and operating in international business. Another objective was to estimate how companies from North Savo and the international committee of Kuopio Chamber of Commerce can benefit from this research. The goal of the international committee is to tackle the challenges and problems emerging from this research.

The thesis applies qualitative research methods. The material of research was collected by theme interviews. Four representatives of companies from North Savo and the internationalization coordinator of the city of Kuopio participated in the interview. The companies represented different stages of internationalization. The interviews were conducted during January and February 2010. The material of the interviews was analysed by themes.

The results of the research indicate that companies face several challenges and problems while internationalizing and operating in an international environment. According to companies in North Savo most problems and challenges are results of linguistic and cultural barriers. Also lack of resources, companies internal internationalization and knowledge of the market environment cause challenges.

The research result enable companies in the North Savo to see the challenges and problems which they possibly will face in international business and while internationalizing. By using the results of the research, companies can improve their capability to meet challenges and possibly prevent future problems. In addition, the international committee of Kuopio Chamber of Commerce can develop their operations with the help of the research results.

Keywords

Internationalization, North Savo, challenges of internationalization

Note

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja rakenne	5
1.2	Menetelmän kuvaus	7
1.3	Kohdeyritysten esittely	10
2	YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	15
2.1	Syyt, motiivit ja käynnistäjät	16
2.2	Kansainvälinen kaupankäynti ja niiden erot kotimaiseen kauppaan	17
3	STRATEGIAAN LIITTYVÄT HAASTEET	18
3.1	Orgaanisen kasvun polku	19
3.2	Yritysyhteistyöhön perustuvan kasvun polku	19
3.3	Born global -polku	21
4	MARKKINA-ALUEEN TUNTEMUKSEEN LIITTYVÄT HAASTEET.....	22
4.1	Poliittiset ja lailliset riskit	22
4.2	Kulttuuriin liittyvät haasteet.....	23
4.3	Talouteen liittyvät ongelmat	26
4.4	Yhteistyökumppaneiden löytymisen haasteet ja riskit.....	27
4.5	Markkina-alueen tutkimuksen haasteet.....	28
5	MARKKINOINTIIN LIITTYVÄT HAASTEET	32
5.1	Tuote	32
5.2	Hinta.....	34
5.3	Saatavuus ja jakelu.....	35
5.4	Markkinointiviestintä.....	36
6	RAHOITUKSEEN JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN LIITTYVÄT HAASTEET	40
6.1	Rahoitus	40
6.2	Henkilöstöjohtaminen	43
7	TULOKSET.....	48
8	POHDINTA.....	53
	LÄHTEET	59
	LIITE 1 Teemahaastattelu runko.....	63

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rakenne

Ajatus opinnäytetyön tekemisestä kansainvälisyyteen liittyen syntyi toisen opinnäytetyön tekijän opiskelijavaihtovuoden pohjalta. Tutustuttuaan ulkomailla eri maiden ihmisiin ja kulttuureihin, tuntui hänestä luontevalta ja mielenkiintoiselta jatkaa kansainvälistymisen tietä. Miettiessämme varsinaista aihetta tutkimukselle katsoimme läpi monia eri vaihtoehtoja. Kävimme kuuntelemassa naisyrittäjille suunnattua Maailma avartuu – Business parantuu -seminaaria lokakuussa 2009, jonka yhtenä aiheena oli ”Mitä kansainvälistyminen yrittäjältä vaatii”. Seminaarin jälkeen meille nousi idea tehdä opinnäytetyö kansainvälistyvien yritysten haasteista. Tämän idean pohjalta lähdimme suunnittelemaan työtä ja sen viitekehystä. Tässä vaiheessa saimme kontaktin Kuopion Kauppakamariin, jonka kansainvälistymisvaliokunta oli suunnitellut tutkivansa samaa aihetta. Kansainvälistymisvaliokunnan tavoitteena on löytää yritysten kansainvälistymisen esteitä Pohjois-Savon alueella. Tutkimustuloksien jälkeen valiokunta pyrkii puuttumaan ja vaikuttamaan niihin tahoihin, jotka voivat poistaa esteitä. Kuopion Kauppakamarin edustajan pyynnöstä päädyimme tekemään tutkimusta kansainvälistyvien yritysten haasteista ja ongelmista valiokunnan puolesta. Yhteyshenkilönä Kuopion Kauppakamarin puolelta toimi toimistopäällikkö Pirjo Airaksinen. Pohdittuamme aihetta ja luettuamme teoriaa yritysten kansainvälistymisestä ajatuksemme selkenivät ja työn alkuperäinen viitekehys muodostui. Tutkimuksemme edetessä tutkimussuunnitelma ja viitekehys tarkentuivat lopulliseen muotoonsa.

Aikaisempia tutkimuksia kansainvälistymisen ongelmista Pohjois-Savon alueella oli tehty TE-keskuksen toimesta vuonna 2008. Tutkimus oli tehty sähköpostikyselyllä, ja sen tarkoituksena oli kehittää TE-keskuksen omaa toimintaa, joten siitä ei julkaistu yleistä raporttia. Kyselyyn vastanneille oli lähetetty PowerPoint esitys, josta Pohjois-Savon alueen yritykset eivät kokeneet hyötyvänsä. (Jäppinen 2009.)

Kirjallisuutta varsinaisista kansainvälistymisen ja kansainvälisen kaupan haasteista ei juuri mielestämme löytynyt. Suurin osa teoksista käsitteli kansainvälistymistä yleisesti ja mitä se merkitsee yrityksille sekä mitä yritysten tulee ottaa huomioon

kansainvälistyessään. Näiden teosten pohjalta olemme rajanneet teoreettisen viitekehyksen käsittelemään niitä aiheita, jotka haastattelemamme yritykset ovat kokeneet haasteellisiksi ja ongelmallisiksi kansainvälisessä kaupassa. Tämä siitä syystä, koska kansainvälinen kaupankäynti aiheena on liian laaja käsiteltäväksi yhdessä opinnäytetyössä. Lisäksi teoreettisen viitekehyksen rajaamisen avulla olemme pystyneet luontevimmin yhdistämään teoriaa ja empiirisistä aineistoa tiiviisti yhteen ja näin noudattamaan tutkimuksemme rakennetta.

Tutkimuksemme päätavoitteena on löytää, mitä haasteita kansainvälistyvä tai kansainvälistä kauppaa käyvä yritys voi kohdata Pohjois-Savossa. Tarkoituksemme ei ole yleistää ongelmia, vaan todeta, mitä ne voivat olla Pohjois-Savon alueella haastatteleamalla tämän alueen yritysten edustajia. Toinen tutkimuksemme tavoitteista on arvioida tutkimuksen hyödyllisyyttä Pohjois-Savon seudun yrityksille ja Kuopion Kauppakamarin kansainvälistymisvaliokunnalle.

Koska aikaisempaa materiaalia varsinaisista kansainvälistymisen ja kansainvälisen kaupan ongelmista ja haasteista ei ole ollut riittävästi saatavilla, pidämme tutkimustamme hyödyllisenä Pohjois-Savon alueen yrityksille ja Kuopion Kauppakamarille. Mielestämme kansainvälistyvien yritysten on tärkeää nähdä ja tietää, minkälaisia ongelmia yritykset mahdollisesti kohtaavat kansainvälistyessä ja kansainvälisessä kaupassa. Näin yritykset pystyvät valmistautumaan etukäteen mahdollisiin ongelmiin tai välttämään ne. Tutkimuksemme hyödyllisyyttä ja työelämälähtöisyyttä puoltaa vielä se, että yhä suurempi osa yrityksistä suuntaa tai on suuntaamassa toimintaansa ulkomaille. Tämän myötä pidämme tutkimustamme tarpeellisena yhä suuremmalle joukolle yrityksistä niin nyt kuin tulevaisuudessakin.

Rakennamme raportin siten, että pyrimme yhdistämään teorian ja haastateltaviemme kokemukset tiiviisti yhteen. Pyrimme löytämään teoriaa haastatteluista löytyvien ongelmien taustaksi oppikirjoista ja Internetistä. Emme paljasta yritysten nimiä, mutta mielestämme on tarpeellista kertoa yrityksistä mahdollisimman havainnollisesti, jotta lukijat pystyvät samaistumaan aiheeseen ja näkemään, minkälaisia ongelmia ja haasteita tietynlaiset yritykset ovat kohdanneet. Annamme jokaiselle yritykselle oman numeron, jonka lisäämme jokaisen kappaleen loppuun, jos yrityksen ajatuksia on siinä ilmaistu. Yritykset esittelemme tarkemmin myöhemmin alaluku 1.3:ssa, josta myös saa selville, mikä numero kullakin yrityksellä on käytössä.

Luvussa kaksi käsittelemme kansainvälistymisen syitä, motiiveja ja käynnistäjiä sekä kansainvälisen kaupan eroa kotimaan kauppaan. Tämän jälkeen siirrymme seuraavissa luvuissa 3–6 työmme teemoihin. Lukuun ottamatta rahoitusta ja henkilöstöjohtamista, teemamme muodostavat oman lukunsa. Rahoitusta ja henkilöstöjohtamista tarkastelemme samassa luvussa. Teemoja käsittelemme sen mukaan, kuinka paljon ongelmia niissä ilmenee. Tästä syystä kaikkia teemoja ei käsitellä yhtä kattavasti. Tutkimuksessa esitämme myös muista lähteistä löytämiämme haasteita ja ongelmia, mutta niitä emme käsittele syvällisesti, koska ne eivät nousseet haastateltavillamme ongelmiksi.

Luvussa seitsemän esittelemme tutkimuksemme päätulokset. Tuloksista lukija voi nähdä haastateltaviemme yritysten suurimmat haasteet ja ongelmat koskien kansainvälistä kauppaa.

Pohdinnassa kertaamme suurimmat haasteet ja ongelmat lyhyesti ja pohdimme miten yritykset pystyisivät niihin vaikuttamaan. Lisäksi vastaamme tutkimuskysymyksiimme, arvioimme työmme luotettavuutta ja pohdimme jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Empiirisen aineiston lisäksi lähteinä pyrimme käyttämään mahdollisimman uusia kirjoja, Internet-sivustoja ja artikkeleita. Tämä siksi, että kansainvälisessä kaupassa toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, eikä tästä syystä aikaisempi tieto ole enää välttämättä paikkaansa pitävää.

1.2 Menetelmän kuvaus

Tutkimuksemme on tehty laadullisena tutkimuksena, johon on haastateltu neljän eri yrityksen edustajaa ja Kuopion kaupungin kansainvälistymiskoordinaattoria. Tutkimukssamme haastateltavat edustavat yritystään ja tästä syystä esitämme tutkimuksessa haasteet ja ongelmat yritysten näkökulmasta. Haastattelut suoritimme teemahaastatteluna kuukauden sisällä toisistaan vuoden 2010 alussa. Haastateltaviemme yhteystiedot olimme saaneet Kuopion Kauppakamarilta ja Kuopio Innovationin kautta. Haastattelemamme yritykset edustivat eri vaiheita kansainvälistymisen asteella.

Tutkimusaiheen ja idean syntyessä olimme jo melko varmoja, että tekisimme kvalitatiivisen tutkimuksen. Keskusteltuamme opinnäytetyön ohjaajan ja Kuopion Kauppakamarin Pirjo Airaksisen kanssa varmistuimme ideastamme ja päätimme tehdä tutkimuksen laadullisena. Näin pyrimme varmistamaan, että saisimme tarkempaa tietoa yritysten haasteista, kuin jos tekisimme kvantitatiivisen tutkimuksen.

Vertaillessamme erilaisia laadullisia aineistonkeruuntapoja nousi mielestämme selkeästi parhaaksi vaihtoehdoksi teemahaastattelu. Myös Kuopion Kauppakamarin edustajan mukaan, tämä oli paras metodi suorittaa aineistonkeruu. Uskoimme tämän metodin avulla saavamme mahdollisimman paljon irti tietoa ja materiaalia tutkimustamme varten.

Teemahaastatteluihin valmistuimme luetun teorian pohjalta. Luimme mahdollisimman paljon alan teoksia niin Internetistä kuin kirjoistakin, ja näiden pohjalta valitsimme haastatteluihin teemat. Kaikissa haastatteluissa käytimme samoja teemoja, jotka oli etukäteen lähetetty haastateltavillemme. (Teemahaastattelu 2010; Laukkanen 2009)

Tutkimuksemme teemoiksi valitsimme strategian, markkina-alueen tuntemuksen, markkinoinnin, rahoituksen ja henkilöstöjohtamisen. Näistä teemoista pyrimme saamaan selville, mitä yritykset ovat kokeneet ongelmaksi ja haasteiksi kansainvälistyessään ja kansainvälisessä kaupassa. Teemojen alle olimme laatineet apukysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä lähteidemme pohjalta siltä varalta, etteivät haastatteluiden keskustelut lähde käyntiin ja että saisimme mahdollisimman kattavan katsauksen kunkin teeman mahdollisista ongelmista. Olimme myös tutustuneet yrityksiin etukäteen yritysten Internet-sivustojen kautta.

Kuopion Kauppakamarin ja Kuopio Innovationin kautta saamiemme yhteystietojen pohjalta otimme yhteyttä sähköpostitse mahdollisiin haastateltaviin yrityksiin. Esittelimme tutkimusaiheemme ja kysyimme, sopisiko yrityksille haastattelu tutkimustamme varten johonkin ajankohtaan. Lähetimme haastattelupyynnöt yhteensä kuudelle yritykselle, ja näistä viisi osallistui tutkimukseen. Yhden yrityksen aikataulut eivät mahdollistaneet haastattelua.

Saadessamme yrityksiltä myöntävän vastauksen, lähetimme yrityksille aiheemme teemat etukäteen, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Haastattelut suoritimme yhtä lukuun ottamatta yritysten toimipisteissä. Yhden yrityksen edustaja tuli haastatteluun koulullemme. Neljä haastatteluistamme toteutimme yhdessä, yhden haastattelun toteutti toinen meistä. Haastattelutilanteissa läsnä olivat haastateltava ja haastattelijat. Haastattelut suoritettiin häiriöttömissä tiloissa, ja ne nauhoitettiin, jotta pystyimme keskittymään olennaiseen sekä lisä- ja tarkentavien kysymysten esittämiseen haastattelutilanteissa.

Pyrimme johtamaan haastatteluja lukemamme teemahaastatteluteorian pohjalta. Aloitimme haastattelut pyytämällä haastateltaviamme kertomaan yrityksestä yleisesti, minkä jälkeen siirryimme valitsemiimme teemoihin. Teemoista kysyessämme pyysimme haastateltavia kertomaan mahdollisista ongelmista kyseiseen teemaan liittyen. Käsittelemme mukaan haastateltavat kertoivat varsin avoimesti yritystä kohdanneista ongelmista ja aiheista ylipäätänsä. Välillä liikuimme asian vieressäkin, mutta pääasiassa haastattelut pysyivät aiheessa. Apukysymysten avulla tarkensimme ja lisäsimme keskustelua tarvittaessa. Emme noudattaneet tarkasti teemojen järjestystä, kuten teoriassakin on neuvottu, vaan siirryimme teemoista toisiin luonnollista kautta. Eri haastatteluissa teemojen järjestys näin ollen vaihtui. (Teemahaastattelu 2010; Laukkanen 2009.)

Haastatteluiden kesken oli eroja, kuinka tarkkaan ja kuinka paljon mitäkin teemaa käsitelimme. Tämä johtui haastateltaviemme kokemista erilaisista ongelmista kutakin teemaa kohden, eikä näin ollen voitu esittää samoja tarkentavia kysymyksiä kaikille haastateltaville.

Haastattelut litteroimme heti haastatteluiden jälkeen, jolloin haastattelut olivat vielä hyvin muistissa. Poimimme jokaisesta haastattelusta yritysten kokemat haasteet ja ongelmat oman teeman alle. Näin pystyimme helposti lajittelemaan kunkin teeman kaikki haasteet ja ongelmat yhteen, joita haastateltaviltamme tuli esille. Lajittelu auttoi selventämään empiirisen aineiston kokonaisuutta ja helpotti tutkimuksemme hahmottamista. Haastatteluista otimme lisäksi suoria lainauksia selkeyttämään ja elävöittämään tekstiä. Haastattelut kestivät 40 minuutista puoleentoista tuntiin.

1.3 Kohdeyritysten esittely

Tutkimuksessamme käytimme yrityksiä, jotka olivat eri vaiheessa kansainvälistymisessään. Näin saimme mahdollisimman kattavan kuvauksen niistä ongelmista, jotka liittyvät kansainvälistymiseen ja kansainväliseen kauppaan. Haastateltavistamme yrityksistä yksi oli aloittanut kansainvälistymisensä jo 1980-luvulla, kaksi yrityksistä oli vasta kansainvälistymässä, yksi oli konsultointi yritys jonka edustajaa pyysimme kertomaan yleisesti kansainvälistymiseen liittyvistä ongelmista kokemuksiansa pohjalta, ja yksi haastateltavistamme oli Kuopion Kaupungin kansainvälistymiskoordinaattori.

Olemme järjestelleet haastatteluiden numerot siten, että haastattelu numero yksi ja kaksi ovat vasta kansainvälistymisen aloittaneet yritykset. Numero kolme on pidemmän aikaan kansainvälistä kauppaa harjoittanut yritys, ja numeroiden neljä ja viisi yritykset kertovat yleisemmin kansainvälisen kaupan haasteista ja ongelmista. Tämän toimenpiteen avulla pyrimme helpottavan tutkimuksen seurantaan ja näkemään, minkälaisia ongelmia ja haasteita kussakin vaiheessa olevat yritykset ovat kohdanneet.

Haastattelu 1 (H1)

Yritys on 2006 vuonna perustettu Kuopion yliopiston tutkimuslähtöinen yritys. Yritys tarjoaa toksikologisia analyysipalveluita tuotteiden turvallisuuden varmistamiseksi tuotekehityksen eri vaiheissa aina kuluttajalle menevään lopputuotteeseen asti. Yritys testaa mm. elintarvikkeisiin kosketuksissa olevia pakkausmateriaaleja (paperi, kartonki, muovi, polymeerit, metalli), väriaineita, pinnoitteita, tekstiilejä, kosmetiikkatuotteita ja yksittäisiä kemikaaleja. Yrityksen missio on auttaa yrityksiä, viranomaisia ja kuluttajia tuoteturvallisuuden edistämässä.

Yliopistolla aloitettiin vuonna 2001 iso EU-projekti, jonka puitteissa oli tarkoitus kehittää uudenlainen testausmenetelmä elintarvikemateriaalia valmistavan paperi- ja kartonkiteollisuuden tarpeisiin. Projektissa tehtiin palvelututkimuksia ja analyysejä teollisuudessa oleville yrityksille. Tutkimuksen tarve oli suuri, eikä yliopiston puitteissa niitä pystytty tekemään. Tästä syntyi liikeidea, jonka seurauksena perustettiin biotestausta tekevä yritys.

Yrityksen johto osallistui vuonna 2005 Venture cupiin, joka on kansallinen liiketoimintasuunnitelma-kilpailu. Johdon liiketoimintasuunnitelma voitti alueelliset kilpailut ja oli lopulta koko kansallisessa kilpailussa kymmenen parhaan joukossa. Kilpailun varrella johto sai useita hyviä arvioita ja neuvoja liiketoimintansa kehittämiseksi. Vuonna 2006 yritys perustettiin, ja vuotta myöhemmin yritys rakensi oman laboratorion Bioteknialle. Yritys oli perustaessaan pienyritys ja yrittäjällä ei ollut minkäänlaista yrittäjätaustaa. Yrityksen toimitusjohtaja sai kuitenkin tietoa yrittäjyydestä osallistuessaan liiketoiminnan kursseille Venture cupin aikana.

Yrityksen toiminta on ollut alusta asti kansainvälistä, koska yliopiston EU-projektikin oli kansainvälinen. Liiketoiminnan alkua vauhditti projektista tutut partnerit ja laajat yhteistyökumppanit aikaisemman työuran puolelta. Haastateltavamme kertoi itse kaupankäynnin olevan yksinkertaista. Asiakkaat eli paperi- ja kartonkitekollisuusyritykset lähettävät näytteen postitse, ja yritys tutkii ja raportoi tulokset asiakkaille. Asiakkaat voivat lähettää tuotteen myös anonyyminä.

Yritys työllistää tällä hetkellä kuusi työntekijää. Yritys on aloittanut erillisen kansainvälistymissuunnitelman, jossa yrityksellä on apuna mentori, jolla on paljon kokemusta ja asiantuntemusta kansainvälisestä kaupasta. Näin yritys saa paljon uusia näkökulmia yritystoimintaansa. Paperi- ja kartonkitekollisuudella ei ole tällä hetkellä varsinaista lainsäädäntöä siitä, miten paperin ja kartongin puhtaus sekä turvallisuus tulisi varmistaa. Mutta EU:ssa on kuitenkin suunnitteilla uusi lainsäädäntö koskien paperin ja kartongin puhtautta, jonka myötä yritys uskoo heidän markkinoiden tulevaisuudessa kasvavan.

Haastattelu 2 (H2)

Yritys on perustettu vuonna 2007 tuotekehityksen osaksi. Viranomaiset ovat asettaneet tietyt säädökset päästöistä isoille sekä pienille laitoksille ennen kuin yritykset voivat aloittaa toimintansa. Tutkimuskohteemme yritys on kehittänyt teollisuuden ja voimalaitosten käyttöön tietoteknisiä ratkaisuja helpottamaan teollisuusprosesseissa, ja voimalaitosten polttoprosesseissa syntyvien, ilmaan tapahtuvien päästöjen raportointia, valvontaa sekä hallinnointia. Tuotteeseen liittyy teknologiaa, jota pystytään säätämään eri maiden säännöksiä sekä eri mittalaitteiden mukaan. Yrityksen tietotekniset ratkaisut ovat yksi osaa isompaa tuotetta, joka hoitaa

laitoksien päästöjen mittauksen. Yrityksellä on täten oltava kansainvälisiä yhteistyökumppaneita, jotta he voivat viedä näkymätöntä tuotetta ulkomaille.

Yritys on lähtenyt kansainvälistymään markkinaselvitysten ja verkoston myötä. Haastateltava kertoi yrityksen verkoston olevan laaja jo heti alussa johtuen aikaisimmista taustoista. Kansainvälistyminen on ollut yrityksen valinta alusta pitäen. Siitä kertoo jo yrityksen ensimmäinen projekti, joka oli Pakistanissa. Yhteistyökumppaneiden myötä he ovat saaneet verkostoaan laajennettua ympäri maailmaa. Kansainvälistymistä helpottaa yrityksen tuotteen sopiminen maassa kuin maassa.

Yritys ei ole käyttänyt tähän mennessä julkista rahaa ollenkaan vaan kaikki raha on tullut omasta rahoituksesta. Yritys koki markkinoiden olevan muualla Suomen markkinoiden ollessa liian pienet. Yrityksellä on kolme osakasta ja he kokevat, että he ovat vasta nyt tulossa markkinoille.

Haastattelu 3 (H3)

Yritys on 1970 luvulla perustettu konepaja, joka on erikoistunut hydraulisten paalutuskoneiden rakentamiseen ja markkinointiin. Asiakkaina yrityksellä ovat johtavat rakennus yritykset ympäri maailmaan. Yrityksen potentiaaliset markkinat ovat siellä missä maaperä pitää vahvistaa ja paaluttaa.

Kansainvälistymiseen yritys on lähtenyt hyvin pitkältä messujen kautta. Ensimmäiset kontaktit ulkomailla oleviin yhteistyökumppaneihin on saatu 1980-luvulla alan messujen kautta. Yritys on käyttänyt myös maakohtaisia markkinatutkimuksia ja sitä kautta etsitty kumppaneita ja asiakkaita. Yritys sai lisää tunnettuutta, kun yksi maailman johtavimman rakentamis- ja projektikehityspalvelun tarjoavan yrityksen suomalaistoimija osti yritykseltä koneita. Tätä kautta ostajan Ruotsinkin toimija kiinnostui. Näin tutkimuksemme yritys sai lisää verkostoja ja näkyvyyttä. 1984 yritys vei ensimmäiset koneensa Skandinavian maihin. Yritys on kasvanut maltillisesti ja levittäytynyt ympäri maailmaa jälleenmyyjien ja agenttien kautta. Yrityksellä ei ole kuitenkaan ollut selvää strategiaa kansainvälistymiselle 1980-luvulla vaan kansainvälistyminen on tapahtunut ”fiiliksen” ja kasvun myötä.

Yritykselle on rakentunut reilun kolmenkymmenen vuoden aikana hyvä jakeluverkosto. Tällä hetkellä yrityksen tuotannosta 96% menee vientiin eli kotimarkkinoiden osuus on pieni. Yrityksen koneita käytetään 45 maassa ympäri maailmaa ja heillä on jakelijoita 14 maassa, jotka ovat yrityksen päämarkkina-alueita. Yritys työllistää tällä hetkellä 170 työntekijää tuotteen kehityksessä, tuotannossa sekä markkinoinnin ja myynnin tehtävissä.

Haastattelu 4 (H4)

Yritys on 1980 luvun lopulla perustettu maailmanlaajuinen liikkeenjohdon konsultointi yritys, joka tarjoaa palvelujaan vientiyrityksille. Henkilökuntaa yrityksellä on Suomessa, Saksassa, Italiassa ja Espanjassa. Suomessa henkilökunta käsittää kaksi henkilöä, mutta suunnitelmissa on pikainen laajeneminen ja lisähenkilökunnan kouluttaminen.

Kansainväliseen tuotevalikoimaan yrityksellä kuuluvat kumppaninen haku, liiketoimintaympäristön kartoitus sekä asiakasasenteen tutkimus. Kansallisen tuotevalikoiman käsittävät sisäinen ja ulkoinen myyntivalmennus, kulttuurierot näkökulmana liiketoimintakäyttäytymiselle, asiakasmielipidemittaukset, jakeluverkoston johtaminen, vientimarkkinoinnin organisointi sekä ripeä ja kustannustehokas markkinoille pääsy.

Haastattelimme yrityksen vanhempaa konsulttia. Tavoitteenaan hänellä on kääntää yrityksen suunta taloushallinnon konsultoinnista asiakashallinnan, markkinoinnin ja kv-puolen opetukseen ja valmennukseen. Kansainvälistymisen valmennuksen hän on aloittanut syksyllä 2009. Sitä ennen hän on työskennellyt pienissä ja suurissa yrityksissä järjestelmä ja tuote myyjänä. Viimeiset kymmenen vuotta työelämästään hän on viettänyt markkinoinnin ja kansainvälisen markkinoinnin parissa. Työhistoriastaan hän on viettänyt noin kahdeksan vuotta ulkomailla. Viimeisimpinä projekteinaan yrityksille hän mainitsi asiakasrajapinnan tutkimuksen, asiakas hankinnan sekä kansainvälistymistavan opettamisen.

Haastattelu 5 (H5)

Kuopion kaupungin hallinta- ja kehittämiskeskuksessa toimiva henkilö, joka on kansainvälisten asioiden koordinaattori. Tehtävä alueenaan hänellä on Kuopion

kansainvälisyys ohjelman edistäminen. Tämä on toimenpideohjelma, johon on listattu noin 20 asiaa, jotka vaativat parannusta Kuopionseudulla. Tavoitteena toimintaympäristön kehittäminen, jotta ulkomaalaiset asukkaat ja yritykset voivat toimia täällä. Tämän vuoksi kaupunki tekee yhteistyötä muun muassa kauppakamarin, yliopiston ja ammattikorkeakoulujen kanssa, jotta näitä alueen palveluita saadaan kuntoon.

Näkökulmana hänellä on yleinen kansainvälistyminen Kuopion alueella, ja miten kunnan ja sen oppilaitosten pitää toimia ja muuttua maailman kansainvälistyessä

2 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Yritykset, jotka etsivät mahdollisuuksia kansainvälistyä, kohtaavat uusia haasteita mutta myös mahdollisuuksia. Uusien markkinoiden valloittaminen vaatii riskien ottamista. Kansainvälistyessä yrityksen organisaatio kulttuuri sekä strategia saavat uusia vaikutuksia ulkomaisesta toimintaympäristöstä, jossa se toimii. (Morrison 2009, 4.)

Toimintaympäristön muuttuminen ja yhteistyö toisten organisaatioiden tai yritysten kanssa aiheuttaa haasteita kansainvälistyvien yritysten johdolle, jossa yhteistyö yritysten kesken on avain asemassa. Yhteistyö yritysten kesken luo uusia mahdollisuuksia, erityisesti kasvavilla markkinoilla. Samoin valtiolliset ja ei – valtiolliset organisaatiot vaikuttavat kansainvälistyvien yritysten toimimiseen. Edellä mainitut organisaatiot sisältävät niin paikalliset kuin valtakunnalliset organisaatiot, jotka vaikuttavat suoraan tai epäsuoraan yritysten kaupankäyntiin maiden rajojen sisäpuolella. Kuitenkin yhteistyö eri maiden hallitusten kesken on johtanut kansainvälisen kaupan raamien syntyyn tietyillä alueilla. (Morrison 2009, 5, 29, 34.) Esimerkkinä voimme mainita EU:n vapaan työvoiman liikkuvuuden.

Kansainvälistyessä yritykseltä vaaditaan uusien toimintaympäristöjen ymmärtämistä, varsinkin silloin kun kaupankäynnissä kulttuuriset erot ovat suuret. Huolimatta jakeluverkostojen ja kommunikointi välineiden kehittymisestä, maiden väliset taloudelliset, poliittiset, lailliset ja kulttuuriset erot näyttelevät suurta osaa. Taloudellisia eroja kaupankäynti maiden välillä voivat olla muun muassa maiden taloudelliset tilanteet ja maiden rahoitus säädökset, kansainväliset taloudelliset trendit maiden sisällä sekä alueelliset taloudelliset olosuhteet. Poliittisia eroja voivat muun muassa olla kansalliset ja alueelliset poliittiset päätöksenteon menetelmät sekä kansainväliset suhteet. Laillisiin eroihin kuuluvat kansalliset, alueelliset ja kansainväliset lait ja niiden säädökset. Kulttuurisiin eroihin kuuluvat maiden omat kulttuurit ja kieli, maiden sosiaaliset ryhmät sekä kansainvälistymisen vaikutukset kulttuuriin. (Morrison 2009, 7-8.)

Edellisessä kappaleessa mainittujen erojen vuoksi, yritysten pitää tarkkaan miettiä mihin yritykset lähtevät kansainvälistymään ja miten yritykset toimivat kyseisissä

toimintaympäristöissä taatakseen mahdollisimman suuren hyödyn itselleen. Yritykset, jotka jo perustamisestaan lähtien ajattelevat kansainvälisesti pystyvät useimmiten paremmin hyötymään uusista mahdollisuuksista kuin yritykset, jotka ajattelevat perustaessaan kotimarkkinalähtöisesti. Pienet ja keskisuuret yritykset näyttelevät kasvavissa määrin elintärkeää osaa kansainvälisillä markkinoilla. (Morrison 2009, 8, 34.)

2.1 Syyt, motiivit ja käynnistäjät

Kansainvälistyminen on useasti luonnollinen osa yrityksen kasvu- ja kehitysstrategiaa. Sen syytä ja motiiveja voidaan tarkastella kansainvälistymiseen vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Kansainvälistymisen vaikuttavat tekijät jaetaan yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä tuleviin tekijöihin sekä yrityksestä itsestään johtuviin tekijöihin. (Vahvaselkä 2009, 61 – 62.)

Itsestään johtuvat tekijät ovat joko yrityksen ominaisuuksista johtuvia (ikä, koko, toimiala, perheyrittäjäyys), johdosta johtuvia (strateginen ja markkina orientaatio, kansainvälinen koulutus, kielitaito, suhdeverkosto) tai päätöksentekoon liittyviä tilannetekijöitä. Ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvat tekijät ovat joko koti- tai kohdemarkkinatekijöitä. Kotimarkkinoiden pienuus toimii suomalaisille yritykselle painetekijänä kansainvälistymiselle. Sen sijaan imutekijöinä toimivat kohdemarkkinoiden suuruus, avoimuus sekä etabloitumista edistävät tukitoimet. (Vahvaselkä 2009, 61 – 62.)

Kansainvälistymisen käynnistäjät yrityksessä ovat pääasiallisesti kansainvälisesti orientoituneet ja motivoitunut johto, joka on rohkea tarttumaan markkinoiden tarjoamiin haasteisiin. Pk-yrityksissä lopullisen päätöksen kansainvälistymisestä tekee toimitusjohtaja, joten toimenpiteiden toteutukset ja prosessin onnistuminen riippuvat hänen sitoutumisestaan kansainvälistymiseen. Lisäksi yrityksen uudet työntekijät, ylituotanto tai kotimaankaupan pysähtyminen voivat käynnistää kansainvälistymisen. Yritykseen kohdistuneet kyselyt ja tilaukset sekä valtiovallan tukitoimenpiteet ovat ulkoisia käynnistäjiä, jotka voivat lopulta johtaa yrityksen kansainvälistymiseen. (Vahvaselkä 2009, 62 – 63.)

2.2 Kansainvälinen kaupankäynti ja niiden erot kotimaiseen kauppaan

Kansallisessa liiketoiminnassa, joka käsittää myös paikallisen liiketoiminnan, yritykset hyötyvät asiakkaiden tuntemisesta, samasta kielestä sekä samasta valuutasta. Myös liiketoimet toisten yritysten kesken, rahansiirrot sekä mahdolliset oikeustoimet toimivat yhden oikeusjärjestelmän mukaan. Yritykset pystyvät käyttämään kotimaista mediaa tavoittaakseen asiakkaat sekä hyötyvät suhteellisen helposta jakeluverkosta maan sisällä. Riskit kotimaisessa liiketoiminnassa on helpommin ennustettavissa ja hoidettavissa. (Morrison 2009, 6-7.)

Janet Morrison (2009, 5) määrittelee kansainvälisen liiketoiminnan seuraavalla tavalla: ”Any business activity across national borders, including exporting and importing, manufacturing, service provision and retailing; also refers to the organization itself which engages in cross-border business”.

Kansainvälinen liiketoiminta on laajempaa ja monimutkaisempaa kuin kansallinen liiketoiminta. Toimiminen ulkomaisilla markkinoilla sekä uusien ja erilaisten asiakkaiden kohtaaminen tuottavat haasteita kansainvälisessä kaupassa. Jakeluverkostot sekä kuljetukset ovat laajempia ja saattavat sisältää monia välikäsiä. Asiakkaiden tavoittaminen on hankalampaa ja joudutaan käyttämään kansainvälistä mediaa. Myös vieraan valuutan käyttämiseen sisältyy riskejä. (Morrison 2009, 6-7.)

3 STRATEGIAAN LIITTYVÄT HAASTEET

Se on enemmänkin sitä, että kun lähdetään yrityksissä miettiä kansainvälistymistä, niin pitää ensin saada se yritys sisäisesti sellaiseen kuntoon, että se pystyy kansainvälistymään. (H4.)

Yrityksen kansainvälistyminen on strategisesti merkittävä päätös. Strategisessa ajattelussa on tärkeää, että yrityksen tavoitellessa päämääräänsä yrityksen tulee löytää balanssi omien voimavarojen sekä toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien ja sen asettamien rajoitusten välille. Kansainvälistyminen on luonnollinen osa yrityksen kasvamista ja kehitysprosessia. Nykyisin kansainvälistyminen on useammin välttämättömyys, johon ajaututaan, jos liiketoimintaa halutaan jatkaa tai yritystä perustetaan. (Kukkola & Pirnes 2002, 60, 89.) Suurin syy kansainvälistymiselle on kotimarkkinoiden pienuus, joka ei tarjoa niin isoa ostovoimaa kuin ulkomaan markkinat.

Tutkimusta ja haastatteluja tehdessä huomasimme, että yrityksillä ei ollut valmiiksi hiottua strategiaa kansainvälistymiseen vaan niin kuin edellisessä kappaleessa mainittiin, siihen ajaututaan, se on välttämättömyys. Eräs haastateltavista kommentoi strategia kysymykseen seuraavasti:

Pois kaikki suuret strategiat ja kaikki muut korkealentoiset suunnitelmat mitä nämä gurut esittää [- -] ei näin pienelle yritykselle. (H1).

Strategiaan liittyvien vastauksien purkamisessa havaitsimme yrityksillä olevan hyvin paljon yhdistäviä tekijöitä kansainvälisille markkinoille lähtiessään tai siellä ollessaan. Vahvaselän (2009, 31) mukaan yritys voi hakea kasvua kolmen kansainvälistymispolun kautta. Mielestämme nämä polut esittävät strategiaa tutkimuksessamme olevien yritysten kohdalla ja tarkastelimme strategian ongelmia ja haasteita polkujen pohjalta.

Polut eroavat toisistaan muiden muassa kansainvälistymisajan ja nopeuden, niistä erotettavien vaiheiden määrän, yhteistyön ja verkostojen tarpeen osalta. Orgaanisen kasvun polku edustaa suhteellisen hidasta laajenemista ja kasvua, kun taas born global -polku on nopea. Jälkimmäiseen sisältyy riskejä, ja se edellyttää ulkoista rahoitusta. Kasvua ja kansainvälistymistä voidaan nopeuttaa yritysyhteistyön ja kumppanuuksien avulla. (Vahvaselkä 2009, 31.)

3.1 Orgaanisen kasvun polku

”Orgaanisen kasvun polku kansainvälistymisessä on perinteinen, vaiheittainen, lähimarkkinoilta alkava kansainvälistyminen, joka seuraa kotimarkkinavaihetta”, toteaa Vahvaselkä (2009, 32). Tutkimuksessamme eräs yritys on orgaanisen kasvun yritys, joka on tavoitellut liikevaihdon sisäistä kasvua ilman erityisiä yritysjärjestelyitä, kuten yritysostoja. Yritys on kasvanut ja kansainvälistynyt tuotelähtöisesti oman tekemisen ja kokemusten kautta. Vaiheittain laajeneminen on pyritty rahoittamaan tulorahoituksella. (H3.) Nopeaa kasvua estävät riskinoton vähäisyys, markkinatiedon ja usein myös kielitaidon puuttuminen. (Vahvaselkä 2009, 32.)

Maailman taloudellinen tilanne on näkynyt haastateltavamme yrityksen toiminnassa ja muodostanut strategisen haasteen yritykselle. Tuotekehitystä ei ole voitu juuri tehdä, koska rahaa ei yksinkertaisesti ole. Yritys on joutunut tarkasti fokuoimaan minne rahansa sijoittavat. (H3). Verkoston ja yhteistyökumppaneiden luotettavuus kysyy myös lujuutta taloudellisesti tiukoilla ajoilla. Globaalin talouden ollessa laman alla myös myynti kärsii väistämättä. Ostovoima asiakkailta on rajallinen sekä tässä yrityksen tapauksessa asiakkaiden ostopäätökset ovat pitkistyneet (H3). Nämä seikat ovat eittämättä ongelmia orgaanista polkua kulkeville yrityksille. Myynnin ja tuotekehityksen puuttuminen asettaa koko organisaatiolle ison haasteen. Vuonna 2008 tapahtuneen Yhdysvaltain pankkikriisin myötä monet yritykset ovat joutuneet kärsimään myynnin ja tuotekehityksen myötä ja tämä on näkynyt muun muassa työpaikkojen menetyksinä, myös pk-yrityksissä.

3.2 Yritysyhteistyöhön perustuvan kasvun polku

Yritysyhteistyöhön perustuvan kasvun polku on edellisen kappaleen orgaanisen kasvupolun ja seuraavan kappaleen born global -polun välimuoto. Tässä polussa yritys pyrkii lisäämään kasvuaan ja kansainvälistymistään yritysyhteistyöllä. Yritys aikaansaa lisäarvoa tekemällä yhteistyötä tavaratoimittajien, liiketoimintakumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Perimmäiset syyt tämän polun valintaan on markkina-alueen laajentaminen oman kapasiteetin vähyyden vuoksi sekä resurssien vahvistaminen, investointien pienentäminen ja kulujen säästäminen.

Yritykseltä puuttuu myös jokin kansainvälistymiseen tarvittava resurssi, kuten jakelu tai markkinointi. (Vahvaselkä 2009, 33.)

Yksi tutkimuskohteistamme on yritysyritysteistyötä harjoittava yritys. Kyseinen yritys on ollut yhteistyössä monien toimittajien kanssa ja ei ole juuri kaupan alussa yhteydessä loppuasiakkaaseen. (H2.) Yritysyhteistyön polkua käyttävällä yrityksellä on usein kokenut johto ja hyvät yhteydet, jotka auttavat kansainvälisten suhteiden luomisessa (Vahvaselkä 2009, 33). Yritys on pieni kolmen henkilön yritys, joka käyttää omia kontaktejaan myynnin lisäämiseksi. Yritys on lähtenyt kansainvälistymään heti ja hyödyntänyt omia verkostojaan. Haastattelussa kävi ilmi, että verkottuminen ja sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen on kuitenkin tässä kasvustrategiassa ollut haastavaa ja työlästä. (H2). Haastateltava totesikin:

Jos on pieni ja uusi yritys ja osaamista löytyy, niin on silti vaikea päästä tuonne nuin, jos ei ole tuttuja (H2).

Yhteistyötä harjoittavalle pk-yritykselle on myös haastavaa toimintansa laajentaminen yksin eri markkina-alueille. Yritykset toimivat yritysyritysteistyön kautta, joten jos verkoston muut yritykset eivät laajenna toimintaansa niin hekään eivät pysty laajentumaan ja sitä kautta kasvattamaan myyntiään. (Vahvaselkä 2009, 33.)

Haastattelussa kävikin ilmi, että on haastavaa löytää yhteistyökumppani joka tukee nimenomaan heidän liiketoimintaa ja kasvattaa heidän omia mahdollisuuksia (H2). Yritysyhteistyöhön perustuvan kasvun polkua kulkevan yrityksen on tärkeää pitää suhteet yhteistyökumppaneihin luotettavina ja myös toisinpäin (Vahvaselkä 2009, 33). Haastateltava kertoi, että esimerkiksi sähköpostiin vastaaminen pikaisesti on tärkeää. Jos sähköpostiin vastaaminen kestää kauan, on se merkki ongelmista. (H2.) Tämä sähköpostiin vastaaminen on ongelma ihan arkipäiväisessä asioinnissa, johon kannattaa varsinkin kasvavan yrityksen kiinnittää huomiota. Liiketoiminnan kasvaminen tämän polun kautta vaatii laadukasta ja luotettavaa kanssakäymistä.

Kolme asiaa on mitä tarvitaan: avoimuutta, rehellisyyttä ja yhteistyötä. Ne kun muistaa niin pärjää. (H2.)

3.3 Born global -polku

Born global -yritykset ovat nuoria, tietointensiivisiä ja nopeasti kansainvälistyviä pieniä yrityksiä. Yritykset aloittavat kansainvälistymisen jopa ennen toimintansa alkamista tai samanaikaisesti kotimaan toiminnan kanssa. Tämän polun yritykset ovat 1 – 3 omistajan ja muutaman työntekijän tieto- ja osaamisintensiivisiä yrityksiä. Koko organisaation osaaminen on korkeaa, tuotteet ovat korkean teknologian erikoistuotteita ja vaikeasti kopioitavia uniikkituotteita. Fyysinen etäisyys ei ole myöskään esteenä. (Vahvaselkä 2009, 34 – 35; Siitari 2006.)

Eräs tutkimuksessamme mukana ollut yritys oli kansainvälistynyt samanaikaisesti kotimarkkinoiden kanssa. Kuten born global -yritykset yleensä, tutkimuksessamme ollut yritys on pieni uuden teknologian yritys, jonka sijainti ei ole vaikuttanut liiketoimintaan. (H1.) Born global -yrityksen perustajilla on usein korkea koulutus, aikaisempaa liikejohdollista kokemusta, kielitaitoa sekä korkea motivaatio (Vahvaselkä 2009, 34). Haastateltavamme yrityksen johdolle haasteen on asettanut aikaisemman liikejohdollisen kokemuksen puute. Yrityksen toimitusjohtaja on lähtenyt ”kylmiltään” yrityksen perustamiseen ja liiketoiminnan pyörittämiseen. Yrityksellä ei ole ollut selvää suunnitelmaa kansainvälisille markkinoille. Yritys on kuitenkin tekemässä kansainvälistymisstrategiaa, joka antaisi suuntaviivat tulevaisuudelle. Yrittäjä korosti, että täytyy olla rohkeutta ja halua, vaikka ei liiketoiminnallista taustaa olekaan. Ongelmia pitää rakastaa ja ratkoa niitä sen mukaan miten niitä tulee. (H1.)

Kansainvälistymispolkuja koskevat valinnat ovat merkittäviä yrityksen kasvu- ja kansainvälistymisstrategiaa koskevia päätöksiä. Päätöksillä on vaikutusta yrityksen menestymisessä kansainvälisesti. Kansainvälistymispolun valinta täytyy tehdä niin, jotta yrityksen resurssit, osaaminen ja tavoitteet kansainvälistymisessä kohtaavat ympäristöstä tulevat haasteet ja mahdollisuudet. Kansainvälistymisenpolun valintaan vaikuttavat myös yrityksen kansainvälistymisen vaihe ja kilpailutilanne kohdemarkkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 35.)

4 MARKKINA-ALUEEN TUNTEMUKSEEN LIITTYVÄT HAASTEET

Tässä luvussa käsittelemme yritysten kohtaamia haasteita ja ongelmia markkina-alueen tuntemukseen liittyen. Markkina-alueen tuntemuksessa haastateltavamme yritykset ovat kohdanneet eniten haasteita ja ongelmia. Olemme jakaneet luvun viiteen alaotsikkoon, joissa käsittelemme teemamme merkittävimpiä haasteita.

4.1 Poliittiset ja lailliset riskit

Poliittiset ja lailliset systeemit eroavat maittain. Poliittinen riski tarkoittaa, että poliittinen päätös tai tapahtuma vaikuttaa negatiivisesti liiketoimintaympäristöön. Tällöin sijoittajan investoinnin arvo ja tuottavuus voi laskea. (Daniels, Radebaugh & Sullivan 2007, 99.)

Poliittiset riskit voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: valtion sisäisiin poliittisiin riskeihin sekä valtion ulkopuolelta tuleviin riskeihin. Suurimpina sisäisinä riskeinä ovat korruptio, heikko lakien noudattaminen ja yhteiskunnan sirpaleisuus. Yleisimpiä nämä ovat juuri kehitysmaissa, joissa myös suurin taloudellinen potentiaali ilmenee. Ulkopuolelta tulevia riskejä kansainvälisessä toiminnassa voivat olla esimerkiksi maiden hallitusten väliset riidat, jotka voivat vaikuttaa maiden rajojen väliseen kaupankäyntiin. Myös terrorismin uhka on otettava huomioon. (Morrison 2009, 167–172.)

Suurin osa laillisista ongelmista johtaa juurensa heikkoon lain noudattamiseen ja sen vähäiseen kunnioittamiseen. Laillisia ongelmia voivat olla esimerkiksi epävarmuudet laillisissa vastuissa, kuten aineettoman omaisuuden suojelussa, korruption hyväksymisessä, sopimusten täytäntöönpanoissa, tai reiluus ja puolueettomuus juridisissa prosesseissa, kuten siviili- ja rikostuomioistuimissa. (Morrison 2009, 183–184.)

Poliittisia ja laillisia ongelmia haastateltavistamme on kokenut ainoastaan yhden yrityksen edustaja. Poliittisista ongelmista hän mainitsi Afrikan maiden epävakauden, jonne ei ole tämän takia uskallettu lähteä. Pohjois-Amerikassa lainsäädännöt yritys on kokenut ongelmallisiksi, koska lait vaihtelevat osavaltioittain. Siellä kyseinen yritys

on nähnyt parhaakseen toimia jälleenmyyjien kautta, jotka tietävät ja tuntevat paremmin kyseiset lait. Myös Venäjän ja Arabian maiden kaupassa on ollut ongelmia koskien lainsäädäntöjä. (H3.) Venäjän kaupasta haastateltava mainitsi seuraavaa:

Lainsäädännöt vaihtuvat yhtä usein kuin kauppamiehellä sukat, joten niitten perässä pysyminen on mahdotonta. Näiden takia joitakin papereita aina puuttuu ja joskus tavarat ovat seisoneet rajalla. (H3.)

4.2 Kulttuuriin liittyvät haasteet

Kansainvälistyessä yritykset joutuvat tulemaan toimeen uusien kulttuurien kanssa (Kukkola & Pirnes 2002, 253). Huolimatta siitä, että suurin osa yhteiskunnista on monikulttuurisia, on naivia ajatella, etteivät kulttuurien väliset erot vaikuttaisi liiketoimintaan. Uskonto, kieli, koulutus, uskomukset sekä muut kulttuurien väliset eroavaisuudet voivat aiheuttaa ongelmia kansainvälistyessä. Mitä suuremmaksi kulttuurilliset erot kasvavat, sitä tärkeämmäksi tulee kansainvälistyvien yritysten ymmärtää vierasta kulttuuria. (Morrison 2009, 151.) Usein kulttuurillisten erojen merkityksen ymmärtää vasta silloin, kun monien tuntien tai päivien neuvottelut valuvat hukkaan ja kauppoja ei synny (Kukkola & Pirnes 2002, 253).

Haastatteluistamme nousi esille kaksi merkittävää haastetta koskien kulttuurien välisiä eroavaisuuksia. Haasteet olivat: kieli- ja kommunikointierot sekä kaupankäyntitavat.

...alioivoidaan pitkälti täällä tän osaamisen puolella niiden kulttuurin, kielitaidon ja paikallisten käytäntöjen merkitystä (H4).

Tarkastelemme haasteita tarkemmin seuraavassa.

Kieli- ja kommunikointieroista johtuvat haasteet

Kieli- ja kommunikointierot ilmentävät suurilta osin omia kulttuurejamme ja kulkevat käsi kädessä. Ne on opittu jo varhaisessa vaiheessa elämäämme ja niihin vaikuttavat meidän arvomme sekä asenteemme. Kaikissa kulttuureissa myös sanaton viestintä, joka käsittää kasvojen ilmeet sekä käsien ja pään eleet, näyttelee omaa osaansa. Sama ele voi tarkoittaa eri kulttuureissa eri asiaa, sekä hiljaisuudella voi olla oma merkityksensä. Kulttuurit, joissa on paljon sanatonta viestintää, voi aiheuttaa

hankaluuksia niihin tottumattomille tai niistä tietämättömille. (Morrison 2009, 127–128.)

Vaikka englannin kielestä onkin kasvanut liike-elämän pääkieli, se ei tarkoita, että yritykset ymmärtäisivät ulkomaisia kollegoitaan, työntekijöitään tai asiakkaitaan täysin. Usein muiden kielten opiskelun laiminlyönti johtaa ymmärryksen puutteeseen heitä kohtaan. Tämän vuoksi olisi tärkeää osata paikallista kieltä helpottamaan hyvien suhteiden ja vieraan kulttuurin ymmärtämistä. Mutta vaikka kieli ongelma olisikin ratkaistu, ei pidä unohtaa, että muut kulttuuriset erot pysyvät silti voimissaan aiheuttaen epäselvyyksiä ja väärinymmärryksiä. (Rugman & Collison 2006, 142- 143; Morrison 2009, 127–128.)

Tutkiessamme kulttuuriin liittyviä ongelmia haastatettaviltamme tuli ilmi kielitaidon suuri merkitys. Jokainen haastateltavistamme mainitsi kielitaidon välttämättömäksi ja haasteelliseksi kansainvälisessä liiketoiminnassa. Englannin kieli koettiin vähimmäisvaatimukseksi ja kuten yksi haastateltavistamme totesi:

80% kaupoista tehdään huonolla englannin kielellä ni se on ainaki semmonen välttämättömyys (H2).

Mutta kuten edellä mainitussa teoriassa mainitsimme, auttaa muiden vieraiden kielten hallitseminen luomaan paremmat suhteet ja ymmärryksen vieraaseen kulttuuriin.

...ymmärtää se paikallinen kaupankäynti, tavallaan prosessi ja tyyli ja tapa ja sitten ois suotavaa vielä että puhuis sitä pääkieltä mitä siellä puhutaan ja tavallaan kunnioittas sitä asiakastakin sillä, että ne kaupankäyntineuvottelut jossa oot mukana jos ne puhutaan portugaliks ois se suotavaa, että meidänkin jannu, joka on mukana niin puhuis sitä portugalia. Tottakai ne osaa jollain tasolla englantia siellä [- -]On paljon semmosia kulttuureja, missä tota se saattaa muodostua kaupankäynnin esteeksi. Ruotsalaiset tykkää oikeasti tehdä kauppaa ruotsiksi ja Venäläiset venäjäksi niin kyllä nämä ovat semmosia asioita siihen pitää oikeasti kiinnittää huomiota. Ne yllättävän tärkeeseen rooliin meillä tulevat...(H3.)

Euroopan komission perustama, monikielisyyttä käsittelevä yritysfoorumi (2008) nostaa myös esille kieli ja kulttuurituntemuksen tärkeyden. Raportista käy ilmi, että jopa 11 % eurooppalaisista pk-yrityksistä menettää kaupan johtuen puutteellisesta kielitaidosta ja kulttuurin ymmärtämisestä. ELAN tekemään tutkimukseen oli

haastateltu lähes kahtatuhatta pk-yritystä Euroopan alueelta, 27 maasta. Raportin mukaan kielitaidon hyödyntäminen osana liikestrategiaa auttaisi pk-yrityksiä pärjäämään viennin alalla huomattavasti paremmin. Yritysfoorumin tekemän selvityksen mukaan liikeyritysten olisi harkittava varsinkin seuraavia toimia parantaakseen omia valmiuksiaan kansainvälisillä markkinoilla:

”– selvitettävä, millaista kielitaitoa yrityksessä on jo entuudestaan, ja sovitettava se yhteen tarpeiden ja mahdollisuuksien kanssa kaikilla organisaatiotasolla ja yrityksen kaikkien toimintojen osalta

– tarkistettava henkilöstöhallinnossaan sovellettavia rekryointiperiaatteita ja kehitysstrategioita sekä laadittava työntekijäkohtaiset kielitaitotavoitteet, jotka vastaavat kunkin työtehtäviä

– toteutettava hallinnossaan monipuolisia kielistrategioita, joihin kuuluu panostaminen kielikoulutukseen, eri kieliä äidinkielenään puhuvien henkilöiden palkkaaminen (väliaikaisesti tai pysyvästi), kieliteknologian hyödyntäminen sekä yhteistyö kääntäjien, tulkkien, viestijöiden ja kulttuurivälittäjien kanssa

– pyrittävä edistämään henkilöstön kansainvälistä liikkuvuutta”.
(Euroopan komission monikielisyysfoorumi 2008.)

Kaupankäyntitapojen eroista johtuvat haasteet

Toinen suuri ongelma, joka aiheutuu kulttuurillisista eroista, ovat kaupankäyntitapojen erot.

No kulttuuriongelmat vaikuttaa siinä mielessä, et joissai maissa on ne omat semmoset, mitenkä sitä sanois, semmoset kaupankäyntitavat. Et ne ei oo samat ku miten suomessa tehdään kauppaa. (H1.)

Kun kaksi erilaista kulttuuria kohtaa liiketoiminnoissaan, heidän eroavaisuudet arvoissa, uskomuksissa, käyttäytymis- ja kommunikaatiotavoissa aiheuttavat väärinymmärryksiä ja ongelmia. Kasvotusten käytävissä neuvotteluissa ongelmia voi ilmetä kielessä, tavoissa sekä rituaaleissa, jotka voidaan tulkita väärin. Yritysten välisissä neuvotteluissa täytyy ottaa huomioon yritysten organisaatiosta johtuvat eroavaisuudet. Tämä pitää sisällään niin yritysten päätöksenteon sekä johdon ja työvoiman välisen suhteen kuin työntekijöidenkin suhtautumisen työhön ja työnantajaan. Yritysten ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa yrityksen tulee ottaa huomioon asiakkaiden käyttäytyminen sekä mieltymykset kohdemarkkinoilla. (Rugman & Collison 2006, 131–132, 143.) Yllä mainittujen eroavaisuuksien takia, kaupankäyntitavat voivat vaihdella suuresti maiden välillä.

Edellisessä kappaleessa mainittuja ongelmia haastateltavamme yritykset ovat kohdanneet usein. Yritysten mukaan eri maista ja kulttuureista tulevien yritysten kanssa toimiessa täytyy varautua siihen, että kaikki ei suju suunnitelmien mukaan. Joillekin yrityksistä kaupankäyntitapojen erot ovat aiheuttaneet suuria ongelmia, ja jopa kauppoja on jouduttu perumaan. (H1; H2; H3; H4.)

Kiinalaiset kierteli ja kaarteli eikä siitä lopulta syntynyt yhtään mitään (H1).

Arabimaissa on omat ongelmansa. Ei puhuta naisille ja pitää löytää sopiva paikallinen henkilö hoitamaan neuvotteluja. (H1.)

Ramadanin aikaan mikään ei liiku (H3).

Arabimaissa pitää hioa ja hioa ja mennä paikanpäälle. Niille pitää olla veden selvä mitä tuote sisältää ja miten se toimii. (H2.)

Jotta kulttuurista johtuvien kaupankäyntitapaerojen haasteista selvittäisiin, nousee niiden etukäteen opiskelu tärkeäksi. Opiskelun avulla yritykset tietäisivät mitä odottaa ja voisivat valmistautua näihin ongelmiin. Samalla kauppojen onnistumisen mahdollisuus nousisi huomattavasti. Myös kärsivällisyyttä ja suvaitsevaisuutta tarvitaan.

4.3 Talouteen liittyvät ongelmat

Yksi suurimmista liike-ympäristöön vaikuttavista tekijöistä on taloudellinen toimintaympäristö. Globalisaation ja markkinoiden avoimuuden myötä talouteen liittyvät riskit ovat lisääntyneet ja riippuvuus muiden maiden talouksiin on kasvanut. Hyvänä esimerkkinä on Yhdysvalloissa tapahtunut pankkikriisi, jolla on ollut vaikutusta koko maailman talouteen. (Harb 2008, 109; Harrison 2008, 18.)

Kansainvälistyessä yritysten olisi hyvä ottaa selvää ainakin muutamista maiden talouksiin liittyvistä indikaattoreista. Tärkeimpiä maiden talouden mittareita ovat BKT, BKT asukasta kohden, ostovoiman jakautuminen, kasvu ennuste, tulojen jakautuminen ja inhimillisen kehityksen aste. Liiketoimintaan eri maissa vaikuttavat markkina-alueen koko (BKT tai ostovoima), kuluttajien tämän hetkinen (BKT tai ostovoima asukasta kohden) ja tulevaisuuden hyvinvointi (tulojen jakautuminen ja

inhimillinen kehitys). Näiden lisäksi tulee ottaa huomioon maiden inflaatio, työttömyys, köyhyys, velka ja maksujen tasapaino. Edellä mainittuja mittareita oikein käyttämällä ja tulkitsemalla yritys pystyy ennustamaan tulevaisuuden trendejä ja tapahtumia, jotka vaikuttavat yrityksen tuloksiin kyseisessä maassa. (Morrison 2009, 79–83; Daniels ym. 2007, 123–124, 161.)

Markkina-alueen talouteen liittyviä ongelmia ei juuri ilmennyt haastatteluistamme. Ainoastaan Afrikan maiden taloudellinen epävakaus ja maailman taloudellinen tilanne mainittiin kertaalleen. Maailman taloudellinen tilanne on vaikuttanut kyseiseen yritykseen sen kauppaaikojen pitkittymisellä Yhdysvalloissa sekä tuotteiden viemiseen käytettävän laivakapasiteetin epävarmuudella. (H3.) Haastateltaviamme kahden kansainvälistyvän yritysten edustajien mukaan maailman taloudellisella tilanteella ei ole ollut vaikutusta yrityksensä kaupan käyntiin (H1; H2).

Käyttämässämme kirjoissa ja Internet artikkeleissa taloudellisiksi ongelmiksi mainittiin oikeiden taloudellisten indikaattoreiden käyttäminen ja hyödyntäminen sekä niiden suhteiden ymmärtäminen verrattuna toisiinsa. Muita kirjoissa ja Internetissä lähteissä mainittuja ongelmia olivat energian hinnan vaihtelut ja toimittaminen, tietokoneiden hakkerointi ja virukset sekä muut teknologiset riskit. (Daniels ym. 2007, 123–124; Harrison 2008, 18.)

4.4 Yhteistyökumppaneiden löytymisen haasteet ja riskit

Uusille markkinoille mentäessä yritykset kohtaavat ongelman etsiessään oikeita asiakkaita ja yhteistyökumppaneita itselleen (OECD-OPEC global conference 2006, 4). Tämän mainitsi myös yksi haastateltavistamme ongelmaksi (H1; H2; H3). Yhteistyökumppaneiden avulla yritykset pystyvät monipuolisesti menemään monille eri markkinoille, minimoimaan näiden riskit, hallitsemaan ja selviytymään laillisista ongelmista sekä saavuttamaan paremmin paikallisen markkinapotentiaalin (Daniels ym. 2007, 509). Tämän vuoksi yhteistyökumppaneiden tai agenttien löytäminen ja käyttäminen on yrityksille elintärkeää kansainvälistyessä. Ongelmia näiden löytämisessä ja yhteistyössä kuitenkin ilmenee (H1; H2; H3).

Oikean ja luotettavan myynti ja edustus agentin löytäminen on aikaa vievää ja työlästä. Myynti ja edustus agenttien toiminnassa ongelmallista on se, että heillä on

yleensä monia muitakin asiakkaita. (OECD-OPEC global conference 2006, 4.) Eräs haastateltavistamme totesi agenttien luotettavuudesta seuraavaa,

...heihin luottaminen on vaikeaa koska heillä on monia muitakin asiakkaita ja tämän takia agentit eivät välttämättä panosta juuri sinun yritykseen tarpeeksi. Sinuun sitoutuneen ja sinuun täysillä panostavan agentin löytäminen on vaikeaa juuri tämän takia. Tämän takia me pyrimme mieluummin löytämään jälleenmyyjiä, joilla on myös taloudellisia intressejä meitä ja tuotteen myyntiä kohtaan. (H3.)

Myös agenttien omien intressien ensiksi tuleminen mainittiin ongelmaksi niin haastattelussa kuin lähteessämmekin (OECD-OPEC global conference 2006, 4; H3). Ongelmaksi voi tulla myös välimatka agentin ja yrityksen välillä. Tässä tapauksessa välimatkalla tarkoitetaan, että yritys voi olla liian kauan epätietoinen mahdollisista ongelmista toisessa päässä. (OECD-OPEC global conference 2006, 4.)

Yhteistyökumppaneiden kanssa toimimisessa ongelmaksi voi tulla väärinymmärrykset, jotka johtuvat kulttuurillisista eroista maiden ja organisaatioiden välillä. Eritasoinen sitoutuminen ja eri tavoitteet koskien yhteistyötä sekä yhteistyön hallinnan vaikeus voi myös muodostua ongelmaksi. (Daniels ym. 2007, 510.) Myös luotettavuus yhteistyökumppania kohtaan mainitaan ongelmaksi yhdessä haastattelussamme. Yritykselle yhteistyökumppaneiden toimiminen heidän brandinsa mukaan on aiheuttanut epävarmuutta, koska yhteistyökumppaneiden vastuulla on jälkimarkkinointi sekä laitteiden huoltaminen kyseisillä alueilla. Toisaalta yritys on pyrkinyt löytämään niin luotettavat ja varmat yhteistyökumppanit ettei ongelmia pitäisi tulla. Kuitenkin yrityksen mukaan eri kulttuureiden erilaiset toimintatavat voivat aiheuttaa ongelmia. (H3.)

4.5 Markkina-alueen tutkimuksen haasteet

Kansainvälisen kokemuksen ja markkinatiedon puute nousevat suurimmiksi esteiksi kansainvälistymisen käynnistämisessä. Tämän takia niiden tulee olla osa yritysten kokonaisvaltaista tietojärjestelmää. (Vahvaselkä 2009, 153–154.)

Markkinatieto antaa yrityksille suojaa ja varmuutta toimia uusilla markkinoilla ja vähentää riskejä sekä kustannuksia. Markkinatietoa voidaan pitää myös kilpailukeinoja ja osana yrityksen henkilöstön kansainvälistymistä.

Kansainvälistyessään yritykset tarvitsevat markkinatietoa ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä, toimialasta, yrityksistä ja markkina-alueesta. Tämä prosessi pitää sisällään kolme analyysia, jotka voidaan jakaa makro- ja mikrotason analyysihin sekä kuluttaja markkinoiden analyysiin. Ensiksi suoritetaan makrotason analyysi, sen jälkeen tarkempi kuluttaja markkinoiden analyysi ja, jos kahden ensimmäisen tutkimuksen jälkeen ilmenee vielä markkinapotentiaalia, suoritetaan lopuksi mikrotason analyysi. (Morrison 2009, 282–285; Vahvaselkä 2009, 158.)

Makrotason analyysi pitää sisällään instituutionalliset, poliittiset, kulttuurilliset, sosioekonomiset, teknologiset, juridiset, eettiset, maantieteelliset ja demograafiset tekijät. Maantieteelliset, ilmastolliset ja fyysiset olosuhteet voivat vaikuttaa minkälaiset tuotteet ovat sopivia tai epäsoivia markkinoille ja miten niitä pystytään toimittamaan perille. Edellä mainitut tekijät pitävät sisällään myös infrastruktuurin, luonnonvarat ja luonnonkatastrofien yleisyyden. Ekonomiset mittarit ovat julkista tilastotietoa, joiden avulla yritykset pystyvät vertailemaan eri maita ja valitsemaan itselleen sopivimmat markkinat. Tärkeimpinä näistä pidetään BKT:tä, BKT:tä asukasta kohden sekä talouden kasvun mittaria. Demograafiset tekijät sisältävät väestön määrän ja ikäjakauman, väestön maantieteellisen jakautumisen sekä kasvukeskukset. Sosiaalinen ja taloudellinen rakenne näyttää miten tulonjako ja elintaso ovat jakautuneet, mikä on työllisyystilanne, yhteiskunnan rakenne ja sosiaaliryhmät. Poliittisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa valtiomuoto ja vallan jakautuminen, poliittinen tasapaino, omaisuuden suojeleminen ja byrokratia. Joissakin maissa hallitukset voivat suojella kotimaisia yrityksiä ja työpaikkoja kansainvälisiltä yrityksiltä. Juridisia tekijöitä ovat muun muassa lainsäädäntöjärjestelmä sekä kansainvälinen oikeus ja kansainvälisten säädösten toteutus. Teknologian kehittyneisyys ja teknologinen osaaminen sekä teollisuusaste kuuluvat teknologisiin tekijöihin. Kulttuurillisia tekijöitä ovat kieli, uskonto ja tavat muun muassa. (Morrison 2009, 283; Vahvaselkä 2009, 158–161.)

Makrotason tekijöihin yritykset eivät pysty itse juurikaan vaikuttamaan mutta yrityksen toimintaan kyseisillä markkinoilla ne vaikuttavat (Vahvaselkä 2009, 161.)

Kuluttaja markkinoiden analyysi tarkoittaa, että tietyn maan tai alueen kuluttajien tarpeet ja halut kerätään yhteen sekä verrataan niitä heidän ostokäyttäytymiseen ja mieltymyksiin. Yritysten pitää ottaa huomioon, että kuluttajien tarpeet, mieltymykset

ja varat ostaa tuotteita vaihtelevat maittain ja alueittain. Esimerkiksi köyhissä valtioissa ihmisillä menee peruselintarvikkeiden hankkimiseen suurin osa tai koko palkka, eikä heillä näin ollen ole enää varaa ostaa kulutushyödykkeitä. Kehittyneemmissä maissa taas ihmisillä on varaa ostaa enemmän tuotteita ja parantaa omaa elämänlaatuaan. (Morrison 2009, 284.)

Muita syitä, jotka vaikuttavat ihmisten erilaiseen ostokäyttäytymiseen ovat sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät pitäen sisällään koulutuksen, uskonnon ja perhearvot. Esimerkkinä perhearvojen vaikutuksesta voidaan pitää, että monissa maissa nainen ostaa kotitalouteen liittyviä tuotteita. Lapsilla on taas suuri vaikutus mitä teknologiaa ja viihdettä ostetaan perheeseen. (Morrison 2009, 284.)

Mikrotason analyysi sisältää markkinoille pääsyn mahdollisuuden ja sen hinnan, kilpailijoiden olemassaolon ja voitonteko potentiaalin. Muita lähiympäristötekijöitä, jotka vaikuttavat kilpailutilanteeseen ja kilpailukykyyn ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, alihankkijat, jakeluportaot, jälleenmyyjät ja muut sidosryhmät. Mikrotason analyysi käsittää myös yrityksen sisäisiä tekijöitä, joita ovat yrityksen ja johdon ominaisuudet sekä resurssit. (Morrison 2009, 284–285; Vahvaselkä 2009, 160–161.)

Markkina-alueen tutkimuksesta ongelmallisimmaksi haastateltavamme ovat kokeneet markkinatutkimusten kalleuden, luotettavuuden ja epätarkkuuden (H2; H3; H4). Eräs haastateltavistamme mainitsi muun muassa, että sillä hinnalla, millä hyvä markkinointi tutkimus tehdään, voitaisiin käydä useasti vierailmassa kyseisessä maassa ja tehdä omia johtopäätöksiä. Tästä syystä yritys joutuu todella tarkkaan harkitsemaan kannattaako tilata markkinatutkimusta vai käydä itse paikan päällä. (H3.) Markkinatutkimusten kalleuden mainitsee myös Vahvaselkä (2009, 156) ongelmaksi yritysten suunnatessa ulkomaille. Markkinatutkimusten luotettavuus sekä epätarkkuus tulivat esille myös OECD-APEC:n konferenssissa Ateenassa 2006, joka käsitteli kansainvälistymisen suurimpia ongelmia pienillä ja keskisuurilla yrityksillä (OECD-APEC global conference 2006).

Luotettavuudesta ja epätarkkuudesta nousi haastateltaviltamme esille luottamuksen puute markkinatutkijaa kohtaan sekä tilattujen markkinatutkimusten kapeus (H2; H3;

H4). Eräs haastateltava mainitsi tilattujen markkinatutkimusten kapeudesta ongelmaksi sen, etteivät tutkimukset ole tarpeeksi tarkkoja, mitä se ainakin heidän tapauksessaan vaatisi. Kalliin tutkimuksen jälkeen jouduttaisiin tekemään vielä omia tarkentavia tutkimuksia, eikä siksi kallis markkinatutkimus ole ollut heidän kannaltaan riittävä. (H3.) Toisaalta yksi haastateltavistamme mainitsi, että on yritysten oma syy, jos ei tiedä mitä tilaa ja mitä odottaa markkinatutkimukselta (H4). Tähän myös Vahvaselkä (2009, 164) puuttuu kirjassaan ja mainitsee, että tiedonhankkijan kokonaisvaltainen perehdyttäminen toimeksiantajaan on oleellinen tekijä onnistuneeseen markkinatutkimukseen. Samainen haastateltava totesi myös, että usein yritykset palkkaavat liian järeää apua, joka on liian kallista. Liian halvan tutkimuksen tekijällä ei sen sijaan ole välttämättä tarpeeksi osaamista. (H4). Yksi haastateltavistamme mainitsi seuraavaa markkinatutkimusten tekijöistä:

Konsultteja on kaikenlaisia hyviä ja huonoja, jotkut eivät osaa hommaansa ja ovat kiinnostuneita ihan muusta. Pitää olla kokemusta, jotta pystyy neuvomaan toisia. (H2.)

Vahvaselkä (2009, 156–157) pureutuu kirjassaan yhden kappaleen verran kansainvälistyvien yritysten markkinatutkimusten ongelmiin. Keskeisimmäksi ongelmaksi hän mainitsee toimintaympäristön vierauden, tiedonhankinnan kalleuden sekä toimeksianto- ja tiedonkeruu vaiheen kommunikointi ongelmat. Oikeille tietolähteille pääsy vie aikaa, vieras kieli ja kulttuuri aiheuttavat kommunikointiongelmia, ja tiedonhankinnan organisointi ja kalleus tuovat ongelmia.

Kansainvälisille markkinoille mentäessä tarvitaan laajempaa ja syvällisempää tietoa kuin kotimarkkinoilla. Ongelmalliseksi tiedonhankinnan kerääminen kansainvälisille markkinoille mentäessä tekee se, että sitä on vaikeaa hankkia, se on rajallista ja siihen menee aikaa. Markkinatiedon tarve uusiutuu siellä nopeammin, se voi olla epätarkkaa ja epäluotettavaa sekä sen analysointi on haasteellisempaa. Myös markkinatiedon saatavuus ja tarpeellisuus eroaa maakohtaisesti. Kehittyneissä teollisuusmaissa, kuten muun muassa Länsi-Euroopan maat, Japani ja Yhdysvallat, on saatavissa paljon tilastotietoa. Nousevilla markkinoilla, kuten esimerkiksi Kaakkois-Aasian ja Itä-Euroopan maat, olemassa oleva markkinatieto tieto ei välttämättä ole ajan tasalla nopean kehityksen myötä. Alhaisen kehityksen maissa markkinatietoa on niukasti saatavilla ja syvällisempää markkinatietoa saa kenttätutkimuksella. (Vahvaselkä 2009, 156–157.)

5 MARKKINOINTIIN LIITTYVÄT HAASTEET

Tässä kappaleessa käsittelemme yritysten kohtaamia haasteita ja ongelmia markkinointiin liittyen. Rajasimme aiheen siten, että etsimme ja kysyimme haastateltaviltamme yrityksiltä markkinointi-mixiin liittyviä ongelmia. Arvioimme markkinointi-mixin kattavan suurimman osan yritysten markkinoinnin haasteista ja ongelmista. Varmistaaksemme tämän kysyimme kuitenkin yrityksiltä lopuksi tuliko heille mieleen muita ongelmia markkinointiin liittyen. Markkinointi-mixin jokaista osa-aluetta käsittelemme tässä luvussa omana alaotsikkona.

5.1 Tuote

Tuote pitää sisällään sen toimivuuden lisäksi esillepanon, pakkauksen sekä myynnin jälkeiset palvelut. Asiakkaan näkökulmasta tuote on hyötykokonaisuus, jonka mallin ja laadun pitää täyttää asiakkaan siihen kohdistuvat odotukset kohde markkinoilla. Kansainvälisen markkinoinnin suunnittelussa asiakkaan tarve ja hyötyodotukset, joihin eri kulttuurit vaikuttavat, ovat keskeisiä lähtökohtia. (Morrison 2009, 303; Vahvaselkä 2009, 183.)

Harvoin tuotteet ovat täysin samanlaisia niin koti- kuin ulkomarkkinoilla. Yritykset joutuvat sopeuttamaan tuotteita uusille markkinoille muun muassa juridisten, kulttuuristen ja taloudellisten syiden takia. Juridisia syitä voivat olla esimerkiksi erilaiset säädökset ja tekniset määräykset. Kulttuurillisia syitä ovat esimerkiksi kieli ja uskonto erot, kuluttajien tavat ja vaatimukset sekä osto että makutottumuksista johtuvat erot. Taloudellisia syitä voivat olla muun muassa asiakkaiden alhaiset tulot, verotus, ostovoiman jakautuminen sekä yrityksen omat tavoitteet ja resurssit. Tutkimusten mukaan tuotteen sopeuttaminen on tärkeä tekijä yritysten menestymisen kannalta kansainvälisesti. (Daniels ym. 2007, 567–571; Vahvaselkä 2009, 190–191, 194.)

Haastateltaviemme yrityksiä edustajat eivät ole kokeneet tuotteeseen liittyviä ongelmia juurikaan kansainvälisillä markkinoilla. Resurssien riittäminen tuotekehitykseen on tuottanut ongelmia yhdelle yrityksistämme. Tämä on seurausta maailman taloudellisesta tilanteesta tällä hetkellä. Resurssipulan takia yritys on

joutunut keskittymään olennaiseen ja jo valmiina olevien tuotteiden kehittämiseen sekä parantamiseen, eikä uusia tuotteita tuotelinjan jatkoksi ole pystytty kehittämään. Tämä on johtanut joillakin segmenteillä markkina-osuuden heikentymiseen ja kilpailuedun antamiseen kilpailijoille. Asiakkaiden toiveisiin ei ole pystytty vastaamaan. (H3.)

Tuotteitaan yritykset ovat joutuneet sopeuttamaan eri markkinoille lainsäädäntöjen ja kielen takia, mutta niitä ei ole koettu haasteelliseksi, ainoastaan lisäkustannuksiksi (H2; H3). Brandiin liittyviä ongelmia eräällä yrityksellä on ollut sen tunnettavuudessa sekä brandin arvon mukaisesti toimimisessa. Brandin arvon mukaisesta toiminnasta kannetaan huolta, koska yhteistyökumppanit hoitavat jälki-markkinoinnin sekä tuotteen huollon. Tästä syystä yritys ei ole voinut itse vaikuttaa asiaan. (H3.) Tuotteen huoltamista piti myös toinen haastateltavamme ongelmallisena. Yritykselle ongelman on tuottanut se, ettei mahdollista vikaa ole vielä pystytty korjaamaan toimipisteestä käsin, vaan yrityksen toimihenkilön pitäisi mennä paikan päälle, joka aiheuttaa lisäkustannuksia. Pyrkimyksenä yrityksellä on rakentaa online valvonta ja huolto, jotta matkustuskustannuksia ei tulisi. (H2.)

Ongelmaksi haastateltavamme konsultti sekä Kuopion kaupungin kansainvälisyyskoordinaattori mainitsivat asiakkaan tarpeen tunnistamisen (H4; H5).

Suomalaisille ei ole kauheen luontaista asiakkaan hyvänäpito ja siihen liittyvät asiat ja tunnistettas se asiakas tarve ja tarjottas juuri siihen tarpeeseen se ratkaisu [--] tuodaan kaikki ne hienot tekniset osaamiset mutta ei osata myydä itse asiakkaille. (H4.)

Se on se haaste miten asettautua asiakkaan vinkkeliin (H5).

Myös Deloitteen (selvitys kasvuyritysten tulevaisuuden näkymistä 2010) tekemässä tutkimuksessa, puolet suomalaisista yrityksistä mainitsee haasteekseen riittämättömän näkemyksen asiakkaan tarpeista. Tämä ilmenee siinä, että suomalaiset yritykset keskittyvät liikaa tuotteen tekniseen puoleen eikä näin ollen asiakkaiden todellisia tarpeita tunnisteta ja pyritä täyttämään (Selvitys kasvuyritysten tulevaisuuden näkymistä 2010; H4; H5).

Vahvaselkä (2009, 190–191) esittää omat mielipiteensä suomalaisten yritysten mahdollisista tuote strategioista kansainvälistyessä. Hän mainitsee kirjassaan, että

suomalaisten yritysten kannattaisi panostaa harvojen, mutta syvää osaamista vaativien tuoteperheiden, palveluiden ja systeemien myyntiin. Lisäksi hän kehottaa yrityksiä tuottamaan erikoistuotteita ja pyrkiä tyydyttämään kapean markkinaraon asiakkaita. Tämä siksi, että kansainvälisillä markkinoilla kapeat segmentitkin ovat tuottavia.

5.2 Hinta

Kansainvälistyessä yritysten pitää tarkkaan harkita hinnoitteluaan sen käydessä monimutkaisemmaksi. Hinnan pitää tuottaa yritykselle katetta sisältäen yrityksen muut toiminnot, kuten kehitystyön ja jakelun sekä tuottaa riittävää pääomaa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Tuotteiden hinnoitteluun vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yritystekijöihin, tuotetekijöihin, markkinatekijöihin ja instituutionallisiin ympäristötekijöihin. Yritystekijöitä ovat muun muassa kustannustekijät, kannattavuustavoitteet ja hintarakenne. Tuotetekijät pitävät sisällään tutkimus- ja kehityspanostukset, tuotteen elinkaaren ja eliniän, palvelun osuuden tuotteesta sekä brandayksen. Markkinatekijöistä keskeisimmät ovat kysyntä- ja kilpailutekijät. Instituutionallisia tekijöitä ovat muun muassa erilaisten normien, testausten tai tuontiverojen aiheuttamat lisäkustannukset. Johtuen lisääntyneestä rajojen välisestä kaupankäynnistä sekä muun muassa euroalueen yhteisestä valuutasta, yritysten asettamat eri hinnat tuotteille eri maiden välillä ovat joutuneet myös tarkastelun kohteeksi. (Daniels ym. 2007, 572; Morrison 2009, 304–306; Vahvaselkä 2009, 202–203.)

Hinnoittelun on tehnyt ongelmalliseksi kansainvälisillä markkinoilla muun muassa yhtenäismarkkinoiden ja vapaakauppa-alueiden muodostuminen eri puolelle maailmaa, koventunut kilpailu, kasvaneet harmaat markkinat, piratismi sekä valuuttakurssien suuret vaihtelut (Vahvaselkä 2009, 202). Tuotteen hinnoitteluun liittyvistä ongelmista haastateltavamme mainitsivat optimitason löytämisen. Ongelmalliseksi sen on tehnyt kilpailijoiden puute sekä oman osaamisen hinnoittelu. (H1; H2.) Erään haastateltavan mukaan tuijotetaan liikaa katteeseen ja sen kattamiseen, eikä näin ollen osata pyytää enempää (H1).

Asiakkaat on aina sanonu et meillä on niin halvat hinnat. Mut sit jos on halvat hinnat ni se ei oo oikein vakuuttavaa ja me ei oo älytty tarpeeks arvostaa sitä mejän omaa asiantutemusta ja sitä korkeeta koulustusta, että myös sen pitää näkyä niissä hinnoissa ja se et me tarvitaan erikoiskoulutettu henkilökunta. (H1.)

Vahvaselkä (2009, 203) mainitseekin kirjassaan, että kansainvälisillä markkinoilla tuotteen arvoa ei pitäisi määritellä kustannusten mukaan vaan kysynnän, kuluttajien asenteen sekä sen, paljonko he ovat valmiita siitä maksamaan. Kilpailevat tuotteet sekä kilpailevat yritykset vaikuttavat osaltaan kysyntään sekä hinnoitteluun (Vahvaselkä 2009, 202). Kilpailijoiden puutteen vuoksi hinnoittelu onkin vaikeaa, koska yrityksillä ei ole vertailukohtaa, eikä näin ollen voida tietää paljonko asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta ja minkä arvoiseksi he sen kokevat.

5.3 Saatavuus ja jakelu

Jotta tuote saataisiin mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti loppuasiakkaalle, tarvitaan päätöksiä jakelutiestä ja käytettävistä markkinointikanavista sekä fyysiseen jakeluun liittyvistä ratkaisuista. Jakelutie muodostuu välittäjistä, joita voivat olla esimerkiksi agentit, maahantuojat ja ulkomailla olevat toiset teolliset yritykset. Jakelutien valintaan vaikuttavat aikaisemmat asiakaskontaktit sekä ulkomaan kokemukset, tuote ja sen vaatima asiantuntemus ja arvo, kohdemarkkinat ja niiden talous sekä kaupankäyntiin vaikuttavat kulttuuriset seikat, asiakassegmentit sekä markkinoiden etäisyys. Jakelukanavat tulee valita sen mukaan, mitkä toimittavat yrityksen tuotteet taloudellisemmin ja tehokkaimmin asiakkaille. (Vahvaselkä 2009, 209–211.)

Tuotteiden jakeleminen kansainvälisille markkinoille eroaa kotimarkkinoiden jakelemisesta. Suurimpia eroja ovat jakelukanavien monimutkaisemmat vaiheet, mahdollisesti lisääntyneet välikädet, eri markkinoiden erilaiset vaatimukset sekä kulttuurien vaikutukset jakelemiseen. Näihin liittyvät myös suurimmat ongelmat. (Bradley 2005, 302–303.)

Jokaisessa maassa on omanlaisensa jakelusysteemi eikä näin ollen yhtä yhtenäistä kansainvälistä jakelusysteemiä pystytä luomaan. Jakelusysteemin erilaisuuteen vaikuttavat maiden kulttuurillinen, laillinen ja taloudellinen toimintaympäristö. Myös maiden maantieteelliset ja heikot liikenneyhteydet vaikuttavat jakeluun. (Daniels ym. 2007, 582–583.)

Jakelukanavien sisältäessä monia eri välikäsiä sekä yrityksiä, voivat kulttuurilliset ja erilaiset toimintatavat, lailliset sekä välimatkoista johtuvat erot nousta ongelmiksi. Monien välikäsien myötä yritykset voivat olla eriarvoisessa asemassa toisiaan kohtaan ja panostaa erilalla yhteistyöhön. Tämän vuoksi on tärkeää löytää kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu sekä panostaa yhteistyöhön, jonka merkitys on oleellinen onnistumisen kannalta. Välikäsien valinnassa pitää olla huolellinen ja ottaa huomioon ainakin seuraavia asioita: Jakelijan koko ja markkina-alue, vakavaraisuus, maine, suhteet, tuotevalikoima, toimitilat, oheispalvelut kuten huolto ja kuljetus, tehokkuus, toimintatavat, suunnitelmat ja tavoitteet, sekä markkinointiosaaminen. (Bradley 2005, 313; Vahvaselkä 2009, 212.)

Tuotteen jakeluun liittyvistä ongelmista haastateltaviltamme nousi esille laillisiin, jakelukanaviin sekä maailman talouteen liittyvät ongelmat (H2; H3). Lailliseksi ongelmaksi mainittiin Venäjällä alati muuttuvat lainsäädännöt. Tämän vuoksi esimerkiksi yhden yrityksemme tuotteita on joutunut odottamaan rajalla, kun ei ole täyttänyt tiettyjä laillisia kriteerejä. Tämä on johtanut heidän tuotteiden saatavuuden heikkenemiseen. Myös maailman taloudellinen tilanne ja sitä myötä heikentyneet ja epävarmentuneet kuljetusyhteydet ovat vaikeuttaneet jakelua, esimerkkinä laivarahdin saatavuus ongelmat. (H3.) Jakelukanaviin liittyvistä ongelmista mainittiin Internetin heikko hyödynnettävyys vielä toistaiseksi. Yksi haastateltavistamme totesi, että yritys pystyisi käyttämään Internetiä yhtenä jakelukanavanaan, joka varmasti olisi myös kustannustehokas eikä välikäsiä tarvittaisi. (H2.) Yritystensä sijaintia Pohjois-Savossa eivät yrityksemme edustajat kokeneet ongelmaksi, enemmänkin kustannukseksi (H1; H2; H3).

5.4 Markkinointiviestintä

Kansainvälisellä markkinointiviestinnällä pyritään vaikuttamaan globaalimarkkinoinnin kohderyhmiin. Kohderyhmät tavoitetaan useilla eri markkinointiviestinnän keinoilla, jotka ovat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen, suhde- ja tiedotustoiminta sekä suoramarkkinointi. Näiden keinojen avulla yritys pyrkii tekemään tuotteet ja yrityksen piirteet tunnetuksi ja sitä kautta edistämään myyntiänsä. Viestintä on kaksisuuntaista, joka edellyttää tietojen ja sanoman ymmärtämistä ja ymmärretyksi tulemistä. (Vahvaselkä 2009, 222; Yrittäjyysväylä 2010.)

Henkilökohtainen myyntityö on välitöntä ja suoraa kanssakäymistä yrityksen ja mahdollisen asiakkaan välillä. Henkilökohtaisen myyntityön tärkeys nousee esille varsinkin viennin alkuvaiheessa, tarjous- ja kaupan päätösvaiheessa, asiakashuoltotilanteessa, merkittävien kauppojen yhteydessä sekä riitatilanteissa. Kansainvälisillä markkinoilla henkilökohtaisen myyntityön tekijältä vaaditaan kielitaitoja, kulttuurituntemusta, suhteita sekä hyviä neuvottelutaitoja. Lisäksi myyntityön ammattilaiselta vaaditaan aitoa asiakaslähtöisyyttä ja hänen tulee tuntea toimialansa, tuotteensa sekä asiakkaansa ja hänen bisneksensä. (Vahvaselkä 2009, 223 – 224.)

Tutkimuksemme mukaan henkilökohtaisen myyntityön merkitys osoittautui erittäin tärkeäksi. Eräs haastateltava koki, että yritys kokee uskottavuus ongelmia, koska yrityksellä ei ole resursseja lähettää omia myyntimiehiä asiakkaidensa ja jälleenmyyjänsä luokse. Asiakkaat ja jälleenmyyjät näkisivät ja toimisivat mieluummin suoraan yritysten toimihenkilöiden kanssa kuin myyntiagenttien. Lisäksi haastateltava mainitsi, että kielitaitoisen, kulttuureja tuntevan ja kokeneen myyntimiehen löytäminen ja palkkaaminen on haastavaa. (H3.) Myös toinen haastateltavamme mainitsi kielitaidon haasteeksi henkilökohtaisessa myyntityössä (H1). Hän totesi seuraavaa:

Soittaa jonnekin yritykseen josta et tiiä mitää eikä ne tiiä minusta mitää ja siellä vastassa on se yrmy, joka pitäs kuitenkin englanniks vallottaa (H1).

Mainonta on yrityksen maksamaa, ei henkilökohtaista kaupallista viestintää. Tavoitteena on lisätä yrityksen tunnettuutta, rakentaa haluttua mielikuvaa ja saada aikaiseksi lisää myyntiä. Mainonta on usein massaviestintää, jossa tavoitellaan tiedon välittämistä isoille asiakasjoukoille. Kansainvälisessä mainonnassa haasteelliseksi tekee paikallisten asenteiden tunteminen mainontaa kohtaan, mainonnan lakisäädökset, mainontakanavien puuttuminen esimerkiksi Internetin puuttuminen, sekä kulttuurilliset ja kielelliset ongelmat. (International promotion 2010.)

Tutkimuksemme olevilla yrityksillä ei kuitenkaan ollut edellä mainitussa asioissa ongelmia. Yrityksien edustajat kuitenkin kokivat Internetin haasteelliseksi kentäksi mainonnassa. Verkkomainonta on kehittynyt ja lisääntynyt viime vuosina huimasta ja

omia Internet sivuja voidaan sanoa nykyään välttämättömiksi. Omien Internet-sivujen merkitys mainoskanavana ja tiedon välittäjänä kasvaa edelleen. Yksi yrityksen toimitusjohtaja koki yrityksen Internet sivunsa jäykiksi ja sitä pitäisi käyttää paremmin hyväkseen sen vähäkustanteisuutta sekä maailmanlaajuista kenttää. Lisäksi omille sivuille pitäisi saada eri kielivaihtoehtoja. (H2.) Myös Kuopion kaupungin kansainvälistymiskoordinaattori nosti asian esille.

Nettisivut uusiksi. [--] Ihan liian kankeet ja ei toimivat, ei löydy kohderyhmittäistä tietoa [--] pitäis ne asiakkaitten profiilit nousta sieltä. (H5.)

Myynninedistämisellä pyritään lisäämään lopullisten asiakkaiden ostohalukkuutta sekä jälleenmyyjien myyntihalukkuutta. Myynninedistäminen tukee mainontaa ja myyntityötä sekä on samalla suhde- ja tiedotustoimintaa. (Vahvaselkä 2009, 240.)

Eräs haastateltavamme haluaisi palkata yritykseensä myynninedistäjän, mutta yrityksellä ei ole ollut varaa palkata myynninedistäjää. Hän koki myös haasteelliseksi löytää sopiva henkilö myynninedistämiseen, joka tuntisi tuotteen. (H1.) Toisenkin haastateltavamme koki, etteivät yrityksen resurssit riitä myynninedistämiseen. Yritys haluaisi lähettää henkilökuntaansa jälleenmyyjien luokse ja kouluttaa henkilöstöään, mutta yrityksen myynninedistämisen varat kuluvat yleensä alan messuihin, joihin yritys satsaa myynninedistämisen resurssinsa. (H3.)

Suhde- ja tiedotustoiminta on koko henkilökunnan avulla toteuttavaa toimintaa, joka pyrkii ylläpitää luottamuksellista yhteyttä yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä. Tämä toiminta on pitkäaikaista ja ylimmän johdon vastuulla. Tavoitteena on saada yritystä ja tuotetta tunnetuksi myönteisessä mielessä ja poistaa kielteisiä asenteita. (Vahvaselkä 2009, 242; Yrittäjyysväylä 2010.)

Kansainvälisillä markkinoilla suhde- ja tiedotustoiminta on haasteellisempaa kuin kotimarkkinoilla. Kielin ja kulttuurin merkitys kansainvälisessä suhdetoiminnassa korostuu entisestään. Yrityksen täytyy kunnioittaa sidosryhmien kulttuureja ja toimia mahdollisemman hyvin niiden pohjalta. Haasteelliseksi tekee tässäkin asiassa eri kulttuureihin tutustuminen ja kielitaidon osaaminen ennen suhteita tai sen ylläpitämisessä. (Vahvaselkä 2009, 242.)

Kaksi tutkimuksessamme olevaa yrityksen edustajaa kokivat puhelin keskustelut haasteelliseksi suhdetoiminnassa (H1; H3). Toisen haastateltavan mukaan välillä on ollut hankala hoitaa yrityksen asioita, koska asiakkaat ovat saattaneet soittaa työpuheluita keskellä yötä, johtuen aikaeroista (H3). Toisen yrityksen johtohenkilö sen sijaan tunsi, ettei hänen voimavaransa riitä hoitamaan kaikkia yrityksensä asioita, puhumattakaan yhteyksistä sidosryhmiin. Hän koki, että myynninedistäjän palkkaaminen auttaisi yritystä lähentymään potentiaalisia asiakkaita ja tätä kautta saamaan suhdetoimintansa paremmaksi. (H1.)

6 RAHOITUKSEEN JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN LIITTYVÄT HAASTEET

Tässä kappaleessa käsittelemme yritysten kohtaamia haasteita ja ongelmia rahoitukseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyen. Kummatkin näistä olivat haastatteluissamme oma teemansa. Koska haastateltavamme yritykset eivät kuitenkaan kokeneet haasteita ja ongelmia rahoitukseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyen kovinkaan paljon, päätimme yhdistää nämä kaksi teemaa ja käsitellä niitä yhdessä luvussa. Kumpaakin aihetta käsittelemme omana alaotsikkonaan.

6.1 Rahoitus

Kansainvälistyminen aiheuttaa muutoksia yritysten rahoitustarpeissa. Viennin suunnittelu, markkinaselvitykset, liikeyhteyksien solmiminen, tuotesopeutus, markkinointi, henkilöstön ja tuotekapasiteetin lisääminen tai uudistaminen, aiheuttavat kustannuksia sekä sitovat rahaa yrityksen käynnistäessä vientiään ulkomaille. Tästä syystä yritysjohton tulee selvittää yrityksen kansainvälistymiseen liittyvät rahoitustarpeet ja laatia rahoitussuunnitelma rahan käytöstä sekä rahoituslähteistä. Koska ensimmäisistä kaupoista saatavat tulot sitoutuvat suurelta osin tuotteiden valmistus- ja toimitusvaiheen kuluihin sekä myönnettyihin maksuaikoihin, tulee kassavirtalaskelmat tehdä tarkasti, jotta rahan riittävyys ja maksuvalmius voidaan taata. (Vahvaselkä 2009, 295–296; Rahoitus ja Vakuudet 2010.) Tämän mainitsi myös eräs haastateltavamme ongelmaksi, koska investoinnit vievät rahaa ja niistä saatavat tulot saattavat tuoda voittoa vasta vuosien päästä (H1).

Rahoituksen suunnittelussa olennaista on tutkia yrityksen taloudellinen tilanne, rahoitusmahdollisuuksien ja – lähteiden kartoitus, rahan tarve lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä vapaiden vakuuksien käytettävyys. Mahdolliset rahoitusvaihtoehdot, niiden soveltuvuus sekä niistä aiheutuvat kustannukset riskeineen tulee selvittää riittävän ajoissa. Kansainvälistä kauppaa käyville yrityksille mahdollisia rahoituslähteitä Suomesta ovat muun muassa Finnvera, pankit, Suomen vientiluotto Oyj, Tekes, FIDE Oy, TE-keskus, FINNFUND ja Sitra. Pohjoismaisia rahoituslähteitä ovat NIB ja Nopef. Myös kansainvälisiltä kehityspankeilta voi saada rahoitusta, suurimpana näistä Maailmanpankki. EU jakaa myös rahoitusta erilaisiin projekteihin. (Vahvaselkä 2009, 295, 299–305; Rahoitus ja Vakuudet 2010.)

Kansainvälinen kauppa sisältää myös rahoituksessa huomattavasti enemmän riskejä ja mahdollisia ongelmatilanteita kuin kotimaan kauppa. Maksuehtoon ja rahoitukseen koskevia riskejä ovat muun muassa sopimus- ja valuuttariski, rahoitus- ja korkoriski, asiakirja- ja vahinkoriski sekä maahan kohdistuvat riskit. Sopimusriskejä ovat muun muassa mahdolliset maksu- ja toimitusviiveet sekä maksuehdot. Valuuttaan liittyvä riski koskee valuutankurssin muuttumista ennen maksua. Valuuttakurssien muuttuminen voi aiheuttaa riskin taseessa tai yksittäisissä saamisissa ja veloissa. Rahoitusriski syntyy kun rahaa ei ole saatavilla tai vakuudet eivät ole asianmukaiset. Korkoriski taas syntyy kun saamisten ja velkojen korot ovat syntyneet eri aikoina ja eri perustein. Asiakirjariskit johtuvat eri maiden erilaisista laki säädöksistä sekä sopimuksista koskien esimerkiksi tuotevastuuta. (Vahvaselkä 2009, 307–308; Riskit, Kaupanehdot, Sopimukset 2010.)

Rahoituksen hakemisen haasteet

Rahoituksen hakemisen ovat kokeneet ongelmalliseksi kansainvälistymisen alkuvaiheessa olevien yritysten edustajat, Kuopion kaupungin kansainvälistymiskoordinaattori sekä haastateltavamme konsultti. Rahoituksen hakeminen on koettu liian haastavaksi sekä liian byrokraattiseksi. Papereita ja hakemuksia pitää täyttää iso pino sekä raportoinnin pitää heidän mielestään olla liian tarkkaa ja näin aikaa vievää. Tästä johtuen pitäisi olla yksi ylimääräinen henkilö jo pelkästään täyttämässä raportteja ja hoitamassa rahoitusta, johon ainakaan pienillä yrityksillä ei ole varaa. (H1; H2; H4; H5.) Myöskään mahdollista apua rahoituksen hakemiseen ei ole tarpeeksi tarjolla. Pääoma sijoittajia on vaikea löytää, kun kukaan ei ole neuvomassa. (H1; H2; H4.)

Hirmu byrokraattista lähtee hakemaan niitä taloudellisia resursseja, varsinkin siihen alkuvaiheeseen. Siellä on paljon blanketteja ja jos sulla on vaan muutama henkilö yrityksessä, ni ei sulla resurssit enää riitä siihen. Ensinnäkin siihen tuen hakemiseen, seurantaan ja raportointiin ja kaikkeen tähän. Että se koetaan niin vieraaks näille yrityksille. Että jos jossain tarvis tukee nää yritykset ni varmaan tuon hanksaamisessa. (H4.)

Siinä ei ole enää oman itsensä herra, kun pitää niin paljon papereita ja raportteja täytellä. Sen takia revitään omasta pussista kaikki ja kärsitään nahoissamme. (H2.)

Rahoituksen hakemisen hankaluudesta mainitsee myös rahoitushakemusten arvioija Perttu Heino (EU:n Research for the benefit of SME's -ohjelma 2008) artikkelissaan,

koskien erään EU:n puiteohjelman rahoituksenhakuprosessia. Hän toteaa, että rahoitushakemusten pitää olla erinomaisia joka suhteessa ja idean tulee olla innovatiivinen sekä kiehtova. Lisäksi konsortion tulee olla laaja. Tämän myös totesi yksi haastateltavistamme, jonka omien kokemusten mukaan pienten toimijoiden on vaikea saada EU:lta rahoitusta (H5).

Toinen suuri ongelma erään haastateltavamme mukaan oli, että yrityksellä pitää olla jo ”vauhtia”, jotta se voi saada rahoitusta. Pääoma sijoittajia on ollut vaikea löytää, koska yritys on vasta alkuvaiheessa ja näin ollen luottamuksen rakentaminen yrityksen toimintaa kohtaan on ollut vaikea luoda. Tämä on johtanut siihen, että kaikki rahoitus on hoidettu omin varoin. Pääoma sijoittajia tarvittaisiin varsinkin tuotekehityksen ylläpitämiseen. (H2.) Myös Riikka Kalmi (Rahoitusongelmat kiusaavat kasvuyrityksiä 2008) mainitsee kasvavien yritysten rahoitusongelmat Talous Sanomien artikkelissaan, jonka pohjana on käytetty Elinkeinoelämän keskusliiton ja Ernst & Youngin vuonna 2008 tekemää tutkimusta. Tutkimuksesta käy ilmi, että yritykset jotka ovat kasvuhakuisia, investoivat ja panostavat tutkimus- ja kehittämistoimintaan sekä suuntaavat kansainvälisille markkinoille, kärsivät rahoitusongelmista. Artikkelissa todetaan, että vaikka rahoitusta on saatavilla, se menee pääasiassa varmoihin ja riskittömiin kohteisiin.

Maailman taloudelliseen tilanteen vaikutus yritysten rahoitukseen

Maailman taloudellinen tilanne on vaikuttanut haastateltaviimme yrityksiin erilalla (H1; H2; H3). Kahdelle haastateltavallemme yritykselle siitä ei ole ollut haittaa (H1; H2). Toiselle yritykselle siitä on ollut enemmänkin hyötyä osaavan työvoiman ja kaluston saamisessa sekä kilpailun vähentyessä (H1). Toisaalta yhdelle haastattelellemme yritykselle siitä on ollut huomattavaa haittaa liittyen viennin hiipumiseen. Yritykselle asiakkaiden väheneminen sekä asiakkaiden rahoitusvaikeudet ovat tuottaneet ongelmia. Tämä on johtanut säästökuurille ja kehitystyön hidastumiseen. Yritys on joutunut keskittymään ydinasioihin, jotta haastateltavan mukaan ”laman” yli selvittäisiin. (H3.)

Suomen Pankin pääjohtaja Erkki Liikanen toteaa raportissaan alkuvuonna 2009 että, suomalaisten yritysten rahoituksen saatavuus niin kotimaisilta kuin ulkomaisilta markkinoilta on vaikeutunut ja kallistunut luotonannon kiristymisen johdosta. Tämä on johtanut suurten yritysten palaamiseen kotimaisten pankkien tiskeille, mikä taas

aiheuttaa pankeille luotonantokyky ongelmia. Riskinä on, etteivät suomalaiset pankit ja muut rahoittajat pysty täyttämään yritysten rahoitustarpeita ja ensimmäisenä näistä kärsivät pienet pk-yritykset. Vakavimmaksi ongelmaksi Liikanen kuitenkin mainitsee maailmantalouden ja –kaupan hidastumisesta aiheutuneen viennin nopean supistumisen. (Kansainvälinen talouskriisi ja Suomi 2009.)

Finnveran toimitusjohtaja Pauli Heikkilä toteaa Finnveran tiedotteessa 2010, että kansainvälisellä maailmantalouden alamäellä on ollut vaikutusta heidän asiakasyrityksiinsä. Hän sanoo isojen vientiyritysten kokeneen viennin lähes pysähtyneen ja pk-sektorilla vaikutukset kohdistuivat etenkin viejäyritysten alihankkijayrityksiin. Samaisessa tiedotteessa Finnveran varatoimitusjohtaja Veijo Ojala, kertoo että pankkien heikosta rahoituskyvystä johtuen, nousi Finnveran rahoituksen kysyntä vuoden 2009 alkupuolella 60 %. Tämä johti heille lähes tuhannen lisäasiakkaan määrään. (Talouskriisi kasvatti Finnveran rahoituskysyntää 2010.)

6.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstö on raaka-aineiden, pääoman ja teknologian lisäksi yksi yrityksen tuotannontekijöistä. Henkilöstöresursseja pidetään kaikkein kriittisimpänä tuotannontekijänä, sillä nämä luovat ja ylläpitävät yrityksen erityistä kilpailuetua, kun taas muita tuotannontekijöitä on mahdollista ostaa ja kehittää itse. (Äijö 1999, 152.)

Kansainvälisen henkilöstöstrategian tavoitteena on auttaa yritystä saavuttamaan sen päämäärät ja tavoitteet henkilöstöä hyödyntämällä. Kansainvälinen henkilöstöstrategia sisältää muun muassa henkilöstöhallinnan, rekrytoinnin, palkitsemisen ja kouluttamisen. Henkilöstöstrategiassa yrityksen yleisiä kansainvälisiä päämääriä ja tavoitteita pitää miettiä henkilöstön hankinnan ja käytön kannalta. Voidaan esimerkiksi laittaa tavoitteeksi työn laadun parantaminen, tiettyjä ominaisuuksia omaavien henkilöiden lisääminen tai henkilökunnan vaihtuvuuden laskeminen. Tavoitteet tulee kuitenkin laatia konkreettisesti ja asettaa niille mitattavat kriteerit. (Morrison 2009, 319; Äijö 1999, 153.)

Erillinen kansainvälinen henkilöstöstrategia tulee laatia, jos yritys perustaa pysyvän toimintayksikön ulkomaisille markkinoille. Tällöin tulee ottaa huomioon kulttuurierot sekä maiden väliset sosiaaliset ja poliittiset eroavaisuudet. Yritysten tulee ymmärtää,

että ihmiset eri etnisistä ryhmistä, kulttuureista, uskonnoista, kielistä sekä erilaisten maailman kuvien myötä ajattelevat ja asennoituvat työhön erilailla. Tämän takia työn organisoiminen, johtaminen ja päätösten tekeminen eri maiden yrityksissä eroaa. (Äijö 1999, 154–155.)

Haastateltavamme mukaan kansainvälisissä organisaatioissa oma kulttuuri, kieli ja tavat nousevat tärkeimmiksi henkilöstöhallinnan tekijöiksi. Ongelmaksi suomalaisissa yrityksissä hän mainitsi omien tapojen väkisin tyrkyttämisen sekä vaatimisen toiselta osapuolelta, joka on tottunut tekemään työtä omalla laillaan, ja joka heidän työkuulttuurissaan on normaalia. Haastateltavan mukaan yritysten työntekijöille pitäisi antaa tilaa tehdä työtä omalla tavallaan eikä tappa innovatiivisuutta ja työmotivaatiota omien tapojen väkisin tyrkyttämisellä. (H4.) Kansainvälisessä henkilöstöhallinnossa tulee ottaa huomioon myös muun muassa henkilöstöä koskevat lainsäädännöt sekä fyysiset ja taloudelliset olot (Äijö 1999, 154).

Tutkimuksessamme henkilöstöjohtamisen haasteiksi nousivat kielitaitoisten ja kansainvälisten osaajien palkkaaminen, oman henkilökunnan väheksyminen, resurssipula, ulkomaalaisten hyödyntäminen, oppilaitosten ja niiden oppilaiden hyödyntäminen, kulttuurierot ja erilaiset toimintatavat, yrityksen sisäinen kansainvälistyminen sekä viestintä. (H1; H2; H3; H4; H5.)

Ylivoimaisesti suurimmaksi ongelmaksi kansainvälisen organisaation johtamisessa haastateltavamme ovat kokeneet kielitaitoisten ja kansainvälisten osaajien palkkaamisen. Kansainvälistyvän ja kansainvälisen yrityksen elinehtona on, että avainhenkilöillä on kielitaitoa. Englannin kielen taitoa pidettiin vähimmäisvaatimuksena, mutta myös muiden kielten osaaminen todettiin suureksi hyödyksi. (H1; H2; H3; H4; H5.)

Kuten olemme jo aikaisemmin maininneet kieli ja kulttuurierojen osiossa, koetaan kaupankäynti maan kielen osaaminen suureksi eduksi sekä tämän myötä se helpottaa kaupankäyntiä ja saattaa olla se viimeinen oljenkorsi kaupan syntymiseen. Kuitenkin näiden kielitaitoisten ja kansainvälisten osaajien löytyminen on koettu haastateltaviemme mukaan vaikeaksi. Vaikeuteen palkata kansainvälisiä osaajia, on myös koettu resurssipula. Yleensä nämä kansainvälisesti jo kokeneet ja kielitaitoiset

ammattilaiset ovat kalliita ja tietävät oman arvonsa. Tästä syystä haastateltavillamme yrityksillä ei ole ollut varaa palkata heitä. (H1; H2; H3; H4; H5.)

Yritysten sisäinen kansainvälistyminen nousi toiseksi suureksi haasteeksi kansainvälisillä yrityksillä.

Se sisäkansainvälistyminen on vähintään yhtä tärkeää kuin ulkokansainvälistyminen (H4).

Osana tähän liittyy oman henkilöstön väheksyminen kansainvälistyessä. Ongelmalliseksi tässä on koettu, miten saada henkilöstö asennoitumaan ja motivoitumaan kansainvälisyyteen ja sen tuomiin haasteisiin. Esille nousi muun muassa oman henkilöstön kouluttaminen ja kulttuuritavoista johtuvien erilaisten toimintatapojen hyväksyminen. Yrityksillä pitäisi olla aikaa ja resursseja kouluttaa työntekijöitään kansainvälisyyteen ja antaa heille vinkkejä miten toimia ja menestyä uusien ulkomaalaisten asiakkaiden parissa. (H4; H5.)

Koko henkilöstö pitää olla sitoutunut kansainvälistymiseen. Ei auta vain avainhenkilöiden tieto ja taito. (H4.)

Erään haastateltavan mukaan yrityksen sisäinen kansainvälistäminen pitäisi aloittaa jo ennen kuin varsinainen kansainvälistyminen aloitetaan. Työntekijöitä pitäisi kouluttaa erilaisuuden ja suvaitsevaisuuden hyväksymiseksi ja lisäämiseksi. Henkilöstön täytyisi oppia, että ihmisiä ja toimintatapoja on erilaisia sekä hyväksyä se, että toisista kulttuureista tulevilta asiakkailta ei välttämättä voida odottaa samaa kuin mihin on totuttu kotimaisilla markkinoilla. Viitataksemme aiempaan teoriaan (Henkilöstö johtaminen s.44) yritysten johdon ei pidä väheksyä oman henkilökunnan kansainvälistämistietouden merkitystä pitääkseen yllä kilpailuetuaan. (H4.)

Otetaan vaikka yhteiseksi kieleksi englanti ja koitetaan kannustaa toimimaan ja ajattelemaan vähän eri tavalla, vähän niinku kansainvälisemmin. (H4.)

Oppilaitosten ja opiskelijoiden hyödyntäminen kansainvälistyessä nousi ajankohtaiseksi puheenaiheeksi. Jokainen haasteltavistamme yrityksistä koki, että oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyö halutaan toimivammaksi. Osa haastateltavistamme yrityksistä teki jo yhteistyötä oppilaitosten ja opiskelijoiden

kanssa, mutta hekin kokivat yhteistyön potentiaalin suuremmaksi. Tämän potentiaalin hyödyntäminen on koettu yrityksissä haasteelliseksi. (H1; H3.) Kuten eräs haastateltavamme totesi, yritysten ja oppilaitosten väliltä puuttuu linkki, joka avaisi ja helpottaisi yhteistyötä. Tämä tarkoittaa sitä, että oppilaitokset tuntuvat kaukaisilta haastateltavallemme yritykselle ja toisin päin. (H3.) Tähän asiaan kuitenkin pyritään puuttumaan ja esimerkiksi Kuopion kaupunki yrittää aktiivisesti löytää keinoja yritysten ja oppilaitosten välisen yhteistyön parantamiseen (H5).

Opetusministeri Henna Virkkunen (Koulujen ja yritysten välille kaivataan yhteistyötä 2009) nosti esille huolen yritysten ja oppilaitosten välisen yhteistyön vähyydestä puheessaan Suomen Uusyrityskeskusten 20-vuotis juhlassa. Hänen mielestään yhteistyö selkiyttäisi varmasti monen nuoren tulevaisuuden suunnitelmia ja auttaisi myös yrityksiä rekrytoimaan jatkossa osaavaa työvoimaa.

Suomessa asuvien ulkomaalaisten ja vaihto-oppilaiden hyödyntäminen on koettu haasteelliseksi (H4; H5). Eräs tutkimuksen haastateltavistamme muun muassa mainitsi, että Pohjois-Savon yritykset arkailevat ottaa työharjoitteluun ulkomaalaisia opiskelijoita. Arkailun hän on myös havainnut Kuopion yliopiston koordinoimassa Intl' Practicum- hankeessa (ks.¹), jossa hän on osallisena. Kyseisen haastateltavan mukaan moni yritys pelkää oman kielitaitonsa puolesta eikä tämän vuoksi välttämättä uskalleta palkata tai ottaa harjoitteluun ulkomaalaisia. (H5.)

Pikkasen ehkä arkailua noissa työyhteisöissä ottaa niitä vastaan (H5). (Puhuttaessa ulkomaalaisten tai vaihto-oppilaiden hyödyntämisestä)

Oma kielitaito on koettu monesti liian heikoksi tai epävarmaksi eikä näin ollen olla varmoja pystytäänkö harjoittelijasta hyötymään optimaalisesti. (H5.) Toisen haastateltavamme mukaan juuri ulkomaalaisten palkkaaminen omaan yritykseen olisi yksi keino sisä- kansainvälistymiseen. Hänen mukaansa rekrytoimalla ulkomaalaisia

¹ Intl Practicum hankkeen tavoitteena on edistää pohjoissavolaisten yritysten ja organisaatioiden kansainvälistymistä hyödyntämällä ulkomaalaisten opiskelijoiden osaamista ja opettajien asiantuntemusta. Pohjois-Savon kouluorganisaatioista toteutuksessa mukana ovat Savonia-ammattikorkeakoulu, Savon ammatti- ja aikuisopisto, Ylä-Savon ammattiopisto ja Kuopion yliopisto, joka koordinoi koko projektia. Projektin osarahoittajina toimivat Euroopan sosiaalirahasto ja Itä-Suomen lääninhallitus. (Intl Practicum 2009)

voitaisiin saada kulttuuri, tapa ja kielitaitoa yrityksen sisälle ja näin kansainvälistää yritystä sisältä päin. (H4.) Kummatkin haastateltavistamme mainitsi myös ulkomaalaisten rekrytoinnin hyötynä paikallisten markkinoiden tunnettavuuden (H4; H5). Kuten toinen näistä haastateltavistamme mainitsi, miksi ei ottaa harjoitteluun vaikka jotakin eteläeurooppalaista, jos yrityksen markkinat ovat siellä (H5)? Mutta tässä piileekin juuri haastateltavamme konsultin mukaan ongelma, koska yrityksillä tuntuu olevan suuri kynnys palkata heitä, tunnistaa nämä työntekijät sekä tunnistaa hyödyt, joita heistä voisi saada. Hänen mukaansa tämä kynnys pitäisi saada mahdollisimman alhaiseksi, jotta yritys olisi valmiimpi kansainvälistymiseen. (H4.)

7 TULOKSET

Tähän lukuun olemme koonneet suurimmat ongelmat ja haasteet, joita tutkimuksemme osallistuneilta yrityksiltä ja Kuopion kaupungin kansainvälistymiskoordinaattorilta tuli ilmi kansainvälistymiseen ja kansainväliseen kauppaan liittyen.

Kieli ja kulttuurierot

Tutkimuksemme osallistuneiden yritysten mukaan ylivoimaisesti suurimmat haasteet kansainvälisessä kaupassa johtuvat kielellisistä ja kulttuurillisista eroista. Haasteelliseksi näissä koettiin kielitaidon ja kulttuurillisen ymmärryksen puute. Englannin kielen taitoa pidetään itsestään selvyytenä, ja näin ollen muiden kielten taito nousee merkitseväksi. Tutkittavien mukaan monien kielten osaaminen tuo kilpailuetua ja helpottaa kaupankäymistä vieraisissa maissa. Kielitaitoa pidettiin tärkeänä neuvotteluiden loppuun viemiseksi ja asiakkaan tai yhteistyökumppanin arvostuksen saamiseksi. Haastateltavat kokivat, että yrityksen sisällä pitäisi olla kielitaitoista henkilöstöä, jotta yrityksen ei tarvitsisi pyytää kieliapua organisaation ulkopuolelta. Monissa maissa asiakkaat arvostavat oman äidinkieltä käyttäviä kontakteissaan.

Kulttuurillisista eroista merkittävimmit nousivat kaupankäyntitapojen erot ja erilaiset toimintatavat. Erilaisten kaupankäynti- ja toimintatapojen ymmärtämistä ja niistä tietämistä pidettiin merkittävänä asiana toimiessa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Kaupankäyntitavat vaihtelevat eri kulttuureittain, ja siksi yrityksen on tehtävä ”kotityönsä” mahdollisimman hyvin. Pitää ymmärtää ja suvaita erilaisia toimintatapoja, jotka johtuvat kunkin maan kulttuurista.

Resurssipula

Resurssien puute on yleinen haaste liiketoiminnassa, ja yritysten kansainvälistyessä resurssien niukkuus korostuu entisestään. Resurssipula heijastuu monessa eri osa-alueessa. Tutkimuksemme osoittaa, että ongelmia ilmeni erityisesti myynninedistämässä, tuotekehityksessä, rahoituksen hakemisessa, henkilöstön palkkaamisessa ja markkinatutkimusten tekemisessä.

Myynninedistämässä ongelmalliseksi yritykset kokivat, ettei yrityksellä ole varaa panostaa kokonaisvaltaiseen tuotteen ja yrityksen myynninedistämiseen. Haastateltaviemme yritysten mukaan yritysten pitäisi pystyä menemään huomattavasti useammin asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa luokse tehdäkseen yritystä ja tuotetta tunnetummaksi.

Tuotekehitykseen resurssipula on vaikuttanut suuresti. Yrityksillä ei ole ollut varaa panostaa tuotekehitykseen tarpeeksi, koska rahaa ei ole ollut saatavilla. Tämä on ollut seurausta maailman taloudellisesta tilanteesta ja rahoituksen hakemisen vaikeudesta. Tuotekehitykseen suunnattuja varoja on jouduttu siirtämään yritysten päivittäisten menojen kattamiseen ja ylipäättänsä yritysten selviämiseen, tai sitä on käytetty olemassa olevien tuotteiden kehittämiseen. Tuotekehityksen lamaantumisen seurauksena yritykset ovat menettäneet kilpailuetuaan ja joutuneet luopumaan joistakin tuotevalikoimistaan.

Resurssipula on vaikuttanut rahoituksen hakemisen ongelmiin. Yritysten mukaan rahoitusta on ollut todella vaikea hakea ja sitä ei ole osattu hakea oikein. Rahoituksen hakeminen on yritysten mukaan tehty byrokraattiseksi, liian tarkaksi ja valvotuksi, ja apua rahoituksen hakemiseen ei ole ollut tarpeeksi tarjolla. Tämän myötä yrityksiltä vaadittaisiin yksi ylimääräinen työntekijä, joka keskittyisi pelkästään rahoituskanavien etsimiseen ja niille raportoimiseen. Varsinkin pienillä yrityksillä tämän työntekijän palkkaamiseen ei ole ollut varaa.

Henkilöstön palkkaamiseen resurssipula on vaikuttanut siinä mielessä, ettei yrityksillä ole ollut varaa palkata yritykselle mieleisimpiä työntekijöitä. Yritykset kokivat, että kansainvälistyessä ja kansainvälisillä markkinoilla toimiessa, olisi hyvä olla kielitaitoista ja kansainvälisesti kokeneita työntekijöitä. Nämä toisivat yritykselle kilpailuetua ja paljon kaivattua kokemusta kansainvälistymisestä. Kielitaitoisten ja kansainvälisesti kokeneiden työntekijöiden palkkaaminen on kallista, ja näin ollen tutkimuksessamme olevilla yrityksillä ei ole ollut varaa palkata näitä osajia tarpeeksi. Nuorille yrityksille resurssipulasta johtuvat työntekijöiden palkkaamiseen liittyvät ongelmat aiheutuivat siitä, ettei yrityksillä ole ollut varaa palkata tarpeeksi työntekijöitä. Kansainvälistyessään yrityksen toimenpiteet laajenevat ja lisähenkilökunnan tarve kasvaa. Edellä mainittuihin asioihin ei kuitenkaan ole varaa, koska kansainvälistymisestä tulevat voitot tulevat vasta myöhemmin. Näin ollen

yrittäjissä työskentelevät työntekijät, monesti nuorissa yrityksissä omistajat tai perustajat, vastaavat monista eri toimenpiteistä eivätkä tämän vuoksi pysty keskittymään tarpeeksi huolellisesti yhteen osa-alueeseen. Yritysten kansainvälistyessä nämä ongelmat kärjistyvät, ja haastateltavat yritykset totesivatkin, ettei yrityksillä esimerkiksi ole varaa palkata markkinoinnista vastaavaa työntekijää, joka olisi kuitenkin elinehto kansainvälisillä markkinoilla pärjäämiseen.

Markkinatutkimuksen tekemiseen resurssipula on vaikuttanut kahdella eri tavalla. Ulkoisten markkinatutkimusten hintoja haastateltavat yritykset pitivät liian kalliina mutta toisaalta omien tutkimusten tekeminen koettiin myös varsin kalliiksi ja aikaa vieväksi. Ulkoisten markkinatutkimusten hinnan lisäksi ongelmalliseksi koettiin niiden luotettavuus ja laajuus. Todettiin, että usein on jouduttu menemään vielä kohdemaahan tekemään tarkempi analyysi. Usein näiden tutkimusten korkea hinta nousee esteeksi käyttää niitä. Omien markkinatutkimusten ongelmaksi koettiin sen kalleus ja ajan vievyys. Oman henkilön lähettäminen markkina-alueelle ja tämän irrottaminen muusta työstä tai kokonaan uuden henkilön palkkaaminen vaatii resursseja, joita harvoilla yrityksillä on. Tutkittavillamme yrityksillä resurssipula on vaikuttanut markkinatutkimusten tekemisen laajuuteen. Yritykset mielellään tekisivät markkinatutkimuksen huolellisemmin ja perusteellisemmin, jos yrityksillä olisi varaa siihen. Haastateltavamme yritykset ovat joutuneet tarkkaan miettimään kahden edellä mainitun vaihtoehdon väliltä tai sitten on jouduttu luottamaan kokonaan sekundääriaineistoon tai omiin kotimaasta tehtyihin tutkimuksiin, jotka on tehty resurssien mukaan.

Yrityksen sisäinen kansainvälistyminen

Sisäisen kansainvälistymisen yritykset kokivat tärkeäksi, jotta yritykset menestyisivät kansainvälistyessään ja kansainvälisessä kaupassa. Sisäiseen kansainvälistymiseen liittyy myös suuri joukko haasteita. Haasteita ja ongelmia tutkimuksemme mukaan ovat olleet henkilöstön kouluttaminen, valmentaminen ja valmistaminen ulkomaan kauppaan liittyviin haasteisiin, ulkomaalaisten hyödyntäminen ja henkiset resurssit.

Tutkimuksemme mukaan ongelmallisena kansainvälisille markkinoille siirryttäessä on pidetty henkilöstön kouluttamisen ja valmentamisen vähäisyyttä. Tämä on ollut seurausta joko henkilöstön aliarvioimisesta, ajan ja resurssien puutteesta tai johdon piittaamattomuudesta henkilöstön kouluttamisessa ja valmentamisessa. Kouluttamisen

ja valmentamisen puuttuminen voi johtaa työntekijöissä epävarmuuteen ja epätietoisuuteen, miten kansainvälisten kumppaneiden kanssa tulee toimia ja miten heidän kanssaan pärjätään. Tämän seurauksen kriittisyys koko kansainvälistymistä kohtaan voi kasvaa.

Yksi sisäisen kansainvälistymisen keinoista olisi ulkomaalaisten tai syntyperältään eri kulttuureista tulevien hyödyntäminen yrityksessä. Tämä on kuitenkin tutkimuksemme mukaan ollut haasteellista yrityksille. Ulkomaalaisten tai syntyperältään eri kulttuurista tulevien työntekijöiden löytäminen ja vahvuuksien kartoittaminen sekä oman kielitaidon epäileminen ja rohkeus, ovat nousseet päällimmäisiksi syiksi, miksi edellä mainittuja työntekijöitä ei ole palkattu yrityksiin. Ulkomaalaisten työntekijöiden myötä eri kulttuurien ymmärtäminen ja erilaisten toimintatapojen näkeminen auttaisi yritysten työntekijöitä suhtautumaan joustavammin liiketoiminnan kulttuurillisiin eroihin. Samalla myös kielitaidon kartuttaminen ja markkina-alueen tietämys kehittyisi yrityksessä. Edellä mainittujen syiden takia yritysten tulisi panostaa ulkomaalaisten työntekijöiden hyödynnettävyyteen ja palkkaamiseen.

Yritysten sisäinen kansainvälistyminen vaatii paljon henkisiä resursseja. Ongelmaksi voi muodostua yrityksen aito halu ja rohkeus kansainvälistyä sisältä päin. Tähän vaaditaan niin taloudellisia kuin henkistäkin panostusta, johdon ja työntekijöiden kärsivällisyyttä, päämäärätietoisuutta, sitoutumista ja aikaa. Vastuu henkisten resurssien riittämisestä on ylimmällä johdolla.

Haastattelemamme konsultin mukaan yritysten sisäinen kansainvälistyminen on yksi kolmesta päätekijästä, jota onnistunut kansainvälistyminen vaatii.

Markkina-alue-tuntemus

Haastateltaviemme yritysten mukaan markkina-alueen tuntemuksessa on ilmennyt monia ongelmia. Kieli- ja kulttuurierojen ja kalliiden markkinatutkimusten lisäksi suurimmiksi ongelmiksi mainittiin yhteistyökumppaneiden löytäminen, lainsäädännöt ja poliittiset ja taloudelliset ongelmat.

Luotettavien yhteistyökumppaneiden tai agenttien löytämistä on pidetty todella haasteellisena ja aikaa vievänä prosessina. Oikeiden yhteistyökumppaneiden löytymistä pidettiin hyvin tärkeänä seikkana asiakkaiden löytymisen, markkinoilla

selviämisen ja riskien hallinnan kannalta. Agenttien kanssa toimimisessa ongelmalliseksi mainittiin agenttien toimiminen monien asiakkaiden kanssa ja tätä kautta ilmenevä luottamuspula sekä heidän intressinsä panostaa niihin asiakkaisiin, jotka tuovat eniten voittoa. Yhteistyökumppaneiden kanssa ongelmallisimmiksi koettiin kulttuurieroista johtuvat väärinymmärrykset, eritasoinen sitoutuminen ja luottamuspula.

Lainsäädännöllisiä ongelmia on ilmennyt etenkin Venäjän ja Arabian maiden kaupoissa. Ongelmallista näissä on ollut ajan tasalla pysyminen, koska lainsäädännöt ovat vaihdelleet useasti. Myös Pohjois-Amerikan osavaltioittain vaihtuvien lainsäädäntöjen kanssa on jouduttu olemaan tarkkana. Poliittisista ongelmista mainittiin Afrikan maiden epävakaas ja sitä myötä suuret riskit. Taloudellisista ongelmista mainittiin edellä mainitun Afrikan maiden epävakauden lisäksi maailman taloudellinen tilanne, sen myötä hiljentyneet markkinat ja ostoaikojen pidentymiset.

8 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tarkastelimme pohjoissavolaisten yritysten haasteita ja ongelmia kansainvälisessä kaupassa ja kansainvälistyessään. Tutkimuksessamme kävi ilmi, että kansainvälisessä liiketoiminnassa yritykset kohtasivat monia eri haasteita ja ongelmia. Haasteet ja ongelmat olivat erisuuruisia ja vaihtelevat yrityksittäin. Tutkimus kuitenkin osoitti yrityksillä olevan hyvin paljon samoja haasteita, jotka koettiin ongelmallisiksi.

Tutkimuksestamme ilmeni, että suurimmat ongelmat yritysten kansainvälistymisessä ja kansainvälisessä kaupassa johtuvat kieli- ja kulttuurieroista, resurssipulasta, yritysten sisäisestä kansainvälistymisestä ja markkina-alue-tuntemuksesta. Kieli- ja kulttuurieroista merkittävimpinä pidettiin kielitaidon puutetta ja kaupankäyntitapojen eroja. Resurssipula aiheutti haastateltavillemme yrityksille ongelmia erityisesti myynninedistämisessä, tuotekehityksessä, rahoituksen hakemisessa, henkilöstön palkkaamisessa ja markkinatutkimusten tekemisessä. Yritysten sisäiseen kansainvälistymiseen liittyviä haasteita ja ongelmia tutkimuksemme mukaan olivat henkilöstön kouluttaminen, valmentaminen ja valmistautuminen ulkomaan kauppaan liittyviin haasteisiin, ulkomaalaisten hyödyntäminen ja henkiset resurssit. Markkina-alueen tuntemuksessa kieli- ja kulttuurierojen ja kalliiden markkinatutkimusten lisäksi suurimmiksi ongelmiksi mainittiin yhteistyökumppaneiden löytyminen, lainsäädännöt ja poliittiset ja taloudelliset ongelmat.

Tutkimuksestamme nousseisiin kansainvälistymisen ja kansainvälisen kaupan ongelmiin osaan yritykset pystyvät itse vaikuttamaan ja osaan taas eivät. Esimerkiksi huolellinen strategian suunnitteleminen, kieli- ja kulttuuriongelmiin tiedostaminen ja niihin valmistautuminen ja yritysten sisäiseen kansainvälistymiseen yritykset pystyvät itse vaikuttamaan. Edellä mainittujen asioiden huolellinen suunnitteleminen ja niihin valmistautuminen voi vähentää huomattavasti kansainvälistymisen ja kansainvälisen kaupan ongelmia. Esimerkiksi yritysten tehdessä strategista päätöstä kansainvälistymisen kohdealueesta, yrityksen tulee pohtia onko yrityksillä kohdealueelle kielellistä osaamista ja mitä yritysten tulee tietää mahdollisista kulttuurieroista syntyvistä haasteista. Jos yrityksellä ei ole kielellistä ja kulttuurillista osaamista, tulee yrityksen miettiä, miten niihin voisi valmistautua. Esimerkiksi

suomalaistuneiden arabien käyttö yrityksissä voisi olla hyödyllistä Lähi-idän markkinoille suunnatessa.

Yritysten kannalta ongelmallisia ovat kansainvälistymisessä ja kansainvälisessä kaupassa sellaiset haasteet ja ongelmat, joihin yritykset eivät pysty itse vaikuttamaan. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi maailmantaloudellisen tilanteen muutokset ja poliittiset ongelmat, jotka tulivat esille myös tutkimuksessamme. Yhdysvaltain pankkikriisistä johtunut maailman talouden taantuma ja Venäjällä usein muuttuvat lainsäädännöt ovat olleet esimerkkejä ongelmista, joihin yritykset eivät ole pystyneet itse vaikuttamaan. Osittain myös rahoituksen hakeminen on ongelma, johon yritykset eivät pysty itse vaikuttamaan. Tämä siitä syystä, että se on tehty liian byrokraattiseksi ja haastavaksi.

Tutkimuksestamme tuloksia ei voida lähteä yleistämään, eikä se ole tarkoituskaan laadullisessa tutkimuksessa. Haastatteleamalla erikokoisia ja kansainvälistymisen eri vaiheessa olevia yrityksiä pystyimme kuitenkin saamaan selville yrityksiä yhdistäviä ongelmia ja haasteita. Näin ollen tutkimuksessamme esitetyt haasteet ja ongelmat toistui eri yrityksillä, ja luultavasti moni kansainvälistyvä yritys tulee kohtaamaan samoja haasteita.

Tutkimuksemme tuloksien yleistettävyyttä heikentää se, että yritysten kohtaamat haasteet riippuvat yrityksen toiminnasta. Muun muassa yrityksen koko, toimiala, strategia, tavoitteet, resurssit, tuote, kansainvälistymisen suunta ja kohdemarkkinat vaikuttavat yritysten haasteisiin kansainvälisessä toimintaympäristössä. Esimerkiksi ei voida olettaa yrityksen kohtaavan samanlaisia kulttuurillisia eroja kansainvälistyessään Ruotsiin kuin Lähi-itään, jossa esimerkiksi kaupankäyntitavat ovat aivan erilaiset. Toiseksi esimerkiksi voi mainita yritysten resurssien koon, jonka myötä suurilla yrityksillä on erilaiset lähtökohdat kansainvälistymiseen kuin pienillä yrityksillä. Suurilla yrityksillä voi olla esimerkiksi oma yksikkönsä hoitamassa kansainvälistymistä, mihin pienellä yrityksellä ei ole resursseja ja mahdollisuuksia. Muun muassa edellä mainituista syistä johtuen ei ole olemassa yhtä ainoa vastausta siihen mitä, haasteita kansainvälistyvä yritys voi kohdata. On kuitenkin todennäköistä, että moni yritys kohtaa tutkimuksessamme ilmi tulleita haasteita, mutta haasteiden laajuus ja merkitys kansainvälistymisessä ja kansainvälisessä kaupassa voi vaihdella yrityksittäin huomattavasti.

Tutkimuksemme päätavoitteena oli saada mahdollisemman kattava kuva siitä, mitä ongelmia ja haasteita yritykset kohtaavat Pohjois-Savon alueella kansainvälistyessään ja kansainvälisillä markkinoilla. Kattavan kuvan saamiseksi haastattelimme kahden nuoren kansainvälistyvän yrityksen edustajaa, yhtä kansainvälisesti kokeneen yrityksen edustajaa, yhtä konsulttia laajan kuvan saamiseksi ja Kuopion Kaupungin kansainvälistymiskoordinaattoria. Jokainen haastateltavistamme koki kansainvälisen kaupan haastavaksi monella eri tasolla.

Perehdyimme tutkimuksen alussa kansainvälisen kaupan kirjallisuuteen, Internet-sivustoihin ja artikkeleihin. Näiden aineistojen pohjalta mietimme tutkimukselle teemat. Teoriasta poimimme myös apukysymyksiä haastatteluihin. Halusimme olla tutkimuksessa kuitenkin mahdollisimman neutraaleja, jotta emme johdattaisi haastateltavia mihinkään suuntaan. Tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeintä oli teemahaastatteluiden toteuttaminen pohjoissavolaisten yritysten edustajien kanssa, koska näin saimme haastateltavilta tietoa Pohjois-Savon alueen ongelmista ja haasteista.

Tutkimuskohteemme haastateltavat kertoivat avoimesti yrityksiensä kohdanneista ongelmista, ja he totesivatkin, että on yritysten ja alueen yhteinen etu saada mahdollisimman tarkkaa tietoa ongelmista. Viisi tutkimuskohdetta oli sopiva määrä, koska havaitsimme viimeisissä haastatteluissa jo saturaatiota. Koimme, että uusien haastatteluiden tekeminen ei olisi enää tuonut uusia asioita esille. Koska tutkimuksessa oli mukana kaksi nuorta ja yksi pitempään kansainvälisillä markkinoilla vaikuttanutta yritystä, liikkeenjohdon konsultti ja Kuopion kaupungin kansainvälistyskoordinaattori, saimme laajan näkemyksen erilaisista haasteista ja ongelmista. Tämän vuoksi uskomme tutkimuksen kattavan suuren joukon niistä haasteista ja ongelmista, joita Pohjois-Savon alueella voi ilmetä koskien kansainvälistä kauppaa.

Toinen tutkimuksemme tavoitteista oli arvioida tutkimuksen hyödyllisyyttä Pohjois-Savon seudun yrityksille ja Kuopion Kauppakamarin kansainvälistymisvaliokunnalle.

Kansainvälistyminen ja kansainvälinen kaupankäynti ovat yhä suuremmissa määrin yleistyneet, ja kansainvälinen toiminta on tullut osaksi yritysten päivittäistä liiketoimintaa. Kotimarkkinoiden pienuus ja globaalin talouden yhdentyminen ovat johtaneet väistämättömästi siihen, että yritykset ovat joutuneet etsimään uusia markkinoita. Tämän vuoksi mielestämme yritysten olisi tärkeää tiedostaa, minkälaisia haasteita ja ongelmia yritykset voivat kohdata kansainvälistyessään ja kansainvälisillä markkinoilla.

Tutkimuksestamme on hyötyä Pohjois-Savon alueella, koska yhtä kattavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Ennen tutkimuksen alkua tuli ilmi, että TE-keskus on tehnyt vastaavanlaisen tutkimuksen vuonna 2008, mutta siitä julkaistiin vain PowerPointesitys. Tutkimuksemme tuo uutta tietoa Pohjois-Savon alueen kansainvälistymisen ja kansainvälisen kaupan haasteista.

Tutkimuksesta Pohjois-Savon yritykset saavat tietoa, minkälaisia haasteita ja ongelmia tämän alueen yritykset ovat konkreettisesti kohdanneet. Kansainvälisille markkinoille tavoittelevat yritykset voivat nähdä tutkimuksestamme heitä mahdollisesti vastaan tulevia haasteita. Tutkimuksen avulla yritykset pystyvät parantamaan omia valmiuksiaan selvitäkseen kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Yritysten johdon tulisi miettiä, mistä tutkimuksessamme ilmenneet ongelmat voisivat heidän tapauksessaan johtua ja miten yritykset pystyisivät varautumaan ja selviytymään parhaalla mahdollisella tavalla, jos yritykset itse kohtaisivat tulevaisuudessa tutkimuksessamme esille tulleita ongelmia. Yritykset pystyvät myös ottamaan tutkimuksen haasteista selvää ja luomaan jopa kilpailuetua selvittämällä haasteet paremmin ja nopeammin kuin kilpailijansa.

Kuopion Kauppakamarin kansainvälistymisvaliokunnan on ottanut tavoitteekseen kartoittaa esteitä Pohjois-Savon alueen yritysten kansainvälistymiselle. Valiokunnalla on tarkoitus puuttua haasteisiin ja ongelmiin sekä pyrkiä vaikuttamaan niihin tahoihin, jotka voivat poistaa näitä esteitä. Valiokunnan jäsenillä itsellään on vaikutusvaltaa alueen viranomaisiin ja muihin toimijoihin ja kauppakamarin välityksellä he voivat vahvistaa vaikuttamista yhdessä. (Airaksinen 2010.)

Kuopion Kauppakamarin kansainvälistymisvaliokunnalle tutkimuksestamme on hyötyä toivottavasti siinä määrin, että kansainvälistymisvaliokunta pystyy kehittämään omaa kansainvälistymisohjelmaansa. Kuopion Kauppakamarin kansainvälistymisvaliokunnan tutkimuksellemme asettaman tavoitteen mukaan he näkevät tutkimuksestamme, mitä haasteita ja ongelmia Pohjois-Savon alueen yritykset ovat kansainvälistyessä ja kansainvälisessä kaupassa kohdanneet. Toivomme tutkimuksemme auttavan Kuopion Kauppakamarin kansainvälistymisvaliokuntaa saavuttamaan tavoitteensa ja vaikuttamaan tutkimuksestamme ilmi tulleisiin haasteisiin ja ongelmiin.

Mielestämme saavutimme opinnäytetyömme tavoitteet hyvin. Pehdyimme eri kansainvälisen kaupan vaiheessa oleviin yrityksiin syvällisesti ja halusimme löytää Pohjois-Savon alueen yritysten konkreettiset haasteet ja ongelmat kansainvälistyessään ja kansainvälisessä kaupassa. Lisäksi olemme pohtineet tutkimuksemme hyödyllisyyttä pohjoissavolaisille yrityksille ja Kuopion Kauppakamarin kansainvälistymisvaliokunnalle. Tavoitteiden onnistumisesta voi kuitenkin nousta myös eriäviä mielipiteitä, jos Kuopion Kauppakamarin kansainvälistymisvaliokunta ei koe tutkimustamme hyödylliseksi.

Tutkimuksen luotettavuus ja oma arviointi

Mielestämme omat roolimme eivät vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin. Haastatteluissa annoimme tutkittavien äänen kuulua ja emme pyrkineet tietoisesti johdattamaan heitä suuntaan tai toiseen. Haastattelutilanteet olivat häiriöttömiä. Ainoa tekijä, joka on mielestämme voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, on haastatteliijoille etukäteen antamamme teemat. Tämä on voinut vaikuttaa siihen, ettei haastateltavat ole miettineet teemojen ulkopuolelta mahdollisesti tulevia ongelmia.

Jos tekisimme työn uudestaan, miettisimme työn rajaamista huolellisemmin. Mielestämme tutkimuksen voisi rajata tarkemmin. Esimerkiksi voisimme keskittyä pelkästään kansainvälistyviin yrityksiin ja painottaa kansainvälistyvien yritysten ongelmia. Samalla yrityksiltä voisi tarkentaa, mistä ongelmat ja haasteet johtuvat ja miten niihin voisi valmistautua. Yrityksiltä löytyisi todennäköisesti ideoita ongelmien välttämiseen, ja tätä kautta tutkimuksesta olisi varmasti enemmän hyötyä Kuopion Kauppakamarillekin. Tosin, jos kyseisen tutkimuksen tekisi, silloin joutuisi varmasti myös miettimään, mikä olisi sopivin metodi tiedonkeräämiseen ja minkälainen

tutkimus ylipäättänsä olisi sopiva. Välttämättä laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu tiedonkeruun metodina eivät olisi optimaalisia vaihtoehtoja tutkimuksen tekemiseen.

Koska tutkimuksemme tavoitteena oli löytää kansainvälistymisen haasteet ja ongelmat, emme tutkineet, miten haasteita voisi ennaltaehkäistä tai ratkaista. Tutkimalla erilaisia menetelmiä haasteiden ja ongelmien ennaltaehkäisemiseen voitaisiin varmasti yritysten kansainvälistymistä helpottaa ja kynnystä kansainvälistymiseen laskea. Tämä voisi olla mielestämme sopiva jatkotutkimuksen aihe ja se mahdollisesti helpottaisi Kuopion Kauppakamarin kansainvälistymisvaliokunnan työtä kansainvälistymisen esteiden poistamisessa.

Lopuksi haluamme kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja haastatteluihin suostuneita henkilöitä. Mielestämme kansainvälisillä markkinoilla menestymisen kiteytti hyvin eräs haastateltavamme:

Viime kädessä siellä ratkaisee asennoituminen ja pitkäjänteinen työ (H4).

LÄHTEET

Airaksinen, P. 2010

Verkkodokumentti. Luettu 31.3.2010. Kuopion Kauppakamarin toimistopäällikkö. Sähköpostiviesti

Bradley, F. 2005

International Marketing Strategy. 5.painos. Verkkodokumentti. Luettu 17.2.2010

http://books.google.fi/books?id=21PXJahjjcYC&printsec=frontcover&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false .

Daniels, J., Radebaugh, L. & Sullivan, D. 2007

International business: environments and operations. 11. painos. Pearson Education. New Jersey.

EU:n Research for the benefit of SME's –ohjelma 2008

Verkkodokumentti. Luettu 22.02.2010. Osaaja.net

<http://ojs.seamk.fi/index.php/osaaja/article/viewFile/162/265>

Euroopan komission monikielisyysfoorumi 2008

Verkkodokumentti. Luettu 9.2.2010.

http://ec.europa.eu/education/languages/pdf/davignon_fi.pdf

Harb, J. 2008

International Business Environment. Verkkodokumentti. Luettu 15.2.2010.

<http://www.slideshare.net/jihadharb/international-business-environment-presentation>

Harrison, A. 2008

Internationalisation and Global Risk. Verkkodokumentti. Luettu 15.2.2010. University of Kosice 2008.

<http://www.ekf.tuke.sk/files/TU%20Kosice%20October%202008.pdf>

International Promotion 2010

Verkkodokumentti. Luettu 27.2.2010. University of Southern California
http://www.consumerpsychologist.com/intl_Promotion.html

Intl Practicum 2009

Verkkodokumentti. Luettu 23.3.2010. Kuopion Yliopisto
<http://www.uku.fi/intl/tyonantaja.shtml>

Jäppinen, E. 2009

Pohjois-Savon TE-keskus. Liiketoimintapäällikkö. Haastattelu 3.12.2009

Kansainvälinen talouskriisi ja Suomi 2009

Verkkodokumentti. Luettu 22.02.2010. Suomen Pankki
http://www.bof.fi/en/suomen_pankki/ajankohtaista/puheet/2009/eI_puhe_090203.htm

Koulujen ja yritysten välille kaivataan yhteistyötä 2009

Verkkodokumentti. Luettu 12.2.2010. Yrittäjälinja.fi
<http://www.yrittajalinja.fi/uutiset.html?273>

Kukkola, E. & Pirnes, H. 2002

Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. WSOY. Helsinki

Laukkanen, V. 2009.

Tutkimusmenetelmien luennot. Savonia-ammattikorkeakoulu,
Liiketalous, Kuopio.

Morrison, J. 2009.

International Business: Challenges in a Changing World. Palgrave
Macmillan. New York

OECD-OPEC Global conference 2006

Verkkodokumentti. Luettu 15.2.2010. OECD
<http://www.oecd.org/dataoecd/4/17/37818332.pdf>

Rahoitusongelmat kiusaavat kasvuyrityksiä 2008

Verkkodokumentti. Luettu 22.02.2010. Taloussanomat

<http://m.taloussanomat.fi/?page=showSingleNews&newsID=200812381>

Rahoitus ja vakuudet 2010

Verkkodokumentti. Luettu 20.02.2010. Suomen Yrittäjät

http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/rahoitus_vakuudet/

Riskit, Kaupan ehdot, Sopimukset 2010

Verkkodokumentti. Luettu 20.2.2010. Suomen Yrittäjät

<http://www.yrittajat.fi/fi->

[FI/yritystoiminnanabc/kv/riskit_ehdot_sopimukset](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/riskit_ehdot_sopimukset)

Rugman, A. & Collinson, S. 2006

International Business. 4. painos. Pearson Education Limited. Harlow

Selvitys kasvuyritysten tulevaisuuden näkymistä 2010

Verkkodokumentti. Luettu 22.02.2010. Deloitte.com

https://www.deloitte.com/view/fi_FI/fi/ajankohtaista/lehdistotiedotteet/press-release/09e4dbbc91146210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm

Siitari, N. 2006

Born global- yrityksen resurssit. Verkkodokumentti. Luettu 15.2.2010.

Doria.fi <https://oa.doria.fi/handle/10024/30618>

Taluskriisi kasvatti Finnveran rahoituskysyntää 2010

Verkkodokumentti. Luettu 22.02.2010. Finnveran tiedote.

<http://www.finnvera.fi/fin/Finnveran->

[esittely/Tiedotteet/%28newsid%29/1370](http://www.finnvera.fi/fin/Finnveran-esittely/Tiedotteet/%28newsid%29/1370)

Teemahaastattelu 2010

Verkkodokumentti. Luettu 25.2.2009. KvaliMOTV

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Vahvaselkä, I. 2009

Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki

Voutilainen, M. 2007

Muutosjohtaminen-haaste johdolle. Tapaus: Energialaitoksen yhtiöittäminen. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Tradenomin opinnäytetyö

Yrittäjyysväylä 2010

Markkinointiviestintä. Verkkodokumentti. Luettu 18.2.2010.

Opetushallitus

Haku: Google->Markkinointiviestintä->Etälukio->Yrittäjyysväylä

LIITE 1 Teemahaastattelu runko

Teemat ja niiden apukysymykset sekä sanat:

Perustiedot yrityksestä: Mitä yritys tekee. Milloin perustettu. Milloin kansainvälistytty.

Strategia: Mitä, Minne, Miten, Miksi? Minkälainen prosessi. Mikä hankalinta. Markkinat. Organisaation rakenne. Toimintatavat.

Markkina-alue tuntemus: Miten löytyi. Miten etsitte. Ongelmat. Poliittinen , kulttuurillinen, taloudellinen, sosiaalinen, tekniikallinen toimintaympäristö. Kilpailijat. Yhteistyökumppanit. Jakelukanavat. Riskit.

Markkinointi: Tuote. Hinnoittelu. Saatavuus. Myynninedistäminen. Segmentointi. Mitä muita ongelmia.

Rahoitus: Mistä ja miten. Ongelmat. Maailman taloudellinen tilanne. Pääomasijoittajat. Tukevat ja edistävät organisaatiot

Henkilöstö johtaminen: Kansainvälistyessä. Avainhenkilöt. Koulutus. Työ ja ulkomaan kokemus. Kulttuurituntemus. Verkostoituminen, Laadunvalvonta. Viestintä.