

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Harri Väistö

YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIA

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2017



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Maaliskuu 2017**  
**Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen**  
**koulutusohjelma**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**  
Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
(013) 260 600

Tekijä(t)  
Harri Väistö

Nimeke  
Yrityksen kansainvälistymisstrategia

Toimeksiantaja  
Eteläsuomalainen rakennusalan yritys

#### Tiivistelmä

Globalisoitunut liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä kansainvälistymistä entistä varhaisemmassa vaiheessa ja nopeammalla tahdilla. Kansainvälistyminen ja uusille kohdemarkkinoille laajeneminen vaativat pitkäjänteistä kehittämistyötä. Perinteisesti yritykset ovat kansainvälistyneet maltillisin askelin alkaen viennistä ja edeten vaativampiin operaatiomuotoihin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kansainvälistymiseen liittyviä syitä, esteitä ja haasteita sekä erilaisia operaatiomuotoja. Tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajana toimivalle yritykselle kansainvälistymisstrategia sekä selkeä suunnitelma tuotteen viemiseksi kansainvälisille markkinoille.

Opinnäytetyön lähestymistapoina käytettiin konstruktivistista tutkimusta sekä toimintatutkimusta soveltuvilta osin. Tiedonhankinnan menetelminä käytettiin haastattelua sekä havainnointia. Haastateltavat kansainvälisen kaupan asiantuntijat koostuivat yrityskummeista sekä vankan kansainvälisen kaupan kokemuksen omaavista yrityspäätäjistä. Teoriatiedon ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kansainvälistyminen on pitkä ja monitahoinen prosessi, johon ei ole olemassa yhtä oikeaa strategiaa. Yrityksen tulee varautua useaan erilaiseen vaihtoehtoiseen kansainvälistymisstrategiaan. Tutkimuksen tuloksissa nousi esille kokonaan uusi liiketoiminta-alue sekä useita jatkokehittettäviä hankkeita, jotka liittyvät tuotteen kehittämiseen.

Kieli

suomi

Sivuja 65

Liitteet 1

Liitesivumäärä 1

Asiasanat

kansainvälistyminen, kansainvälistymisstrategia, strategia, operaatiomuodot



**THESIS**  
**March 2017**  
**Degree Programme in Business**  
**Management and Leadership**  
**Master's Thesis**  
Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU, FINLAND  
+ 358 13 260 600

Author (s)  
Harri Väistö

Title  
A company's internationalization strategy

Commissioned by  
A southern Finnish construction company

Abstract

Globalized business environment demands internationalization earlier and faster from companies. Internationalization and expanding to the new business areas require long-term development. Traditionally companies have internationalized in small steps starting from export to the more demanding operations.

The purpose of this thesis was to find out reasons, barriers and challenges together with different operation forms related to internationalization. The aim of the study was to produce an internationalization strategy and a clear pathway for exporting the product for the assignment company.

The approaches of this thesis were constructive research and action research. The data collection methods were theme interview and observation. The interviewed specialists of international business consisted of business mentors and very experienced decision makers of international businesses. Based on the empirical results, it can be concluded that internationalization is a very long and complex process. In addition, there is no single strategy. The company has to prepare several alternative internationalization strategies. The results of this thesis revealed a completely new business area and several product ideas for future development.

Language

Finnish

Pages 65

Appendices 1

Pages of Appendices 1

Keywords

internationalization, internationalization strategy, strategy, operations

## Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	5
1.1	Tausta ja lähtökohtatilanne .....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset .....	8
2	Yrityksen kansainvälistyminen .....	10
2.1	Kansainvälistymisstrategia.....	11
2.1.1	Kansainvälistymisen syyt.....	13
2.1.2	Kansainvälistymisen esteet ja haasteet.....	16
2.1.3	Kansainvälisen toimintastrategian laatiminen .....	17
2.1.4	Kansainvälinen kohdemarkkinastrategia .....	22
2.1.5	Kansainvälinen tuotestrategia.....	23
2.1.6	Kansainvälinen jakelustrategia .....	25
2.2	Kansainvälistymisen muodot .....	26
2.2.1	Vientitoiminnan eri muodot .....	26
2.2.2	Erilaiset yhteistyömuodot.....	32
2.2.3	Jakelukanavaratkaisut .....	33
2.3	Tuotteen CE-merkintä ja kansallinen tyyppihyväksyntä .....	33
3	Kehittämistehtävän määrittely ja menetelmällinen lähestymistapa .....	38
4	Kansainvälistymisstrategia yritykselle .....	46
5	Pohdinta ja johtopäätökset.....	60
	Lähteet.....	64

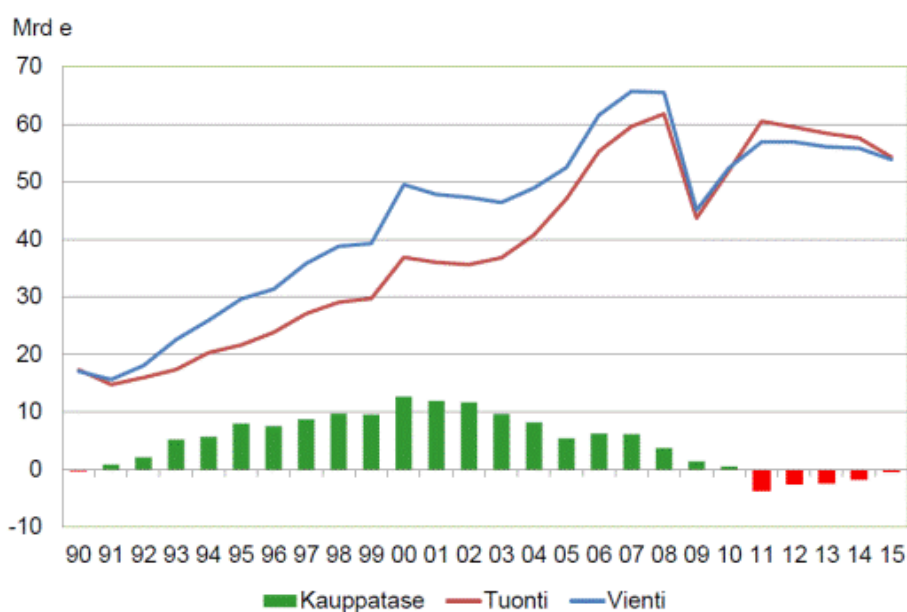
Liite

Teemahaastattelu –lomake

## 1 Johdanto

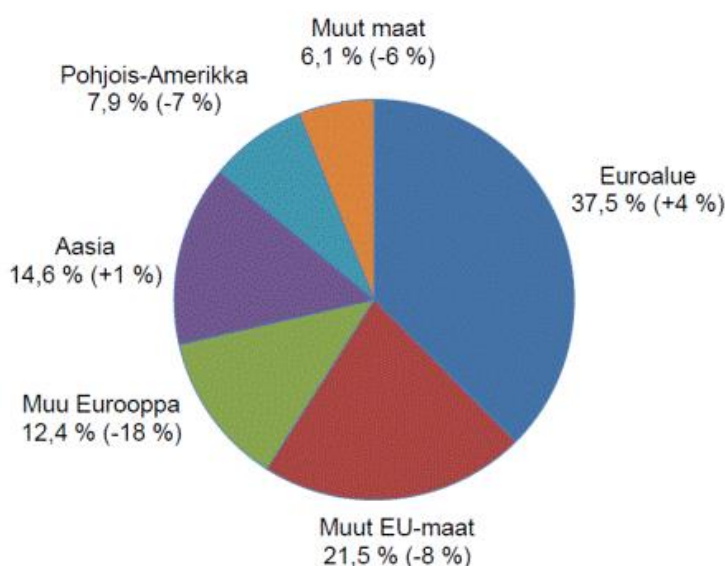
Suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten asema Suomen taloudessa on merkittävä. Pk-yritysten käymä vientikauppa ja kansainvälistyminen ovat tärkeitä tekijöitä Suomen kansantaloudelle. Kiihtyvä talouden globalisoituminen ja globaali kilpailu luovat haasteita, mutta tarjoavat myös mahdollisuuksia yrityksille. Perinteisesti yritykset ovat kansainvälistyneet maltillisesti. Kansainvälistyminen alkaa yleensä viennillä edeten vaativampiin operaatiomuotoihin. Tänä päivänä globalisoitunut liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä kansainvälistymistä entistä varhaisemmassa vaiheessa ja nopeammalla tahdilla. Yrityksiltä odotetaan myös jatkuvaa kilpailukyvyn kehittämistä, vaikka yritys toimisi vain kotimarkkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 15.)

Suomen vienti on kasvanut melko tasaisesti vuosina 1992–2007. Talouden kasvu kuitenkin pysähtyi vuonna 2008, jolloin vientikin kääntyi jyrkkään laskuun. Vienti kääntyi uudelleen nousu-uralle vuonna 2009 ja vakiintunut viime vuosina 55 mrd euron tasolle. Viimeisimmän tilaston mukaan vienti tammi-lokakuussa 2016 oli 42,7 mrd euroa, joka oli viisi prosenttia pienempi kuin edellisenä vuonna vastaavana ajankohtana. Viennin, tuonnin sekä kauppataseen arvon kehittymistä on kuvattu kuviossa 1. (Tulli 2016.)



Kuvio 1. Vienti, tuonti sekä kauppataase 1990–2015 (Tulli 2016).

Suomen ulkomaankauppaa leimaa liiaksi eurooppakeskeisyys ja viennistä noin 70 % suuntautuu Eurooppaan ja edelleen siitä yli 50 % EU-alueelle. Suomalaisyriyten perinteisenä toimintavaihtoehtona kansainvälistymisen tiellä on pidetty tavaravientiä. Suurimmat vientimaat ovat Saksa, Ruotsi, USA, Alankomaat, Venäjä sekä Iso-Britannia. Viennin osuus maaryhmittäin sekä arvon muutos edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon (%) on kuvattu kuviossa 2. (Melin 2011, 10–11; Tulli 2016.)



Kuvio 2. Vienti maaryhmittäin 2015 (Tulli 2016).

Viennin ennustettavuuden kehitystä vaikea osoittaa. Vienti on tullut entistä herkemmäksi ja reagoi voimakkaasti ulkopuolelta tuleviin ärsykkeisiin, niin negatiivisiin kuin positiivisiinkin (Hurmerinta-Peltomäki, Nummela & Stenholm 1997, 12). Vientitoiminta asettaa yritykselle haasteita reagoida ja sopeutua ympärillä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. Toiminnan suunnitelmallisuus ja systemaattisuus ovat avaintekijöitä viennille. Yrityksen on vaikea kehittyä viennissä tavoittelemaansa suuntaan, mikäli sillä ei ole etukäteen tehtyjä toimintasuunnitelmia. Toimintasuunnitelmia on myös kyettävä päivittämään toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia vastaaviksi. (Hurmerinta-Peltomäki ym. 1997, 32.)

Yrityksen liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä on jatkuva liiketoiminnan kehittäminen. Jatkuvaa kehittämistyötä tarvitaan muun muassa tulevaisuuden kysynnän sekä muiden yrityksen toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoimi-

seen. Laajeneminen uusille kohdemarkkinoille sekä kansainvälistyminen vaativat myös pitkäjänteistä kehittämistyötä. Menestymiseen ei enää riitä, että yritys yrittää pysyä kehityksessä mukana. Parhaimmin menestyvät ne yritykset, jotka pystyvät toimimaan kehityksen moottoreina. Tämä edellyttää lisäksi myös tulevaisuuden kehitysnäkymiin varautumista sekä huomattavaa panostusta liiketoiminnan kehittämiseen. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö, digitalisoituminen, verkottuminen sekä globalisoituminen ovat luoneet yrityksille ja niiden toiminoille suuria muutostarpeita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 12–13.)

Kansainvälistyminen voidaan Vahvaselän (2009, 19) mukaan määrittää useaksi strategiseksi päätökseksi, joiden tarkoituksena on sopeuttaa yrityksen toiminta kilpailuedun ja asiakashyötyjen kautta pidemmän aikavälin menestykseksi. Kansainvälistyessään yritys tarvitsee erilaisia strategioita toteuttaakseen valitsemiaan päämääriään. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan pitkän tähtäimen tavoitteiden määrittelyä, toiminnan suunnan valintaa, resurssien täsmentämistä ja kohdentamista sekä erilaisia käytännön toimia päämäärän saavuttamiseksi.

### **1.1 Tausta ja lähtökohtatilanne**

Toimeksiantajayritys toimii pk-sektorilla rakennusteollisuudessa ja normaalin rakennuspalvelun ohella valmistaa, kehittää sekä asentaa omaa lähinnä infrarakentamisessa käytettävää kiinteästi asennettavaa rakennustuotetta. Yrityksen toiminta on sertifioitu laadunhallintajärjestelmä- (ISO 9001:2008) sekä ympäristöjärjestelmästandardeilla (ISO 14001:2004). Toimintajärjestelmässä on huomioitu myös rakentamisen laatuvaatimukset (RALA). Yrityksen valmistama tuote on rekisteröity ja tuotteelle on myönnetty VTT Expert Service Oy:n tuotesertifikaatti. Yritys hakee tuotteelle CE-merkintää ja sitä kautta kansainvälisiä markkinoita.

Yritys päätyi hakemaan tuotteelle CE-merkintää, koska tilaajat ovat pyytäneet tuotteesta CE-merkintätodistusta. Kyseiselle tuotteelle ei ole olemassa harmonisoitua tuotestandardia ja Suomesta ei löydy yhtään yritystä, joka valmistaisi vastaavaa CE-merkinnöin varustettua tuotetta.

CE-merkinnästä säädetään Euroopan Unionin rakennustuoteasetuksessa. Rakennustuotteita koskevan lainsäädännön tavoitteena on varmistua siitä, että suunnittelija ja rakentaja saavat luotettavaa sekä vertailukelpoista tietoa rakennustuotteesta arvioidessaan tuotteiden käyttökelpoisuutta rakennettavaan kohteeseen. Lainsäädännön tarkoituksena on myös edistää rakennustuotteiden myyntiä niin kotimaassa kuin vientimarkkinoillakin. Euroopan Unionin jäsenmaissa EU:n asetukset ovat suoraan sovellettavaa lainsäädäntöä. EU:n rakennustuoteasetus on rakennustuotteisiin liittyvä EU-säädös (305/2011), joka astui voimaan 1.7.2013 ja se korvasi aiemman rakennustuotedirektiivin (89/106/ETY). Voimaan tulleessa EU-säädöksessä säädetään, miten rakennustuotteen ominaisuudet tulee ilmoittaa ja millä kriteereillä CE-merkintä rakennustuotteisiin voidaan myöntää. (Ympäristöministeriö 2016a.)

## **1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset**

Opinnäytetyön aiheena on yrityksen kansainvälistyminen. Tämän lisäksi opinnäytetyössä käsitellään yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä strategisia linjauksia sekä niiden pohjalta laadittavaa kansainvälistymissuunnitelmaa.

Opinnäytetyö toteutetaan eteläsuomalaiselta rakennusliikkeeltä saadulla toimeksiannolla. Opinnäytetyössä kerrotaan yrityksen valmistamasta tuotteesta yleisellä tasolla. Kansainvälistymissuunnitelma kuvataan yleisellä tasolla toimeksiantajan lähtökohtatilanteen ja tavoitteiden näkökulmista. Erillisessä kansainvälistymisen liiketoimintasuunnitelmassa esitetään konkreettiset toimenpiteet yritykselle. Tarkoituksena on vastata rakennuttajilta, suunnittelijoilta, tilaajilta sekä asiakkailta esitettyihin rakennustuotteisiin liittyviin vaatimuksiin. Lisäksi tarkoitus on vastata lainsäädännön kautta esiin tulleisiin tekijöihin rakennustuotteiden valmistamisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa yritykselle kansainvälistymisstrategia ja selkeä, konkreettinen suunnitelma tuotteen viemiseksi kansainvälisille markkinoille. Suunnitelmassa listataan kaikki huomioitavat asiat, jotka on selvitettävä ennen varsinaisten markkinaponnistelujen aloittamista valittuihin ensivaiheen



kohdemaihin. Suunnitelma kattaa toimenpiteet sekä tuotteen että yrityksen toimintojen osalta. Keskittyminen rakennustuotteen valmistukseen ja sen mahdollisiin vientiponnisteluihin vaikuttavat myös yrityksen strategisten painopistealuiden suunnitteluun ja johtamiseen. Oletuksena suunnitelman käyttöönotolle on se, että tuotteelle on myönnetty CE-merkintä. Suunnitelman täytäntöönpano on luonteva jatkumo mahdollisen CE-merkinnän hyväksymisen jälkeen.

Tutkimustyön tavoitteena on saada vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat kansainvälistymisen syyt?
2. Mitkä ovat mahdolliset kansainvälistymisen esteet ja haasteet?
3. Miten kansainvälistyminen toteutetaan?

Yritys tulee hakemaan eurooppalaista teknistä arviointia (ETA) ja oletuksena opinnäytetyön suunnitelman toteuttamisessa pidetään CE-merkinnän saamista tuotteelle. Opinnäytetyössä ei oteta kantaa CE-merkinnän hakuprosessiin, prosessin etenemiseen eikä sen lopputulokseen. Lisäksi suunnitelman toimenpiteet rajataan koskemaan ensivaiheen kohderyhmä maita, jotka ovat Ruotsi ja Norja. Strategisessa suunnittelussa pääpaino on kansainvälistymisstrategiassa. Kansainvälistymiseen liittyy oleellisesti myös vieras toimintakulttuuri. Tässä opinnäytetyössä kulttuurista puhutaan yleisellä tasolla ja eri maiden välisiä kulttuurieroja ei käsitellä omana tutkimuskohteena. Kansainvälistymiseen liittyvät tuki- ja neuvontapalvelut esitellään myös yleisellä tasolla ja kokemukset näihin liittyen raportoidaan haastattelujen tuloksissa. Eri rahoitusvaihtoehdot rajataan myös tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyön tavoitteeseen on tarkoitus päästä perehtymällä lähdekirjallisuuden teorian osalta, toteuttamalla kehittämishankkeen menetelmät valittujen lähestymisnäkökulmien mukaisesti sekä laatimalla edellisten pohjalta yrityksen näkökulmasta järkevin kansainvälistymisstrategia. Valitun strategian lisäksi tuotetaan selkeät askelmerkit tarvittavista selvityksistä ja toimenpiteistä aikatauluineen.

## 2 Yrityksen kansainvälistyminen

Kansainvälistymisen ilmiö ei ole enää vain tietyille maantieteelliselle alueelle rajoittautunutta, vaan yhä suuremmissa määrin koko maapallon kattavaa. Kansainvälistymisestä käytetään siksi myös termiä globalisoituminen. Kaikki yritykset joutuvat tekemisiin kansainvälistymisen kanssa joko aktiivisena tai passiivisena osapuolena. Maailmanmarkkinat yhdentyvät vauhdilla, kun kaupan ja sijoitustoiminnan esteet vähenevät, maailman raha- ja valuuttamarkkinat liittyvät yhteen sekä alueelliset integraatiot etenevät kaikissa maanosissa. Euroopan Unioniin (EU) liittyessään Suomi on sekä taloudellisesti että poliittisesti ottanut ison askeleen kohti eurooppalaista avointa yhteismarkkinaa. (Äijö 2001, 7–8.)

EU:n mukanaan tuomat muutokset ovat vaikuttaneet suoraan kotimarkkinayritysten toimintaan. Yritys ei voi toimia, elleivät yrityksen asiat ole kunnossa myös kotimaassa. EU:n määräysten ja asetusten myötä monet asiat ovat yrityksessä jo kunnossa ja siksi muutos kotimarkkinayrityksestä vientiyritykseksi voi tapahtua jopa huomaamatta. Edellytykset kansainvälistymiselle ja kansainväliseen toimintaan ovat parantuneet yrityksen näkökulmasta. Kansainvälistymiseen tarvitaan edelleen asiakasnäkökulmaa ja lisäarvon tuottamista. Se joka osaa asettaa parhaiten asiakkaan saappaisiin, saavuttaa yleensä tavoiteltua kilpailuetua. (Selin 2004, 11.)

Kun vertaillaan Suomen olosuhteita yritysten kansainvälisiin kilpailuedellytyksiin muissa kehittyneissä länsimaissa (lähinnä Länsi-Eurooppa), on Äijö (2001, 34–35) havainnut seuraavia yleispiirteitä: Suomessa on pienet, keskittyneet ja kaukaiset kotimarkkinat, yksipuoliset raaka-ainevarat (lähinnä metsä), laaja mutta kapeahko teknologiapohja, koulutettu ja ammattitaitoinen työvoima sekä pienet ja kehittymättömät pääomamarkkinat. Kansainvälisten kilpailuedellytysten kannalta voidaan edellä mainituista päätellä, että yrityksillä ei ole edellytyksiä kilpailla alhaisilla työvoima- ja raaka-ainekustannuksilla kotimarkkinoilla. Kotimarkkinat ovat pienet ja ne asettavat selkeät rajat yrityksen kasvulle. Yrityksille nämä aiheuttavat paineita kansainvälistymisestä aikaisemmin ja kilpailijamaiden yrityksiin verrattuna selkeästi kooltaan pienempinä.

## 2.1 Kansainvälistymisstrategia

Päästäkseen tavoitteisiinsa yritys tarvitsee hyvän strategian, joka määrittelee yrityksen vahvuudet ja kilpailuedut, joilla se aikoo erottautua kilpailijoistaan. Pelkän strategian luominen ei vielä riitä, vaan strategia on saatava jalkautettua jokaisen työntekijän arkipäiväiseen tekemiseen. Usein yrityksillä on jo olemassa hyvä strategia mutta vaativampaa on saada se käytännön teoiksi ja osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Kansainvälistymisen taustalla on usein strategisia perusteita, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja päätöksentekoa. (Alahuhta 2015, 51.)

Kansainvälinen kasvu vaatii strategista orientaatiota. Strateginen suunnittelu kansainvälisen toiminnan aloittamiseksi on vaativaa ja monimutkaista. Mikäli suunnitteluun suhtaudutaan vain kopioimalla kilpailijoita tai mekaanisesti noudattamalla vanhoja tuttuja menetelmiä, on vaarana strategian epäonnistuminen käytännössä. Kiristyvän kilpailun toimintaympäristössä yrityksen johdolla ja kansainvälisiin toimintoihin osallistuvilla tulee olla selkeä näkemys kansainvälistymiseen tähtäävän strategian olennaisista seikoista. Kirkas visio päämääristä auttaa yritystä selkiyttämään strategian suunnittelua ja laatimista. (Äijö 2001, 11.)

Yrityksen kansainvälistymisen strateginen suunnitelma tulee rakentua kilpailuedun pohjalle ja sen laajamittaiseen hyödyntämiseen. Pystyäkseen voittamaan uuden tulokkaan markkinoille pääsyn esteet, yrityksen on oltava jossakin asiassa kilpailijoitaan edellä ja pystyttävä hyödyntämään omat vahvuudet. (Äijö 2001, 16.)

Strategisen suunnittelun ydinajatuksena on kilpailuedun keskeinen rooli, joka on määriteltävä osana strategista visiota. Toinen tärkeä strategisen vision osa on yrityksen ydinosaaminen. Yrityksellä on oltava selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä ja mikä rooli yrityksellä on markkinoilla pitkällä aikavälillä. Strategisen suunnittelun tavoitteena on luoda toimintaperiaatteet pitkän tähtäyksen toiminnalle yrityksessä. (Äijö 2001, 49–50.)

Yhtymästrategialla (corporate strategy) tarkoitetaan päätösten sarjaa, jotka spesifioivat linjaukset tulevaisuudesta vision pohjalta. Näitä päätöksiä ovat muun muassa tuote- ja markkinastrategia, kansainvälisyyden käynnistäminen sekä entry-strategia. Tuote- ja markkinastrategiassa yrityksen johto määrittää, missä liiketoiminnassa se aikoo olla mukana pitkällä aikavälillä. Yritystason tuotestrategiapäätös pitää sisällään päätökset tuotevalikoimasta sekä tuotantomenetelmistä aina tuoteperheiden rakentamiseen. Markkinastrategiapäätöksillä pyritään tunnistamaan asiakkaat ja asiakassegmentit sekä niiden mahdollinen potentiaali. (Vahvaselkä 2009, 58–59.)

Yritystasolla tuote- ja markkinastrategia koostuu kolmesta eri päätöksestä:

- 1) päätös toiminnan laajuudesta
- 2) päätös vertikaalisesta integraatiosta ja alihankinnasta tai sopimusvalmistuksesta sekä
- 3) päätös kansainvälistymisestä. (Vahvaselkä 2009, 60.)

Ensimmäinen päätös pitää sisällään vastakkainasettelun erikoistumisesta ja diversifikaatiosta. Strategiat kertovat toiminnan laajuudesta ja monimuotoisuudesta. Yritys voi joko erikoistua palvelemaan tiettyjä asiakassegmenttejä tietyllä alueella tai diversifioitua laaja-alaisesti. Kansainvälinen vertikaalinen integraatio voi tapahtua arvoketjussa eteen- tai taaksepäin. Integraatioaste kertoo kuinka laajassa mittakaavassa yritys omistaa arvoketjun toimijat. Yritys on vertikaalisesti integroitunut, jos se hallitsee useamman kuin yhden portaan tuotantoprosessissa. Strategian etuja ovat koko tilaus-toimitusketjun parempi hallinta ja arvon luominen. Kansainvälistyminen on tuote- ja markkinastrategian kolmas ulottuvuus. (Vahvaselkä 2009, 60–61.)

Kansainvälistymisen liittyy Vahvaselän (2009, 61) mukaan kolme strategista käynnistämävaiheen päätöstä:

- 1) Miksi kansainvälistyä? (kansainvälistymispäätöksen tekeminen)
- 2) Minne kansainvälistyä? (kohdemarkkinoiden valitseminen)
- 3) Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinalla? (operaatiomuodon valinta)

Kansainvälistymisen syyt luovat perustan yrityksen kansainvälistymispäätökselle. Ennen lopullista kansainvälistymispäätöstä selvitetään yrityksen motiivit, yritys- ja markkinakohtaiset selvitykset sekä niiden esteet. (Vahvaselkä 2009, 61.)

Yrityksen kansainvälistymisen suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin liittyvät olennaisesti strategian analysointi ja muotoilu sekä tilanneselvityksen ja kansainvälistymissuunnitelman tekeminen. Yrityksen on hyvä miettiä, mihin yritys perustaa kilpailuedut, joita kansainvälistyminen edellyttää. Onko tuote mahdollista myydä ulkomaille suoraan, onko olemassa kansainvälisen kaupan esteitä, omaako yritys tarpeeksi osaamista kansainvälistymisessä tarvittavien tehtävien toteuttamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Myös tuotteen ja osaamisen suojaustoimenpiteet kannattaa miettiä huolella. Onko ne mahdollista suojata patentoinnilla, liikemerkeillä tai sopimuksellisesti, ja millaiset ovat kansainvälistymisen kustannukset. (Ahokangas & Pihkala 2002, 88.)

### **2.1.1 Kansainvälistymisen syyt**

Syyt yrityksen kansainvälistymisen ja vientitoiminnan käynnistämiseen voivat olla hyvinkin erilaisia. Yritys voi aloittaa vientitoiminnan pitkän harkinnan tuloksena tai nopealla aikataululla. Osalle yrityksistä kyseessä voi olla myös sattumaa tai toimintaympäristön sanelema pakko. Vientitoiminta voi lähteä käyntiin myös ulkoisesta impulssista tai ulkomaisesta kysynnästä. Pääsääntöisesti viennin käynnistämisessä yrityksessä on kyse jostakin konkreettisesta asiasta, joka liittyy yrityksen elinkaareen. (Kananen 2010, 11.)

Pk-yritys voi kansainvälistyä aloittamalla vientitoiminnan ulkomaille. Kansainvälistymiseksi voidaan kutsua myös raaka-aineiden, komponenttien sekä muiden myytävien tuotteiden maahantuontia. Usein ostotoiminnan kansainvälistyminen unohdetaan, sillä vientitoiminnan ja ulkomaan myynnin tärkeyttä on tuotu korostetusti esille. Vienti on looginen tapa laajentaa markkina-aluetta olemassa olevilla tuotteilla. Etuna on se, että tuote on jo testattu kotimaan markkinoilla. Vientiin voidaan ryhtyä tuotteella, palveluilla tai näiden yhdistelmällä. Palvelu voi olla esimerkiksi huolto tai koneiden ylläpito ja näistä voi muodostua jopa itse tuotetta

kannattavampi ja pitkäaikaisempi ansaintalähde. Hyvänä esimerkkinä tuotteen ja palvelun yhdistelmästä on hissialan Kone Oy, jonka liikevaihto koostuu tuotteen lisäksi merkittävältä osin myös huoltopalveluista. (Kananen 2010, 11–12.)

Yhtenä merkittävänä tekijänä kansainvälistymisen tiellä voidaan pitää myös yrityksen tuoteversioiden karsimista ja keskittymistä yhteen tai selkeästi määrältään vähäisempään määrään tuotteita tai tuotekategorioita. Erikoistuminen antaa mahdollisuuden suurtuotannon etuihin. Tuotantomäärien kasvaessa myös yksikkökustannukset alenevat. Massatuotannon muuttuviin kuluihin on mahdollista vaikuttaa alentavasti materiaalien suuremmilla hankintaerillä. Suurilla hankintamäärillä on myös mahdollista ohittaa jakeluketjun eri portaita. Erikoistumisen kautta saavutetut massatuotannon hyödyt voidaan tarvittaessa käyttää kilpailukyvyyn parantamiseen, koska alentuneet kustannukset on mahdollista siirtää lopputuotteeseen. (Kananen 2010, 15.)

Kananen (2010, 17) näkee myös yrityksen riskin pienentämisen tarpeen sekä kontaktipinnan laajentamisen kotimarkkinoiden ulkopuolelle kansainvälistymistä edistäviksi tekijöiksi. Toiminnan hajauttamisella useammalle eri markkina-alueelle pienennetään riskiä, joka pohjautuu markkinoiden erilaisuuteen. Markkinoilla tapahtuvat muutokset heijastuvat eri markkinoihin viiveellä niin ajallisesti kuin alueellisestikin. Toiminta ulkomailla puolestaan auttaa yritystä avartamaan näkemystä, tuo mukanaan uusia ideoita sekä parhaimmillaan näyttää mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä. Koska Suomen markkinat yleensä seuraavat kansainvälisiä markkinoita, auttaa kansainvälisillä markkinoilla toimiminen myös tulevaisuuden ennakoimisessa.

Vahvaselkä (2009, 62) jakaa kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät ulkoisesta toimintaympäristöstä tuleviin paine- ja imutekijöihin (koti- tai kohdemarkkinatekijät), yrityksestä itsestään johtuviin tekijöihin (yrityksen ominaisuudet tai johto) ja päätöksentekoon liittyviin tekijöihin. Kansainvälistymisen keskeisiä tekijöitä ovat kotimarkkinoiden pienuus ja avoimuus sekä syrjäinen sijainti. Kotimarkkinoiden pienuus toimii merkittävänä painetekijänä, joka aiheuttaa yritykselle kansainvälistymispaineen. Imutekijöitä, jotka vaikuttavat kansainvälistymisessä myöhemässä vaiheessa, ovat muun muassa kohdemarkkinoiden suuri potentiaali,

kansantalouksien positiiviset BKT-ennusteet sekä etabloitumisen mahdollistavat tukitoimenpiteet.

Ensisijaisena muutosagenttina toimii yrityksen johto, jonka täytyy olla kansainvälisesti orientoitunut sekä motivoitunut. Tärkeitä taustatekijöitä kansainvälistymisorientoitumiselle ovat muun muassa johdon koulutustaso, kansainvälinen kokemus ja tausta, sitoutuneisuus, osaaminen sekä valmiit kontaktit. Ulkoisia kansainvälistymistä käynnistäviä tekijöitä ovat kohdemarkkinan kysyntä, tilauskanta, jakeluportaan kasvutavoitteet sekä kilpailijan onnistuneet toimenpiteet. Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät voidaan luokitella myös sisäisiksi ja ulkoisiksi sekä reaktiivisiksi ja proaktiivisiksi muutostekijäksi. Proaktiivisilla eli enakoivilla muutostekijöillä tarkoitetaan niitä johdon tekemiä strategisia muutoksia, joilla aikaan saadaan aktiivisuuden tason lisääntyminen sekä kansainvälistymispäätös. Kansainvälistymiseen vaikuttavat muutostekijät on kuvattu kuviossa 3. (Vahvaselkä 2009, 63.)

<b>Kansainvälistymisen muutostekijät</b>	<i>Reaktiivinen</i>	<i>Proaktiivinen</i>
<i>Sisäinen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ylimääräinen tuotantokapasiteetti</li> <li>• kotimaan laskeva myynti</li> <li>• myynnin kausiluontoisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ainutlaatuinen tuote</li> <li>• teknologiaosaaminen</li> <li>• mittakaava- ja kustannusetu</li> <li>• hintaetu</li> <li>• johdon aktiivisuus ja kunnianhimo</li> </ul>
<i>Ulkoinen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ulkomailta tulleet kyselyt tai tilaukset</li> <li>• liian pienet ja saturoidut kotimaan markkinat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kohdemarkkinan potentiaali</li> <li>• kohdemarkkinan muutosagentit</li> </ul>

Kuvio 3. Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät (Vahvaselkä 2009).

### 2.1.2 Kansainvälistymisen esteet ja haasteet

Kansainvälistymisen kautta yrityksellä on mahdollisuus saada kilpailuetua ja tuottaa lisäarvoa. Kansainvälistymisstrategian suunnittelu, toteutus ja toimeenpano ovat kuitenkin erittäin haastavia. Kansainvälistymisen esteeksi ja haasteeksi nousevat usein puutteellinen markkina- ja asiakastieto, henkilöstön riittämätön osaaminen, vähäiset resurssit, pitkän aikavälin puutteelliset suunnitelmat, kyvyttömyys hyödyntää olemassa olevaa tietoa sekä heikko markkinointiosaaminen. Tämän lisäksi haasteita voivat lisätä riittämätön tuotantokapasiteetti, vääristynyt ja kova kilpailu sekä hintakilpailukyvyyn puute. (Vahvaselkä 2009, 65.)

Kananen (2010, 19–23) jakaa kansainvälisen kaupan raja-esteet keinotekoisiiin ja luonnollisiin esteisiin. Keinotekoiset esteet ovat valtioiden luomia tuotteen maahantuontiin liittyviä ja luonnolliset esteet enemmän kohdemaan sijaintiin, kulttuuriin, tapoihin ja tottumuksiin liittyviä. Ulkomaista tuontia pyritään rajoittamaan erilaisilla rajamuodollisuuksilla. Yksi merkittävä kaupan keinotekoinen este ovat tullit, joilla on pyritty keräämään varoja valtiolle sekä suojelemaan oman maan tuotantoa ulkomaiselta kilpailulta. Tullien merkitys on kuitenkin vähentynyt ja niin kutsutuista protektionistisista toimenpiteistä pyritäänkin eroon kansainvälisessä kaupassa. Tullien lisäksi kauppaa voidaan rajoittaa erilaisilla kiintiöillä, standardeilla ja määräyksillä. Myös kansalliset tukiaiset voivat olla keinotekoinen este ja antaa kotimaiselle kaupalle suhteettoman kilpailuedun. Luonnollisten esteiden, kuten kulttuurin, tapojen ja tottumusten vaikutusta ei kannata aliarvioida. Kulttuuri muuttuu erilaisemmaksi, mitä kauempana kohdemaata sijaitsee. Myös kohdemaan lainsäädäntö ja viranomaisten muut vaatimukset on selvitettävä.

Vientimarkkinoilla voi varautua törmäämään aivan uudenlaisiin haasteisiin. Kohdemaasta riippuen uusien asioiden tärkeysjärjestys ja laajuus voivat vaihdella. Uusia asioita verrattuna kotimaan markkinoihin ovat muun muassa kieli, tapa toimia, perinteet, uskomukset ja tabut, ilmasto- sekä kulutustottumukset. Jo pelkästään väärän niminen tuote tai vääränlainen symboli voivat pilata kauppasuhteiden luontia. (Selin 2004, 38.)



Ulkomaisille markkinoille tavoitteleva yritys kohtaa useita markkinoille tulon kynnyksiä. Kaikkien näiden esteiden voittaminen vaatii ensinnäkin aikaa mutta myös rahaa. Uusi toimija joutuu tekemään alkuinvestointeja, jotka eivät välttämättä enää rasita kilpailijoita. Voidaankin todeta, että uudella markkinoille pyrkivällä yrityksellä on tietynasteinen kustannushaitta jo lähtökohtatilanteessa. Tilanteen tekee entistä haastavammaksi kilpailijoiden mahdolliset vastatoimenpiteet, joihin täytyy myös varautua. (Äijö 2001, 17.)

Yritysten kasvuhaluuttomuus on myös merkittävä ongelma. Kasvuhaluuttomuuden ja kansainvälistymismotivaation on todettu kulkevan käsi kädessä. Verrattuna muihin EU-maihin, suomalaisten yritysten kansainvälinen toiminta on huomattavasti alhaisempi. Kasvuhaluuttomuuteen vaikuttavat muun muassa yrityksen nykyinen optimaalinen koko, alhainen kysyntä, kova kilpailutilanne, riskit sekä osaavan työvoiman puute. Suomalaisten yritysten alhaista riskinottokykyä sekä -halua on pyritty tukemaan paremmin saatavilla olevan riskirahoituksen kautta. (Toivonen, Patala, Lith, Tuominen & Smedlund 2009, 14–15.)

Toivosen ym. (2009, 15) mukaan kotimaisten markkinoiden kehittymättömyys johtuu siitä, että tavaroiden ja palveluiden ostaminen ei ole niin vakiintunutta kuin se on muualla EU-maissa. Kysynnän ja tarjonnan vuorovaikutus on saatava tukemaan toisiaan ja tämä edellyttää yrityksiltä erityisosaamista, jota edellytetään kansainvälisillä markkinoilla.

Kansainvälistymisen alkuvaiheessa on luonnollista, että kaikkea ei voi tietää eikä osata. Tiedon ja osaamisen taso on kuitenkin oltava sellaisella tasolla, että tärkeitä päätöksiä voidaan tehdä luotettavan ja ajantasaisen tiedon perusteella.

### **2.1.3 Kansainvälisen toimintastrategian laatiminen**

Strategia voidaan määritellä usealla tavalla. Käsitteen laaja-alaisuuden sekä monitahoisuuden vuoksi sitä on mahdotonta kuvata yhdellä lyhyellä määritelmällä. Kamenski (2012, 18–19) määrittelee strategia-käsitteen kolmen eri toisiinsa täydentävän sekä osittain päällekkäisen strategiamääritelmän mukaan:

- Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suunta- viivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
- Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
- Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannatta- vuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Strategia pitää sisällään yrityksen keskeiset suuntaviivat toiminnalle sekä tavoit- teet. Strategia voi olla myös asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen useiden vaihtoehtojen joukosta, kuten myös kieltäytymistä erilaisista hyvistäkin vaihto- ehdoista. Jotta tehdyt valinnat voidaan toteuttaa määrätietoisesti valittujen lin- jausten mukaisesti, yrityksen on tiedettävä ja tiedostettava tehdyt valinnat yh- dessä koko henkilöstön kanssa. Ympäristössä on lukemattomia asioita, joihin se ei itse pysty vaikuttamaan. Ympäristössä tapahtuvia muutoksia on kuitenkin kyettävä ennustamaan ja ennakoimaan sekä analysoimaan niiden vaikutuksia omaan toimintaan. Parhaat yritykset eivät ole vain sopeutujia, vaan ne pyrkivät muokkaamaan toimintaympäristöään aktiivisesti. Vaikka usein onnistuneen stra- tegian lähtökohta on toimintaympäristön ymmärtämisessä, ei yrityksen sisäisiä tekijöitä pidä väheksyä. (Kamensky 2012, 19–20.)

Strategiatyön tulee olla pitkäjänteistä ja rakenteellisesti kehittyvää toimintaa. Strategiatyön tulisi kehittää myös organisaation strategisen kyvykkyyden tasoja ja tekijöitä. Erilaisia strategian osaamisen tasoja voidaan erottaa strategiatyön kehittyneisyyden sekä siihen liittyvän johtamisen perusteella. (Ylisirniö 2011, 25.)

Opinnäytetyössä painopiste on strategisen kansainvälistymissuunnitelman laa- timisessa. Strategian toteuttamiseen tarvitaan kuitenkin johtamista ja onnistuak- seen strateginen johtaminen vaatii monen eri tekijän täyttymistä. Kamenski (2012, 29) on pelkistänyt strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät kym- meneksi keskeiseksi tekijäksi, jotka on hyvä ottaa huomioon suunnitelmaa teh- täessä:

- 1) yhteinen strategia- ja businesskieli
- 2) kyky, halu ja rohkeus uusiutua

- 3) tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen
- 4) joukkuepelin sisäistäminen
- 5) kyky keskittyä olennaiseen
- 6) pitkäjänteisyys myös kvartaalitaloudessa
- 7) riittävä liiketoimintaosaaminen
- 8) toimialaosaaminen ja näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön
- 9) kokonaisnäkemys johtamisesta
- 10) verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot.

Salosen (2007, 89) mukaan kolme tärkeintä asiaa kansainvälistymisessä ovat yrityksen johto ja omistajat, itse tuote sekä rahoitus. Yrityksen menestyksen kannalta tärkeimmät ulottuvuudet ovat asiakas (tai asiakasryhmä), asiakastoinnot sekä teknologia. Asiakas(ryhmä) kertoo keitä tuote tyydyttää tai palvelee. Toiminnollisuus kuvaa mitä tarpeita tuote tyydyttää ja teknologia määrittelee missä ympäristössä tuote toimii.

Kehusmaan (2010, 16) mukaan strategiatyö on parhaimmillaan yrityksen toiminoissa mukana elävä jatkuva toimintaprosessi. Jatkuvan strategiatyön vaiheita ovat yritykselle sopivan strategiatyömallin suunnittelu, strategian laatiminen, strategian toteuttaminen, strategian seuranta ja arvioiminen sekä strategian päivitys. Nämä eivät ole ajallisesti toisiaan seuraavia, vaan linkittyvät toisiinsa hävittäen perinteiset raja-aidat operatiivisen ja strategisen toiminnan välillä.

Sisällöltään hyvä strategia koostuu kattavasta kriteeristöstä sekä strategian toteutumisen arviointimenetelmistä. Strategiatyön arvioinnin suurin harha liittyy selkeisiin, ymmärrettäviin sekä havainnollisiin strategioihin, jotka tuntuvat antavan vastauksen kaikkiin yrityksen toimintoihin. Strategian sisältöä onkin arvioitava strategiatyön mallin, organisaatiokulttuurin sekä johtamismallin kanssa rinnakkain. Hyvän strategian sisältöä voidaan arvioida seuraavista näkökulmista:

- Kuinka selkeä ja ymmärrettävä strategia on? Onko tahtotila, keinot tahtotilaan pääsemiseksi ja tavoitteet kuvattu selkeästi?
- Minkälaisia menetelmiä ja malleja strategian laatimisessa on käytetty? Ovatko ne riittävän monipuolisia ja eri näkökulmia huomioivia? Havainnollistavatko ne strategisten valintojen taustalla olevia perusteluja?

- Kuinka motivoiva, kannustava ja haastava strategia on? Innostaako se organisaatiota?
- Kattaako strategia kaikki organisaation toimintaympäristön ja oman toiminnan kannalta tarvittavat osa-alueet?
- Mahdollistaako strategia aidon erottautumisen kilpailijoista? Onko todelliset kilpailuedut tunnistettu ja onko strategiassa määritelty kuinka kilpailuetuja hyödynnetään ja vahvistetaan?
- Onko strategia riittävän konkreettinen ohjatakseen myyntiä, markkinointia, tuotantoa, palveluita ja muita organisaation toimintoja käytännön työssä?
- Sisältääkö strategia riittävästi välitavoitteita?
- Onko strategiassa otettu kantaa siihen, miten organisaatiokulttuuria, arvoja, ja niitä tukevia johtamismalleja kehitetään strategian mukaisesti? (Kehusmaa 2010, 185–187.)

Strategiamääritelmässä halutaan korostaa strategian merkitystä yrityksen muuttuvassa toimintaympäristössä. Usein liiketoiminnassa strategiaksi määritellään yrityksen tahtotila, päämäärät, tavoitteet sekä toiminnan keskeiset suuntaviivat, toimintalinjat, joilla päästään tavoitteeseen. Hannus (2004, 9–10) määrittelee strategian seuraavasti: ”Strategia pitää sisällään tahtotilan sekä päämäärien ja tavoitteiden määrittämisen. Strategia sisältää merkittävät valinnat, jotka liittyvät asiakkaisiin, tuotteisiin ja kanaviin, arvostrategiaan sekä ansaintalogiikkaan. Myös strategisten voimavarojen hankintaan, kehittämiseen ja muuttamiseen liittyvät toimenpiteet ja päätökset kuuluvat strategian määritelmään.”

Strategisessa suunnittelussa on olennaista osata koota toimiva yhtälö yrityksen resursseista, toimintaympäristön tarjoamista mahdollisuuksista sekä niiden asettamista mahdollisista rajoituksista. Lähtökohtana strategisessa suunnittelussa tulisi olla yrityksen omien vahvuuksien korostaminen ja hyödyntäminen. Strategiaprosessi on tietoista ja päämäärähakuista toimintaa. Toiminnan tuloksena syntyneiden päätösten tulee ottaa huomioon hyväksyttävä riskitaso. Strateginen suunnittelu liittyy erityisesti tuote- ja markkinapäätöksiin. Strateginen suunnittelu määrittää tavoitteet ja päämäärät sekä toimenpiteet, joilla ne saavutetaan. (Pirnes & Kukkola 2002, 60–62.)

Kansainvälistyä voi usealla eri tavalla. Vientitoiminnan käynnistäminen tai markkinoiden laajentaminen uusille markkina-alueille vaatii selkeän strategisen suunnitelman kansainvälisestä toiminnasta. Vientitoiminnan suunnittelussa tarvitaan muun liiketoiminnan suunnittelun lailla selkeä visio yrityksen tulevaisuudesta. Tiedon tarve tulee merkittäväällä tavalla lisääntymään ja yritysjohto ei voi tehdä päätöksiä niin sanotusti mutu-tuntumalla. Yritysjohdon on sitouduttava uuden liiketoiminnan asettamiin haasteisiin ja esimerkiksi saatava muu henkilökunta sitoutumaan tehtyihin linjauksiin ja päätöksiin. (Selin 2004, 15.)

Äijö (2001, 49–51) pitää kilpailuetua keskeisenä tekijänä strategisessa suunnittelussa. Yrityksen ydinosaaminen yhdessä kilpailuedun kanssa ovat strategisen vision osa-alueita. Yrityksellä tulee olla selkeä näkemys siitä, mihin se on menossa ja mikä on yrityksen rooli pitkällä aikavälillä. Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan suurempien kokonaisuuksien, pitkän aikavälin toiminnan sekä yrityksen kannalta tärkeimpien periaatteiden suunnittelua. Strategisen suunnittelun tuloksena on tarkempi lyhyen aikavälin suunnitelma. Usein tästä puhutaan myös nimellä operatiivinen tai taktinen suunnittelu.

*“Planning without action is futile, action without planning is fatal.”*

- Amer. sanonta

Ennen kansainvälistymisen suunnittelun aloittamista on varmistuttava siitä, että kansainvälistyminen on päätetty yrityksessä osaksi kokonaisstrategiaa ja se on strateginen keino kasvaa. Kansainvälistymisen suunnittelu alkaa yrityksen omien sisäisten valmiuksien sekä kansainvälistymisen edellytysten kartoittamisella. Strategian rakentaminen on vaiheittain etenevä prosessi. Kansainvälistymistä suunnittelevan yrityksen kannattaa pohtia: mille maantieteelliselle alueelle on tarkoitus edetä, millaisin askelin on tarkoitus edetä, mihin keskitytään ja miten riskit kartoitetaan, millaisilla resursseilla toimitaan ja mitä alueita kansainvälisessä toiminnassa tullaan painottamaan sekä mihin seikkoihin menestys tulee perustumaan. (Vahvaselkä 2009, 117.)

Strategian laatimisessa voi tulla eteen, että vaihtoehtoisia tapoja on useita. Tällöin on syytä tehdä strateginen analyysi. Strategisen analyysin toimenpiteitä

ovat kokonaisstrategian tarkistaminen kasvu- ja kansainvälistymisstrategiat huomioonottaviksi. Eri strategiavaihtoehdoissa otetaan huomioon yrityksen rooli sekä päävaihtoehtojen edellyttämät toimenpiteet ja niiden vaatimat resurssit. Näiden tietojen perusteella voidaan edetä strategisiin toimenpiteisiin ja edelleen laatia kansainvälistymisstrategia. (Vahvaselkä 2009, 118.)

#### **2.1.4 Kansainvälinen kohdemarkkinastrategia**

Kun yritys on selvittänyt kansainvälistymisen edellytykset sekä päätös kansainvälistymisestä on tehty, voidaan tehdä päätöksiä kansainvälisille markkinoille menosta. Oikeiden kohdemarkkinoiden valinta on tärkeä osa yrityksen kansainvälistymisen onnistumista. Kohdemarkkinastrategiassa (entry) päätetään tavoitellut kohdemarkkinat tai toiminnan laajentuminen ja miten ne on tarkoitus toteuttaa. Kohdemarkkinan valintapäätökseen liittyy oleellisena osana myös operaatiomuodon valinta. (Vahvaselkä 2006, 66.)

Kohdemarkkinan valinnassa on käytettävissä useita eri lähestymistapoja. Valinta perustuu pohjimmiltaan yrityksen omiin tavoitteisiin ja kriteereihin. Vahvaselkä (2006, 66) listaa kolme erilaista lähestymistapaa: opportunistinen, systemaattinen sekä epäsystemaattinen lähestymistapa. Opportunistinen lähestymistapa on usein kokemattomien yritysten lähestymistapa. Markkinoiden valinta saattaa perustua ulkomailta tulleeseen aloitteeseen, yritysjohton ulkomaan vierailuun, ulkomaisille messuille osallistumiseen tai yrityksellä voi olla jotain erityisosaamista ja -tietämystä jotain tiettyä aluetta kohtaan, joka herättää mielenkiintoa. Systemaattisessa lähestymistavassa siirrytään makrotason kohdemarkkina-analysoinnista mikrotason myyntipotentiaalin analysointiin, jossa suurimmat markkinapotentiaalia omaavat alueet testataan ennen lopullisten markkina-alueiden valintaa. Epäsystemaattisessa lähestymistavassa korostuvat koti- ja kohdemarkkinoiden psyykinen etäisyys, joka pyritään minimoimaan. Vastakohta edelliselle on suhdenäkökulma, jossa korostetaan business-to-business suhteita suoraan mikrotasolla.

Vientikohteen valinnassa tulee varmistua siitä, että ostovoimaa ja asiakkaita on riittävästi. Ostovoiman suuruudesta riippuu, saadaanko vientitoiminnasta kan-

nattavaa liiketoimintaa. Kohdemarkkina-analyysissä tarkastellaan kaikkia mahdollisia vientikohteita. Luotettava ja monipuolinen tieto kohdemaan markkinatilanteesta auttaa onnistumaan vientitoiminnassa. Pelkän markkinaselvityksen tekeminen ei takaa menestystä, mutta sen avulla voidaan parantaa päätöksentekoa ja tehostaa yrityksen päätöksentekoprosessia. Markkinaselvitys vähentää myös virhearviointeja sekä pienentää vientitoimintaan liittyviä riskejä. Markkina-analyysin perusteella yritys voi arvioida omaa kilpailukykyään ajankohtaisen ja luotettavan tiedon valossa. (Kananen 2010, 30; Selin 2004, 32.)

Riittävän markkinatutkimuksen jälkeen voidaan tehdä päätöksiä vientitoiminnasta. Markkinoiden kehitystä ja muutoksia tulee kuitenkin seurata koko ajan. Hyvin toteutettuna markkinaselvitystä voidaan hyödyntää vientitoiminnan suunnittelussa ja kaikissa viennin eri toiminnoissa. Selinin (2004, 35) mukaan hyvä markkinaselvitysprosessi sisältää seuraavat prosessit:

- 1) määrittele selvityksen laajuus ja sisältö
- 2) määrittele vastuhenkilö
- 3) määrittele tiedonkeruumenetelmät
- 4) laadi suunnitelma aikatauluineen ja kustannusarvioineen
- 5) tiedonkeruu, tulosten käsittely ja analysointi sekä
- 6) tulosten hyödyntäminen.

### **2.1.5 Kansainvälinen tuotestrategia**

Perustoiminnot kotimaan myynnissä ja viennissä ovat hyvin samanlaiset. Jos tuote on menestyvä kotimaan markkinoilla, on sillä hyvät edellytykset menestymiseen myös kansainvälisillä markkinoilla. Kansainväliset markkinat kuitenkin eroavat melkoisesti kotimaan markkinoista johtuen niiden kontrolloimattomista ympäristötekijöistä. (Seyoum 2014, 63.)

Äijön (2001, 129–130) mukaan kansainvälisen tuotestrategian tehtävänä on määrittää periaatteet, joiden mukaan yritys tekee päätöksiä. Tuoteasemointistrategiassa (product positioning) määritellään tuote asiakkaiden näkökulmasta

tärkeimpien ominaisuuksien perusteella. Tyypillisiä tuotestrategiassa päätettäviä asioita ovat:

- tuotteen kilpailuedut ja niiden aiheuttamat painotukset
- tuotekonsepti
- tuotteen kansainvälinen sopeuttamisaste
- tuotteen differointi
- tuotteen asemointi
- tuotteen elinkaari ja sen ajoitus sekä
- tuotesortimentti.

Tuotedifferoinnilla tarkoitetaan kilpailijoiden tuotteiden suhteuttamista tuotestrategiaan. Tuote voi olla täysin erilainen tai tarkoituksella hyvin samanlainen kuin kilpailijalla. Tuotteita on myös kyettävä sopeuttamaan kohdemarkkinoilla vallitseviin erityisolosuhteisiin. Sopeuttaminen tulee kysymykseen esimerkiksi silloin, kun erilaiset standardit tai juridiset säännökset näin edellyttävät tai kun tuotteen on täytettävä kohdemaan laatu- tai muut kriteerit. Tärkeä strateginen kysymys on myös tuotteen elinkaariajatteluun liittyvä parannettujen versioiden tai kokonaan uuden tuotekehityksen tuloksena syntyneiden tuotteiden lanseeraaminen. Tärkeitä tuotteen määrittelyssä huomioon otettavia seikkoja ovat muun muassa tuotteen perusominaisuudet, tuotteen ulkonäkö (koko, design jne.), nimi ja sen mahdollinen tuotemerkkisuojaus, pakkauskoko, takuu ja tuotevalikoima. (Äijö 2001, 130.)

Tuote ei välttämättä riitä yksistään saavuttamaan kilpailuetua. Jos varsinainen tuote itsessään ei tuo riittävää lisäarvoa, on tuotekuvaa laajennettava. Ydintuotteelle voidaan rakentaa houkuttelevampi kokonaisuus erilaisilla liitännäispalveluilla. Liitännäispalveluita voivat olla muun muassa huoltopalvelut, varaosat, takuu. Näin asiakaskokemasta saadaan huomattavasti kokonaisvaltaisempi. (Selin 2004, 114.)

Vientituotteen sekä viejäyrityksen nimi on myös tärkeässä osassa tuotteen menekille. Nimen tulee olla tuotetta markkinoiva kaikkialla maailmassa. Nimen merkitys kannattaa tarkistaa ainakin niiden maiden kielellä, jonne tuotetta aiotaan ensisijaisesti viedä. Pahimmillaan nimeen liittyvät virheet voivat johtaa



markkinoiden väriin tulkintoihin ja epäasiallisiin miellelyhtymiin. Nimi voi myös olla harhaanjohtava, huvittava, nolo tai täysin sopimaton. Sama koskee myös viejäyrityksen nimeä. (Kananen 2010, 99–100.)

### **2.1.6 Kansainvälinen jakelustrategia**

Äijön (2001, 141) mukaan kansainvälisen jakelustrategian määrittely fokusoituu jakelujärjestelmän rakenteeseen, johtoon ja kontrolliin sekä itse fyysiseen jakeluratkaisuuun. Jakelun rooli kansainvälistymisstrategiassa voi olla hyvinkin merkittävä. Yrityksillä katsotaan olevan kolme erilaista jakelupisteiden määrän ja valikoivuuden suhdetta kuvaavaa jakelustrategiaa: intensiivinen, selektiivinen tai eksklusiivinen jakelustrategia. Intensiivinen jakelu tarkoittaa sitä, että tuote tai tuotteet halutaan saada myyntiin kaikissa mahdollisissa jakelukanavissa. Selektiivinen jakelustrategia ottaa huomioon vain muutamat parhaiten sopivat jakelukanavat. Eksklusiivinen jakelustrategia taas merkitsee sitä, että jollekin jakelijalle annetaan yksinoikeus.

Jakelujärjestelmän rakenteesta päätetään ensi vaiheessa oman suoran jakelun sekä ulkopuolisten jakelukanavien välillä. Mikäli käytetään ulkopuolisia jakelukanavia, on päätettävä siitä ovatko ne kotimaisia vai ulkomaisia toimijoita. Jakelukanavien käytön ja valvonnan kannalta oleellinen seikka on myös kuinka hyvin niitä pysytään kontrolloimaan. Yritysten tulisi kyetä valvomaan omien tuotteiden markkinointia ja jakeluketjun toimivuutta aina loppukäyttäjään saakka. Kansainvälisessä jakelussa on kaksi eri tasoa: kansallinen jakeluverkosto sekä kansainvälinen jakeluverkosto. Kansallinen jakeluverkosto jaetaan edelleen tukku- ja vähittäisportaaseen. Kansainvälinen jakeluverkosto puolestaan on erikoistunut vastaamaan tavaroiden siirrosta eri maiden välillä. Vientiin ja tuontiin erikoistuneet jakelukanavat toimivat välittäjinä kansalliseen jakelukanavaan. Mikäli yritys valitsee viennin sijasta jonkin muun operaatiomuodon, ei kansainvälisen tason jakeluteitä tarvita. (Äijö 2001, 141–143.)

Viennissä on päätettävä ensin siitä, huolehtiiko yritys ulkomaisilla markkinoilla myynnin itse suoraan loppuasiakkaalle vai käyttääkö se ulkopuolisia jakelun vä-

likäsiä. Ulkopuolisia välikäsiä eli edustajia käytettäessä on päätettävä kotimaisen jakelun jäsenen sekä ulkomaisen jakelun jäsenen väliltä. Viennin jakeluyrietykset ovat tyypillisesti joko agentteja tai jälleen myyjiä. (Äijö 2001, 143.)

## **2.2 Kansainvälistymisen muodot**

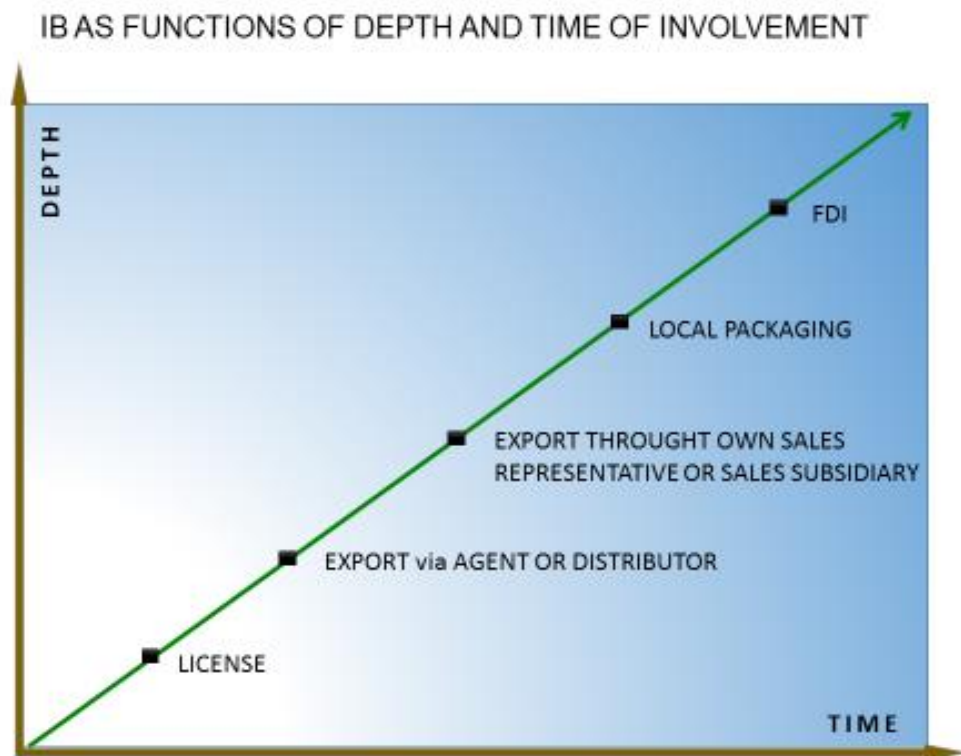
Kansainvälistymisen ja vientitavan valinta ovat yrityksen keskeisiä päätöksiä. Suunnittelun lähtökohtana ovat toiminnalle asetetut päästrategian tavoitteet, mutta myös tuotteen ominaisuudet, resurssit ja markkina-alueen olosuhteet. Pitkällä aikavälillä voidaan ennakoida vain tärkeimmät suuntaviivat, lyhyellä tähtäyksellä toimien yksityiskohtaisempi suunnittelu.

Operaatiomuodon valinnan yhteydessä puhutaan usein myös markkinoillemenostrategiasta sekä operaatiostrategiasta. Operaatiomuodon valinnassa on otettava huomioon miten ja missä tuotteet valmistetaan sekä miten ne toimitetaan ulkomaiselle asiakkaalle. (Äijö 2001, 85–86.)

### **2.2.1 Vientitoiminnan eri muodot**

Kansainvälistymisen eri operaatiomuodot voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: vientiin, sopimuksellisiin operaatiomuotoihin sekä investointeihin. Operaatiomuoto tarkoittaa jakelusysteemin vaihetta, jolla tuote siirtyy vientimaasta kohdemaahan. Vientimaassa voi lisäksi olla erillinen jakelujärjestelmän vaihe, joka huolehtii tuotteen jakelusta edelleen varsinaisille loppukäyttäjille. Viennin eri vaihtoehdot ovat; välitön vienti (own export), suora vienti (direct export) sekä epäsuora vienti (indirect export). Sopimuksellisia operaatiomuotoja ovat erityisoperaatiot, kuten esimerkiksi lisensointi, franchising, sopimusvalmistus jne. Investointi operaatiomuotona kattaa muun muassa oman yksikön perustamisen (greenfield), yrityksen ostotoiminnan sekä yhteisyritykset kohdemaassa. (Kananen 2010, 44–45.)

Vientioperaatioissa yritys valmistaa tuotteen kotimaassa ja toimittaa niitä edelleen kohdemaahan erilaisilla operaatio- ja jakelukanavaratkaisuilla. Sopimuksellisissa operaatiomuodoissa tuotteen valmistus myydään ulkomaille. Sopimuksellista operaatiomuotoa käytetään usein silloin, kun normaali vienti ei syystä tai toista ole mahdollista. Kun yritys siirtää omaa tuotantoaan ulkomaille, yritys investoi. Kansainvälistymisen eri muotoja osallistumisen syvyyden suhteessa aikaan on esitetty kuviossa nro 4. (Kananen 2010, 45.)



Kuvio 4. Kansainvälistymisprosessi (Rugman & Collison 2012, 41).

**Välittömässä viennissä** eli omassa viennissä yritys myy tuotettaan suoraan ulkomaiselle loppukäyttäjälle. Välittömässä viennissä viejäyritys vastaa kaikista vientitoimenpiteistä kotimaassa ja kohdemaassa. Välittömän viennin etuja ovat suorat kontaktit loppukäyttäjän kanssa eikä operaatioketjussa ole vieraita välittäjiä. Palautteen saanti on nopeaa ja asiakassuhteen rakentaminen pitkällä aikajänteellä on helppo rakentaa. Välittömän viennin haittapuolia ovat voimavarot ja kuluttavat markkinointitoimenpiteet sekä kalleus. Välittömän viennin käyttö vaatii yritykseltä paljon. Yrityksen henkilökunnalta edellytetään hyvää kohde-markkinoiden tuntemusta, markkinointiosaamista sekä vientitekniikoiden hallin-

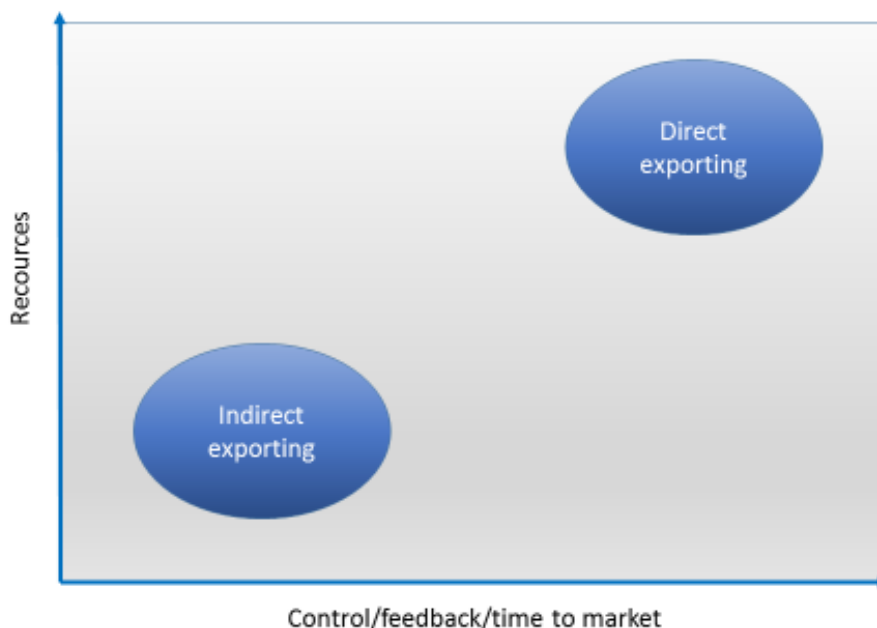
taa. Välitön vienti toimii usein parhaiten räätälöityjen ja erikoistuotteiden ollessa kyseessä ja kohdemaina lähimaat. (Kananen 2010, 46.)

**Suorassa viennissä** (direct exporting) vienti hoidetaan väliportaan kautta, joka toimii kohdemaassa. Välittäjänä voi olla maahantuoja, tukkuliike tai agentti. Vientiyrityksen näkökulmasta voidaan välittäjästä puhua myös tuontiliikkeestä tai tuontiagentista. Koska suorassa viennissä on kyse toimimisesta suoraan ulkomaisen välijäsenen kanssa, edellyttää tämä vankkaa osaamista kansainvälistymisestä niin vientitekniikan kuin kielitaidonkin osalta. Välittömään vientiin verrattuna yritys asioi kohdemaassa vain yhden yrityksen kanssa. Viejällä ei näin ole mahdollisuutta päästä käsiksi jakelujärjestelmiin eikä loppukäyttäjiin. Lisäksi palaute asiakkailta tulee suodattimen kautta. Suoran viennin etuna ovat kontaktien vähenemisen myötä syntyvät kustannussäästöt. Suora vienti sopii kulutus-tavarakauppaan, jossa tavoitellaan suurta asiakaskuntaa. (Selin 2004, 23–24.)

**Epäsuorasta viennistä** (indirect exporting) on kyse silloin, kun vientitoiminnassa on mukana kotimainen välikäsi. Viejän näkökulmasta puhutaan vientiliikkeestä tai vientiagentista. Epäsuoran viennin muodoiksi voidaan tulkita myös erilaiset viennin yhteistyömuodot, kuten vientirenkaat, -verkostot ja -yhdistykset. Epäsuora vienti on rinnastettavissa kotimaan kauppaan ja samalla se on passiivisin tapa toimia kansainvälisillä markkinoilla. Kotimainen välikäsi tuo luonnollisesti etuja yritykselle. Kommunikointi omalla kielellä on helppoa ja yritys välttää vientitoiminnan vaikeudet. Viennistä ei myöskään synny valuuttariskiä. Epäsuorassa viennissä yritys saa yhden ylimääräisen väliportaan jakelukanavaansa. Yritys jää myös paitsi kansainvälisiä kontakteja ja riippuvuus edustajaan kasvaa. Vientimuoto voi olla pienille yrityksille ainut keino laajentaa ulkomaisille markkinoille. Epäsuora vienti soveltuu erityisesti kaukomaille suunnattuihin bulkkivaratoimituksiin. (Kananen 2010, 47.)

Epäsuoraan vientiin yhdistetään huono kontrollointi, epäluotettava palaute mutta se myös mahdollistaa markkinoille pääsyyn nopeammin kuin suora vienti. Suora vienti taas vaatii yritykseltä enemmän resursseja, rahoitusta sekä aikaa. Epäsuorassa viennissä luovutaan tuotteen markkinoinnin kontrollista sekä onnistuminen riippuu pitkälti valitun välittäjän toimista. Suoran ja epäsuoran vien-

nin resursseja ja sitoutumista suhteessa kontrolliin, palautteeseen sekä aikaan hahmotetaan kuviossa 5. (Seyoum 2014, 85–86.)



Kuvio 5. Suora ja epäsuora vienti (Seyoum 2014).

Monille suomalaisille yrityksille tuttu ja vaivaton tapa on harjoittaa **projektivientiä**. Yritys voi toimia tietyissä projekteissa joko koko- tai osaprojektintoimittajana. Julkiset hankinnat EU-maissa ovat avautuneet vapaalle kilpailulle EU-jäsenyytemme myötä. Projektivienti vaatii yritykseltä vankkaa vientiosaamista, ellei projektin päätoteuttaja ole suomalainen yritys. Projektivienti edellyttää yritykseltä myös aktiivista otetta. Yrityksen haasteena on saada ennakkotietoa maailmalla alkavista projekteista ajoissa. Riittävä taustatieto projektin olosuhteista ja ympäristötekijöistä helpottavat yritystä markkinoimaan tuotteitaan ja palvelujaan projektiorganisaatiolle tehokkaammin. (Selin 2004, 24.)

Yritys voi **lisensoida** eli myydä tuotteensa valmistus- ja myyntioikeutensa ulkomaiselle yritykselle. Tuotteen lisensoinnissa yritys antaa korvausta vastaan lisenssinsaajalle oikeuden valmistaa ja myydä sen mukaista tuotetta tai palvelua. Lisenssoitaessa omistusoikeus tuotteeseen ja valmistusmenetelmiin kuitenkin säilyvät lisenssinantajalla. Lisenssointia suositellaan yleensä patentilla suojattuihin tuotteisiin. Lisenssointisopimukselle tyypillinen piirre on, että sillä pyritään määrittelemään tuotantoprosessi mahdollisimman tarkasti laatutekijöiden var-

mistamiseksi. Lisensioimalla varmistetaan myös tuotteen nimen käyttö sekä imagon säilyminen. Lisensiointisopimuksella voidaan myös sitoutua toimittamaan sopimuskumppanin tietoon kaikki tuotteeseen liittyvät kehitysajat ja tuotekehityksen tulokset. Allekirjoitetun lisensiointisopimuksen turvin lisenssin ostanut yritys voi jatkaa tuotekehitystyötä, joka parhaimmillaan johtaa uuden tuotteen markkinoille viemiseen. (Äijö 2001, 95.)

Lisensiointi on kansainvälistymisen keinona riskittömämpi ja halvempi keino verrattuna omiin investointeihin. Tästä syystä se on myös nopeampi tapa kansainvälistyä, koska se ei vaadi suuria investointeja päämieheltä eikä myöskään resursseja viennin organisoimiseksi. Lisenssin ostaja hyötyy operaatiomuodosta, koska se saa valmiin tuotekonseptin ja tuotteet, jotka on valmiiksi testattu muilla markkinoilla. Lisensiointia voi toteuttaa usealla eri tavalla: kertakorvauksena, vuosikorvauksena tai sekä kerta- että vuosikorvauksena. Lisensioinnilla kerättävää korvausta kutsutaan rojaltsiksi. Kertakorvaus sopii maihin, joissa lisenssimyynnin myyntituottojen valvonta on hankala tai maan poliittinen riski on erittäin korkea. Kertakorvaus on myyjän kannalta selkeämpi tapa, jolla varmistetaan maksun saanti. Lisenssin ostajan kannalta järkevämpi vaihtoehto on vuosikorvaus, jossa lisenssimaksut sidotaan vuosimyyntiin. Tämä kuitenkin edellyttää, että lisenssin myyjällä on oikeus päästä käsiksi ostajan myyntilukuihin. Lisensiointisopimuksessa kannattaa myös sopia markkina-alueen rajaamisesta siten, että tuotanto jää tarkasti valitulle markkina-alueelle. (Kananen 2010, 65–66; Äijö 2001, 95.)

**Franchising** on tyypillisesti palvelusektorilla käytetty operaatiomuoto. Se muistuttaa läheisesti lisensiointia, koska molemmissa operaatiomuodoissa myydään oikeuksia. Erona lähinnä on se, että franchising on valmis liiketoimintakonsepti. Franchise-myyntissä keskeinen merkitys on yrityksen nimellä, tuotteen tavaramerkillä sekä maineella. Toiminnan aloittaminen on usein helppoa tunnetun tavaramerkin avulla. Franchising-korvaus koostuu normaalisti kiinteästä aloitusmaksusta ja myyntiin perustuvasta provisiosta. On myös mahdollista, että ostaja veloitetaan edellisten lisäksi hankkimaan aloitusvarasto. Ostajalla on mahdollisuus toimia itsenäisesti mutta saa samalla myyjän koulutuksen, rahallisen tuen, tavaramerkin mukanaan tuoman luotettavuuden ja yhteistyöverkoston. Ostajan ei myöskään tarvitse itse käyttää aikaa tuotekehittelyyn. (Selin 2004, 26–25.)

**Ulkomainen sopimusvalmistus** on kahden edellä mainitun operaatiomuodon eli lisensioinnin ja Franchise-myyntin välimuoto, jossa yritys valmistuttaa tuotteen ulkomailla mutta huolehtii itse tuotteiden myynnistä ja markkinoinnista. Sopimusvalmistuksessa viejän ei tarvitse itse investoida tuotantoon. Sopimusvalmistuksessa riski tuotteiden valmistuksesta säilyy kuitenkin valmistuttajalla mutta samalla se mahdollistaa pääsyn markkinoille, jonne pääsy olisi muuten hankalaa. Lisensiointiin verrattuna kontrolli on päämiehen vastuulla. Valmistajan valvominen ei aina ole helppoa. Tyypillisenä esimerkkinä tästä on piratistmi, jossa tuotteet valmistuvat samalta tuotantolinjalta, mutta niitä myydään eri jakelukanavaa käyttäen. Lisäksi sopimusvalmistuksessa voivat nousta esille eettiset kysymykset. Usein huolenaiheena ovat työolosuhteet, ympäristöasiat sekä lapsityövoiman käyttö. (Kananen 2010, 67–68.)

Kun vienti kasvaa kohdemaassa tietyllä tasolla, on edessä pohtiminen oman ulkomaisen yksikön perustamisesta. Tällöin puhutaan investointia vaativista operaatiomuodoista. Syitä ulkomaisen yksikön perustamiseen voivat olla myös rajamuodollisuudet erilaisine tulleineen sekä rajoituksineen. Ulkomaisia toimintayksiköitä on erilaisia. **Ulkomainen myyntikonttori** on näistä yksinkertaisin vaihtoehto. Ulkomainen myyntikonttori ei suoraan tarkoita ulkomaisen tuotannon aloittamista, vaikka operaatiomuoto tarkoittaa pysyvän juridisen läsnäolon aloittamista kohdemaassa ja se kuuluu suorien ulkomaisten investointien joukkoon. Ulkomaisen myyntikonttorin etuja ovat muun muassa alhaisemmat perustamiskustannukset, yritys saa suoraa markkinainformaatiota ja pystyy näin nopeammin reagoimaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin sekä paikallisena toimijana pystyy paremmin luomaan suhteita asiakkaisiin. (Äijö 2001, 99–101; Kananen 2010, 72.)

Nopea tapa markkinoille pääsulle on kohdemaassa olevan paikallisen yrityksen omistuksen suora hankkiminen eli **yritysosto**. Tämän jälkeen tulevat **tytäryhtiön perustaminen** sekä **oman tuotantolaitoksen** käynnistäminen kohdemaassa. Ulkomainen yksikkö voi olla myös varasto, valmistus-, kokoonpano- tai huoltoyksikkö. Omaa ulkomaista tuotantoyksikköä pidetään kaikkein vaativimpana operaatiomuotona ja on yleensä viimeisin vaihe kansainvälisille markkinoille laajentumisessa. Oma ulkomainen tuotantoyksikkö on luonteva jatkumo viennin onnistumiselle samalla kun yritys on kartuttanut kokemusta kohdemaasta. Toi-

saalta omien yksiköiden perustaminen on kalleinta ja riskialtuinta. (Kananen 2010, 73–75; Äijö 2001, 114–115.)

### 2.2.2 Erilaiset yhteistyömuodot

Melko yleinen tapa kansainvälistyä on yhteisyrityksen eli **Joint Venture** -yrityksen kautta. Yhteisyritykset koostuvat nimensä mukaisesti joko kahdesta tai useammasta eri yrityksestä, jossa osapuolten kesken sovitaan kunkin sijoituksesta ja panoksesta koalition. Normaalisti kyseessä on lyhytaikainen valmistus- ja tuontantoyhteistyryitys. Rahallisen panoksen lisäksi osapuolet voivat tuoda yhteisyritykseen muun muassa: teknologista osaamista, markkinointi- ja liikkeenjohtotaitoa, osaavaa henkilökuntaa, raaka-aineita ja tuotteita sekä itse tuotantolaitoksen. (Äijö 2001, 106–107.)

Joint Venture –yhteisyrityksen kautta on saatavissa monenlaisia hyötyjä. Yrityksen ei tarvitse rahoittaa koko toimintaa vaan sovitun yhteistyöpanoksen mukaisen osuuden. Yrityksen varallisuutta jää näin käytettäväksi muihin kohteisiin. Tämä osaltaan auttaa suojautumaan riskeiltä. Lisäksi yritys saa paremmin tietoa kohdemarkkinasta ja pystyy toimimaan paikallisesti ja kansallisesti yhteisyrityksen kautta. Yhteisyrityksen on helpompi toimia kohdemaassa kuin puhtaasti ulkomaalaistaustainen yritys. Joissakin tapauksissa tämä voi olla ainoa tapa etabloitua kohdemaahan. Haittapuolina taas voivat olla paikallisen henkilökunnan osaaminen, henkilöstöpolitiikka ja –kulttuuri sekä kohdemaan poliittiset, taloudelliset ja lainsäädännölliset muutokset ja määräykset. (Selin 2004, 29.)

Muita vientiyhteistyömuotoja ovat **vientirenkaat, -verkostot sekä allianssit**. EU:hun liittymiseen saakka Suomella on ollut pitkät perinteet vientiyhteistyöstä. Yhteenliittymien tarkoituksena on ollut viennin organisointi toimialoittain. Keskitetty organisaatio toi tiettyjä kustannusetuja mutta haittapuolina nähtiin keskinäisen kilpailun estyminen, toimintaperiaatteet sekä erimielisyydet kustannusten jaosta. (Kananen 2010, 78–79.)



### 2.2.3 Jakelukanavaratkaisut

Yrityksellä on ratkaistavanaan useita jakelukanaviin liittyviä kysymyksiä. Ope-  
raatiomuodon ja jakelukanavaratkaisun valintaan vaikuttavat yritys- ja markki-  
nakohtaiset tekijät. Yritys joutuu pohtimaan omaa ratkaisuaan kohdemaan, väli-  
jäsenen valinnan, jakelukanavan sekä kustannusten näkökulmista. Eri tekijöi-  
den vaikutusta jakeluratkaisuun voi pohtia muun muassa markkinoille pääsyn  
nopeuden, kontrollin, riskin sekä rajaesteiden merkityksen näkökulmista. Jake-  
lukanavaratkaisun eri vaihtoehtoja ei voi asettaa paremmuusjärjestykseen, kos-  
ka lähtökohta jokaisella yrityksellä on erilainen. (Kananen 2010, 80–84.)

### 2.3 Tuotteen CE-merkintä ja kansallinen tyyppihyväksyntä

Rakennustuoteasetuksen keskeinen tavoite on yhteisellä eurooppalaisella me-  
netelmällä varmistaa luotettavien tietojen saanti rakennustuotteiden suoritusta-  
soista ja ominaisuuksista. Asetuksella pyritään myös selkiyttämään CE-  
merkinnän käyttöä ja tavoitellaan rakennustuotteiden vapaata liikkuvuutta EU:n  
sisämarkkinoilla. Vapaa liikkuvuus tarkoittaa mahdollisuutta asettaa tuote mark-  
kinoille missä tahansa EU:n jäsenvaltiossa ilman kansallista hyväksyntää, lisä-  
testausta tai -merkintää. Rakennustuoteasetuksen voimaantulon jälkeen valmis-  
taja ei saa pitää markkinoilla saatavilla rakennustuotteita, jotka kuuluvat harmo-  
nisoidun tuotestandardin soveltamisalaan mutta niille ei ole haettu CE-  
merkintää. Kirjainyhdistelmä CE tulee ranskankielisestä nimestä Conformité Eu-  
ropéenne ja tarkoittaa suomeksi eurooppalaista vaatimustenmukaisuutta (Ym-  
päristöministeriö 2016a; Tukes 2016a.)

EU:n rakennustuoteasetuksen (305/2011) liitteessä I luetellaan rakennuskoh-  
teen perusvaatimukset, jotka luovat pohjan eurooppalaisille standardijärjestöille  
harmonisoitujen tuotestandardien sekä eurooppalaisten teknisten arviointien  
(ETA) laadintaan. Perusvaatimukset liittyvät seuraaviin asioihin:

- 1) mekaaninen lujuus ja vakaus
- 2) paloturvallisuus
- 3) hygienia, terveys ja ympäristö

- 4) käyttöturvallisuus ja esteettömyys
- 5) meluntorjunta
- 6) energiansäästö ja lämmöneristys sekä
- 7) luonnonvarojen kestävä käyttö.

Harmonisoiduissa tuotestandardeissa tai ETA:ssa ei voi olla muita ominaisuuksia kuin edellä mainitut perusvaatimukset. CE-merkinnällä valmistaja osoittaa, että valmistamansa rakennustuotteen ominaisuudet täyttävät harmonisoidun tuotestandardin tai ETA:n perusvaatimukset. Harmonisoitu tuotestandardi eli hEN on Eurooppalaisen standardisoimisjärjestön (CEN) laatima tuotestandardi, joka johtaa CE-merkintään. Se määrittää tuotteilta selvitettävät ominaisuudet, valmistuksen laadunvalvonnan kriteerit ja CE-merkinnässä ilmoitettavat tiedot tuoteryhmäkohtaisesti. Suomessa ne vahvistetaan SFS-EN-standardeiksi Suomen Standardoimisliiton toimesta. (Ympäristöministeriö 2016a; 2016b.)

Eurooppalainen tekninen arviointi (ETA) taas voidaan myöntää rakennustuotteille, joilta puuttuu harmonisoitu tuotestandardi. ETA on vapaaehtoinen, myös CE-merkintään johtava tekninen arviointi, joka soveltuu ensisijaisesti uusille ja innovatiivisille tuotteille. Tekninen hyväksyntä tuotteelle myönnetään eurooppalaisen arviointiasiakirjan (EAD) nojalla. Suomessa ETA arviointeja myöntää VTT Expert Services Oy. (Ympäristöministeriö 2016b.)

CE-merkitty tuote voidaan hyväksyä käytettäväksi rakennuskohteessa, jos tuotteen ominaisuudet soveltuvat aiottuun käyttötarkoitukseen. Rakennustuotteiden käyttäjien tehtävänä on tarkistaa, että CE-merkintätiedot täyttävät viranomaisten vaatimat vähimmäisvaatimustasot. Rakennustuotteissa CE-merkintä ei takaa määräysten täyttymistä automaattisesti. Viranomaisvalvonnassa ei rakennustuotteelle voida edellyttää muuta kansallista merkintää tai testausta tuotteesta CE-merkinnällä ilmoitetuista ominaisuuksista. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2016.)

CE-merkinnän käyttämiseen tuotteessa vaaditaan suoritusasoilmoitus eli DoP (Declaration of Performance). Suoritusasoilmoituksen laatii valmistaja harmonisoidun tuotestandardin (hEN) tai eurooppalaisen teknisen arvioinnin (ETA) perusteella. Suoritusasoilmoituksesta on käytävä ilmi kaikki tuotteen viranomais-

säädösten täyttämiseen vaadittavat tuotteen ominaisuuksista kertovat arvot. (Ympäristöministeriö 2016b.)

Suoritusasteen pysyvyyden varmentamisella tarkoitetaan tuotteen valmistuksen, ominaisuuksien ja niiden valvonnan vastaavuutta harmonisoidussa standardissa tai eurooppalaisessa teknisessä arvioinnissa (ETA) esitettyihin vaatimuksiin nähden. Rakennustuotteen pysyvyyden arvioinnissa ja varmentamisessa käytettävät menetelmät määräytyvät AVCP –luokkien (Assessment and Verification of Constancy of Performance) mukaisesti. Luokituksessa rakennustuotteet on jaettu viiteen eri AVCP –luokkaan, jotka on esitetty kuviossa 6. (Tukes 2016b.)

		AVCP-järjestelmät				
		1+	1	2+	3	4
Valmistaja, maahantuoja tai jakelija	Tuotteen perusominaisuuksien suoritusasteilmoitus	X	X	X	X	X
	o Tuotetyypin määrittäminen (tyyppitestaus, tyyppilaskenta, taulukkoarvot, asiakirjat)			X		X
	o Tuotannon sisäinen laadunvalvonta	X	X	X	X	X
	o Tehtaalta otettujen näytteiden testaus	X	X	X		
Ilmoitettu laitos	o Tuotteen suoritusasteen pysyvyyden sertifikaatti	TS	TS			
	o Tuotannon sisäisen laadunvalvonnan vaatimustenmukaisuustodistus			LS		
	• Tuotetyypin määrittäminen (tyyppitestaus, tyyppilaskenta, taulukkoarvot, asiakirjat)	TS/TL	TS/TL		TL	
	• Tuotantolaitoksen ja tuotannon sisäisen laadunvalvonnan alkutarkastus	TS	TS	LS		
	• Tuotannon sisäisen laadunvalvonnan jatkuva valvonta, arviointi ja evaluointi	TS	TS	LS		
	• Näytteiden pistokoetestaus	TS/TL				
X = Valmistaja, maahantuoja tai jakelija TS = Tuotesertifiointilaitos, LS = Laadunvalvonnan sertifiointilaitos, TL = testauslaboratorio						

Kuvio 6. Suoritusasteen pysyvyyden arviointi- ja varmentamismenetelmät sekä AVCP-luokat (VTT Expert Services Oy 2016).

CE-merkinnän käyttöä valvovat viranomaiset. Suomessa kaikkien rakennustuotteiden valvonnasta vastaa Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (TUKES). TUKES voi kieltää tuotteen luovutuksen tai käytön rakentamiseen, mikäli tuotteessa on käytetty CE-merkintää ilman vaatimusten mukaisia edellytyksiä. CE-merkinnällä tuotteen valmistaja viestii viranomaisille, että tuote täyttää direktiivin mukaiset oleelliset turvallisuusvaatimukset. (Ympäristöministeriö 2016b; Tukes 2016b.)

Kansallinen laki eräiden rakennustuotteiden tuotehyväksynnästä (954/2012) astui voimaan 1.7.2013 kumoten aiemman rakennustuotteiden hyväksynnästä annetun lain (230/2003). Laissa säädetään menettelystä sen toteamiseksi, täyttääkö rakennustuote maankäyttö- ja rakennuslaissa (132/1999) tai sen nojalla säädetty tekniset kelpoisuusvaatimukset. Lain soveltamisalasta todetaan seuraavaa (Ympäristöministeriö 2016c):

Tätä lakia sovelletaan sellaiseen rakennustuotteeseen, joka ei kuulu harmonisoidun tuotestandardin soveltamisalaan ja jonka valmistaja ei ole hankkinut tuotteelleen eurooppalaista teknistä arviointia rakennustuotteiden kaupan pitämistä koskevien ehtojen yhdenmukaistamisesta ja neuvoston direktiivin 89/106/ETY kumoamisesta annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) N:o 305/2011, jäljempänä rakennustuoteasetus, mukaisesti. (2. § 1. mom.)

Tätä lakia sovelletaan 1 momentissa tarkoitettuihin tuotteisiin myös silloin, kun niitä käytetään maa- ja vesirakentamisessa. Lakia ei kuitenkaan sovelleta väylänpidossa käytettäviin, Liikenneviraston hyväksymiin rakennustuotteisiin. (2. § 2. mom.)

Rakennustuotteen kelpoisuuden toteaminen voidaan rakennustuotelain (954/2012) mukaan tehdä kolmella eri kansallisella hyväksyntämenettelyllä: tyyppihyväksyntä, varmennustodistus tai valmistuksen laadunvalvonnalla. Laissa rakennustuotteella tarkoitetaan sellaista pysyvää rakennusosaa, rakennetta taikka rakennuskohteeseen kiinteästi liittyvää tarviketta, tuotetta tai laitetta, jolle on säädetty maankäyttö- ja rakennuslaissa tai sen nojalla olennaisia teknisiä vaatimuksia tai edellä tarkoitetun tuotteen asentamista varten tarvittavaa osaa. Tyyppihyväksyntälaitoksella tarkoitetaan tyyppihyväksyntöjä myöntävää ympäristöministeriön valtuuttamaan toimielintä. Hyväksytyllä toimielimellä tarkoitetaan varmennustodistuksia myöntävää ympäristöministeriön hyväksymää toimielintä sekä laadunvalvonnan varmentajalla rakennustuotteen vaatimustenmukaisuuden varmentavaa ympäristöministeriön hyväksymää toimielintä. (Ympäristöministeriö 2016c.)

Tyyppihyväksyntä soveltuu rakennustuotteille, joilla on merkittävä vaikutus rakennuskohteen olennaisten teknisten kriteerien täyttymiseen. Rakennustuotteen tulee olla laajasti käytetty ja tyyppihyväksynnällä voidaan helpottaa tai yhtenäistää rakennusvalvontaviranomaisten toimia. Tyyppihyväksyntä edellyttää edellä

mainittujen vaatimusten lisäksi laadunvalvonnan varmentamista. Laadunvalvonnan varmentamisella varmistetaan, että rakennustuote täyttää sille asetetut ehdot ja vaatimukset. Tyyppihyväksynnän myöntää ympäristöministeriön valtuuttama tyyppihyväksyntälaitos. Ympäristöministeriön asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä rakennustuotteen tyyppihyväksynnästä ja laadunvalvonnan varmentamisesta. Mikäli tuote ei täytä vaadittuja kriteereitä, tyyppihyväksynnän myöntäjän on peruutettava tyyppihyväksyntä. Tyyppihyväksynnän voimassaolo päättyy myös, jos tuote siirtyy CE-merkinnän soveltamisalaan. (954/2012; Ympäristöministeriö 2017a.)

Varmennustodistus soveltuu myös rakennustuotteille, joilla on merkittävä vaikutus rakennuskohteen olennaisten teknisten kriteerien täyttymiseen. Tuotteen on ominaisuuksiensa vuoksi sovelluttava hyväksyttäväksi varmennustodistuksella ja rakennustuotetta käytetään yleisesti tai sillä pystytään helpottamaan tai yhteinäistämään rakennusvalvontaviranomaisen toimia. Vaativammilta tuotteilta edellytetään yleensä tyyppihyväksyntää ja varmennustodistus sopii lähtökohtaisesti vähemmän vaativien tuotteiden hyväksyntämenettelyksi. Valmistajalta edellytetään edellä mainittujen vaatimusten lisäksi tuotannon omaa sisäistä laadunvalvontaa sekä jatkuvaa valvontaa laadunvalvonnan varmentajan toimesta. Tarkastus voi olla myös toimituseräkohtainen. Myös varmennustodistuksesta tarkempia säännöksiä voidaan antaa ympäristöministeriön asetuksella ja hyväksynnän voimassaolo päättyy tuotteen siirryttyä CE-merkinnän soveltamisalaan. (954/2012; Ympäristöministeriö 2016d.)

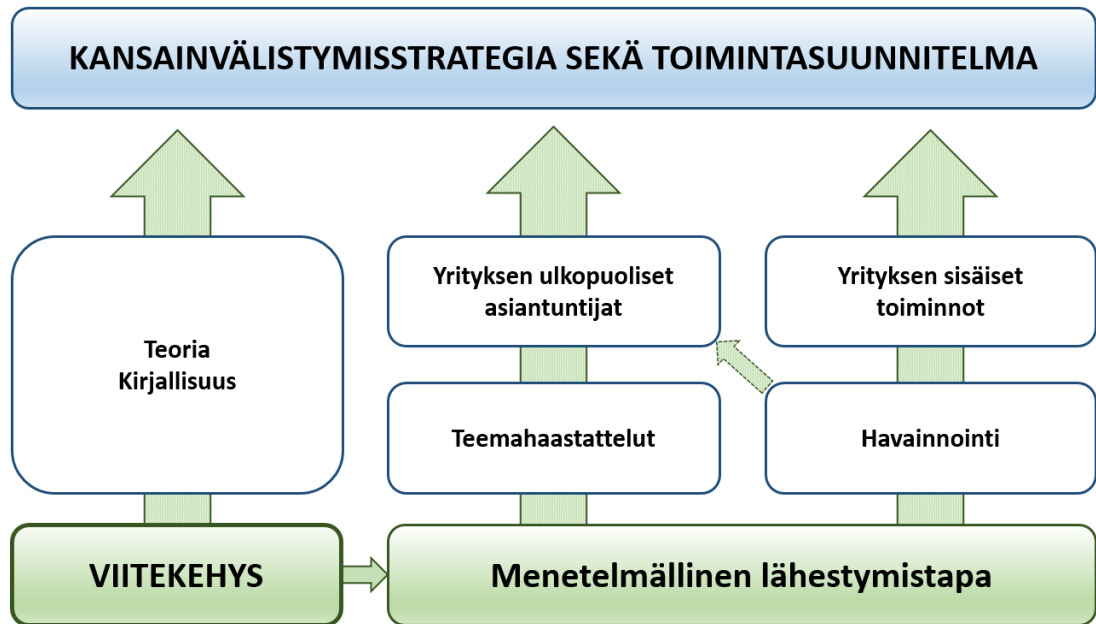
Valmistuksen laadunvalvontaa käytetään hyväksymismenettelynä silloin, kun valmistaja ylläpitää tuotannon laadunvalvontaa ja testausta eikä tuotteen kelpoisuutta voida osoittaa tyyppihyväksynnällä tai varmennustodistuksella. Ympäristöministeriön hyväksymä laadunvalvonnan varmentaja suorittaa tarkastuksen ja varmentaa tuotteen sisäisen laadunvalvonnan sekä testauksen. Laadunvalvonnan varmentaja voi tarvittaessa testata tai testauttaa tuotteen. Sertifikaatin voimassaolo päättyy, kun tuote siirtyy CE-merkinnän soveltamisalaan. Rakennuspaikkakohtainen varmentaminen koskee tuotteita, joilla ei ole CE-merkintää tai muuta kansallista menettelyä. (954/2012; Ympäristöministeriö 2017c.)

Tyyppihyväksyntöjä myöntävät Suomessa VTT Expert Service Oy ja Inspecta Sertifiointi Oy. Erityisestä syystä tyyppihyväksynnän voi myöntää myös ympäristöministeriö. Varmennustodistuksia myöntävät Suomessa Finotrol Oy, Inspecta Sertifiointi Oy, Suomen Betoniyhdistys ry sekä VTT Expert Services Oy. Eräiden rakennustuotteiden tuotehyväksynnästä annetun lain mukaiset laadunvalvonnan varmentajat ovat Danish Technological Institute, Finotrol Oy, VlobeCert AB, Inspecta Sertifiointi Oy, Kiwa Sverige, Nordcert AB, SINTEF Byggforsk, SP Technical Research of Sweden, Swerea KIMAB AB sekä VTT Expert Services Oy. (Ympäristöministeriö 2017a; 2017b.)

### **3 Kehittämistehtävän määrittely ja menetelmällinen lähestymistapa**

Kehittäminen nähdään konkreettisena toimintana, jolla tavoitellaan selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamista (Toikko & Rantanen 2009, 14). Kehittämistoiminta pohjautuu usein arkiajattelun todellisuuskäsityksiin. Taustalla on oletus, että todellisuudesta voidaan puhua täsmällisesti ja kehittämistoiminnan tavoitteet voidaan yksiselitteisesti kuvata. Kehittämistoimintaa voidaan lähestyä myös problemaattisesta näkökulmasta, jolloin toimijoilla ei ole yhteistä näkemystä toiminnan tavoitteista. Kehittämistoiminta pitää sisällään fakta- ja tulkinnallisen näkökulman. (Toikko & Rantanen 2009, 35–36.)

Opinnäytetyössä on käytetty lähestymistapoina soveltuvilta osin konstruktivistista tutkimusta (Constructive research) sekä toimintatutkimusta (Action research). Tiedonhankinnan menetelminä (Methods) on käytetty haastattelua sekä osittain havainnointia. Keskeisiä kokonaisuuksia ovat tiedonhankinnan keinot ja vaiheet, valintojen perustelut sekä aineiston kuvaamisen ja analyysin tekniikat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 261). Lähestymistapoja ja menetelmiä on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Teoria ja menetelmällinen lähestymistapa.

Kehittämistoiminnan toteutukseen kohdistuva tiedonkeruu voidaan kohdentaa joko itse konkreettiseen käytännön toimintaan tai yrityksen kehittämistoimenpiteisiin sekä niihin liittyviin keskusteluihin. Asioita voidaan lähestyä selkeästi todennettavasta fakthanäkökulmasta tai tulkinnallisesta näkökulmasta. Tiedontuotannon lähestymistapoja voidaan havainnollistaa tiedonkeruun nelikentän (kuvio 8) avulla. (Toikko & Rantanen 2009, 141.)

	Fakthanäkökulma	Tulkinnallinen näkökulma
Toimintaa kuvaava diskurssi	Vuorovaikutusaktien luokittelu	Fokusryhmähaastattelu
Konkreettinen toiminta	Tilastot ja dokumentaatio	Osallistuva havainnointi

Kuvio 8. Tiedonkeruun nelikenttä (Toikko & Rantanen 2009).

Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma jollakin uudella konkreettisella tuotoksella, kuten esimerkiksi tuote, menetelmä tai suunnitelma. Konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistavalle on tyypillistä tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37–38.)

Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada ratkaisu käytännön ongelmaan. Tutkimuksessa sidotaan käytännön ongelma ja ratkaisu teoreettiseen tietoon. Toisaalta uuden rakenteen luomiseen tarvitaan myös uutta käytännöstä kerättävää empiiristä tietoa. Lähestymistapana konstruktiivinen tutkimus muistuttaa innovaatioiden tuottamista. Tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida myös kehitystyön tuloksena syntyvien rakenteiden käytännön hyödyn perusteella. (Ojasalo ym. 2015, 65.)

Konstruktiivisen tutkimuksen tyypillinen tutkimusprosessi on kuvattu (kuvio 9) etenevän vaiheittain seitsemän eri vaiheen mukaisesti. Tutkimusaiheen valinta on tärkein vaihe tutkimuksessa. Tutkimusyhteistyö kohdeorganisaation kanssa edellyttää normaalisti molempien osapuolien sitoutumista projektiin. Tutkimusaiheen tuntemus edellyttää perehtymistä kohdeorganisaatioon sekä käytännöllisesti että teoreettisesti. Kehitystyöllä pyritään saamaan aikaan ongelman ratkaiseva konstruktio, joka voi olla myös teoreettista myötävaikuttamista. Kehitetty konstruktio testataan sekä analysoidaan tulosten käyttökelpoisuus ja mallintaminen. Tutkijan on lisäksi kyettävä eksplikoimaan projektin teoreettinen myötävaikuttaminen refleктоimalla tehdyt havainnot aiempaan teoriaan. (Lukka 2014, 3–5.)



Kuvio 9. Konstruktiivisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Lukka 2014).

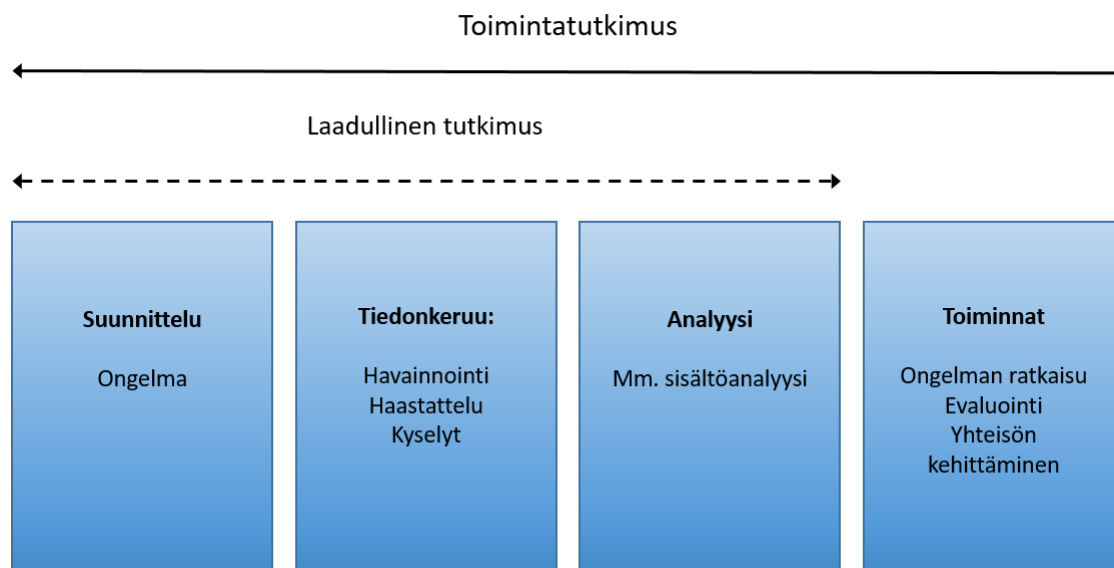


Toimintatutkimus on jatkuvaan kehittämiseen ja muutokseen tähtäävä syklinen prosessi. Toimintatutkimuksen tarkan määritelmän antaminen on vaikeaa, koska se usein koostuu useista tutkimusmenetelmistä. Toimintatutkimus on sekoitus kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää eikä se sulje pois muita tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä. Oleellisia asioita toimintatutkimuksessa ovat toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta, tutkimus ja toimijan eli tutkijan mukanaolo. Prosessimaista toimintatutkimusta kehitetään jatkuvasti toisiaan seuraavien syklien avulla. Syklin vaiheet voidaan yksinkertaisimmillaan ilmaista suunnitteluna, toimintana sekä seurantaan. (Kananen 2014, 13–14.)

Ongelmatilanteet liittyvät usein käytännön tilanteisiin, joissa työntekijät eivät itse osallistu oman toiminnan kehittämiseen vaan ratkaisut tulevat annettuna tekijänä ulkopuolisilta toimijoilta. Työelämässä on tapahtunut ja tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka ovat lisänneet toimintatutkimuksellisen toimintatavan merkitystä yritysten ja yhteisöjen toimintojen kehittäjänä. Tällaisia muutoksia ovat muun muassa organisaatorakenteiden muutokset, vastuun jakaminen työntekijöille (empowerment) sekä työn uudelleen organisoituminen tiimeille, joissa korostuu yhdessä tekeminen. (Suojanen 2014, 3–4.)

Toimintatutkimuksen vaihekaavioita on useita erilaisia. Ne vaihtelevat havaitun ongelman ja arviointikriteerien mukaan. Toimintatutkimuksen perusajatus etenee kuitenkin johdonmukaisesti seuraavien vaiheiden mukaisesti: nykytilan kartoitus ja mahdollinen ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu sekä arviointi. Toimintatutkimuksen eri vaiheet on kuvattu kuviossa 10. (Kananen 2014, 34.)

Nyt tehtävässä opinnäytetyössä sekä konstruktivisen että toimintatutkimuksen vaiheet rajattiin tutkimusongelman määrittelyyn, ongelman tutkimiseen sekä ratkaisun esittämiseen. Koska kyseessä on suunnitelma ja jonka käyttöönotto perustuu CE-merkinnän hyväksymiseen, jätetään ratkaisun testaaminen, arviointi sekä seuraaminen tämän tutkimuksen ulkopuolelle.



Kuvio 10. Toimintatutkimuksen suhde kvalitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2014, 26).

Kehittämistyötä tukevinä tiedonhankinnan menetelminä käytettiin haastattelua sekä havainnointia. Haastattelun etuihin kuuluu, että haastatteluun voi kutsua henkilöitä, joilla on kokemusta ja asiantuntemusta tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä sekä haastattelutilanteessa haastattelija voi samalla toimia myös havainnoijana. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73–74.)

Haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa tutkimuksen kohdetta ei tunneta täysin ja vastaajia ei haluta ohjata liikaa. Haastattelun eteneminen suunnitellaan huolellisesti mutta kysymysten järjestystä sekä painotusta voidaan tarvittaessa vaihdella haastateltavan mukaan. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen sekä tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelu sisältää paljon avoimia ja puoliavoimia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Opinnäytetyössä haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, jossa haastateltavat ovat fyysisesti läsnä. Osa haastatteluista toteutettiin puhelinhaastatteluna. Haastattelun lähtökohtana oli kerätä käytännön informaatiota kokeneilta kansainvälisen kaupan asiantuntijoilta ja yritysten kansainvälisistä asioista vastaavilta henkilöiltä (esimerkiksi yrityskummit), joilla on kokemusta jalkautumisesta

Ruotsiin ja/tai Norjaan. Tavoitteena oli saada tukea omalle kansainvälistymis-suunnitelmalle sekä käytännön toimenpiteille ja näin välttää niin sanottuja suden kuoppia. Teemahaastattelun keskeinen sisältö käsitteli kansainvälistymisen syitä, kansainvälistymisen esteitä ja haasteita sekä kansainvälistymisen toteutusta strategioineen. Lisäksi selvitettiin kansainvälistymisessä käytettyjä tuki- ja neuvontapalveluita sekä niiden merkitystä itse prosessissa.

Havainnointi on yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä menetelmistä tiedonkeruussa. Havainnointia voidaan käyttää ongelman määrittelyssä, muutoksen toteuttamisvaiheessa sekä tulosten arvioinnissa toimintatutkimuksen alkuvaiheessa. Havainnointi voidaan luokitella suoraan ja epäsuoraan, strukturoituun tai strukturoimattomaan sekä inhimilliseen ja mekaaniseen havainnointiin. Suorassa havainnoinnissa tutkija on näkyvästi itse paikan päällä ja epäsuorassa havainnoinnissa tutkittavat eivät tiedä havainnoijasta. (Kananen 214, 79–80.)

Havainnointia pidetään hyvin käytettynä tiedonkeruumenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa. Tosin sitä pidetään myös erittäin haasteellisena tiedonkeruumenetelmänä, jossa tutkija on itse yksi toimintatutkimuksen toimijoista (aktori). Tuomi & Sarajärvi (2012, 81) mukaan havainnoinnille tyypillisiä seikkoja ovat:

- 1) Tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai ei ollenkaan.
- 2) Havainnointi voi paremmin kytkeä muita aineistonkeruumenetelmiä saatuun tietoon. Asiat ovat nähtävissä oikeissa yhteyksissä.
- 3) Haastattelu tuo esille voimakkaammin johonkin ilmiöön tai asiaan liittyvät normit kuin normiin liittyvän käyttäytymisen. Haastattelu voi paljastaa tämän ristiriidan mutta myös selventää käyttäytymistä.
- 4) Havainnointi monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatavaa tietoa.

Havainnoinnin muodot on edelleen erotettavissa neljään eri menetelmään: piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi sekä osallistava havainnointi. Piilohavainnoinnissa tutkittavat eivät tiedä osallistumisen tutkimuksellista tarkoitusta. Vaikka piilohavainnoissa saadaan autenttista tietoa, menetelmään sisältyy eettisiä riskejä. Ero havainnoinnin ilman osallistumista sekä osallistuvan havainnoinnin välillä on pieni. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on myös aktiivinen toimija, mutta osallistuvassa haastattelussa haastateltavien ja tutkijan välinen vuorovaikutustilanne ei ole tiedonhankinnan

kannalta oleellinen seikka. Osallistavassa havainnoinnissa ei tehdä eroa osallistuvan ja osallistavan havainnoinnin välille. Osallistavassa havainnoinnissa painotetaan yhteisten asioiden hoidon näkökulmia tiedon tuottamisessa ja arvostetaan kokemuksen kautta syntynyttä tietoa ja tavoitellaan yhteistoimintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 81–82.)

Havainnoinnin työkaluina voidaan käyttää esimerkiksi tutkimuspäiväkirjaa, havainnointipäiväkirjaa sekä kenttämuistiinpanoja. Havainnoinnin strukturina voidaan käyttää useita eri tutkittavan kohteen elementtejä. Näitä voivat olla muun muassa tilaan, toimijoihin, itse toimintaan, objekteihin (esine, rakennelma jne.), tilanteeseen, tavoitteisiin tai tunteisiin liittyviä tekijöitä. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin havainnoimaan yrityksen tämän hetkessä tilanteessa havaittuja puutteita suhteessa strategian läpiviemiseen ja haluttuun tavoitetilaan. (Kananen 2014, 84.)

Opinnäytetyössä tutkijan roolina oli toimia epäsuoran havainnoinnin keinoin piilohavainnoijana. Piilohavainnoinnin keinoin haluttiin selvittää yrityksen nykyistä tilaa peilaten toimintoja mahdollista kansainvälistymistä silmällä pitäen. Havainnoinnin kohteena olivat itse tuote, tuotantotilat, tuotantoprosessit, yrityksen henkilökunta ja osaaminen. Havainnoinnin tavoitteena oli kirjata ylös ne puutteet ja pikaista korjausta vaativat toimenpiteet, mitä kansainvälistyminen yrityksen toiminoissa edellyttää.

Haastateltavia asiantuntijoita oli yhteensä yhdeksän, joista viisi oli haastattelussa fyysisesti läsnä ja neljä haastattelua tapahtui puhelimen välityksellä. Haastateltavat jaettiin kahteen eri ryhmään, joista toisen muodostivat kansainvälisissä tehtävissä aiemmin toimineet yrityskummit ja toisen kansainvälisen kaupan asiantuntijoina työskentelevät päättäjät. Yrityskummit edustivat pitkää ja vankkaa kokemustaustaa kansainvälisestä toiminnasta. Päättäjät puolestaan edustivat yrittäjiä, toimitusjohtajia sekä yritysten viennin asiantuntijoita, jotka pääsääntöisesti ovat tällä hetkellä työelämässä mukana. Maantieteellisesti haastateltavat edustivat Itä-Suomea, Keski-Suomea sekä Etelä-Suomea. Haastateltavat edustivat siten laajaa kokemusta sekä erilaisia näkökulmia tutkimukseen ja kansainvälistymiseen liittyen. Tulosten raportoinnin yhteydessä esiintyvät haastateltavat on litteroitu seuraavilla taulukossa 1 esitetyillä koodeilla.

Taulukko 1. Haastateltavien litterointi.

<b>A1</b>	Toimitusjohtaja	17.11.2016
<b>A2</b>	Toimitusjohtaja	21.11.2016
<b>A3</b>	Yrityskummi/eläkkeellä oleva kv-asiantuntija	29.11.2016
<b>A4</b>	Yrityskummi/eläkkeellä oleva kv-asiantuntija	29.11.2016
<b>A5</b>	Yrityskummi/Export manager	30.11.2016
<b>A6</b>	Yrityskummi/eläkkeellä oleva kv-asiantuntija	13.12.2016
<b>A7</b>	Yrityskummi/eläkkeellä oleva kv-asiantuntija	13.12.2016
<b>A8</b>	Yrityskummi/eläkkeellä oleva kv-asiantuntija	14.12.2016
<b>A9</b>	Liiketoimintajohtaja	15.12.2016

Teemahaastattelun runko (liite 1) koostui neljästä eri teemasta: taustainformaatio, kansainvälistymisen syyt, kansainvälistymisen esteet ja haasteet sekä kansainvälistymisen toteutus. Taustainformaationa selvitettiin haastateltavien asemaa yrityksessä sekä kokemusta kansainvälistymisasiossa. Kansainvälistymisen syitä selvitettiin kysymällä kansainvälistymispäätökseen vaikuttavia tekijöitä yrityksessä. Haastateltavilta kysyttiin myös kokemuksia esteistä ja haasteista liittyen kansainvälistymisprosesseihin sekä strategisia ratkaisuja, joilla kansainvälistyminen oli päätetty toteuttaa. Näitä ratkaisuja olivat muun muassa operaatiomuodot. Näiden lisäksi kysyttiin kokemuksia hyvin onnistuneista operaatioista sekä mahdollisesti käytetyistä tuki- ja neuvontapalveluista sekä niiden tarpeesta.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja purettiin kirjalliseen muotoon. Haastattelut tapahtuivat anonymisti ja yhden haastattelun kesto vaihteli 30 minuutista 45 minuuttiin. Kirjallista materiaalia syntyi yhteensä noin 45 sivun verran. Haastattelusta tehty yhteenveto oli keskimäärin viiden sivun mittainen. Yhteenvetoa ei ole liitetty opinnäytetyön liitteeksi, koska oleelliset tulokset on purettu tulosten raportoinnin yhteydessä viitaten edellä esitettyihin koodeihin.

## 4 Kansainvälistymisstrategia yritykselle

Yrityksen nykyinen strategia rakentuu neljän, toisistaan hyvin erilaisen liiketoiminta-alueen toiminnoista. Yrityksen ydinliiketoimintaan kuuluvat infra-rakentamisessa käytettävän tuotteen valmistus- ja asennuspalvelut sekä muut kalliitiloissa toteutettavat rakennustyöt. Näiden lisäksi yritys tarjoaa purku-, LVI- sekä saneerauspalveluita. Prosentuaalisesti liiketoiminta-alueet ovat viimeisten kolmen vuoden aikana jakautuneet yrityksen liikevaihdosta seuraavasti: tuotteen valmistus 8,3 %, tuotteen asennuspalvelut 3,1 %, infrapalvelut 40,7 % sekä muut rakennuspalvelut yhteensä 48,1 % käsittäen purku-, LVI- sekä saneerauspalvelut.

Yrityksen nykyisen strategian mukaan kasvua on haettu jokaiselle eri liiketoiminta-alueelle orgaanisen kasvun kautta. Uusia asiakkuuksia haetaan pääasiassa isoista rakennusliikkeistä sekä pääkaupunkiseudun kunnista ja kaupungeista. Nykyisten yhteistyökumppaneiden kanssa toimintaa halutaan tiivistää ja pyritään tuomaan kustannustehokkuutta niin yritykselle kuin asiakkaillekin yhdistämällä kokemus ja näkemys sekä ottamalla huomioon tulevaisuuden haasteet. Aliurakoitsijaverkostoa halutaan laajentaa sekä parantaa verkoston laatuosaamista. Toimintaa halutaan laajentaa myös muihin pohjoismaihin uusien yhteistyökumppaneiden kautta.

Yrityksen lähtökohtatilanteen SWOT-analyysissä (kuvio 11) on kartoitettu yrityksen tilannetta kansainvälistymispäätöksen näkökulmasta. SWOT-nelikenntä-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yksittäisistä menetelmistä käytetyin ja suosituin jopa maailmanlaajuisesti. Vahvuudet ja heikoudet kuvaavat yrityksen sisäistä nykytilaa. Mahdollisuudet ja uhkat taas viestivät toimintaympäristöstä, jossa yritys tulee toimimaan ja jotka vaikuttavat tulevaisuudessa liiketoiminnan onnistumiseen. SWOT-analyysin hyödyntäminen edellyttää, että yritys ja todellinen toimintaympäristö tunnetaan täysin. Lähtökohtana SWOT-analyysin hyödyntämisessä ja toimenpide-ehdotusten tekemisessä pidetään vahvojen puolien hyväksikäyttöä ja vahvistamista, heikkojen puolien poistamista, lieventämistä ja välttämistä, mahdollisuuksien hyödyntämi-

sen varmistamista sekä uhkien kiertämistä, lieventämistä, poistamista ja kääntämistä mahdollisuuksiksi yritykselle. (Kamensky 2012, 192–193; Äijö 2001, 58–59.)



Kuvio 11. Yrityksen lähtökohtatilanteen SWOT-analyysi (mukaillen Suomen Riskienhallintayhdistys 2017; Kamenski 2012, 194).

Yritys on toiminut Suomessa pitkään ja liiketoiminta on ollut kannattavaa. Kuten aiemmin on todettu, vahvuuksiin kuuluvat sertifioitu toimintajärjestelmä sekä sertifioitu tuote VTT Service Oy:n toimesta. Yrityksen vahvuuksia ovat myös tunnettuus alan toimijoiden keskuudessa, luotettavuus sekä toimitusvarmuus. Yrityksestä löytyy kielitaitoista henkilökuntaa sekä kokemusta infra-rakentamisen toimialalta Ruotsista. Yrityksellä on lisäksi merkittäviä referenssi-kohteita Suomessa.

Yrityksen heikkoudet liittyvät tuotteen kaupankäyntiin kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kokemukset koostuvat lähinnä aliurakoitsijana toimimisesta Ruotsissa. Yritys on toiminut rakennuspalveluiden tarjoajana ja kansainvälinen myynti sekä markkinointi ovat asioita, joihin tulee tietoisesti panostaa. Kehitettä-

viä kohteita ovat myös yrityksen viestintäkanavat. Viestintäkanavat tulee suunnitella tuotteen näkökulmasta ja niiden sisällön tulee palvella erityisesti valittuja kohderyhmiä. Yksi iso haaste yritykselle on myös se, että yrityksellä ei ole kokemusta tuotteen valmistuksesta teollisessa mittakaavassa. Yritys on valmistanut tuotetta lähinnä kotimarkkinan tarpeisiin ja kyseessä on erikoistuote, jonka markkinat ovat rajalliset.

Yrityksen mahdollisuudet kansainvälistymisessä piilevät mahdollisen CE-merkinnän myötä avautuvilla uusilla markkina-alueilla. ETA-menettelyn kautta haetun CE-merkinnän myötä yrityksen on mahdollista tehdä tuotteesta toimialan standardi. Tuotteelle on rakennettavissa vahva brändi sekä IP-salkku. Kansainvälistyminen edistää myös uusien liiketoiminta-alueiden löytämistä. Pohjoismaissa tullaan tekemään merkittäviä investointeja infraan seuraavien 20 vuoden aikana. Rakentaminen tulee tilanpuutteen seurauksena suuntautumaan entistä enemmän maan alle. Nämä tekijät luovat hyvät lähtökohdat kansainvälistymiselle.

Selvitettäviin asioihin kuuluvat ensi vaiheen maiden (Ruotsi ja Norja) kansallisten tai alueellisten lakien sekä viranomais määräysten perusteellinen kartoittaminen. Kilpailevat tuotteet/menetelmät sekä kilpailevat yritykset tulee selvittää. Yrityksen tulee varautua myös taloudellisesti siihen, että selvitykset ja panostukset voivat viedä enemmän aikaa ja rahaa kuin on suunniteltu. Lisäksi toivotut tulokset voivat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua.

#### *Kansainvälistymisen sisäiset ja ulkoiset syyt*

Haastattelujen tuloksissa esiin tulevat myös kirjallisuudesta ilmenevät seikat melko hyvin. Yritykset ovat erilaisia ja lähtökohta, tavoitteet sekä syyt kansainvälistymiselle voivat olla hyvinkin erilaisia. Yksi yhteinen piirre näitä kuitenkin yhdistää – kansainvälistyminen liittyy vahvasti yrityksen kasvustrategiaan. Yrityksen sisäiset kansainvälistymisen syyt liittyvät tulosten mukaan itse tuotteeseen, myynnin volyymeihin ja syklisyyteen, tuotantoon, logistiikkaan sekä johdon tahtotilaan. Vastaavasti yrityksen ulkoiset syyt liittyvät vahvasti yleiseen taloudelliseen tilanteeseen, kotimarkkinoiden rajallisuuteen, trendeihin, kohde-  
markkinan potentiaaliin sekä uusien markkina-alueiden selvittämiseen.



Tuote on oltava tietyllä tavalla ainutlaatuinen. Tuote ei saa olla kulttuurisidon-  
nainen. ”Hirmu vaikee viedä, jos sulla ei ole paikallista tuotantoa tai sulla pitää  
olla sit semmonen uniikki tuote, jonka ne halua ostaa”, kommentoi haastateltava  
A2 tuotteeseen liittyen. Tuote pitää olla myös kunnossa, kuten haastateltava A4  
toteaa: ”Keskeneräisellä tuotteella ei kannata lähteä, koska ne ne reklamaatiot  
maksaa sitten aina niinku maltaita – – ja samoin niinkun dokumentaatio sen  
tuotteen osalta.” Erikoistuotteella on usein rajalliset markkinat kotimaassa. Ka-  
pea tuotesegmentti edellyttää riittävää volyymiä toimiakseen tehokkaasti ja  
kannattavasti, mikä käy ilmi haastateltava A9:n havainnosta: ”Tuote lähtökohtai-  
sesti on sen tyyppinen, että kotimarkkina ei riitä kannattavaan toimintaan.”  
Usein myös alkuinvestoinnit ovat liian kalliit ja raskaat toteuttaa pelkän koti-  
markkinan varaan.

Kotimarkkinoiden rajallisuus sekä liian suuri markkinaosuus ovat myös tekijöitä,  
jotka voivat johtaa kansainvälistymiseen. Merkittävässä roolissa ovat myös yri-  
tyksen riskitekijät. Yritykset haluavat päästä eroon kotimaan syklisyydestä ja ta-  
soittaa liikevaihtoon liittyviä riskejä. Tämä ilmeni muun muassa haastateltava  
A5:n kertomasta:

Meillä on ollut halu myös se, että päästään kotimaan syklisyydestä  
eroon elikkä päästään semmoselle markkina-alueelle, jossa syklit  
on vähän erilaisia niin saadaan tasotettua näitä Suomen liikevaiht-  
oon liittyviä riskejä.

Yritykset eivät halua myöskään olla yhden markkinan tai asiakkaan varassa, jo-  
ka ilmenee muun muassa haastateltavan A2 kommentista: ”– – saatas semmo-  
set jalat, että kaikki pitäs niinku pöytää tavallaan pystyssä ja tuota ja ja et ei voi  
olla niinku yhden maan tai asiakkaan varassa.” Kansainvälistymisen syitä ovat  
myös strategisten liikkeiden mahdollistaminen, logistisesti parempien vaihtoeh-  
tojen löytäminen ja fyysinen sijainti lähempänä asiakkaita sekä raaka-  
ainetoimittajia. Kansainvälistyminen voi alkaa myös yritysjohton omasta vah-  
vasta tahtotilasta.

Ulkoiset tekijät kansainvälistymisessä liittyivät tutkimuksen mukaan osittain fi-  
nanssikriisin aiheuttamaan taantumaa ja sitä seuranneeseen Suomen markki-  
nan romahtamiseen. Kotimaan rajallinen markkina, naapurimaan läheisyys sekä  
halu päästä ja kasvaa EU:n sisämarkkinoille edistivät kansainvälistymisproses-

sia. Vahvoina muutosagentteina toimivat myös kilpailijaseuranta, kansainväliset trendit ja niihin reagoiminen sekä houkuttelevat mahdollisuudet päästä kokonaan uusille liiketoiminta-alueille. Kilpailutilanteen tuoma pakko tulee esille muun muassa haastateltava A3:n kommentista:

Kilpailijoitten seurannan tuloksena huomataan, että hei mehän ollaan jäämässä putoomassa tältä tästä kuviosta, jos me ei lähetä nyt. Et on niinku on tavallaan niinku sellanen kilpailun tuoma pakko lähtee.

Osalle yrityksestä kansainvälisen toiminnan oli mahdollistanut yrityskauppa, jolloin osakkuus vientiyhtiössä tarjosi tähän suoran mahdollisuuden.

#### *Keinotekoiset esteet ja luonnolliset esteet*

Haastattelussa tuli esille myös kansainvälisen kaupan raja-esteitä. Keinotekoisia eli valtioiden luomia tuotteen maahantuontiin liittyviä esteitä olivat tulliongelmat, protektionismi sekä kaupankäyntiin liittyvä valuutan kurssiriski. Myös rahansiirrot koettiin vaikeina. Esimerkiksi haastateltava A1 viesti Venäjän tulliongelmistä seuraavasti: "Markkina on hyvin erilainen kauppatavat täysin erilaisia meillä on hirveen iso tullimuuri tuossa välissä et vois sanoo et niitä ongelmia oli enemmän kuin paljon et et tuntu välillä et ei siitä tule mitään." Toisaalta kansainvälistymistä Ruotsiin ja Norjaan verrattiin lähinnä kotimaan markkinoihin. Haastateltava A6 kertoi asiaan liittyen:

Et nehän on niinku kotimarkkina tai siis ne nii mis mä oon niiku töis ollu ne on käsitelty ikään kuin kotimarkkinana ja aika pitkällehän tässä myöskin minusta EU:ta ja EU-aluetta voidaan käsitellä tavallaan niinku kotimarkkinana.

Läheisen sijaintinsa takia niitä on pidetty myös suoramyyntialueina, kuten haastateltava A9 kertoi: "Ruotsi ja Norja on perinteisesti ollu niitä harvoja suoramyyntialueita." Protektionismista kommentoi haastateltava A2 seuraavasti:

Semmosissa maissa missä kulttuuri ei oo kovin avointa sanotaan, että on tämmösiä protektionistisia maita, kuten esimerkiksi Ranska, joka tuota nin nin ää jos haluaa toimia Ranskassa nin sulla pitää olla ranskalainen yhtiö ja ranskalaisia työntekijöitä ja mielellään niinku valmistuttaa Ranskassa et sit pääset jonnekin valtionyhtiöön, jotka niinku meidän toimialalla on niitä ostajia.

Haastateltava A1 kommentoi Ruotsin markkinaa seuraavasti: "Ruotsi on selvästi helpompi ei tullimuureja, kieliasiatkin on yksinkertaisempia ja varmaan toimin-

tamallit sopimusmaailma on hyvin samanlainen et se on sillä tavalla niiku selkeesti yksinkertaisempi.”

Luonnollisia esteitä, jotka liittyvät enemmän kohdemaan sijaintiin, kulttuuriin, tapoihin ja tottumuksiin, tuli haastattelussa esille muun muassa: tuntematon brändi, tuotteen erilaiset standardit (esimerkiksi tuotteen pakkauskoko ja -tavat) ja dokumentointi, paikallistuntemuksen puute, erilainen markkina ja kulttuuri, paikallisen tuotannon rinnalle pääsy hankala, asiakkaiden koon kasvaessa käytännöt jäykentyvät, tietyt kohdemaat sijainniltaan logistisesti haastavia, kilpailutilanteen kiristyminen sekä kohdemaan organisointi. Erilaisen pakkaustavan ongelmista kertoi haastateltava A1: ”Meidän piti muuttaa säkkikokoo ja piti muuttaa pakkauslinjoja tehdä muutoksia ja nää on viony nyt melkein puolitoista vuotta.”

### *Kansainvälistymisen haasteet*

Tutkimuksen mukaan selkeästi suurimpina haasteina pidettiin kielitaitoa, kansainvälistymisosaamista yrityksessä, rahoituksen saamista sekä asennetta. Asenteen merkityksestä kertoo haastateltavan A5 kommentti: ”Se on älyttömästi kiinni myös asenteesta elikkä miten koko yritys ja sen henkilökunta kattoo maailmaa.” Suomalaisia pidettiin liian vaatimattomina, joilta puuttuu uskallus ja rohkeus, kuten haastateltava A6 totesi:

Mä oon hirmu monta kertaa törmänny elämäni aikana siihen, että meit suomalaisii aina puuttuu rohkeus lähteä tai ollaanko me kauheen vaatimattomii vai mitä – ei vaan niinku uskalleta ryhtyä siihen vaik olis edellytyksiä.

Kansainvälistyminen on haaste, johon liittyy oleellisena tekijänä iso taloudellinen riski. Haastateltava A5 kommentoikin oleellisiin asioihin keskittymisen haasteista: ”Jos haluaa tehdä voitollisesti alusta lähtien ei eikä ota hirveitä velkataakkaa nin silloin tulee eteen se, että mihin keskittyy tulorahoituksella.” Haastateltava A9 pohti riskejä seuraavista näkökulmista: ”Paikallinen juridiikka millä valuutalla maassa saa tehdä sopimuksia kuinka tehdä valuuttasuojauksia kuinka varmistautua, että ei oo mitään vakuutusriskejä kuinka turvata myyntisaamiset?” Kansainvälistyminen on myös aikaa vievä projekti, jonka tulokset ovat riskialttiita ja tulosten näkyminen käytännössä hidasta. Yrityksillä on lisäksi vaikeuksia suhteuttaa riskejä tarvittaviin investointeihin. Haastateltava A4:n kommentista

käy hyvin ilmi useita kansainvälistymiseen liittyviä haasteita: ”Edellyttää tietyn kokosta yritystä aina se kansainvälistymien ja se on se on pitkä polku se on haastava polku ja se on rahaa vievä polku.”

Henkilökuntaan liittyviä haasteita olivat muun muassa sitoutuminen johdon strategiaan sekä johdon kyky viestiä etabloitumisesta henkilöstöportaalle, jotka usein ymmärrettiin väärin. Haastateltava A7 kommentoi edellä mainittuun liittyen: ”Johdon hyvä strategia ei ole mennyt läpi organisaation tai se on ymmärretty väärin.” Sitoutumisen puutteesta kertoi A3: ”Hyvänkin strategian saa huono tiimi pilattua.” Huolena nähtiin myös oikeiden henkilöiden rekrytoinnissa, erityisesti paikallisten henkilöiden palkkaamisessa sekä työntekijöiden siirtymisessä työpaikan mukana maasta toiseen.

Asiakassuhteiden tehokas hallinta edellyttää natiivin kielenpuhujan. Paikallisen kielen osaamisen tärkeydestä kertoivat haastateltavat A1 ja A2 seuraavasti:

Me palkattiin semmonen kaveri, joka osaa ruotsia lähes äidinkielenään et sinne jos mennään Matti Möttösenä nii se on vaikeempaa. – – Kyllähän ruotsalainen mieluummin ostaa ruotsalaiselta vähintään se niinku et se myyjä on niinku ruotsalainen – – aika hyvin pystyy toimimaan sillä tavalla, että et et on suomen-ruotsalainen, joka on siinä niinku keskustelukumppani niinku henkilökemian suhteen.

Usein myös tarkka fokuointi tekemiselle puuttui. Kohdemaassa haasteina nähtiin potentiaalisten asiakkaiden löytäminen, toiminta erilaisessa kulttuurissa (kulttuuriäly) ja markkinatilanteessa sekä luottamuksellisten suhteiden luominen. Kulttuuriälyssä yhdistyvät tiedot ja käytännön taidot sekä kyky toimia tehokkaasti eri kulttuurien välillä. Pääsy Suomesta suoraan loppuasiakkaisiin koettiin hankalana ja tätä lisäsivät kaupankäynnin kasvottomuus ja ammattimaiset ostajat, joiden seurauksena luottamuksellisten suhteiden luominen asiakkaaseen edellytti suurempaa ponnistelua. Osalla yrityksistä haasteita lisäsi jatkuva tuoterepertuaarin eläminen, joka edellyttää teoreettisen osaamisen sekä asiantuntemuksen pitämistä korkealla tasolla. Oman haasteensa yrityksille toi tilanne, jossa kilpailevat yritykset tuntevat toistensa strategiat, joka entisestään vaikeutti operoimista.

Yleisesti ottaen tuli esille, että kansainvälistyminen on vaativa projekti, johon olisi haluttu valmistautua paremmin. Haastateltava A4 kommentoi asiaan liittyen

seuraavasti: ”Kovaa työtä – se ottaa jalkapohjaan.” Toisaalta ilman kokemuksia ei tule osaamistakaan, kuten haastateltava A3 kertoo: ”Kokemuksen kautta myös syntyy ja sitä kautta syntyy tietysti se lopullinen osaaminen sitten siellä.” Tulevaisuuden haasteisiin varautumisesta pohti haastateltava A9 muun muassa seuraavasti: ”Minkälaisia shokkeja esim globaalista maailmanpolitiikasta tulee vapaakaupalle?”

### *Kansainvälistymisen toteutus*

Tutkimuksen mukaan yritykset käyttivät eri kansainvälistymisen operaatiomuotoja monipuolisesti. Isommilla yrityksillä operaatiot olivat laajempia ja investoinnit suurempia. Pienemmissä yrityksissä ensi vaiheen panostukset olivat vähäisempiä. Myös tuen tarve oli suurempi pienemmillä yrityksillä. Haastateltavilta löytyi kokemusta lähes kaikista eri operaatiomuodoista suorasta viennistä aina tytäryhtiön perustamiseen kohdemaahan. Kokemukset valitusta operaatiomuodosta vaihtelivat epäonnistuneista kokeiluista aina hyvin onnistuneisiin toteutuksiin.

Ennen valitun operaatiomuodon valintaa yritykset käyttivät tuki- ja neuvontapalveluita vaihtelevasti. Suosituimpana tuki- ja neuvontapalveluina olivat erilaiset ulkopuoliset konsulttipalvelut. Konsulttipalveluiden avulla toteutettiin muun muassa markkinatutkimuksia kohdemaassa sekä selvitettiin vaihtoehtoisia yhteistyökumppaneita. Lisäksi konsulttipalveluita käytettiin henkilökunnan kansainvälistymisosaamisen kasvattamisessa sekä tietyissä kansainvälistymiseen liittyvissä erityiskysymyksissä. Tästä kertoo haastateltava A5:

Jonkun verran on ostettu konsulttipalveluita markkinatilanteen, kilpailutilanteen ja tammösten selvittämiseen. – – Jonkun verran on tehty myös niinkun konsulttien kanssa yhteistyötä, jotta löydetään sopivia kanavapartnereita.

Tukea ja neuvoja on hyödynnetty laajalti myös omien verkostojen kautta, kuten haastateltava A2 toteaa: ”Lisäverkosto ex-yritysjohtajat hyvä verkosto, niitten kanssa sparraaminen nin se toimii jopa paremmin, kun näitten Finpro ja näitten kans.”

Yrityksillä oli laajasti kokemusta julkisista tuki- ja neuvontapalveluista. Kokeemukset palveluista ja niiden käytön laajuus vaihtelivat myös melkoisesti. Tutkimuksessa esille tulivat ELY-keskuksen, Finnfundin, Finpron, Team Finlandin sekä TEKES:n tarjoamat palvelut. Osa haastateltavista oli käyttämiinsä palveluihin tyytyväisiä, mutta osa suhtautui saamaansa tukeen ja neuvontaan hyvin negatiivisesti. Haastateltava A9 kommentoi kokemuksiaan seuraavasti: ”Finpro:sta hyviä ja huonoja kokemuksia riippuu aivan täysin henkilöstä. – – Kokemukset julkisiin palveluihin ovat olleet hirvittävän ohuita ja kevyitä.” Osa koki, että tuen saaminen on ollut hyvin nihkeää ja osa ei usko koko tukijärjestelmään, koska liiketoiminta ei saa nojautua tukiin. Haastateltava A4 kommentoi asiaan liittyen: ”Valtion rahoittamia ei paljo tartte käytellä ja varmaan ovat jo siellä huomanneet Finprossa ynnä muussa tän tyyppisissä nin ovat varmaan huomanneet, että heidän lisäarvonsa on hirveen pieni.” Positiivisiakin kokemuksia tuki- ja neuvontapalveluiden käytöstä löytyi, joista haastateltavat A4, A5 sekä A9 kertoivat seuraavasti:

Viimeisimmät kokemukset Finpro:sta positiivisia. – – Nää rahottavat firmat tukevat firmat niin ne ne on ollu hyviä, jossa on niinku R&D:hen ynnä muihin kehityshankkeisiin haettu tukea lainana tai tukena niin ne on ollu hyviä. – – Finnveran kanssa sparrattu ja keskusteltu viennin rahoituksesta ja TEKES:n ja ELY-keskuksen kanssa keskusteltu enemmän tuotekehityksestä ja tuotannollisista investoinneista sekä itse kansainvälistymisestä.

Osa haastateltavista työskenteli isoissa yrityksissä, joista löytyi oma kansainväliseen kauppaan keskittynyt yksikkö joko Suomesta tai tietyistä kohdemaasta. Kansainväliseen liiketoimintaan liittyvät asiat hoidettiin keskitetysti, jolloin tarvittava erityisosaaminen löytyi oman talon sisältä. Lisäksi käytettiin maaorganisaatioiden palveluja, kuten juristipalvelut sekä kaupalliset sihteerit. Myös eri maissa sijaitsevien lähetystöjen ja edustustojen tarjoamia palveluja käytettiin useissa yrityksissä.

Kokemusten perusteella haastateltavat kertoivat myös asioita, joihin erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota kansainvälistymisprosessissa ja sen aikana. Useimmat haastateltavat neuvoivat tekemään perusteellisen markkinatutkimuksen sekä toimimaan suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Markkinat kannattaa identifioida tarkemmin. Läsnäolo ja aktiivinen liikkuminen markkinoilla on äärimmäisen tärkeää. Työntekijöiden rekrytointiin pitää kiinnittää erityistä huomio-

ta, virheet on korjattava mahdollisimman nopeasti. Haastateltava A2 toteaa rekrytointiin liittyen: "Pitää pystyä palkkaamaan itseään parempia ihmisiä."

Yritysjohdon on osattava viestiä yrityksen tahtotila oikein ja väärinymmärrysten välttämiseksi johdettava henkilöstöä yksiselitteisillä ohjeilla. Asiakas- ja palvelulähtöisyys tulee näkyä koko organisaation asenteessa. Asiakaskokeman parantamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tietoiset kokeilut on pystyttävä toteuttamaan nopealla jarrulla, jos näyttää että projekti ei toimi. On myös otettava huomioon, että suomalainen strategia ja ajatusmaailma eivät välttämättä toimi kohdemaassa. Vahvat hallintorakenteet yrityksessä voivat jarruttaa kansainvälistymistä, mikäli ne eivät ymmärrä busineksen vaatimuksia.

### *Yrityksen kansainvälistymisstrategia*

Yrityksen lähtökohta kansainvälistymiselle poikkeaa hieman haastateltavien kokemuksiin verrattuna. Liikkeelle laittavana tekijänä yrityksessä toimi CE-merkinnän vaatimukset rakennustuotteelle. CE-merkinnän toteutuminen avaa uudenlaisen näkökulman yrityksen toiminnoille. Kansainvälistyminen on haastava projekti ja siihen liittyy valtavasti erilaisia tekijöitä, jotka on syytä selvittää perusteellisesti.

Edellä kuvatun lähtökohtatilanteen, kirjalliseen materiaaliin tutustumisen ja teorian, asiantuntijahaastattelujen sekä havaintojen perusteella yrityksen kansainvälistymisstrategiassa varaudutaan useampaan vaihtoehtoiseen strategiaan. Strategian lopullisesta valinnasta tehdään päätös, kun tieto mahdollisesta CE-merkinnästä vahvistuu.

Sisäisen analyysin arvioitavat kohdealueet ovat yrityksen

- 1) perusvalmiudet,
- 2) tuotteet/palvelut ja markkinat,
- 3) henkilöstö ja
- 4) tuotanto- ja palvelukyky (Vahvaselkä 2009, 109).

Perusvalmiudet pitävät sisällään yritykselle laadittavan kansainvälistymisen liiketoimintasuunnitelman, omistus- ja rahoitusrakenteen selvittämisen, yrityksen

taloudellisen tilanteen analysoinnin, johdon kansainvälistymisvalmiudet, yhteistyö- ja verkottumisvalmiudet sekä informaatio- ja kommunikointijärjestelmät.

Yritykselle laaditaan liiketoimintasuunnitelma, joka pohjautuu aiemmin esitetyn SWOT-analyysin sisäisiin ja ulkoisiin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin sekä uhkiin. Omistus- ja rahoitusrakenteen tulee ottaa huomioon avainhenkilöiden sitouttaminen sekä mahdollistaa uusien omistaja/sijoittajatahojen muuttamisen yhtiöön sekä hallitukseen. Yrityksen taloudellinen tilanne analysoidaan ja mahdolliset rahoitustarpeet sekä eri rahoitus- ja tukivaihtoehdot selvitetään. Yrityksen johdon tahtotila, sitoutuminen sekä kansainvälistymisvalmiudet analysoidaan ja arvioidaan.

Kansainvälistymishankkeen läpivieminen edellyttää koko johdon aktiivista osallistumista ja yhteistä näkemystä siitä, miten hanke jalkautetaan muulle henkilöstölle. Hanke vaatii myös yhteistyö- sekä verkottumistaitoja. Kaikki yhteistyökumppanit listataan (alihankkijat, tavarantoimittajat, asiakkaat sekä muut yhteistyötahot) ja verkostoidutaan tarvittaviin asiantuntijatahoihin luotettavan ja ajantasaisen tiedon saamiseksi päätösten tueksi. Yrityksen tulee suunnitella informaatio- ja viestintäkanavat. Yrityksellä on omat kotisivut viestintää varten. Tuotteelle on rakennettava oma portaali, jonka tulee tukea eri liiketoimintamalleja sekä asiakassegmenttejä (CMS ja CRM). Tuotteelle luodaan uusi visuaalinen ilme, logo sekä muu tarvittava grafiikka ja esitteet.

Yrityksen tuotteet ja palvelut tulee olla ylivoimaisia asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen tuote ja asennuspalvelut ovat Suomessa paljon käytettyjä ja yrityksellä on palveluista 10 vuoden kokemus. Tuote ja asennuspalvelut on sertifioitu ja yrityksellä on merkittävät referenssikohteet. Tuote on Suomessa rekisteröity ja sillä on vahva brändi. Tuotteelle suunnitellaan uusi pohjoismaiseen käyttöön soveltuva nimi ja sille ryhdytään rakentamaan vahvaa brändiä. Myös uusi tuote rekisteröidään. Tuoteperhettä kehitetään asiakasvaatimusten sekä käyttökohteen vaatimusten mukaisesti.

Tuotteen IP-strategia on merkittävä osa tuotteen immateriaalioikeuksien suojaamisessa. IP-strategiassa tullaan selvittämään ja tekemään seuraavat suojaustoimenpiteet:



- mahdollinen tuotteen patentointi ja/tai mallisuoja
- tuotemerkin rekisteröinti
- tuotannon aikainen suojaus
- toimittajasopimukset, työntekijöiden ja alihankkijoiden NDA:t eli salassapitosopimukset
- tuotteen valmistukseen kehitettävän koneen patentointi ja/tai mallisuojaus
- lisensiointisopimukset sekä
- jälleenmyyjäsopimukset.

Tuotteen materiaalisaaatavuus tulee varmistaa myös varakanavista. Tuotteeseen liittyvät oheis- ja alihankintapalvelut selvitetään ja näistä tehdään omat sopimukset. Tuotteen valmistuksessa käytettävien materiaalien ostoista tehdään vuosisopimukset, joissa sovitaan hinnoittelu. Tuoteperheen markkinaselvitykset tehdään kohdemaihin ja selvitetään seuraavat tekijät:

- asiakas- ja lainsäädännön vaatimukset tuotteille
- markkinaan sopivat tuoteratkaisut
- urakointimallit ja hankintaprosessit
- potentiaali tuotteelle ja lisensoinnille
- asiakaspotentiaali
- asiakassegmenttien kartoitus ja kontaktointi (suunnittelutoimistot, urakoitsijat, rakennusliikkeet)
- prosessien määrittäminen
- After Sales-tarpeiden kartoitus
- markkinatutkimukset.

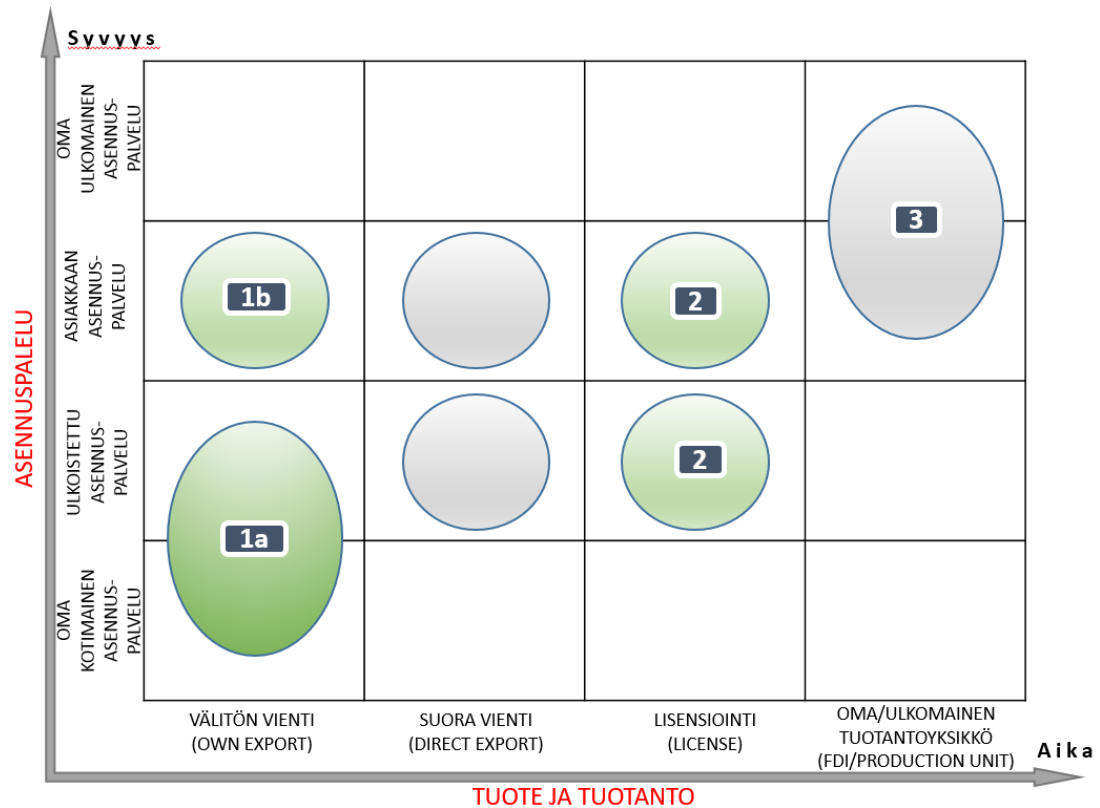
Henkilöstöanalyysissä selvittävät asiat liittyvät avainhenkilöiden ammattitaitoon, kielitaitoon, kansainvälistymisvalmiuksiin, yhteistyöhaluun ja -kykyyn sekä henkilöstön riittävyteen. Yrityksen tämän hetkinen tilanne on arvioitava ja selvittävä osaamiseen ja resursseihin liittyvät puutteet. Haastatteluissa tuli hyvin vahvasti esille kielitaidon ehdottomat vaatimukset. Yrityksen tulee kyetä markkinoimaan ja myymään tuotteita paikallisella kielellä ja mielellään paikallisesti. Yrityksellä tulee olla riittävästi kielitaitoista henkilökuntaa vastaamaan tuotteeseen sekä tuotantoon liittyvissä kysymyksissä. Erityisen tärkeää on viestiä strategias- ta henkilökunnalle oikealla tavalla.

Tuotanto- ja palvelukyvyn analyysissä selvitetään nykyisen teknologian taso, joka pitää sisällään itse tuotantoprosessin, kapasiteetin ja mahdolliset laajentamismahdollisuudet. Tuotanto- ja palvelukyky pitävät sisällään myös laatujärjestelmien sekä logistiikan selvittämisen. Nykytilanteessa tuotteen tuotantoprosessi sisältää huomattavan määrän manuaalivaiheita. Tuotannon koneellistaminen jaetaan kahteen eri vaiheeseen, jotka ovat tuotannon koneellistamisen suunnitteluvaihe ja varsinainen tuotannon koneellistamisvaihe. Tuotannon koneellistamisen ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan muun muassa:

- konetta koskevat standardit ja niiden huomiointi suunnittelutyössä
- linjaston komponentit, komponenttien vaatimusten selvittäminen ja tuoterakenteen luominen
- piirustusten ja mallien luominen
- teknisen rakennetiedoston koostaminen ja ylläpidon ohjeet
- konemittauspöytäkirjat koneen valmistukseen, asennukseen ja käytön aikana, määrittäminen ja luominen
- koneen ja laitekokonaisuuden riskien arviointi
- koneen merkintöjen suunnittelu
- koneen mahdollinen CE-merkintä
- koneen patentointi ja mallisuojaus
- koneen käyttö- ja huolto-ohjeiden laadinta
- koneen koko elinkaaren aikaisen dokumentoinnin suunnittelu sekä
- tuotantolinjan suunnitteluun liittyvät ratkaisut (benchmarking).

Tuotteen valmistus, tuotekehitys sekä tuotteeseen liittyvien oikeuksien omistus on tarkoitus eriyttää uuteen perustettavaan spin-off -yhtykseen. Kaikkiin edellä mainittuihin liiketoimintoihin liittyvät oikeudet varaudutaan siirtämään nykyisestä yrityksestä uuteen yritykseen.

Kansainvälistymispäätös tehdään ja lopullinen Entry-strategia valitaan, kun tieto CE-merkinnästä varmistuu. Ensivaiheen kohdemaiden osalta operaatiomuodon valinta voidaan toteuttaa nopeammassa aikataulussa. Yrityksen vaihtoehtoiset operaatiomuodot ensivaiheen kohdemaissa Ruotsissa ja Norjassa on esitelty tarkemmin kuviossa 12.



Kuvio 12. Vaihtoehtoiset operaatiomuodot (yrityksen tuotanto-asennuspalvelumatriisi mukailien Rugman & Collison 2012).

Tuotanto- ja asennuspalvelumatriisissa on valittu yritykselle parhaiten sopivat vientioperaatiomuodot sekä tuotteen asennuspalveluiden tuottajakanavat. Mahdolliset operaatiomuodot ovat välitön vienti (own export), suora vienti (direct Export), lisensiointi sekä oman yrityksen tai tuotantoyksikön perustaminen kohde-maahan. Asennuspalveluiden toteutuksessa vaihtoehtoiset kanavat ovat oma kotimaasta käsin toteutettu asennuspalvelu, ulkoistettu malli kohdemaassa, asiakkaan kautta toteutettava malli sekä oman ulkomaisen asennuspalveluyksikön kautta tarjottava palvelu. Kyseiset vaihtoehdot on arvioitu niihin sitoutuneiden resurssien (syvyys) suhteessa ajalliseen dimensioon yrityksen toimintojen näkökulmasta.

Yritykselle parhaiten soveltuvat operaatiomuodot ovat välitön vienti sekä lisensiointi. Välittömässä viennissä itse tuotanto tapahtuu kotimaassa ja ensivaiheessa asennuspalvelut hoidetaan kotimaasta käsin. Jatkossa asennuspalvelut voivat olla myös ulkoistettuja tai suoraan asiakkaan itse toteuttamia. Lisensiointi on kohtuullisen helppo toteuttaa, mutta vaatii aikaa yhteistyökanavan löytämi-

seen. Tuotteen lisensiointi tarkoittaa, että tuote valmistetaan kohdemaassa lisenssillä ja asennuspalvelut toteutetaan lisenssivalmistajan, ulkoistetun toimijan tai edelleen asiakkaan toimesta. Lisensiointi operaatiomuotona edellyttää, että tuote on saatu suojattua patentoinnilla. Kolmas mutta tässä vaiheessa liian aikainen operaatiomuoto on oman yrityksen tai tuotantoyksikön perustaminen kohdemaahan.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Huolellisesti ja perusteellisesti tehty suunnittelutyö on merkittävä osa kansainvälistymisen toteutuksen onnistumisessa. Itse suunnittelu ei koske pelkästään strategiatyötä vaan kaikkea inhimillistä toimintaa, jossa ajatukset, käsitykset sekä informaatio käsitellään sellaiseen muotoon, jotta itse tekeminen olisi mahdollisimman tehokasta. Puolihuolimaton suunnittelu on tehotonta. Mikäli suunnittelun ja tekemisen välinen yhteys hämärtyy, vaikuttaa se suoraan toimenpiteiden tehoa heikentävästi. Toisaalta liiallinen suunnittelu ja tekemisen tarkentaminen voivat kuluttaa liikaa energiaa ja resursseja, jolloin varsinainen toteutustyö ei edisty. (Ylisirniö 2011, 34.)

Selin (2004, 98) esittelee viennin epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka liittyvät asenteisiin ja arvoihin, toiminnan suunnitteluun sekä itse toteutukseen. Useimmiten yrityksessä ei tiedetä mitä kansainvälistyminen ja vientitoiminta oikeasti vaativat. Oma osaaminen ja resurssit arvioidaan väärin. Yrityksen ydinosaamista ei tunnisteta eikä sitä pidetä tärkeänä. Yrityksen johdolta puuttuvat pitkäjänteisyys, määrätietoisuus sekä vahva sitoutuminen. Ympäristössä tapahtuvia muutoksia ei seurata ja markkinat nähdään tuotenäkökulmasta unohtaen asiakasnäkökulma.

Toiminnan suunnitteluun liittyvät ongelmat ovat yleensä seurausta puuttuvista tavoitteista ja mittareita. Omaan yritystoimintaan ja viennin strategioihin liittyvät päätökset ovat epäselviä. Kohdemaan markkinoita ei selvitetä riittävästi, eikä mahdollista olemassa olevaa tietoa osata hyödyntää oikealla tavalla. Vientitoi-

minta nähdään yhtenä kokonaisuutena eikä sitä osata suunnitella kohderyhmä- tai maakohtaisesti. Ympäristön ja kulttuurien erilaisuutta ei huomioida. Yritys ei ymmärrä mikä on asiakkaille tarjottava hyöty ja lisäarvo. Toteutuksen onnistumiseen vaaditaan johdon vankkaa sitoutumista. Vientitoiminnan epäonnistumiselle tyypillistä on, että tehtyjä suunnitelmia ei noudateta tai yritetään tehdä liian paljon kerralla. (Selin 2004, 99.)

Empiiriset havainnot tukivat hyvin lähdekirjallisuudessa esiteltyjä asioita. Haastattelut ja havainnot toivat nämä asiat konkreettisesti esille. Keskeiset asiat haastattelujen eri teemojen sisällä nousivat hyvin esille ja haastattelujen edessä ne alkoivat toistaa itseään. Ilmiöstä käytetään myös nimitystä saturaatio eli aineiston kylläntyminen. Tutkimuksen tulokset olivat hyvinkin linjassa teoriaan. Jokaisen yrityksen kansainvälistymiseen liittyy myös yrityksen omia erityispiirteitä, jotka esiintyvät yksittäisinä havaintoina. Tutkimus selkiytti ja konkretisoi kansainvälistymiseen liittyviä monisyisiäkin haasteita, joita ei välttämättä olisi osannut itse ottaa huomioon omaa suunnitelmaa tehtäessä.

Keskeisiä havaintoja, jotka toistuivat useimmissa haastatteluissa, olivat muun muassa: tuotteen on oltava tietyllä tavalla uniikki, kielitaidon tärkeys (miehellään äidinkielenään kieltä puhuva henkilö), oikea asenne, rohkeus ja uskallus, johdon tahtotila, viestinnän onnistuminen, henkilökunnan sitouttaminen, kohde- markkinan perusteellinen tutkiminen ja systemaattinen sekä analyyttinen toimintatapa. Lisäksi on varauduttava pitkäjänteiseen työhön, jonka tulokset voivat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua.

Kansainvälistyminen vaatii yritykseltä todella paljon, kuten kirjallisuudessa ja haastattelun tuloksissa on tullut useasti ilmi. On selvää, että taustatyö on tehtävä huolellisesti. Nyt tehty taustatyö auttaa yritystä hahmottamaan kansainvälistymisprosessiin liittyvät moninaiset haasteet. Hyvin suunniteltu, aikataulutettu, vastuutettu ja viestitty projekti selkiyttää toteuttamista sekä pienentää matkan varrella todennäköisesti esiintyviä riskitekijöiden aiheuttamia yllätyksiä. Kansainvälistymisen tiellä ei ole olemassa vain yhtä ja oikeaa strategiaa. Yrityksen tuleekin varautua useampaan erilaiseen vaihtoehtoiseen strategiaan.

Yrityksen näkökulmasta katsottuna kansainvälistymisstrategia muuttaa merkittävästi yrityksen nykyistä strategiaa. Toteutuessaan kansainvälistyminen muuttaa yrityksen strategian palveluiden tarjoamisesta vahvemmin tuotteen ympärille rakentuvaan tuotannolliseen toimintaan kansainvälisessä ympäristössä. Näin iso muutos vaatii paljon johdolta sekä henkilökunnalta. Muutosta ei voi toteuttaa hallitsemattomasti eikä liian tiukalla aikataululla. Myös pienet, mitättömiltä tuntuvat asiat on otettava huomioon suunnitelmissa. Asiat, jotka voivat tuntua meistä vähäpätöisiltä, saattavat olla merkityksellisiä asiakkaille.

Opinnäytetyön prosessi onnistui mielestäni erittäin hyvin ja tavoitteet saavutettiin. Vastauksia kansainvälistymisen syistä, esteistä sekä haasteista ja itse toteutuksesta antoivat tutkimusmenetelminä käytetyt haastattelut sekä havainnointi. Perehtyminen eri operaatiomuotoihin, jakeluratkaisuihin sekä CE-merkinnän ETA-prosessin etenemiseen antoivat syvyyttä yrityksen kansainvälistymissuunnitelmalle ja -ratkaisuille. Nyt tehty opinnäytetyö antoi paljon eväitä oman työn suunnitteluun ja toteutukseen sekä jäseni halutulla tavalla tekemistä ja niiden keskinäistä tärkeysjärjestystä. Nyt valittu suunnitelma ja ratkaisut ovat siirrettävissä suoraan käytäntöön, kun tieto mahdollisesta CE-merkinnästä vahvistuu. Osa tutkimuksessa esitellyn suunnitelman toimenpiteistä on jo otettu tuotantoon.

Kansainvälistymisprosessin selvittäminen toi mukanaan myös useita jatkokehittettäviä kohteita ja hankkeita. Jatkokehittettäviä kohteita ovat muun muassa tuotteen ja tuoteperheen edelleen kehittäminen uusilla ominaisuuksilla, uudet liiketoiminta-alueet, tuotannon koneellistaminen, investointien ja rahoituksen suunnittelu sekä tuotteen standardisointi. Myös vaihtoehtoiset varasuunnitelmat on hyvä pohtia valmiiksi kriittisimpien vaiheiden toteutuksen estyessä tai hidastuessa yllättävistä syistä.

Tuotetta ja tuoteperhettä on mahdollisuus kehittää useilla eri tavoilla. Selvitettäviä asioita ovat tuotteessa käytettävät vaihtoehtoiset materiaalit, tuotteen ja materiaalien jäljitettävyyys, tuotteen erilaiset kiinnitystekniikat sekä huollettavuus. Huoltopalvelut avaavat aivan uuden liiketoiminta-alueen. Tuotteen huoltotoimenpiteitä varten on selvitettävä erilaiset kuvantamisvälineet sekä puhdistus-

työkalut. Tuotannon koneellistamisen toisessa vaiheessa valmistaudutaan koneen ja linjaston toteutukseen. Investoinnin ja rahoituksen suunnittelu on merkittävä osa hankkeen toteutusta.

## Lähteet

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 305/2011.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: Pro Talent.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hurmerinta-Peltonen, L., Nummela, N. & Stenholm, P. 1997. PK-yritysten vienti 2010. Visioita metallituote- ja koneteollisuudesta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2010. PK-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 110. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy.
- Laki eräiden rakennustuotteiden tuotehyväksynnästä 954/2012.
- Laki rakennustuotteiden hyväksynnästä (kumottu) 230/2003.
- Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>. 19.9.2016.
- Maankäyttö- ja rakennuslaki 132/1999.
- Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt. Vienti ja tuonti. AMK-Kustannus Oy. Tammertekniikka.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Vantaa: WSOY.
- Rakennusdirektiivi 89/106/ETY.
- Rugman, A. & Collinson, S. 2012. International Business. Sixth Edition. Pearson Education Limited. England.
- Salonen, P. 2007. Onnistu suuressa maailmassa. Opas globaaleille kilpailijoille. Helsinki: Talentum.
- Selin, I. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva: Tietosanoma.
- Seyoum, B. 2014. Export-Import Theory, Practices, and Procedures. 3rd Edition. New York: Routledge.
- Suojanen, U. 2014. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. 3.10.2016.
- Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2017. PK-RH-riskienhallinta. Nelikenttäanalyysi-SWOT. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>. 18.1.2017.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2016. CE-merkintä. [http://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/standardi\\_tutuksi/ce-merkinta](http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi/ce-merkinta). 17.6.2016.



- Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Toivonen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen, T. & Smedlund, A. 2009. Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut. Selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvulle. Tekesin katsaus 265/2009. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_kansainvalistyminen.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_kansainvalistyminen.pdf). 16.8.2016.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tukes. 2016a. CE-merkintä. <http://www.tukes.fi/fi/Toimialat/Kuluttajaturvallisuus/Kulutustavarat/CE-merkki/>. 13.12.2016.
- Tukes. 2016b. CE-merkittävät rakennustuotteet. <http://www.tukes.fi/fi/Toimialat/Rakennustuotteet1/Rakennustuotteet/19.12.2016>.
- Tulli. 2016. Kuviaita Suomen ulkomaankaupasta 2015. Tulli tilastointi. <http://tulli.fi/tilastot/avainluvut-ja-kuviot>. 30.1.2017.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.
- VTT Expert Service Oy. 2016. Rakennustuotteiden AVCP-luokat. [http://www.vttexpertservices.fi/Documents/Uutiset/AVCP\\_luokat\\_rakennustuote\\_2013.pdf](http://www.vttexpertservices.fi/Documents/Uutiset/AVCP_luokat_rakennustuote_2013.pdf). 19.8.2016.
- Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ympäristöministeriö. 2016a. Rakennustuotteita koskeva lainsäädäntö. [http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto\\_ja\\_rakentaminen/Lainsaadanto\\_ja\\_ohjeet/Rakennustuotteita\\_koskeva\\_lainsaadanto](http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto_ja_rakentaminen/Lainsaadanto_ja_ohjeet/Rakennustuotteita_koskeva_lainsaadanto). 18.8.2016.
- Ympäristöministeriö. 2016b. CE-merkintä. <http://www.ym.fi/ce-merkinta>. 17.8.2016.
- Ympäristöministeriö. 2016c. Kansalliset hyväksyntämenettelyt. [http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto\\_ja\\_rakentaminen/Rakentamisen\\_ohjaus/Rakennustuotteiden\\_tuotehyvaksynta/Kansalliset\\_hyvaksyntamenettelyt](http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto_ja_rakentaminen/Rakentamisen_ohjaus/Rakennustuotteiden_tuotehyvaksynta/Kansalliset_hyvaksyntamenettelyt). 18.8.2016.
- Ympäristöministeriö. 2016d. Varmennustodistus. [http://www.ym.fi/fi-fi/maankaytto\\_ja\\_rakentaminen/Rakentamisen\\_ohjaus/Rakennustuotteiden\\_tuotehyvaksynta/Kansalliset\\_hyvaksyntamenettelyt/Varmennustodistus](http://www.ym.fi/fi-fi/maankaytto_ja_rakentaminen/Rakentamisen_ohjaus/Rakennustuotteiden_tuotehyvaksynta/Kansalliset_hyvaksyntamenettelyt/Varmennustodistus). 18.8.2016.
- Ympäristöministeriö. 2017a. Rakennustuotteiden tyyppihyväksyntä. [http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto\\_ja\\_rakentaminen/Rakentamisen\\_ohjaus/Rakennustuotteiden\\_tuotehyvaksynta/Kansalliset\\_hyvaksyntamenettelyt/Tyyppihyvaksynta](http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto_ja_rakentaminen/Rakentamisen_ohjaus/Rakennustuotteiden_tuotehyvaksynta/Kansalliset_hyvaksyntamenettelyt/Tyyppihyvaksynta). 18.1.2017.
- Ympäristöministeriö. 2017b. Toimielimet. [http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto\\_ja\\_rakentaminen/Rakentamisen\\_ohjaus/Rakennustuotteiden\\_tuotehyvaksynta/Kansalliset\\_hyvaksyntamenettelyt/Toimielimet](http://www.ym.fi/fi-FI/Maankaytto_ja_rakentaminen/Rakentamisen_ohjaus/Rakennustuotteiden_tuotehyvaksynta/Kansalliset_hyvaksyntamenettelyt/Toimielimet). 15.2.2017.
- Ympäristöministeriö. 2017c. Valmistuksen laadunvalvonta. [http://www.ym.fi/fi-fi/maankaytto\\_ja\\_rakentaminen/Rakentamisen\\_ohjaus/Rakennustuotteiden\\_tuotehyvaksynta/Kansalliset\\_hyvaksyntamenettelyt/Valmistuksen\\_laadunvalvonta](http://www.ym.fi/fi-fi/maankaytto_ja_rakentaminen/Rakentamisen_ohjaus/Rakennustuotteiden_tuotehyvaksynta/Kansalliset_hyvaksyntamenettelyt/Valmistuksen_laadunvalvonta). 15.2.2017.
- Äijö, T. 2001. Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy – strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. FINTRA julkaisu nro 82. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

## Puolistrukturoitu teemahaastattelulomake

Haastattelun tuloksia käsitellään anonymisti. Haastatteluun kuluva aika n. 30 min.

Teemat	Kysymykset	Havainnot
Taustainformaatio	<p><b>Asema yrityksessä?</b></p> <p><b>Kokemus kv-asioista?</b></p>	
Kansainvälistymisen syyt	<p><b>Mitkä tekijät yrityksessä vaikuttivat kansainvälistymispäätökseen?</b></p> <p>Yrityksen sisäiset/ulkoiset tekijät?</p>	
Kansainvälistymisen esteet ja haasteet	<p><b>Mitkä olivat merkittävimmät esteet ja/tai haasteet kansainvälistymisessä?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuote?</li> <li>- henkilöstö?</li> <li>- tuotanto/tuotantotilat?</li> <li>- rahoitus?</li> <li>- kv-osaaminen?</li> <li>- kohdemarkkina?</li> <li>- kilpailutilanne?</li> </ul>	
Kansainvälistymisen toteutus	<p><b>Miten kansainvälistyminen toteutettiin?</b></p> <p>Millainen merkitys toteutuksessa oli kv-strategialla?</p> <p>Millainen oli yrityksen kohdemarkkinastrategia?</p> <p>Millainen oli yrityksen tuotestrategia?</p> <p>Mikä oli yrityksen vientioperaatiomuoto?</p> <p>Mikä oli yrityksen jakelukanavaratkaisu?</p> <p><b>Mitkä asiat onnistuivat hyvin?</b></p> <p><b>Mitkä asiat olisi kannattanut tehdä toisin?</b></p> <p><b>Mitä asioita kannattaa välttää?</b></p> <p><b>Käytittekö kv-asioissa minkälaisia tukija neuvontapalveluita?</b></p>	