



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Vaatetusalan pienyrityksen kansainvälistymisstrategia

Lumi Koivisto

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Vaatetusalan pienyrityksen kansainvälistymisstrategia**

Lumi Koivisto  
Matkailu ja palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2018

Lumi Koivisto

### Vaatetusalan pienyrityksen kansainvälistymisstrategia

Vuosi 2018 Sivumäärä 45

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kansainvälistymisstrategia Pohjois-Suomessa toimivalle vaatetusalan pienyritykselle. Tuotoksena syntynyt markkinakohtainen kansainvälistymisstrategia pidetään suojattuna yritysinformaation säilyttämiseksi, mutta opinnäytetyössä käsiteltiin kaikkia niitä tekijöitä, jotka kansainvälistymisstrategian luomisessa on huomioitava. Kansainvälistymisstrategian oikeanlainen käyttö mahdollistaa kansainvälistymisen nopeutumisen ja pienemmän resurssitarpeen, ja näin ollen kansainvälistymisen prosessien onnistumisen.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi vaatteita valmistava ja myyvä pienyritys, jolla on Suomessa ja ulkomailla noin 40 jälleenmyyjää. Yritys on pyrkinyt laajentamaan kansainvälistä liiketoimintaansa jo vuosien ajan. Resurssien ja järjestelmällisyyden puutteellisuuden takia kansainvälinen kasvu ei kuitenkaan ole noussut haluttuihin mittasuhteisiin.

Opinnäytetyön teoriapohjaan tutustutaan keskeisten käsitteiden avulla. Näitä ovat pk-yritys eli pieni tai keskisuuri yritys, tekstiili- ja vaatetusala sekä strategia. Tutkimuksen aikana keskitytään myös niihin organisaatioihin, jotka tarjoavat ulkoisia rahoitusinstrumentteja. Tärkeimpänä elementtinä ovat kuitenkin Hollensenin vuonna 2017 luoman mallin mukaiset kansainvälistymisen askeleet, joita ovat päätös kansainvälistymisestä, markkinoille siirtyminen, markkinamuodon valinta, markkinaymmärryksen kartoitus ja kansainvälisen liiketoiminnan jatkuminen ja valvonta.

Työn tuotoksena syntyvän ohjeistuksen toteutuksessa on hyödynnetty kirjoituspöytätyöstä eli toissijaista informaation hankkimistapaa, joka perustuu jo olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen. Ratkaisuun päädyttiin opinnäytetyön laajuuden takia, sillä ensisijaisen tiedon hankkiminen olisi edellyttänyt kohdemarkkinoilla tehtäviä haastatteluja. Informaation luotettavuutta on pyritty varmistamaan sopusoinnussa puhuvien lähteiden kanssa, sillä opinnäytetyöhön on haluttu kerätä vain keskeisin ajankohtainen sisältö. Aineistona ollaan hyväksikäytetty sekä internetlähteitä, että painettua materiaalia. Toissijaisen informaation hankinnan lisäksi kansainvälistymisstrategian luomisessa hyödynnettiin SWOT-analyysiä ja Hofsteden organisaatiokulttuurinmallia. Lopuksi käsiteltiin myös niitä keinoja, joiden avulla kansainvälistymisstrategia luotiin. Myös kansainvälistymisstrategian ja ulkoisten rahoitusinstrumenttien merkitystä kartoitettiin.

Tutkimuksen keskeisenä tuloksena kävi ilmi, että kansainvälistymisen edellytysten analysoiminen on oikeiden markkinoiden valinnan yhteydessä ensisijaista. Strategian hyödyntäminen kansainvälistymisprosessissa on myös ehto onnistuneelle kansainvälistymiselle, sillä sen avulla kilpailijoista ja tuotteen kilpailukeinoista päästään selville. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää kaikille pk-yrityksille, jotka toimivat vaatetusalaalla, sillä keskeiset toimintaprosessit ovat samat.

Asiasanat: Kansainvälistyminen, Pk-yritys, Rahoitusinstrumentit, Strategia, Vaatetusala

Lumi Koivisto

### Drafting an Internalization Strategy for a Small Clothing Enterprise

Year	2018	Pages	45
------	------	-------	----

---

The objective of the thesis is to establish an internalization strategy for a small enterprise operating in the clothing industry. The content of the internationalization strategy focusing on special markets is treated as secret to protect the company data. However, all the factors needed for an internalization strategy will be presented in this thesis. A proper use of the internalization strategy will fasten the internalization process as well as make the need for resources diminish. This leads to successful internationalization.

The commissioner of the research is a small enterprise that manufactures and sells clothing items. The commissioner is based in Northern Finland and has about 40 resellers both in Finland and abroad. Due to the lack of resources and orderliness, however, the international operations are not extensive enough, even after years of work on gaining international impetus.

The theoretical section of this thesis is presented with the use of essential terminology. The central keywords are a small or medium enterprise, textile and clothing industry and strategy. During the research the organizations providing external funding have also been presented. The crucial elements are, however, the steps needed to take in an internationalization process. This thesis follows the internalization model established by Hollensen in 2017. The steps in this model are the decision to internationalize, the transmission to the foreign market, deciding the market entry mode, gathering the knowledge about the markets and commencing and controlling the business in the foreign market.

In the process of creating the internationalization strategy instructions secondary information was used. This research method benefits from the information that has already been gathered for other purposes. The primary research method originally chosen was not exploited to interview on company premises. Given the extent of this thesis this was not feasible. The reliability of the information provided in this thesis has been ensured with actual sources. The relevant information in the thesis has been collected from both electronic and printed sources. Other than the secondary research method, a SWOT analysis and the Hofstede organisational culture model have been used. The means for crafting the internationalization strategy are presented in the thesis. The meaning of this strategy and external funding were also analysed.

The essential findings indicate that analysing the conditions for internationalization and choosing the right markets are vital in the internationalization process. The use of a strategy in the internationalization processes should also be seen as a crucial element. As the core operational processes remain the same, the thesis can be used for all small and medium enterprises operating in the clothing sector.

Keywords: Clothing Industry, Internalization, Means of Financing, Small Enterprise, Strategy

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimeksiantajana pienyritys .....	8
2.1	Tunnuslukuja pk-yritysten toiminnasta .....	8
2.2	Tekstiili- ja vaatetusala.....	10
2.3	Lukuja tekstiili- ja vaatetusalasta .....	10
3	Kansainvälistymisen prosessit .....	13
3.1	Päätös kansainvälistymisestä .....	14
3.2	Markkinoille siirtyminen .....	17
3.3	Markkinamuodon valinta.....	20
3.4	Markkinaymmärryksen kartoittaminen .....	21
3.5	Kansainvälisen liiketoiminnan aloittaminen ja kontrollointi .....	22
4	Strategian luominen .....	28
4.1	Motiivien kartoittaminen .....	29
4.2	Nelikenttäanalyysi SWOT .....	31
4.3	Kansainvälistyvä tuote ja sen kilpailukyky .....	32
4.4	Hofsteden organisaatiokulttuurimalli .....	33
4.5	Yritysyhteistyö kasvupolkuna .....	34
5	Kansainvälistymisstrategian toteutus .....	36
5.1	Apua kansainvälistymisstrategian luomiseen.....	37
5.2	Kansainvälistymisstrategian merkitys .....	38
5.3	Rahoitusinstrumenttien merkitys .....	38
6	Johtopäätökset .....	41
	Lähteet .....	42
	Kuviot .....	45
	Taulukot .....	45

## 1 Johdanto

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä aiheeseen päädyttiin kiinnostuksesta yritysten kansainväliseen kasvuun. Vaikka Suomi on asukasluvultaan pieni maa, ovat useat yritykset onnistuneet nousemaan jopa maailmanlaajuisesti tunnetuiksi yrityksiksi kansainvälisen kasvun kautta. Jotta kansainvälisen liiketoiminnan mahdollistamiin tuloksiin päästäisiin myös pienyrityksin voimin, on opinnäytetyön yhteydessä luotu Pohjois-Suomessa toimivalle toimeksiantajalle kansainvälistymisstrategia. Vaikka kansainvälistymisstrategia pidetään suojattuna yritysinformaation säilyttämiseksi, selvennetään opinnäytetyössä niitä asioita, joita kansainvälistymisprosessissa tulee aiheeseen perehtyneiden asiantuntijoiden mukaan olla.

Toimeksiantajana toimii vaatetusalan pienyritys, ja opinnäytetyö keskittyykin kansainvälistymisstrategian luomiseen nimenomaan pk-yritysten eli pienten ja keskusuurten yritysten näkökulmasta. Lisäksi työ rajautuu vaatetusalaan, ja onkin tärkeää ymmärtää, että alalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tuotteiden tai palvelujen tuottajia, joiden toiminta on hyvin samankaltaista, ja joiden tuotteet voivat korvata toisen yrityksen tuotteita (Hollensen 2017, 114).

Vahvaselän (2009, 3 & 15) mukaan kansantaloutena avoin ja pieni Suomi tarvitsee vientiä ja tuontia pysyäkseen toimikykyisenä (Vahvaselkä 2009, 3 & 15). Globalisaation alkaessa vaikuttaa 1990-luvulla kansainvälistyminen vahvasti merkitystään yrittäjyystoimissa (Vahvaselkä 2009, 18). Kaupan vienti Suomessa alkoi 1980-luvulla, ja vuosia 1980-1990 kutsutaankin varsinaisiksi kansainvälistymisvaiheiksi, kun myyntikonttoreita ja tehtaita alettiin perustaa tärkeimpiin vientimaihin Suomen ulkopuolella (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2017, 563; Vahvaselkä 2009, 18). Vaikka talouden globalisaatioon liittyy yhdessä globaalien kilpailun kanssa haasteita, mahdollistaa globalisaatio liiketoiminnan harjoittamiseen myös oman maansa ulkopuolisilla markkinoilla (Garefi & Syrianoy 2018, 3; Kotler ym. 2017, 563; Vahvaselkä 2009, 3 & 15).

Liiketoimintaympäristö, jossa nyt elämme, vaatii pieniäkin yrityksiä kansainvälistymään aina vain aikaisemmassa vaiheessa, tehden yrityksistä haavoittuvaisia. Lisäksi muutoksiin tulee osata reagoida nopeasti, ja myös kotimaan markkinatilanteessa on pysyttävä jatkuvasti kilpailukykyisenä. Pk-yritysten kansainvälistyminen on prosessina mielenkiintoinen myös siksi, että niiden merkitys työllistymisessä ja talouden kehityksessä on huomattava. (Vahvaselkä 2009, 3 & 15.)

Opinnäytetyö ja sen yhteydessä toteutettu kansainvälistymisstrategia luotiin kevään 2018 aikana. Prosessi muodostui esitutkinnasta ja aiheeseen perehtymisestä, tietoperustan hankinnasta sekä teoriapohjan luomisesta. Jotta tutkimuksesta saatiin todenmukainen, luotiin

teoriapohjainen viitekehys internet-kartoituksella ja painettuun materiaaliin turvautuen. Teoriapohjan avulla pyritään lisäksi ymmärtämään keskeisen terminologian merkitystä tähän opinnäytetyöhön ja tuotoksena syntyvään kansainvälistymisstrategiaan. Keskeiset tässä opinnäytetyössä käsiteltävät termit ovat pienyritys, tekstiili- ja vaatetusala, strategia, kansainvälistyminen ja rahoitusinstrumentit. Saatua teoriapohjaa sovellettiin kansainvälistymisstrategiaa tehdessä.

Koska kansainvälisiä markkinoita on vuonna 2018 rajattomasti, on tutkimusta pyritty rajaamaan toimeksiantajalle sopivimpiin markkinoihin. Markkinoiden lisäksi opinnäytetyötä on rajattu myös sisältönsä puolesta, ja esimerkiksi internetkaupan ja sosiaalisen median toimintaa tai budjetointia ei työssä käsitellä. Myöskään kansainvälistymisen viimeisiä vaiheita valvontaa ja toiminnan jatkumista ei suuremmin käsitellä, sillä työn laajuudessa oleellisena on nähty vain kansainvälisille markkinoille siirtymiseen liittyviä tekijöitä.

Opinnäytetyö on jaettu kuuteen päälukuun. Päälukujen alle sijoittuvat alaluvut on jaoteltu sisältönsä puolesta, jotta lukijan on helpompi hahmottaa opinnäytetyön sisältöä, ja jaotella käsiteltäviä asioita helpommin ymmärrettäviin osiin. Johdantoa seuraavassa toisessa pääluvussa käsitellään toimeksiantajaa, ja sitä terminologiaa, joka auttaa lukijaa ymmärtämään alaa. Kolmas luku puolestaan käsittelee kansainvälistymisen prosesseja ja neljännessä pääluvussa kerrotaan strategian luomisesta. Viides pääluku käsittelee salassa pidetylle toimeksiantajalle koottua kansainvälistymisstrategiaa, ja niitä ratkaisuja, joihin tässä liitetiedostossa on päästy. Kuudennessa luvussa käsitellään työstä saatuja johtopäätöksiä.

## 2 Toimeksiantajana pienyritys

Opinnäytetyön toimeksiantaja on voimakkaasti kasvuhaluinen vaatetusalan pienyritys, joka aloitti toimintansa vuonna 2004. Vuonna 2012 toimeksiantajat aloittivat myös oman vaatemallistonsa tuotannon. Opinnäytetyö keskittyikin tämän oman vaatemalliston kansainvälistymiseen koko yritystoiminnan kansainvälisen kasvun sijaan. Tuotanto ja yritystoiminta tapahtuvat Suomen pohjoisosissa. Yritys on keskittynyt vaatteiden valmistukseen ja myyntiin, ja työllistää kahden yrittäjän lisäksi sesongista ja työntekijöiden tarpeesta riippuen yhden asiakaspalvelijan, ulkomaan agentin ja ulkoisen ompelijan. Suurin osa yritystoiminnan toimenpiteistä ja vastuusta on kuitenkin kahden yrittäjän hartioilla. Kysyntä on alusta asti ollut suurta niin Suomessa kuin ulkomaillakin, ja liiketoimintaa ollaankin kasvatettu etenkin jälleenmyyjien avulla. Puutteellisen suunnittelun ja riittämättömien resurssien takia kansainvälistyminen ei kuitenkaan ole päässyt kasvamaan halutussa määrässä. (Haastateltu yrittäjä 2018.)

Se, että toimeksiantaja on pienyritys, asettaa omat rajoitteensa ja erityispiirteensä opinnäytetyölle. Siksi onkin tärkeää ymmärtää, miten pieni yritys määritellään. Ensiksikin pienen yrityksen henkilöstömäärä koostuu alle 50 ihmisestä. Tämän lisäksi yrityksen taseen loppusumma tai liikevaihto voi olla enimmillään 10 miljoonaa euroa. Myös merkit yrityksen riippumattomuudesta tulee olla kuvattu. Yrityksen kokoon ja riippumattomuuteen vaikuttavana tekijänä nähdään muun muassa yrityksen omistussuhde muihin yrityksiin, omistusyhteisyrittäjiin tai sidosryhmiin. (Pienet ja keskisuuret yritykset 2018; Yrityksen kehittämisavustuksen hakuohjeita 2018.)

Opinnäytetyössä tarkastellaan kansainvälistymistä kuitenkin pienten yritysten lisäksi keskisuurten yritysten näkökulmasta, sillä monet opinnäytetyössä hyödynnetyt tutkimukset ja suuri osa aiheesta kirjoitetusta kirjallisuudesta keskittyy molempiin yritysmuotoihin. Tästä syystä onkin tärkeää ymmärtää myös ne tekijät, jotka muodostavat pk-yrityksen ja pienen yrityksen eron. Vahvaselän (2009, 16) mukaan pk-yritykset työllistävät enintään 250 henkilöä, ja niiden liikevaihto voi vuodessa olla enintään 50 miljoonaa euroa. Taseen loppusumma ei myöskään saa ylittää 43 miljoonaa euroa. (Pienet ja keskisuuret yritykset 2018; Vahvaselkä 2009, 16.)

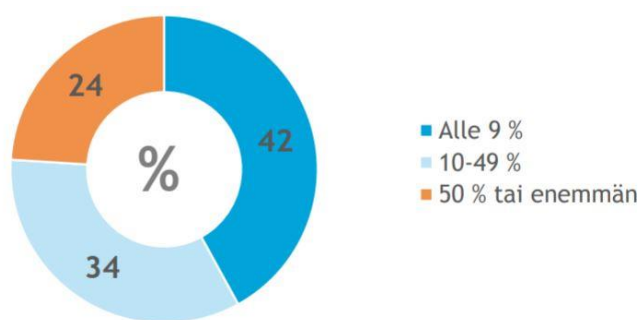
### 2.1 Tunnuslukuja pk-yritysten toiminnasta

Voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä on Suomessa 11 prosenttia pk-yrityksistä, ja luku on viime vuosina ollut nousussa. Kansainvälisillä markkinoilla toimivista, 2000-luvulla perustetuista pk-yrityksistä suuri osa on kasvuhakuisia yrityksiä. 80 prosenttia näistä yrityksistä on nuoria yrityksiä, jotka on perustettu vuoden 2000 jälkeen. Noin 50 prosenttia voimakkaasti kasvuhakuisista yrityksistä on perustettu vuoden 2010 jälkeen. (Rikama 2017, 1 -



2.) Voimakkaasti kasvuhakuisista yrityksistä 47 prosenttia harjoittaa aktiivisesti kansainvälisille markkinoille yltävää liiketoimintaa (Malinen, Lemmelä & Neimala 2015, 4 - 5).

Suomen ylivoimaisimmat vientikohteet ovat muut EU-maat. Suomalaisten pk-yritysten läsnäolo huomataan kuitenkin myös Venäjällä, Pohjois- ja Etelä-Amerikassa sekä Aasiassa. Suurimmassa osassa pk-yrityksiä viennin osuus on kuitenkin alle 9 prosenttia yrityksen liikevaihdosta. Erot viennin osuuksista suhteessa yrityksen liikevaihtoon näkyvät seuraavasta kuviosta 1. (Malinen, Lemmelä & Neimala 2015, 6.) Kuviossa tumman sininen väri kuvastaa niitä yrityksiä, jotka saavat viennistä alle 9 prosenttia kokonaisliikevaihdostaan, vaaleansininen yrityksiä, jotka saavat viennistä 10-49 prosenttia ja oranssi yrityksiä, jotka saavat viennistä yli 50 prosenttia kokonaisliikevaihdostaan. (Malinen, Lemmelä & Neimala 2015, 4 - 5.)



Kuvio 1: Viennin osuus yrityksen liikevaihdosta prosentuaalisesti mitattuna.

(Malinen, Lemmelä & Neimala, 4 - 5.)

Kuten kuviosta 1 voidaan nähdä, saavat vain 24 prosenttia pk-yrityksistä yli puolet (50%) kokonaisliikevaihdostaan ulkomaisesta viennistä. Pk-yrityksistä 34 prosenttia saa viennistä 10-49 prosenttia kokonaisliikevaihdostaan, ja 42 prosenttia pk-yrityksistä saa viennistä alle 9 prosenttia kokonaisliikevaihdostaan. (Malinen, Lemmelä & Neimala 2015, 6.) Kansainvälistä liiketoimintaa harjoittaa 56 000 (noin 20%) pk-yritystä. Suoraa vientitoimintaa tapahtuu kuitenkin vain 35 000 (12%) yrityksellä, vaikka se on selvästi yleisin kansainvälistymisen keino. Määrä on pysynyt suhteellisen vakaana. Muita kansainvälistymisen keinoja ovat esimerkiksi sopimusvalmistus, lisensointi- ja franchising-toiminta. (Malinen, Lemmelä & Neimala 2015, 4 - 5.)

Kaupan alalla kansainvälistä toimintaa harjoittaa 24 prosenttia pk-yrityksistä. Näistä yrityksistä suoraa vientiä harjoittaa 17 prosenttia. On kuitenkin huomioitava, että vastaajat ovat voineet valita useamman kuin yhden vaihtoehdon. Vaihtoehtoina toimivat suora vienti (17%), lisensointi- tai franchising-toiminta (1%), palkka- tai sopimusvalmistus (3%), ulkomainen yhteisyritys tai tytäryritys (4%) ja muut muodot (3%). Yleistäen voidaan myös sanoa, että

ulkomaisen viennin osuus kasvaa yrityskoon kasvaessa. Alle viisi henkilöä työllistävässä yrityksissä suuraa vientiä harjoittaa noin 8 prosenttia yrityksistä, suuremmista, 5-9 henkilön yrityksistä 14 prosenttia ja 10-19 henkilöä työllistävästä noin 19 prosenttia. Ulkoista rahoitusta käytetään kansainvälistymiseen kaikkien yritysten kesken 13 prosentissa tapauksissa ja 35 prosenttia voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten keskuudessa. Yritysrahoituksen rakenne on Suomessa pk-yritysten kesken muuttumatonta, ja pankkien merkitys onkin tärkeä. (Malinen, Lemmelä & Neimala 2015, 7 & 11.)

## 2.2 Tekstiili- ja vaatetusala

Koska opinnäytetyö keskittyy kasvuhakuisten pk-yritysten lisäksi vaatteiden tuotantoon, on tärkeä ymmärtää alan erikoispiirteet. Seuraavissa kappaleissa tullaankin esittelemään tekstiili- ja vaatetusalaa, joka keskittyy muun muassa neuleiden, kankaiden, asusteiden ja tekstiilien sekä tietysti vaatteiden valmistukseen. Ala mahdollistaa teollisuudessa ja sisustamisessa tarvittavien materiaalien ja tuotteiden saannin. Tekstiili- ja Vaatetusala (2018) mukaan ”vaatetusalaan kuuluvat tekstiilejä, nahkaa, turkista ja muovia käyttävä teollisuus sekä vaatteita valmistavat, suunnittelevat, tuovat ja myyvät yritykset”. Alaan liittyvät suuressa määrin muodin tuntemus sekä kaavoitus, leikkaus, ompelu ja suunnittelu. Useiden tekniikan osa-alueiden asiantuntemus onkin usein vaatetusalalla tarpeellista, samoin kuin ihmisen mitoituksen ja asiakkaiden mieltymysten hallinta. Myös asiakaspalvelutaidot korostuvat nykyajan vaatetusalalla. (Tekstiili- ja vaatetusala, 2018.)

Kun keskitytään tiukasti vain vaatteiden valmistukseen ja myyntiin, ovat tuotekehitys, erikoistuminen, tuotantoprosessien hallinta, lyhyet tuotantoajat, korkealaatuiset tuotteet sekä markkinointi vaatetusalan suurimpia kilpailuvaltteja. Myös se, että raaka-aineet hyödynnetään tehokkaasti, voidaan laskea kilpailukyvyksi. Koska vaatetusalalla keskitytään usein kapeisiin tuote- ja asiakasryhmiin, on kilpailukyvyyn miettiminen tärkeää. (Tekstiili- ja vaatetusala, 2018.)

Toimialalla vallitsee korkea kilpailu niin Suomessa kuin Suomen rajojen ulkopuolellakin (Auvinen & Mikkonen 2017a). Suomessa suuri osa vaatetusalan tehtaista on lopettanut toimintansa, ja tuotteita valmistetaan pitkälti edullisen tuotannon maissa Baltiassa, Venäjällä, Euroopassa ja Kaukoidässä. Jäljellä olevista tekstiili- ja vaatetusalan tuotantolaitoksista suurin osa työllistää alle 30 työntekijää. Tuotannosta yli puolet jälleenmyydään viennin kautta Suomen ulkopuolella. (Tekstiili- ja vaatetusala, 2018.)

## 2.3 Lukuja tekstiili- ja vaatetusalasta

Vaatteiden valmistuksen vientiliikenne on ollut kasvussa vuodesta 2009 lähtien. Vuosien 2003 ja 2009 välillä vaatteiden vientiliikenvaihto pysyi kuitenkin pitkään hyvin tasaisena. Kotimaan myynti on puolestaan ollut laskussa aina vuodesta 2011 lähtien, mikä vaikuttaa tietysti myös

kokonaisliikevaihtoon, joka ei ole päässyt nousemaan vientiliikevaihdon mukaisesti. (Auvinen & Mikkonen, 2017a.)

Tekstiilivalmistuksen toimialalla marraskuun 2016 ja tammikuun 2017 välillä liikevaihto kasvoi 10,4 prosenttia edeltävän vuoden tuloksiin verrattuna. Vaatteiden valmistuksen kokonaisliikevaihto kasvoi samana aikana 5,4 prosenttia, mikä näkyi myös vientiliikevaihdon kasvuna (15,5%). Kotimaan myynti laski 1,1 prosentilla (Auvinen & Mikkola, 2017a; Tekstiili- ja vaatetusalan liikevaihto roimassa kasvussa - nyt erityisesti vienti vetää, 2017). Viennin kasvun merkitys kuvastaa kuitenkin erinomaisesti kansainvälistymisen merkitystä, kun tuotteita saadaan vietyä uusille markkinoille, joissa myyntiä voidaan tehdä kotimaan myyntiä paremmin (Auvinen & Mikkonen 2017c, 11).

Tekstiili- ja muotialan kokonaisvienti on muita teollisuuden aloja suurempi, ja esimerkiksi vuonna 2016 vientiliikevaihto oli peräti 650 miljoonaa euroa. Suurimmat vientimaat ovat Ruotsi ja Saksa, vaikka suurin vientimaa oli vuonna 2016 Venäjä. Vienti jakautui useiden eri maiden kesken aiempia vuosikymmeniä paremmin. (Auvinen & Mikkola, 2017a.)

Suomessa myös kulutetaan keskimääräisesti muita EU-maita enemmän, keskimäärin 1000 euroa vuodessa, tekstiiliin ja muotiin. Tämä vastaa suomalaisten kulutusta ravintoloihin ja kahviloihin. (Auvinen & Mikkonen, 2017a.) Tästä huolimatta 61 prosenttia Suomessa toteutetun suhdannebarometriin vastanneista yrityksistä koki suurimman haasteen yritysten tuotannon ja myynnin kasvuun olevan riittämättömän kysynnän (Tekstiili- ja vaatetusalan yritysten suhdannenäkymät plussalla 2016).

Alalla toimii 3600 yritystä, jotka työllistävät yhteensä yli 22 000 työntekijää, ja luovat 4 miljardin euron liikevaihdon. Lukuihin on laskettu tekstiili- ja vaatehuolto, vähittäis- ja tukkukauppa sekä tekstiilien ja vaatteiden valmistaminen ja valmistuttaminen. (Auvinen & Mikkonen, 2017a.) Vain vuotta aikaisemmin alalla toimi sata yritystä vähemmän (Auvinen & Mikkonen, 2017b, 4 - 5). Myös tekstiilien ja vaatteiden valmistukseen keskittyneet yritykset ovat vuodesta 1980 lähtien työllistäneet yhä vähemmän henkilökuntaa. Vuonna 1980 tekstiilien ja vaatteiden valmistuksen parissa työskenteli 58 500 henkilöä, vuonna 1990 vain 25 900, vuonna 2000 vain 12 000 ja vuonna 2010 noin 5 900 työntekijää. Vuoden 2016 luku oli 4 700, mikä tarkoittaa, että työntekijöiden tarve on laskenut yli 90 prosenttia vain 36 vuoden aikana. Vaatteita valmistavien yritysten liikevaihto oli vuonna 2016 peräti 600 miljoonaa euroa. (Auvinen & Mikkonen 2017a, 5 - 11.)

Vaatteiden valmistuksen ala on myöskin hyvin pienyritysvaltaista, vaikka 60 prosenttia alan liikevaihdosta syntyy yhdeksällä prosentilla yrityksistä (Auvinen & Mikkonen, 2017b, 4 - 5). Yrityksiä, jotka työllistivät yli 10 henkilöä, oli vain 12 prosenttia, vaikka ne tuottavat liki 70 prosenttia kokonaisliikevaihdosta (Auvinen & Mikkonen 2017a, 5 - 11). Vuonna 2016 lasketuista 3500 yrityksestä 670 yritystä toimi tekstiilien- ja vaatteiden valmistuksen parissa

(19%), 120 muiden tekstiili- ja muotialaan valmistettävien tuotteiden parissa (3%) ja 860 tekstiilin- ja muodin tukkukauppana (25%). Tekstiilien ja vaatteiden huollon parissa toimi 300 yritystä (9%). Suurin yritysmäärä, 1530 yritystä, liittyi tekstiilin ja muodin vähittäiskauppaan (44%), johon toimeksiantajakin lukeutuu. (Auvinen & Mikkonen, 2017b, 4 - 5.)

### 3 Kansainvälistymisen prosessit

Yksinkertaisimmillaan Vahvaselkä (2009, 17) määrittelee kansainvälistymisen Welchin ja Luostarisen teoriaa lainaten olevan ”yrityksen kokonaisvaltainen prosessi, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus tai mukana olo kansainvälisissä operaatioissa kasvaa” (Vahvaselkä 2009, 17). Kansainvälistyminen voi myös olla osa yrityksen kasvustrategiaa, sillä yrityksessä tehtyjä päätöksiä ja toteutettuja toimia sovelletaan jatkuvasti toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin (Hollensen 2017, 63; Vahvaselkä 2009, 17; Viitala & Jylhä 2013, 131). Yrityksen kansainvälistymiseen lasketaan kaikki ne toimet, jotka johtavat yritystoiminnan tutkimuksen, kehityksen, tuotannon tai myynnin siirtymisen kotimaiden rajojen ulkopuolelle (Hollensen 2017, 56). Näitä voivat olla muun muassa suora ulkomaanvienti, yhteistyö ulkomaisten yritysten välillä, ulkomaisten asiantuntijoiden palvelujen hyödyntäminen, verkostoituminen tai alan seminaareihin osallistuminen (Garefi & Syrianoy 2018, 4; Vahvaselkä 2009, 17 - 18). Kansainvälisyydellä tarkoitetaan paljon muuta, kuin vain tavarantoiminnan oman maan rajojen ulkopuolelle (Hisrich 2010, 9). Kansainvälistymisen ei myöskään rajoitu yhteen näkökulmaan, sillä sitä voidaan tarkastella joko makro- tai mikrotasolla (Vahvaselkä 2009, 17; Zimmerman & Blythe 2018, 135). Lisäksi termin sisältö muovaantuu jatkuvasti monipuolisemmaksi taloudellisten ja poliittisten muutosten myötä (Garefi & Syrianoy 2018, 4).

Zimmerman ja Blythe (2018, 135) mainitsevat makrotasoon kuuluviksi maan taloudellisen, kulttuurillisen, poliittisen ja lainsäädännöllisen tilanteen, sekä maantieteeseen, teknologiaan ja infrastruktuuriin liittyvät tekijät (Zimmerman & Blythe 2018, 135). Esimerkiksi kansantalous, maailman talous ja yrityksen toimiala lukeutuvat makrotasoon (Vahvaselkä 2009, 17). Mikrotasoon puolestaan luetaan kaikki yrityksen sisällä tapahtuva toiminta, kuten asiakassegmentit ja asiakkaiden ostokriteerit, markkinoiden koko ja kasvunopeus, kilpailu sekä se, miten tuotteet otetaan vastaan ja hyväksytään (Zimmerman & Blythe 2018, 135; Vahvaselkä 2009, 17). Yrityksen tai sen toiminnan näkökulma ja työntekijöiden kansainvälisen osaamisen kehitys kuuluvat myös suurelta osin mikrotasoon (Vahvaselkä 2009, 17).

Kansainvälistyminen etenee yleensä luonnollisesti vaiheittain, ja sitä myös usein opitaan vaiheittain markkinoiden laajentuessa, sillä tietoperusta ja kokemus muokkaavat sitoutumiskehitystä jatkuvasti (Melin 2011, 16 - 17; Vahvaselkä 2009, 17 - 18). Vaikka kansainvälistymisprosessi on monivaiheinen ja aikaa vievä, ovat tutkijat huomioineet yrityksen aloituksesta kansainvälisen prosessin käynnistämiseen kuluvan ajan huomattavasti lyhentyneen (Garefi & Syrianoy 2018, 5; Pouttu-Anttila 2014b). Kansainvälisesti toimivien pienten yritysten määrä on kasvanut hitaasti kasvusta huolimatta (Garefi & Syrianoy 2018, 4). Niiden merkitys globaalissa taloudessa voidaan kuitenkin huomata, kertovat Garefi ja Syrianoy (2018, 4) OECD Green Paperin vuonna 2003 tehtyyn julkaisuun viitaten.

Kansainvälistymistä on Vahvaselän (2009, 20) mukaan tutkittu niin Suomessa ja Ruotsissa kuin Pohjois-Amerikassakin. Pohjois-Amerikassa keskityttiin kapeisiin viennin malleihin, ja Suomessa ja Ruotsissa puolestaan laajempiin kansainvälistymisen kehitysmalleihin. Kaikista löytyy kuitenkin prosessiluonne, jonka mukaan kansainvälistyminen nähdään oppimis- ja kehittämisprosessina, josta pystytään erottamaan alkua-, kehitys-, kypsyys- ja vakiintumisvaihe. (Vahvaselkä 2009, 20.)

Kansainvälistymisen liiketoiminnan aloittamiseen ja sen jatkumiseen liittyy luonnollisesti useita vaiheita. Vaikka nämä vaiheet ovat useiden lähteiden mukaan samanlaisia, voivat ne jakautuvat ne lähteestä riippuen hieman erilaisilla. Tässä opinnäytetyössä seurataan kuitenkin Hollensenin (2017, 56 & 187) kuvausta, joka jakautuu viiteen osaan. Muita näkemyksiä kansainvälistymiseen ovat muun muassa Kontisen (2011, 73) nelivaiheinen, Melinin (2011, 18) kahdeksan osainen, Pouttu-Anttilan (2014a) seitsemään vaiheeseen jakautuva ja Zimmermanin ja Blythen (2018, 37) nelivaiheinen kansainvälistymisprosessi.

### 3.1 Päätös kansainvälistymisestä

Hollensenin (2017, 56) mukaan kansainvälistymisen ensimmäinen vaihe eli päätös siitä, kannattaako kansainvälistyminen, mahdollistetaan analysoidessa ulkoisia markkinamahdollisuuksia, ja sitä, onko tuotteelle tai palvelulle kansainvälistä kysyntää. Johdon kansainvälisen kasvun tavoitteita ja tuotteen tai palvelun kilpailukykyä, sekä kotimaisten ja ulkomaisten markkinamahdollisuuksien eroja kannattaa myös analysoida. (Hollensen 2017, 56 & 187.)

Kansainvälistymisstrategiaa tehdessä onkin ensiksi mietittävä kansainvälistymisen edellytyksiä, ja sitä, hyötyykö yritys kansainvälisille markkinoille siirtymisestä (Vahvaselkä 2009, 63 - 64; Zimmerman & Blythe 2018, 134). Tämä tarkoittaa muun muassa yritysanalyysin ja markkina-analyysin tekemistä. Ensiksikin yrityksen ominaisuudet, eli yrityksen ikä, koko, toimiala ja perheyrittäjäyys, tulee analysoida. (Hollensen 2017, 188; Vahvaselkä 2009, 61 - 62.) Myös yrityksen taloudellinen tilanne, teknologiaosaaminen, henkilökunta sekä ne käsitykset, joilla asiakkailla ja muilla sidosryhmillä yrityksestä on, vaikuttavat yrityskeskeisinä tekijöinä. Tuotevalikoimia ja niitä toimia, jotka yrityksessä on aikaisemmin tehty, ei myöskään tulisi unohtaa. (Hollensen 2017, 188; Zimmerman & Blythe 2018, 51 - 52.) Vaikka kohdemarkkinat tulee tuntea läpikotaisin, kannattaa myös ylivoimainen osaaminen määrittää (Pouttu-Anttila 2014b; Vahvaselkä 2009, 63 - 64).

Jotta kohdemarkkinoille vietävät tuotteet sopivat kysyntään ja asiakaskuntaan, tulee tuotekehitystä ja kohdemaassa vallitsevaa kulttuuria sekä siihen liittyviä arvoja, kysyntää ja tarjoustilannetta analysoida. Myös viranomaismääräyksiä, tuotteiden suojausta, dokumenttien, maahantuontitodistusten ja muiden määräysten, sekä tuotteiden tarkistuttamisen tarvetta tulee tässä vaiheessa miettiä. Tuotantosuunnitelmassa

tuotantopuitteet ja kapasiteetti läpikäydään, ja tuotantoprosessiin, tuotannon kehittämiseen ja alihankintoihin sekä kumppanuuksiin liittyvät tekijät analysoidaan. Myös juridisiin ongelmiin ja markkinointimahdollisuuksiin sekä markkinointia rajoittaviin tekijöihin tulee keskittyä. (Hisrich 2010, 27 - 28; Pouttu-Anttila 2014b; Vahvaselkä 2009, 64 - 65 & Viitala & Jylhä 2013, 52.)

Myös johtamiseen liittyvien edellytysten tutkiminen on kannattavaa. Näitä ovat esimerkiksi kansainvälisistä organisaatioista saadut strateginen orientaatio ja markkinaorientaatio, kielitaito, kokemus, suhdeverkostot ja koulutus. Näiden tekijöiden lisäksi henkilöedellytysten tulee olla kohdallaan, jotta motivaatio, asenne, kansainvälinen kulttuurituntemus, sosiaaliset taidot sekä joustavuus ovat riittävät. (Vahvaselkä 2009, 61 - 64; Zimmerman & Blythe 2018, 136.) Kansainvälistymispäätös ja sitä koskevat toimenpiteet syntyvät motivoituneen johtoportaan aloitteesta (Vahvaselkä 2009, 61- 62). Vahvaselän (2009, 61 - 62) mukaan johtoporras onkin ”ensisijainen kansainvälistymisen käynnistäjä, niin sanottu muutosagentti”.

Organisaatioon liittyviä tekijöitä ovat puolestaan yrityksen omistus, avainhenkilöt, ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö, henkilöstön koulutus, osaamistarve ja määrällinen tarve (Viitala & Jylhä 2013, 52). Myös resurssit, kansainvälinen, strateginen ja asiakaslähtöinen ajattelu, kansainvälinen osaaminen, riskinottokyky, verkostojen hyödyntäminen ja kehittynyt tiedonhallinta tulee kartoittaa. Yrityksen täytyy lisäksi tuntea markkina-alueensa. Yrityksen potentiaalisten asiakassegmenttien tulee olla tarkasti määriteltyjä, tuotannon kilpailukykyistä, tuotantomäärien riittävät ja vietiin sopivan tuotteen korkealaatuinen. (Vahvaselkä 2009, 63 - 64.)

Liikevaihdon, tuloksen, myyntikatteen, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tulee myös olla positiivisia, sillä kansainvälistyessään yrityksen menot voivat olla tuloja suurempia useiden vuosien ajan. Tätä vaihetta kutsutaan yrityksen läpilyöntiajaksi. Rahoituksen ja sen lähteiden miettiminen jo etukäteen voi auttaa hallitsemaan kansainvälistymiseen kuluja taloudellisia resursseja, sillä rahoitustarve kasvaa yleensä kansainvälisen kasvun yhteydessä. (Hisrich 2010, 15; Melin 2011, 142; Vahvaselkä 2009, 64 - 65; Viitala & Jylhä 2013, 52.)

Taloudelliseen suunnitteluun lukeutuvat lisäksi investointilaskelmat, kohdemaan liiketoimien budjetointi, taloushallinto ja sen seuranta, kannattavuus, toteutunut kehitys sekä kriittisen pisteen seuranta (Viitala & Jylhä 2013, 52; Zimmerman & Blythe 2018, 136). Kansainvälisen kasvun budjettiin on myös hyvä lisätä osio lisäinvestoinneille, joihin ei etukäteen voida valmistautua. Riittävät vakuudet sekä takaisinmaksuajan ja rahoituksen tarkka tuntemus voivat auttaa. (Vahvaselkä 2009, 64 - 65.) Myös yrityksen päämäärät, tavoitteet, riskit ja niiden hallintakeinot tulee analysoida (Viitala & Jylhä 2013, 52).

Kansainväliseen kasvuun liittyvät investoinnit ja valmistukseen liittyvät tekijät ovat tarpeita, joihin rahoitusta tarvitaan yrityksen kansainvälistyessä. Kasvava toiminta lisää tarvetta, joka

käyttöpääomaan liittyy. Myös mahdollisiin tappioihin, kuten luottotappioon ja vientihinnoittelun epäonnistumiseen, tulee varautua. Ulkomaiset ostajat saattavat myös vaatia pitkiä maksuaikoja, joihin on kilpailun takia suostuttava. Nämä tekijät vaikuttavat kuitenkin pääoman kierron hidastumiseen ja rahoitustarpeen kasvuun. (Melin 2011, 142; Rahoitus ja vakuudet, 2016.) Yrityksen tarve erilaisiin rahoituksiin kuitenkin vaihtelee toimialan mukaan. Myös liiketoiminnan vakiintuneisuus, taloudellinen asema ja yleinen taloudellinen tilanne vaikuttavat rahoitustarpeen syntymiseen. Huolimatta siitä, kuinka erilaiset tekijät rahoitustarpeen syntymiseen vaikuttavat, on sen lähtökohtaisena syyinä kuitenkin turvata yrityksen kilpailukykyä ja kasvutarvetta. (Rahoitus ja vakuudet, 2016.)

Melin (2011, 142) kertoo kuitenkin myös, kuinka ulkomaisilla markkinoilla hyödynnetään usein samoja rahoituskanavia kuin Suomessa. Rahoitus voi olla omaa tai vierasta pääomaa, kuten lainoja ja ennakkomaksuja (Melin 2011, 142; Pouttu-Anttila 2014a; Rahoitus ja vakuudet, 2016). Näiden lisäksi rahoitusmarkkinoiden kehitys mahdollistaa nykyään ulkomaan vientiin keskittyneitä rahoitusinstrumentteja, joita esimerkiksi valtion organisaatiot tukevat. (Melin 2011, 142.)

Melinin (2011, 142) mukaan erilaisia luottomuotoja analysoidessa tulee ottaa huomioon korko, korkoriski, valuuttaluottojen kurssiriski, lainanantajan palkkiot sekä muut liittämissäkulut (Melin 2011, 142). Valuutan kurssimuutokset voivat vaikuttaa tulokseen koko painollaan esimerkiksi niissä tilanteissa, kun ”yrityksellä ei ole taseessaan velkaa samassa valuutassa kuin sijoitukset eikä suojaavia johdannaisinstrumentteja tai tulevaisuudessa esimerkiksi ostoja kyseisessä valuutassa” kertovat Tikka, Nykky, Virtanen, Heiniö ja Linnanvirta (2014, 64). Kotimaisen luoton muotoja ovat esimerkiksi ostajan ennakkomaksut, kaupan osapuolten rahoitus, vientiluotot sekä Finnvera OYJ:n lainat, joita on useita eri tarpeisiin sopivia. (Melin 2011, 142 - 147.) Nämä erilaiset vientitakuut suojaavat yritystä vientiin liittyvissä riskeissä. (Melin 2011, 142). Lainojen takaisinmaksuajat voivat vaihdella sopimuksen mukaisesti ja korot korkotyypin mukaan (Tikka ym. 2014, 48).

Melinin (2011) mukaan Suomesta löytyy monia organisaatioita, joiden päätavoitteena on kehittää yrityksiä heidän kansainvälisessä prosessissaan, tarjota neuvontaa tai rahoitusta sekä parantaa yritysten kilpailukykyä ja toimintaympäristöä. Myös erilaisia tutkimuksia tehdään, jotta kansainvälistymistä hakevat yritykset voivat saada kaiken mahdollisen tuen. Kansainvälistymistä rahoittavia organisaatioita, jotka Melin (2011, 152 - 157) on maininnut, ovat esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön tuet, toimialoittainen kansainvälistymistuki, ELY-keskusten rahoitustuki, Finnfundin rahoitus, sekä Sitran ja Tekesin rahoitukset (Melin 2011 152 - 157). Lisää informaatiota rahoitusinstrumenteista löytyy organisaatioiden internet-sivuilta, sillä kaikkia rahoitusta ja kansainväliseen kasvuun liittyvää tukipalveluita tarjoavia organisaatioita ei tässä yhteydessä käsitellä. (Rahoitus ja vakuudet, 2016.)



Yleensä kolmivuotista yrityksen läpilyöntiaikaa seuraa 6-7 vuotta kestävä takaisinmaksuaika, jonka aikana investointimenot katetaan myyntituloilla. Koska investoinnissa syntyvät menot tulee pystyä kattamaan viennin kokonaiskatetuotolla, aloittavat yritykset usein muutamalla tuotteella keskittyen tiettyihin kohdemaihin. Kokemuksen ja resurssien kasvaessa voidaan markkina-alueita laajentaa. (Vahvaselkä 2009, 64 - 65.)

Kun tuote ei kansainvälisillä markkinoilla olisi kilpailukykyinen, tai kun tuotteen myyntiin tarvitaan koulutettua ja ammattitaitoista henkilökuntaa sen myynnin asettamien erikoisvaatimusten takia, voi ulkomaan vienti kuitenkin olla poissuljettu tai kannattamaton vaihtoehto. Tämä johtuu siitä, että jakeluportaan koulutus voi viedä resursseja turhaan. (Melin 2011, 16 - 17; Pouttu-Anttila 2014b.) Kotlerin ym. (2017, 563) mukaan yritykset, jotka eivät etene kansainvälisille markkinoille, riskeeraavat kuitenkin kansainvälisten markkinoiden menetyksen lisäksi kotimaan markkinat, sillä kilpailu kansainvälisiltä markkinoilta siirtyy lopulta myös heidän kotimarkkinoilleen. Mikäli kansainväliseen kilpailuun ei olla valmiita, ei heillä Kotlerin ym. (2017, 563) mukaan ole mahdollisuutta pärjätä. Kansainvälistymisen tapahtuessa liian myöhään kansainväliset markkinat voivat olla jo kilpailusta saturoituneet (Kotler 2017, 563).

### 3.2 Markkinoille siirtyminen

Hofsteden teoriaa hyödyntäen Hollensen (2017, 56) kertoo, kuinka kansainvälistymisen toisessa vaiheessa yritys päättää mille markkinoille siirrytään. Päätökseen päästään yleensä määrittämällä ulkoisten markkinoiden kilpailutilanne, poliittiset riskit, kaupan esteet ja markkinapotentiaali. Näiden lisäksi myös kulttuurietäisyyden ja fyysisen etäisyyden määrittäminen on tärkeää. Tiedonhankinnan lisäksi tieto on saatettava yritykselle luettavaan muotoon, jotta yritysjohto ja työntekijät omaavat kansainvälistymiseen tarvittavan ja siihen liittyvän olennaisen tiedon, jota tarvitaan kansainvälisten prosessien aloitukseen ja kansainvälisille markkinoille siirtymiseen. (Hollensen 2017, 56 & 187; Zimmerman ja Blythe 2018, 51 - 52.)

Jotta kansainvälistyminen saadaan onnistuneesti aloitettua, tulee kohdemarkkinat valita huolella. Tässä yhteydessä markkinoista puhuessa käsitellään termiä, joka määrittellään joukolla tuotteen potentiaalisia tai olemassa olevia ostajia tai käyttäjiä. (Hollensen 2017, 114.) Hollensenin (2017, 280) mukaan pk-yritykset valitsevat markkinansa usein silloin, kun kysyntää tietystä maasta syntyy. Johanson ja Vahlnerin teoriaan viitaten Hollensen (2017, 280) jatkaa, kuinka maantieteellinen, kulttuurillinen ja toiminnallinen etäisyys ovat usein hyvin samankaltaisia. (Hollensen 2017, 280.) Kotler ym. (2017, 203) kertovat kuitenkin, kuinka läheisetkin maat ovat aina taloudeltaan, kulttuuriltaan ja poliittikaltaan erilaisia (Kotler ym. 2017, 201 & 203)

Viitalan ja Jylhän (2013, 131) mukaan kansainvälisille markkinoille siirtyessä kohdemaata valitaan sen mukaan, miltä markkinoilta löytyy tuotteiden kilpailukykyä vastaavat markkinat, ja missä kilpailukykyä voidaan parhaiten ylläpitää ja kehittää (Viitala & Jylhä 2013, 131; Zimmerman ja Blythe 2018, 51 - 52). Myös kulttuuri- ja kielierot tulee huomioida. 2000-luvun maiden väliset vapaankaupan sopimukset, kuten Euroopan Unioni ja Euroopan vapaankaupan liitto European Free Trade Association EFTA, helpottavat kansainvälistä liiketoimintaa kuitenkin suurissa määrin. Vapaan kaupan sopimuksista huolimatta maiden erilaisiin asiakaskuntiin ja näiden asiakaskuntien erilaisten asiakastarpeiden tutkimiseen tulee käyttää aikaa (Hisrich 2010, 27 - 28)

Tärkeimmät tekijät, jotka markkinointialuetta valittaessa on huomioitava, ovat segmentin koko, kasvunopeus ja viehättävyys sekä yrityksen objektiivit ja resurssit (Kotler ym. 2017, 201 & 203). Myös alan kehittyneisyys, ennakoitavuusmahdollisuudet, hintaherkkyys ja hintajoustavuus, asiakkaiden neuvotteluvoima ja kausivaihtelut vaikuttavat markkinoiden valintaan (Hooley, Piercy & Nicolaud 2008, 279 - 281). Zimmermannin ja Blythen (2018, 51 - 52) mukaan tietyn markkina-alueen vetovoimaan liittyvät myös jakelukanavat, kulttuurin pohjalta tapahtuva hyväksyminen, teknologinen valmiustila, teknologian kehitystasoa ja poliittinen tai lainsäädännöllinen ympäristö (Zimmerman ja Blythe 2018, 51 - 52).

Kotler ym. (2017, 201 - 203) mukaan markkinoiden tulee lisäksi olla oikean kokoiset ja markkinoiden kasvun optimaalista. Isoin tai fyysisesti lähin markkina-alue ei aina ole yritykselle paras, sillä pienten yritysten osaaminen ja resurssit eivät välttämättä ole riittävät suurille markkinoille siirtymiseen (Hisrich 2010, 27 - 28; Kotler ym. 2017, 201 & 203). Suurilla markkina-alueilla myös kilpailu on usein kovaa. Myös se, kuinka helppoa ja todennäköistä on, uusien tulokkaiden on siirtyä markkinoille, tulee huomioida. Markkinat voivat lisäksi olla epäsuotuisat, mikäli vahvat tavarantuojaat kontrolloivat hinnoittelua tai asettavat vaaditun laadun tai tilausmäärät liian mataliksi. (Kotler ym. 2017, 201 & 203.) Jokainen markkina-alue vaatiikin Pouttu-Anttilan (2014c) mukaan oman markkinatieto-analyysinsä, joita johtoportaan tulee myös osata hyödyntää. Joillekin yrityksille markkinoiden peruskartoitus voi olla riittävä, kun taas toiset yritykset voivat tarvita ja haluta syvällisemmän markkinatutkimuksen. (Pouttu-Anttila 2014c.) Markkinatutkimuksen ensi- ja toissijaisesta informaatiosta kerrotaan lisää luvussa 3.3 Markkinaymmärryksen kartoittaminen.

Kun kohdemarkkinat on valittu, on mietittävä kenen tulee olla osallisena markkinoihin liittyviä päätöksiä tehdessä. Myös kohdemarkkinoista saatuihin oletuksiin ja oletuksien paikkaansapitävyyteen pitää keskittyä. Kohdemarkkinoiden määrittäminen on Hisrichin (2010, 34) mukaan elintärkeää, jotta strategisista prosesseista voidaan saada selvyys ja liiketoiminnan strategisia käytäntöjä voidaan suunnitella. Yrityksen tulee esimerkiksi miettiä kohdemaan markkinointia, ja sitä, miten tuote tuodaan markkinoille. (Hisrich 2010, 34.)

Markkinoita kartoittaessa yrittäjien on kohdistettava huomionsa myös potentiaaliin ja lopullisiin asiakkaisiin sekä heidän tarpeisiinsa ja ostokäyttäytymiseensä. Kilpailukeinot, tarkat strategiat, markkina-asema ja tuotteet tulee myös ottaa huomioon, samoin kuin jakelu, varastointi ja kuljetus sekä niistä aiheutuvat kulut. Myös välittäjien ostokäyttäytyminen, taloudelliset valmiudet ja jakelukanaville pääsy tulee myös tuntea samoin kuin vaihtoehtoisten tuotteiden ostomahdollisuus huomioida. (Hollensen 2017, 188; Vahvaselkä 2009, 64 - 65.)

Kohdemarkkinoilla vallitsevaa kilpailua tulee analysoida myös alakohtaisesti. Porterin vuonna 1980 kehittämää viiden kilpailuvoiman mallia hyödyntäen Hollensen (2017, 114) kertoo, kuinka markkinoilla vallitseva kilpailutilanne juontaa juurensa maan taloudellisesta rakenteesta, eikä rajoitu vain kilpailijoihin. Porterin mallia hyödyntäen Hollensen (2017, 114) tarkentaa kilpailutilanteen muodostuvan uusista tulokkaista, tavarantoimittajista, korvaavista tuotteista, ostajista ja markkinoilla olevista kilpailijayrityksistä. Näillä kaikilla on joko vallitseva tai potentiaalinen vaikutus alaan. (Hollensen 2017, 114.) Ulkomaisen kilpailun ollessa erityisen voimakasta, tulee yritysten keskittyä tehokkuuteen, uuden rahaa säästävän teknologian omaksumiseen sekä tuotteiden kehitykseen ja halvempaan tuotantoon. Myös työntekijöiden kontrollointi ja motivoiminen nousevat arvoonsa kovan kilpailun markkinoilla. (Hollensen 2017, 111 & 128.)

Porterin malliin viitaten Hollensen (2017, 128) jatkaa, kuinka yrityksen on pystyttävä tarjoamaan tuotteet tai palvelut paremmin ja eri tavalla kuin kilpailijansa. (Hollensen 2017, 128.) Kimin ja Mauborgnen vuonna 2005 esittämään arvoinnovaatioon eli innovatiiviseen toimintaan viitaten Hollensen (2017, 137) kertoo, kuinka tulevaisuudessa johtavien yritysten menestys ei riipu kilpailijoiden päihittämisestä, vaan strategisesti kannattavien liikkeiden tekemisestä. Arvoinnovaatiota voidaan kutsua myös strategiseksi lähestymistavaksi liiketoiminnan kasvun edistämiseksi, sillä yritys keskittyy uusien markkinoiden luomiseen sen sijaan, että kilpailisi jo olemassa olevilla markkinoilla. (Hollensen 2017, 137.) Porterin teoriaan viitaten Hollensen (2017, 137) jatkaa, kuinka arvoinnovaatioihin päästään, kun asiakkaille voidaan tarjota valtavasti muita yrityksiä suurempaa arvoa, joka puolestaan mahdollistaa markkinoiden hallinnoimisen (Hollensen 2017, 137)

Barneyn vuonna 1997 luomaa VRIO-analyysimallia hyödyntäen Hollensen (2017, 126) kertoo kuinka mallin avulla yritys voi varmistua kilpailijapotentiaalistaan. V, value, suomennettuna arvo, kertoo siitä, ovatko yrityksen tarjoamat voimavarat ja tuotteet arvokkaita keskeisille sidosryhmille. R, rarity, harvinaisuus, puolestaan määrittelee yrityksen tuotteen ainutlaatuisuuden kilpailijoihinsa nähden. Tätä seuraava I, imitability eli mahdollisuus jäljittelyyn, kertoo puolestaan siitä, kuinka vaikeaa kilpailijoiden on tuotetta tai palvelua kopioida. Samoin tämä vastaa kysymykseen, millaisiin haasteisiin kilpailijayritykset voivat mahdollisesti päätyä yrittäessään jäljitellä yrityksen tuotetta tai palvelua. Viimeinen VRIO-

analyysin tekijä, O eli organization joka suomennetaan organisointina, kertoo siitä, kuinka organisoitunut yritys on, ja kuinka valmiita he ovat hyödyntämään voimavaransa luodakseen arvoa. (Hollensen 2017, 126.)

### 3.3 Markkinamuodon valinta

Hofsteden mukaan kansainvälistymisen kolmas vaihe, markkinoille siirtymisen muodon valinta, syntyy pitkälti analysoidessa tuotteen luontoa, eli sitä onko tuote standardi vai erikoinen. Myös markkinoiden ja asiakassegmenttien koko, kilpailijoiden toimintamallit, kuljetuskulut ja valtion vaatimukset asettavat omat rajoitteensa sille, millä tavalla uusille markkinoille vaivattomasti päästään. (Hollensen 2017, 187.)

Reuvidin ja Sherlockin (2011, 90 - 91) mukaan suurin osa kansainvälistä toimintaa harjoittavista yrityksistä tarvitsee ja haluaa viennin kohdemaassa toimivan paikallisen toimijan, jonka kautta ja avulla yrityksen toimintaa voidaan hoitaa. Välikädet usein myös tuntevat kotimarkkinoidensa asiakkaat ja heidän tarpeensa, mikä helpottaa muun muassa asiakassegmenttien luomisessa. Yritysten tuleekin miettiä, minkä toimimuodon he ulkomaisilla markkinoilla toiminnalleen haluavat ottaa, sillä vaihtoehtoja on useita. (Reuvid, Sherlock 2011, 90 - 91.)

Operaatiomuotoja voivat olla esimerkiksi suora, epäsuora ja välitön vienti. Maahantuojat ja komissioin toimivat agentit ovat yleinen suoran tai epäsuoran viennin väline. Yrityksen toiminta voi perustua myös jälleen- ja tukkumyyntiin, franchising-periaatteeseen, lisenssimyyntiin, sopimusvalmistamiseen tai alihankintaan, joita käsiteltiin myös luvussa 2.1 Tunnuslukuja pk-yritysten toiminnasta. Nämä toimet auttavat kansainvälistyvää yritystä hoitamalla myyntitoimet, varastoinnin tai valmistamisen. (Melin 2011, 18; Reuvid & Sherlock 2011, 90 - 91; Vahvaselkä 2009, 61.) Paikallisia toimijoita voidaan löytää esimerkiksi kaupallisista organisaatioista, alan lehdissä mainostamalla tai vaikkapa kysymällä asiakkailta ehdotuksia. Myös valtioiden tuonnista vastaavat organisaatioelimet voivat auttaa, samoin kuin muut tuontiin keskittyneet organisaatiot. (Hollensen 2017, 373.)

On tärkeää, että paikallinen toimija tuntee paikallisten markkinoiden lisäksi yrityksen tuotteen, omaa kokemusta ja asiantuntemusta paikallisena toimijana toimimisesta sekä pystyy tarjoamaan asiakaspalvelupisteitä. Hänen tulee myös olla kykenevä mainostamaan yrityksen tuotetta tehokkaasti. (Hollensen 2017, 373.) Rootin näkemykseen vedoten Hollensen (2017, 373) on myös huomionnut, kuinka paikallisen yrityksen tulee omata hyvä maine asiakkaiden, pankkien ja tavarantoimittajien kanssa. Samoin hänen tulee pystyä onnistuneesti kommunikoimaan esimerkiksi englanniksi, jotta yhteydenpito yritykseen on vaivatonta ja helppoa. Paikallisen toimijan myyntisuorituksista tarjottavat tiedotteet voivat myös vakuuttaa yrityksen paikallisen yrittäjän ammattitaidosta. (Hollensen 2017, 373.)

Sen lisäksi, että yrityksen on tunnettava kohdemarkkinat, tulee yrittäjien tutustua myös kohdemarkkinoiden asiakkaisiin. On tärkeää tuntea asiakkaan tarpeet ja halut, sekä se, millaista asiakasarvoa ja hyötyä tuote kohdemarkkinoilla asiakkaille tarjoaa.

Kohdemarkkinoiden ostovoimaa, ja sitä, miten tuotetta mahdollisesti kohdemarkkinoilla käytetään, tulee myös analysoida. Markkina-aseman ja tuotteen heikkouksien ja vahvuuksien tunteminen auttaa vastaamaan näihin kysymyksiin. Ne myös mahdollistavat onnistuneemman kansainvälisen liiketoiminnan aloituksen, hinnoittelun, markkinoinnin ja mainonnan. (Hisrich 2010, 34.)

### 3.4 Markkinaymmärryksen kartoittaminen

Hollensenin (2017, 187) mukaan kansainvälistymisen neljäs kansainvälistymisen vaihe tapahtuu globaalien markkinoinnin luomisessa. Tätä tehdessä on tärkeää ymmärtää aikaisemmin käsitellyt asiakkaiden käyttäytyminen, kilpailutilanne, mahdolliset jakelu- ja markkinointikanavat sekä tavat, joilla mediaa voidaan toiminnassa hyödyntää. Tätä varten tuleekin tehdä markkinatutkimusta, joka voidaan suorittaa ensisijaisena ja toissijaisena tutkimuksena. (Hollensen 2017, 188.) Informaation kerääminen ennen kansainvälisten prosessien aloittamista mahdollistaa yrityksen kansainvälisen kasvun onnistumisen vähentäessään epävarmuustekijöitä huomattavasti (Hollensen 2017, 69)

Hollensenin (2017, 69) mukaan tietoa kerättäessä tulisi käyttää useita lähteitä. Näitä lähteitä voivat olla esimerkiksi internetistä saatu tieto, hallitusten virastot ja organisaatiot, maiden väliseen vientiin ja tuontiin keskittyneet yritykset sekä yrittäjien henkilökohtaiset suhdeverkostot. Kansainvälisen prosessin aloitus lähteekin käyntiin laajalla kartoituksella, jota seuraa saadun tiedon referointi. (Hollensen 2017, 69.) Tämä kansainvälistymistä edeltävä tiedonhankinnan prosessi on yrityskohtaisesti aina hyvin erilainen, sillä esimerkiksi yrityksen henkilökunta ja johto vaikuttavat tiedonhankintaan ja yrityksen valmiustilaan aina, kertoo Hollensen (2017, 69) Knightin ja Lieschin teoriaan viitaten (Hollensen 2017, 69).

Markkinatutkimus voidaan usein aloittaa toissijaisella tutkimuksella, joka keskittyy jo olemassa olevaan informaatioon ja on yleensä halpa ja nopea tapa tutustua materiaaliin. Sen avulla voidaan myös määrittää ongelmia ja tutustua yrityksen objektiivisiin paremmin. Tätä informaation hankkimismuotoa kutsutaan toisella nimellä myös työpöytä tutkimukseksi, sillä sen toteutus voidaan suorittaa kotimaassa ennen kohdemarkkinoille siirtymistä. (Hollensen 2017, 188.) Toissijaista informaatiota saadakseen tulee yrityksen keskittyä sekä kohdemaan kokonaistalouteen, että tiettyyn alaan. Kokonais- eli makrotalouteen lukeutuvia tekijöitä ovat muun muassa maan bruttokansantuote, valuutan vakaus ja esimerkiksi inflaatio. Alakohtaisia tekijöitä puolestaan ovat muun muassa sektorin kehittymismuodot, tuontianalyysit ja kilpailuun liittyvät ominaisuudet. (Hollensen 2017, 188.)

Ensisijaista informaatiota saadakseen yrityksen tulee puolestaan suorittaa hyvinkin kallista ja aikaa vievää tutkimusta. Ensisijainen tutkimus mahdollistaa kuitenkin erittäin informatiivisen ja ajankohtaisen tiedonhankinnan, ja onkin usein elintärkeää yrityksen menestyksen takaamiselle. (Hollensen 2017, 188.) Hollensen (2017, 128 - 129) kuvailee ensisijaisen markkinatutkimuksen perustuvan usein syvälle meneviin haastatteluihin, joiden avulla pyritään ymmärtämään tärkeimmät menestykseen johtavat tekijät. Toisin sanoen näitä ovat asiakkaiden eniten arvostamat elementit yritystoiminnassa, tuotteessa tai palvelussa. Näitä voivat olla esimerkiksi uusimman teknologian hallinta tai sen korkea laatu, asiakasymmärrys, matala hinta, asiakaspalvelijoiden kohteliaisuus ja ammattitaito tai esimerkiksi tunnettu kontaktihenkilö. Myös yrityksen sisällä tapahtuva vastuunotto, joustavuus ja toiminnan tehokkuus, takuiden myöntäminen, suosittelujen tarjoaminen ja toimitusten ajallaan saapuminen voivat olla asiakkaalle tärkeimpiä tekijöitä arvon luomisessa. Näiden tekijöiden lisäksi myös niinkin yksinkertaiset asiat kuin ostotapahtuman helppous ja ympäristöystävällisyys, voivat vaikuttaa arvoon, jonka asiakas kokee syntyneen. (Hollensen 2017, 128 - 129.)

Zimmerman ja Blythe (2018, 88 - 90) kuvaavat, kuinka ensisijaista informaatiota voidaan hankkia observoinnilla, kokeilevalla tiedonhaulla tai kyselymuotoisella tiedonhankinnalla. Hollensenin (2017, 128 - 129) mainitsema haastattelujen esittäminen lukeutuu internetin kautta tapahtuviin kyselyihin ja kohderyhmien vastausten saantiin. Myös internetsivujen ja kommunikoinnin työvälineiden analysointi voi olla tarpeen. Kokeilevan informaatiohaun aikana uusia tuotteita ja palveluita voidaan testata asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Myös markkinointia voidaan havainnoida. (Zimmerman & Blythe 2018, 88 - 90.)

Ensisijaista informaatiota saadakseen yrityksen tulee myös määrittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet (Hollensen 2017, 188 - 189). Tässä apuna voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä (Hollensen 2017, 188 - 189 & Melin 2011, 11). Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysiin tutustutaan paremmin luvussa 4.2 Nelikenttäanalyysi SWOT.

### 3.5 Kansainvälisen liiketoiminnan aloittaminen ja kontrollointi

Viimeinen kansainvälistymisen vaihe keskittyy Hollensenin (2017, 69) mukaan kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiseen ja kansainvälisten toimien kontrolloimiseen. Markkinoille siirtymisestä aiheutuvat kulut ja markkinoiden erilaiset tavat harjoittaa liiketoimintaa, samoin kuin myyntimäärät ja rahoitusmarginaalit on syytä arvioida, jotta turhilta yllätyksiltä vältytään. (Hollensen 2017, 187.) Freemanin näkemykseen vedoten Hollensen (2017, 69) kertoo, kuinka pienten yritysten kohdalla johdon henkilökohtaiset suhdeverkot nopeuttavat kansainvälistä prosessia hyvin paljon.

Vaikka vientitapahtuma voi edellä mainittujen prosessien avulla tarkasteltuna tuntua helpolta ja yksinkertaiselta, tulee yrittäjien kuitenkin huomioida ne riskit, joita vientitoiminnan

aloittamiseen ja toiminnan alkuvaiheisiin muutenkin voi liittyä. Tässä yhteydessä riskillä tarkoitetaan vahingon mahdollisuutta, joka on usein ihmisen aiheuttama. Vaikka riski voi liiketoiminnassa toimia myös mahdollisuutena esimerkiksi ajan ja vaivan säästämiseksi, puhutaan riskeistä tässä yhteydessä negatiivisina asioina, joita pyritään ennakoimaan ja joiden tapahtuminen pyritään estämään riskienhallinnalla. (Suomen Riskienhallinta 2018.) Nämä riskitekijät voidaan luokitella kolmeen kategoriaan, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen. Näitä ovat maakohtaiset, alakohtaiset ja yrityskohtaiset haasteet. (Bandi & Bhatt 2008, 13 - 14; Morrison 2009, 239.) Toinen mahdollinen tapa luokitella riskitekijöitä on Hollensenin määritelmä, jossa riskit luokitellaan yleisiin markkinariskeihin, kaupallisiin riskeihin ja poliittisiin riskeihin (Hollensen 2017, 70 - 71). Opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin Morrisonin (2009, 239) ja Bandin ja Bhattin (2008, 13 - 14) kuvaukseen, jota myös seuraavassa taulukossa yksi käydään läpi.

Taulukko 1: Kansainvälisen liiketoiminnan riskitekijät

(Bandi & Bhatt 2008, 13 - 14; Hisrich 2010, 11 & 13 - 14; Melin 2011, 18; Morrison 2009, 239; Pouttu-Anttila 2014d.)

Ulkoiset tekijät		Sisäiset tekijät
Maakohtaiset haasteet	Alakohtaiset haasteet	Yrityskohtaiset haasteet
Lainsäädäntö	Markkinoiden koko	Johtamiseen liittyvät tekijät
Taloudellinen tilanne	Markkinoiden kasvunopeus	Yritystoiminnan joustavuus
Teknologinen tilanne	Markkinoiden	Työhön omistautuminen
Poliittinen tilanne	eroavaisuudet	Tietotaito
Kulttuurierot	Kilpailu	Taloudellinen tilanne
Lahjukset	Kauppa ehdoista sopiminen	Henkiset resurssit
Korruptio	Standardierot	Työntekijöiden motivaatio
Instituutionallinen ympäristö	Maksuehdot	Työntekijöiden asiantuntemus
Erilaiset vientivaiheet	Sopimusriskit	Työntekijöiden ammattitaito
Erilaiset maksutavat	Markkinariskit	Yrityksen perintö ja kulttuuri
Asiakkaiden erikoistarpeet	Hintavaihtelut	Kielitaito tai sen puute
Pitkät kulkuyhteydet		Rahoitusinstrumenttien riskit
Vahingonkorvaukset		Olettaminen sopimuksissa
Talouden muutokset		Pitkän aikavälin suunnittelu
Valuuttakurssit		Asiakastiedon puutteellisuus
Maiden väliset tilisiirrot		Markkinatiedon puutteellisuus
Omistajuus		Saamatta jääneet tuotot
Organisaatioiden muoto		Avainhenkilön työn vaihto
Tuontimääräykset		Suhdeverkostojen puute
		Sitoutumisvaikeudet
		Jakelukanavien puute

Kuten taulukosta 1 nähdään, määritellään maa- ja alakohtaiset haasteet ulkoisiksi tekijöiksi, sillä niiden vaikutus tulee yrityksen ulkopuolisesta ympäristöstä eikä yrittäjillä ole suurta valtaa muuttaa näitä tekijöitä. Näitä ovatkin muun muassa sosiokulttuuriset erot, lainsäädäntö sekä taloudellinen, teknologinen ja poliittinen tilanne. Myös markkinoiden koko ja kasvunopeus sekä kilpailu lukeutuvat maa- ja alakohtaisiin ulkoisiin tekijöihin. (Bandi & Bhatt 2008, 13 - 14.) Yrityskohtaiset haasteet sen sijaan luetaan sisäisiksi tekijöiksi, sillä yrittäjät voivat kontrolloida näitä tekijöitä. Yrityskohtaisia haasteita ovat esimerkiksi



johtamiseen liittyvät tekijät, yrityksessä tapahtuva joustavuus ja työhön omistautuminen, tietotaito ja taloudelliset resurssit. Myös työntekijöiden motivaatio, asiantuntemus ja ammattitaito lukeutuvat sisäisiksi tekijöiksi. (Bandi & Bhatt 2008, 13 - 14.) Morrisonin (2009, 239) mukaan yrityskohtaisiin tekijöihin lukeutuvat yrityksen perintö ja kulttuuri, ja ympäristötekijöihin puolestaan instituutionaalinen ympäristö ja kulttuuriin liittyvät tekijät. (Morrison 2009, 239.)

Suurimmat esteet, jotka pk-yritykset listaavat kansainvälisen kasvun pysäyttäjiksi tai hidastajiksi liittyvät resurssitekijöihin (29 %), kilpailutilanteeseen (19 %), kustannustasoon (13 %), maailman tilanteeseen ja yleiseen suhdannetilanteeseen (13 %) rahoitukseen (8 %) ja yritystoiminnan säätelyyn (4 %). Muihin tekijöihin lukeutuvat loput 9 prosenttia äänistä. Pk-yritysten resurssipulaa kuvataan esimerkiksi ammattitaitoisen työvoiman haasteelliseksi saatavuudeksi. (Järventasaus & Heikkilä 2008.)

Vaikka kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiseen liittyy paljon riskejä, on suurin osa riskeistä kuitenkin mahdollista ehkäistä tiedonhaun ja ennakoivalmistautumisen avulla. (Pouttu-Anttila 2014d). Riskienhallinnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä ”kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi” kerrotaan Suomen Riskienhallinnan sivustolla (2018). Myös terve järjen käyttö ja arkipäivän toimet voivat auttaa riskien välttämässä (Pouttu-Anttila 2014d). Seuraavassa taulukossa kaksi keskitytään esimerkkeinä toimiviin riskienhallinnan menetelmiin.

#### Taulukko 2: Riskienhallinnan menetelmiä

(Hisrich 2010, 13 - 14; Hollensen 2017, 71; Pouttu-Anttila 2014d; Pouttu-Anttila 2014e.)

<b>Riskienhallinnan menetelmiä</b>
Tulkin ja lakimiehen apu
Kirjalliset sopimukset
Maksuehtojen määrittäminen
Ennakkomaksut
Valuutan määrittäminen
Laadunvalvonta
Haasteellisten markkina-alueiden välttäminen

Kuten taulukosta kaksi nähdään, on riskienhallintaan useita tapoja. Esimerkiksi tulkki tulisi aina valita niin, että hänen ammattitaitonsa on liiketoimintaan sopiva, ja äidinkielenä

paikallisen maan kieli. Tuotannossa laadunvalvonta nousee tärkeäksi teemaksi harjoittaessa liiketoimintaa maissa, joissa standardisoitujen tuotteiden valmistus ei ole itsestäänselvyys. (Hisrich 2010, 13 - 14.) Sopimusten tulisi myös aina olla kirjallisia ja allekirjoitettuja, sillä riitatilanteissa suullisesti tehtyjä sopimuksia on vaikea todistaa. Kirjallisessa sopimuksessa myös yksityiskohdat ja osapuolten samankaltainen ymmärrys asioista varmistetaan. Lakimiehen apu voi olla tarpeellista pitkäkestoisten ja taloudellisia riskejä sisältävien sopimusten laatimisessa. (Pouttu-Anttila 2014e.)

Toinen mahdollinen riskianalyysi on Hollensenin poliittinen kolmivaiheinen riskianalyysi. Tässä analyysissä yrityksen kannalta merkittävät taloudelliset ja yrityskohtaiset ongelmat tulee ensin kartoittaa. Toinen vaihe keskittyy mahdollisiin poliittisiin tapahtumiin. Tarkoituksena on selvittää neljä asiaa: potentiaalisten poliittisten tapahtumien vaikutus ja niiden tapahtumisen mahdollisuus, ylläpidettyjen suhteiden syy-seuraustekijät sekä valtioiden kyky ja halu reagoida mahdollisesti tapahtuviin poliittisiin ongelmiin. Kolmas ja viimeinen vaihe on Hollensin mukaan todennäköisten vaikutusten arvioiminen, ja se, miten tapahtumiin vastataan. (Hollensen 2017, 228.)

Riskien tuntemisen ja niiden hallinnan lisäksi hinnan merkitystä tulee miettiä. Kotlerin ym. (2017, 324) mukaan hinta on kansainvälisillä markkinoilla yksi tärkeimmistä ostopäätökseen ja menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Sen rooli on tärkeä myös kansainvälisissä markkinointistrategioissa. (Kotler ym. 2017, 324.) Seuraavassa taulukossa kolme tarkastellaan hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä.

### Taulukko 3: Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät

(Hollensen 2017, 563; Hooley, Piercy ja Nicoulaud 2008, 349 - 350; Kotler ym. 2017, 324 - 325; Pouttu-Anttila 2014b.)

Hintaan vaikuttavat tekijät
Taloudelliset tekijät Kilpailutilanne ja kilpailijoiden hinnoittelu Lait Määräykset Tukku- ja vähittäiskauppajärjestelmä Markkinoiden kulurakenne Markkinoiden olosuhteet Myyntistrategiat Asiakkaiden ostokyky Asiakkaiden käsitykset ja mieltymykset Tuotantokustannukset Asiakkaan saama arvo Markkinoille asettuminen Hintajoustavuus Paikallinen verotus

Kuten taulukosta kolme nähdään, hintaan vaikuttavat useat tekijät, eikä sen määrittäminen aina olekaan helppoa. Esimerkiksi hintajoustavuus määräytyy tuotteen mukaan.

Päivittäistavaroiden hinnoittelussa eroavaisuudet saattavat hidastaa menekkiä, mutta esimerkiksi luksustuotteiden myynnissä hinnan suhteen ollaan usein joustavampia. (Hooley, Piercy ja Nicoulaud 2008, 349 - 350.) Hinnan pitää asiakkaan mielessä kuitenkin edelleen olla oikeutettu (Hollensen 2017, 563).

Naglen vuonna 1987 luomaan teoriaan viitaten Hollensen (2017, 563) kertoo yhdeksän kohdan mallista, jonka avulla tuotteen hintaa voidaan miettiä. Ensiksikin kalliimman tuotteen tulee olla selvästi edukseen erottuva, ainutlaatuinen ja hyvälaatuinen. Asiakas voi maksaa tuotteesta suuremman hinnan myös silloin, kun hän ei tunne tuotteen kanssa kilpailevia muiden yritysten tuotteita. Tuotteen vertailun vaikeuttaminen voikin antaa mahdollisuuden kalliimmalle hinnalle. Mikäli tuotteesta saatu hyöty on suuri, on asiakas usein valmis ostamaan kalliimman tuotteen. Myös tuotteen säilyvyys, hinnan jakautuminen ja esimerkiksi se, kuinka tuote on lisäosa jo ostetulle tuotteelle, mahdollistavat hinnannousun. (Hollensen 2017, 563.)

Uusille markkinoille siirtyessään yritys voi lisäksi hyödyntää esimerkiksi penetraatiohinnoittelua, jonka lähtökohtaisena ideana on laskea hinta tarpeeksi matalaksi, jotta hintaherkkää asiakaskuntaa saadaan kerättyä, ja yrityksen markkina-asemaa vahvistettua. Tämä hintastrategia voi kuitenkin helposti epäonnistua, mikäli kilpailijat laskevat hintansa samalle tasolle. (Hollensen 2017, 563 - 566.) Toinen ongelma muodostuu, mikäli halpa hinta vie tuotteen laadulta uskottavuuden (Hollensen 2017, 563 - 566; Hooley, Piercy ja Nicoulaud 2008, 349 - 350). Hintojen laskeminen voi kuitenkin olla kannattavaa silloin, kun kohdemarkkinoiden tulotaso on lähtömaata reilusti matalampi tai kohdemarkkinoiden kilpailu intensiivistä (Hollensen 2017, 563 - 566). Usein hinta tulisikin asettaa vasta kohdemarkkinoilla, kun markkinoilla vallitseva hintataso, kilpailu ja asiakkaiden ostokyky ollaan kartoitettu (Hollensen 2017, 563; Kotler ym. 2017, 325). Mikäli kilpailua ei ole, hinnoittelu on vapaampaa (Hisrich 2010, 34; Hollensen 2017, 563).

#### 4 Strategian luominen

Luoma (2007, 29) kuvailee strategian organisaatioiden menestyksen reseptiksi, joka mahdollistaa pitkäluontoisen tähtäyksen organisaation tavoitteille. Strategia määrittelee tavan, jolla organisaatiot hyödyntävät resurssejaan toimintaympäristössä, joka organisaatiosta riippumattomista syistä muuttuu jatkuvasti. Strategiaa voidaankin pitää ylivoimaisuuden ja kilpailuedun, sekä ainutlaatuisuuden lähteenä, jonka avulla sidosryhmien ja markkinoiden odotukset voidaan asianmukaisesti ja onnistuneesti täyttää. (Luoma, 2007, 29; Zimmerman & Blythe 2018, 39.)

Myös Vahvaselkä (2009, 19) määrittelee strategiaan kuuluvan ketteryden ja strategisten valintojen vaikuttavan huomattavasti yrityksen menestykseen. Hänen mukaansa ”strategialla tarkoitetaan pitkän tähtäyksen tavoitteiden määrittelyä, toiminnan suunnan valintaa sekä resurssien allakointia ja toimia tavoitteiden saamiseksi” (Vahvaselkä 2009, 19). Vahvaselkä (2009, 16 & 19) kuvailee yhteisen vision olevan strategisen ajattelun perusta (Vahvaselkä 2009, 16 & 19). Luoman (2007, 29) mukaan kymmenestä yrityksestä yhdeksän toteuttaa strategista johtamista säännöllisesti (Luoma 2007, 29).

Zimmermanin ja Blythen (2018, 35) mukaan strategiaan liittyy käsitys siitä, kuinka organisaatiota kuvaannollisesti siirretään siitä mitä se nyt on, siihen mitä sen halutaan olevan. Näin ollen se onkin liiketoimintaprosessi, joka keskittyy organisaation pitkän aikavälin toimintojen, luonteen ja taustalla olevien arvojen suunnitteluun, ja jonka avulla yrityksen menestysmahdollisuudet optimoidaan. (Zimmerman & Blythe 2018, 35; Vuorinen 2013, 15 & 27 - 28.) Strategia voidaankin nähdä toimenpiteiden ja päätösten yhteissummana. Käytännössä tämä tarkoittaa tietoisien suunnan valitsemista, ja sen tavoitteellista eteenpäin ajamista (Vuorinen 2013, 15 & 27 - 28). Zimmerman ja Blythe (2018, 39) viittaavat myös Druckerin strategiakuvaukseen. Druckerin yli 20 vuotta sitten kuvaama strategiakäsitys kuvaa liiketoiminnan teoriaa, johon kuuluvat oletukset asiakkaasta, teknologiasta, ympäristöstä, organisaation tarkoituksesta ja niistä tekijöistä, joiden avulla tähän päämäärään päästään. (Zimmerman & Blythe 2018, 39). Melinin (2011, 157) mukaan selkeä strategia yhdessä kilpailukykyisen liiketoimintamallin kanssa mahdollistaa kansainvälisen kasvun edellytykset (Melin 2011, 157). Strategian luominen auttaa analysoimaan kilpailuetuja sekä mahdollisia uhkatekijöitä ja mahdollisuuksia, joita uudet markkinat tarjoavat (Zimmerman & Blythe 2018, 51).

Sen lisäksi, että strategialla voidaan mahdollistaa organisaation merkitystä ja suuntaa, antaa se myös henkilöstölle johdonmukaisuutta luodessaan vahvan yritysidentiteetin. Vuorisen (2013, 15 & 27 - 28) mukaan toimialasta, maasta tai ajasta riippumatta tavoitteet, joihin strategian avulla pyritään, tuntuvat olevan hyvin samanlaisia. Karkeasti nämä tavoitteet voidaan jakaa kahteen strategiseen pyrkimykseen. Ensimmäinen menetelmä pyrkii toiminnan tehokkuuteen: strategian avulla pyritään tehostamaan jo olemassa olevaa toimintaa

tekemällä vaaditut toimet paremmin ja tehokkaammin. Yrityksen toiminta pyritään optimoimaan yrityksen kykyihin, kilpailutilanteeseen, teknologiaan ja markkinoihin nähden. Toinen strategiatapa keskittyy uuden luomiseen. Tällaista strategiamuotoa seuraavat yritykset pyrkivät tekemään toimet eri tavalla kuin esimerkiksi heidän kilpailijansa. Tällöin tarkoituksena ei ole optimoida yrityksen asemaa markkinoihin tai kilpailijoihin nähden, vaan kehittää ja oppia kokeilujen muodossa. (Vuorinen 2013, 15 & 27 - 28.)

Myös Collins (2014, 4) määrittelee strategian ajavan kahta eri tarkoitusta. Ensimmäinen liittyy siihen, miten yritys luo asiakkaalle arvoa tavalla, jolla kilpailijat eivät. Toinen tekijä määrittää säännöt ja ohjaavat periaatteet, joiden avulla yksilöt ja organisaatio-osastot tietävät miten heidän oletetaan toimivan. Näin varmistutaan siitä, että kaikki organisaation työntekijät noudattavat strategiaa. (Collins 2014, 4.)

Koska kansainvälisen strategian muodostaminen on tärkeä osa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa, on sen laatiminen ja noudattaminen tärkeää. Monet pienyritykset eivät kuitenkaan ole huomioineet kansainvälistä kasvua strategiassaan johtajien halutessa keskittyä paikallisiin markkinoihin. Näin tehdessä yrittäjät haluavat varmistaa asemansa paikallisiin kilpailijoihin verrattuna. Koska pk-yritykset toimivat suppeammin kuin monikansalliset yritykset, voi edellä mainittu lähestymistapa olla järkevä. (Garefi & Syrianoy 2018, 5.)

Viitalan ja Jylhän (2013, 131) mukaan ”kansainvälistymisen strategian pohjaksi tarvitaan perusteellisia selvityksiä, käytännön kokemusta ja teoreettista ymmärrystä markkinoista.” He määrittelevät myös, kuinka visio ja yleiset tavoitteet toimivat kansainvälistymisstrategian perustana. (Viitala & Jylhä 2013, 131.) Viitalan ja Jylhän (2013, 52) mukaan liiketoimintasuunnitelma koostuu 11 päätekijästä, joihin liittyy alakohtaista havainnointia. Nämä liiketoimintasuunnitelmassa huomioitavat tekijät ovat yhteenveto, tuotantosuunnitelma, markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät, organisaatio ja henkilöstö, strategia, taloussuunnitelma, yrityksen päämäärät ja tavoitteet, riskien arviointi ja hallintakeinot, markkinointisuunnitelma, rahoitusesitys sekä tuotekehityssuunnitelma. Mallia voidaan hyödyntää myös kansainvälistä kasvua arvioidessa, sillä nämä tekijät tulee huomioida myös kansainvälistyessä. Yhteenvedossa tulisi esitellä yrityksen perustietoja, historiaa, nykytilannetta, tuotteita ja palveluja, toimialaa, liikeideaa, strategiaa sekä tulevaisuudennäkymiä. (Viitala & Jylhä 2013, 52.) Viitala ja Jylhä (2013, 52) kertovat, kuinka markkinoista tulisi yleiskuvauksen lisäksi tehdä kohderyhmiin, kysyntään ja kilpailuun liittyvä analyysi. (Viitala & Jylhä 2013, 52.)

#### 4.1 Motiivien kartoittaminen

Mobergin ja Palmin vuonna 1995 kehittämä kuuden kohdan malli perustuu niihin tekijöihin, joita yrityksen tulee huomioida kehittäessään kansainvälistymisstrategiaa. Vaiheet tulee suorittaa annetussa järjestyksessä. Ensimmäiseksi yrityksen tulee tunnistaa kansainväliseen

kasvuun liittyvät motiivit eli syyt kansainvälistymiselle. (Bandi & Bhatt 2008; 4 & 9 - 11; Kuuden kohdan malli 2009.)

Motiiveja voi olla useita, ja ne voidaan jakaa esimerkiksi proaktiivisiin ja reaktiivisiin motiiveihin. Esimerkkejä proaktiivisista motiiveista ovat kasvu ja suurempiin tuottoihin pyrkiminen, johdon halu kansainvälistyä, tuotteen ainutlaatuisuus, kansainvälisten markkinoiden tarjoamat mahdollisuudet tai näiltä markkinoilta saatu tieto ja esimerkiksi edut verotuksen suhteen. Myös edistynyt teknologia, eksklusiivinen informaatio ja suurtuotanto ovat proaktiivisia motiiveja, kertoo Hollensen (2017, 57) Albaumin, Strandskovn, Duerrin ja Dowdn teoriaan viitaten (Hollensen 2017, 57 & 61; Hisrich 2010, 15; Vahvaselkä 2009, 61; Zimmerman & Blythe 2018, 134 - 135.) Reaktiivisia motivaatiotekijöitä ovat puolestaan kilpailun asettamat paineet, liian suuri tuotanto, oman maan markkinoiden heikkous, pieni koko tai tyydyttyneisyys sekä psykologinen läheisyys kansainvälisiin asiakkaisiin, kertoo Hollensen (2017, 57) Albaumin, Strandskovin, Duerrin ja Dowdin teoriaan viitaten. (Hollensen 2017, 57; Zimmerman & Blythe 2018, 134 - 135).

Hollensen (2017, 56 - 57) mainitsee myös Dunningin ja Beniton tutkimukset, jossa kansainvälistymisen motiivit jaetaan neljään osaan: ensimmäinen ryhmä keskittyy uusien markkinoiden valloitukseen uusien asiakkaiden toivossa ja toinen tehokkuutta hakevista yrityksistä, joille tärkeintä on etsiä halvempia tuotantomahdollisuuksia. Kolmas ryhmä kansainvälistyy raaka-aineita etsiessään. Raaka-aineet voivat olla ulkomailla halvempia, tai vaihtoehtoisesti niitä ei kotimaasta välttämättä vielä löydy. Viimeinen ryhmä keskittyy strategiseen omaisuudenhakuun, joka voi olla kriittistä yrityksen pitkän tähtäyksen voinnin kannalta. (Hollensen 2017, 56 - 57; Melin 2011, 16 - 17.)

Ulkoisesta toimiympäristöstä johtuvia tekijöitä ovat koti- ja kohdemarkkinatekijät, joita kutsutaan myös imu- tai painetekijöiksi. Imutekijöitä, joiden vuoksi ulkomaan markkinat tuntuvat potentiaalisilta voivat olla esimerkiksi suuret ja avoimet kohdemarkkinat sekä markkinoiden suuri ostovoima, positiiviset BKT-kasvuennusteet ja tukitoimet, jotka edistävät etabloitumista eli markkinoille siirtymistä. Muita ulkoisia imutekijöitä voivat olla esimerkiksi kohdemarkkinoiden kysyntä, ulkomaisen jakelutoimen kasvutavoite, ulkomaiset tilaukset tai aikaisemmat vientitapahtumat sekä kilpailutilanne kohdemarkkinoilla. (Hollensen 2017, 63; Vahvaselkä 2009, 61 - 63.) Melinin (2011, 16 - 17) mukaan myös tarjouspyynnöt tai muu kansainvälinen kiinnostus voivat myös toimia imutekijänä. Joskus voi olla myös niin, että tuotanto siirretään kohdemaahan, sillä se osoittautuu vientitoimintaa halvemmaksi vaihtoehdoksi (Melin 2011, 16 - 17).

Painetekijöitä esimerkiksi Suomessa toimiville yrityksille voivat puolestaan olla kotimaan pieni koko, avoimuus, syrjäinen sijainti tai markkinoiden kannattamattomuus. (Melin 2011, 16 - 17; Kotler ym. 2017, 563; Vahvaselkä 2009, 61 - 63). Vahvaselän (2009, 61 - 63) mukaan

painetekijät ovat Suomessa yleensä alussa vaikuttavia tekijöitä, ja imutekijöiden merkitys korostuu vasta myöhemmin yrityksen muuttaessa toimintatapojansa. Suomen avoin ilmapiiri mahdollistaa suhteellisen helpon kasvuprosessin ulkomaisille markkinoille, mutta syrjäinen sijainti asettaa haasteita markkinatiedon ja markkinakosketuspinnan saamiselle, sekä markkinaimpulssien nopealle havaitsemiselle. (Vahvaselkä 2009, 61 - 63.)

#### 4.2 Nelikenttäanalyysi SWOT

Mobergin ja Palmin vuonna 1995 kehittämän kuuden kohdan mallin toisessa vaiheessa yrityksen nykyhetken tilanne määritetään kaksiulotteisen nelikenttäanalyysin eli SWOT-analyysin mukaan (Garefi & Syrianoy 2018; Kuuden kohdan malli 2009). SWOT-analyysi mahdollistaa yrityksen omien realististen mahdollisuuksien läpikäymisen ja kartoittamisen. Tämä on Melinin (2011, 11) mukaan suositeltavaa jo ennen minkään tasoisten markkinatutkimusten tekemistä tai muuta syvällistä suunnittelua (Melin 2011, 17). SWOT-analyysissä yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät kartoitetaan kahdessa luokassa, jotta yrityksen sisäisistä vahvuuksista (strength) ja heikkouksista (weaknesses) sekä ulkoisista mahdollisuuksista (opportunities) ja uhkista (threats) päästään selvytyteen. SWOT-analyysi on kaksiulotteinen nelikenttämenetelmä, jossa sisäiset tekijät käsittelevät yrityskohtaisia tekijöitä, ja ulkoiset tekijät markkinakohtaisia tekijöitä (Melin 2011, 17; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 147; Vahvaselkä 2009, 114.) Viitalan ja Jylhän (2013, 49) mukaan SWOT-analyysiä voidaan hyödyntää yrityksen strategiaa uusittaessa, sillä se mahdollistaa toimintaympäristön kehityksen ja sen piirteiden, sekä olemassa olevien voimavarojen analysoinnin (Viitala & Jylhä 2013, 49). Jotta SWOT-analyysiä voidaan onnistuneesti käyttää, tulee sitä tehtäessä olla täysin rehellisiä (Zimmerman & Bltlyhe 2018, 39).

SWOT-analyysin kohteena voi olla yrityksen kaikki toiminta yhdessä, tai pienempi osa, esimerkiksi tuotteen tai palvelun asema tai kilpailijoiden toiminta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 147; Vahvaselkä 2009, 114). Analyysin avulla pyritään selvittämään, miten olemassa olevia vahvuuksia voidaan potentiaalisesti hyödyntää yritystoiminnassa, ja miten heikkoudet voitaisiin kehittää vahvuuksiksi. Ympäristön mahdollisuudet pyritään myös kartoittamaan, jotta tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat pystytään erottamaan aikaisessa vaiheessa. (Vahvaselkä 2009, 114.)

Sisäisiä tekijöitä läpikäydessä kartoitetaan muun muassa tuote, henkiset ja aineelliset resurssit, markkinointi sekä tavoitteet. Näiden avulla yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä pyritään todenmukaisesti analysoimaan. Sisäisiä edellytyksiä tutkittaessa pyritään myös selvittämään, kuinka hyvin tuote mahdollisesti soveltuu kansainvälisille markkinoille ja kuinka suuri sopeuttamistarve sillä mahdollisesti on. Myös resursseja tulee punnita, sillä kansainvälinen vienti ja markkinointi sitovat taloudellisia resursseja, eli rahaa, aina kotimaan markkinointia enemmän. Rahaa sitoutuu esimerkiksi jakeluteiden rakentamiseen, markkinoinnin aloittamiseen, pitkiin maksuaikoihin ja muuhun tiedonhankintaan. Pk-yritykset

voivat kuitenkin toimia suuria yrityksiä joustavammin ja tehokkaammin pienen kokonsa ansiosta. Resurssien puutetta voidaan lisäksi pyrkiä kompensoimaan tehokkuudella. Taloudellisten resurssien lisäksi myös henkisiä resursseja on laskelmoitava, sillä esimerkiksi osaaminen ja ammattitaito ovat suuri osa onnistunutta kansainvälistymisprosessia. (Garefi & Syrianoy 2018, 5; Melin 2011, 17.)

Ympäristötekijöitä, eli ulkoisia tekijöitä punnitessa tulee yrittäjien huomioida niin suorat kuin epäsuoratkin vaikutukset. Esimerkiksi asiakkailta ja kilpailijoilta on suora vaikutus yritykseen, ja poliittisilla, taloudellisilla, juridisilla, sosiaalisilla ja kulttuuriin liittyvillä tekijöillä puolestaan epäsuora vaikutus. Vientitoiminnan alkuvaiheissa onkin syytä tutkia useita kohteita, joihin lukeutuvat muun muassa standardien hyväksyttävyyden vientimaassa, investointikustannukset, kieli- ja kulttuurierot sekä valuuttariskit. Myös maksuliikenteen hitaus, kaupan ja investoinnin esteet, kilpailijoiden toimenpiteet ja yleinen kilpailutilanne sekä kuljetuskustannukset ovat tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat viennin onnistumiseen. Tulee myös huomioida, kuinka kansainvälistä toimintaa aloittaessa yritykseltä puuttuu asiakkaiden luottamuksen lisäksi paikallinen osaaminen ja kokemus kohdemaassa. Suhteen luominen asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin voi viedä aikaa, ja yrittäjien onkin oltava valmiita näkemään vaivaa viennin onnistumiseksi. (Melin 2011, 17.)

Tässä opinnäytetyössä luodussa kansainvälistymisstrategiassa ollaan hyväksikäytetty SWOT-analyysiä. Vaikka yritys menestyykin kotimaassa, ei se välttämättä menesty rajojen ulkopuolisilla markkinoilla. Lisäksi kansainväliset markkinat vaihtelevat toisiinsa nähden hyvin suuressa määrässä, ja yrittäjien tulee kartoittaa yrityksen sisäiset tekijät ymmärtääkseen, miten yritys itsessään toimii, samoin kuin se, onko sillä potentiaalia tietyille kansainvälisille markkinoille siirtymiseen.

#### 4.3 Kansainvälistyvä tuote ja sen kilpailukyky

Mobergin ja Palmin kuuden kohdan mallin kolmannessa kansainvälistymisstrategian luomisen vaiheessa läpikäydään ne tuotteet ja palvelut, jotka kansainvälisille markkinoille halutaan viedä (Bandi & Bhatt 2008, 4 & 9 - 11; Garefi & Syrianoy 2018; Kuuden kohdan malli 2009). Myös tuotteen kilpailukykyä on syytä havainnoida. Kilpailukykyyn vaikuttavat muun muassa tuotteen laatu, ulkonäkö, design, nimi, tuotemerkki, hinta ja katetuotto. Myös tuotteen pakkaus, ympäristöystävällisyys ja testaus vaikuttavat kilpailukykyyn. Kilpailukeinoja voivat olla muun muassa tuote, palvelu, hinnoittelu, myyntikanavat tai esimerkiksi viestintä, ja kilpailukyky tai sen puute vaikuttaakin kaikilla näillä alueilla. (Viitala & Jylhä 2013, 52.)

Tuotteen kilpailukyky onkin tärkeä tekijä pyrkiessä avaamaan kansainvälistä liiketoimintaa. Vaikka kotimaan kilpailussa on mahdollisesti menestytty, ei se tarkoita, että tuote tai palvelu on yhtä kilpailukykyinen myös ulkomailla. Kohdemaassa kilpailua voi olla enemmän, ja kohdemaan yrityksillä voi lisäksi olla vuosien tai vuosikymmenten kokemus asiakkaistaan ja



siitä, millainen tuotteen pitää maassa olla. (Pouttu-Anttila 2014b.) Lisäksi heidän yrityksensä, tuotteensa ja palvelunsa tunnetaan. Varsinkin maissa, joissa kannatetaan kotimaisten tuotteiden ostamista, kotimainen kilpailu ja kilpailijoiden vahvuudet tulee huomioida haasteena. Tuotteiden ainutlaatuisuus markkinoille saapuessa on huomioitava, samoin kuin asiakastytyväisyyden takaamiseen vaikuttavat tekijät. (Hisrich 2010, 13 - 14.) Hollensenin (2017, 188 - 189) mukaan tekijät, joita tärkeimpiin kilpailijoihin tulee verrata, muodostuvat yrityksen, tuotelinjan ja yksittäisen tuotteen ominaisuuksista ja tasosta.

Kansainvälistyvän yrityksen tuleekin huomioida tuotteen kilpailukykyä ja sopeuttamista, jota tuote vaatii ollakseen kilpailukykyisempi kohdemaan markkinoilla. Sopeuttamisen tarve voi johtua ehdoista ja vaatimuksista, joita tuotteelle asetetaan. Näitä voivat olla esimerkiksi lakisääteiset käyttöohjeet tai pakkausmerkinnät. Myös paikalliset olosuhteet, standardit ja kulttuurierot voivat olla syy tuotteen sopeuttamistarpeelle. (Pouttu-Anttila 2014b.)

#### 4.4 Hofsteden organisaatiokulttuurimalli

Mobergin ja Palmin kuuden kohdan mallin neljännessä vaiheessa, kun kansainvälistyvät tuotteet kilpailukykyineen on analysoitu, valitaan markkinat, joille kansainvälinen kasvu halutaan suunnata (Bandi & Bhatt 2008, 4 & 9 - 11; Kuuden kohdan malli 2009). Jotta kaikki se tieto, mitä etukäteen maista voidaan hankkia, on kartoitettu ennen uusille markkinoille siirtymistä, on hyvä käsitellä maiden kulttuurieroja esimerkiksi Hofsteden organisaatiokulttuurin mallin avulla. Toinen mahdollinen malli on GLOBE, joka keskittyy samantyyliiseen arviointiin kuin Hofsteden malli, ja onkin tästä syystä rajattu pois tästä opinnäytetyöstä.

Jotta asiaan voidaan tarkemmin perehtyä, on hyvä ymmärtää mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa. Tässä yhteydessä organisaatiokulttuuri viittaa organisaatioiden erilaisiin ideologioihin, vakaumuksiin ja käytäntöihin, jotka erottavat organisaation muista yrityksistä. Työpaikalla vallitsevan kulttuurin ymmärtäminen auttaa määrittämään, työntekijöiden mahdollista käyttäytymistä joko toistensa tai vaihtoehtoisesti ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Se auttaa myös määrittämään, kuinka tehtäviin osallistutaan. (Hofstede Model of Organization Culture 2018.)

Hofsteden vuonna 1983 luoman organisaatiokulttuurin mallin avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään eri maiden kulttuurieroja, jotka puolestaan ovat tärkeitä pyrittäessä ymmärtämään maassa vallitsevia motivaatiotekijöitä (Hollensen 2017, 265). Country Comparison (2018) mukaan ihmisten arvomaailma muodostuu kuuden ulottuvuuden mukaan. Näitä ovat individualismi, valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, maskuliinisuus, aikaorientaatio ja hemmottelu. (Country comparison 2018.) Hofsteden malli pyrkii ymmärtämään kansallisten kulttuurien vaikutusta ihmisten tapaan ajatella ja tuntea, samoin kuin käyttäytyä ja kokea esimerkiksi työpaikalla koettuja arvoja (Hollensen 2017, 265 - 266).

Individualismi liittyy ajattelutapaan, jonka mukaan ihmiset ajattelevat joko yhteisöllisesti yhteisön hyvää tai itsenäisesti omaa etuaan. Tämä ulottuvuus kertookin siitä, vallitseeko kulttuurissa kollektiivinen ryhmäajattelu ”me” vai itsenäinen ja individualistinen ”minä”-ajattelu. (Country Comparison 2018; Hollensen 2017, 265 - 266.) Valtaetäisyys puolestaan keskittyy ihmisten eriarvoisuuksien mittaamiseen, ja se voidaankin selittää hierarkiaa ja tasa-arvoa vertailemalla, sillä se kertoo niistä arvoista, jotka yhteiskunnassa heräävät epätasa-arvoisuuden suhteen). Mikäli muutamit yksittäiset henkilöt ylläpitävät valtaa, vallitsee kulttuurissa hierarkia ja valtaetäisyys onkin suuri. Vastakohtaisesti kulttuurin ollessa tasapainossa kulttuurissa vallitsee matala valtaetäisyys ja hyvin usein tasa-arvo. Kolmas Hofsteden ulottuvuus, epävarmuuden välttäminen, selittyy parhaiten sillä, miten ihmiset sietävät tai hyväksyvät epävarmuustekijöitä. Tämä korostuu käsiteltäessä esimerkiksi riskienottoa ja lakien noudattamista. (Hollensen 2017, 265 - 266.)

Neljännessä vaiheessa, emotionaalisia rooleja vertaillessa, Hofstede puhuu maskuliinisuudesta ja feminiinisuudesta, joista feminiiniset kulttuurit arvostavat elämänlaatua ja ympäristöä toisin kuin maskuliinisessa kulttuurissa materialistisia ja niin sanottuja kovia arvoja. Feminiinisiä arvoja voidaankin käsitellä arvoina, joiden mukaan lähimmäisistä huolehtiminen ja lämpimät sosiaaliset suhteet nähdään tärkeinä. Maskuliinisessa kulttuurissa arvot liittyvät siihen, kuinka ihmisen tulee menestyä eli olla paras siinä mitä tekee. Feministisessä kulttuurissa ihmiset arvostavat tasa-arvoa ja solidaarisuutta, ja ristiriidoista pyritään selviämään kompromisseilla ja neuvotteluilla. (Country Comparison 2018.) Aikaorientaation keskittyessä ideana on puolestaan ymmärtää, eletäänkö kulttuurissa tulevaisuuteen vai nykyyden keskittyen. (Hollensen 2017, 265 - 266.)

Viimeinen Hofsteden organisaatiokulttuurimallin tekijä on hemmottelu. Tämä tarkoittaakin, että hemmottelussa korkealle sijoittuvat yhteiskunnat suosivat impulssien toteuttamista ja toiveitaan nauttia elämästä ja vapaa-ajasta. Vapaa-ajan merkitystä korostetaan suuressa määrin ja rahaa käytetään yksilöiden haluamalla tavalla. (Country Comparison 2018.)

#### 4.5 Yritysyhteistyö kasvupolkuna

Mobergin ja Palmin vuonna 1995 kehittämän kuuden kohdan mallin neljäs vaihe määrittää tavan, jolla markkinoille päästään (Bandi & Bhatt 2008, 4 & 9 - 11; Kuuden kohdan malli 2009). Vahvaselän (2009, 31) mukaan kasvustrategioilla pyritään usein kuvaamaan yrityksen sisäistä, orgaanista kasvua, jolla myyntiä kasvatetaan nykyisillä tuotteilla tai uusia tuotteita kehittämällä. Ulkoisesta kasvusta puhutaan silloin, kun liiketoimintaa laajennetaan uusille markkina-alueille myynnin kasvun edistämiseksi. Tässä opinnäytetyössä keskitytään strategiaan nimenomaan ulkoisen kasvustrategian muodossa, sillä ulkoinen kasvu voi keskittyä myös verkostoitumiseen. (Vahvaselkä 2009, 31.)

Äijön vuonna 2005 luomaa mallia hyödyntäen Vahvaselkä (2009, 32) todennut, kuinka kansainvälistymiseen voidaan käyttää kolmea erilaista polkua. Ensimmäinen näistä poluista on orgaaninen kasvupolku, joka keskittyy omien resurssien hyödyntämiseen, mutta voi juuri tästä syystä olla hidasta ja useita vaiheita sisältävää. Orgaaninen kasvupolku sisältää kuitenkin pienet riskit. Toinen mahdollisista kasvupoluista on Born Global-malli, jossa verkostoituminen ja laajeneminen tapahtuvat nopeasti. Kolmas kasvupolku on yhteistyö yritysten välillä. Tämän kasvupolun piirteisiin kuuluvat jaetut riskit, resurssit ja investoinnit. (Vahvaselkä 2009, 32.) Yritysyhteistyön mahdollistama kasvu on Vahvaselän (2009, 33) mukaan orgaanisen kasvupolun ja Born Global-kasvupolun välimuoto. (Vahvaselkä 2009, 32.)

Tässä opinnäytetyössä Born Global-kasvupolut ja orgaaninen kasvupolku on rajattu pois, sillä toimeksiantajalle tehdyssä kansainvälistymisstrategiassa käsiteltiin vain yritysten yhteistyötä kasvupolkuna. Tämä johtuu siitä, että kansainvälistymisstrategiassa keskitytään niihin rahoitusinstrumentteihin, jotka voivat mahdollistaa onnistuneen kansainvälisen kasvun minimoimalla yrityksen omien resurssien tarpeen ja riskit. Myös orgaaninen kasvupolku voi sinänsä olla toimeksiantajalle toimiva kasvupolku, mutta sen toteutus voi olla yrittäjille raskasta sekä resursseja ja aikaa vievää.

Yritysyhteistyön kautta laajeneva yritys omaa yleensä jo kansainvälisen toiminnan alkaessa kokonaisuuteen sopivan tuotteen, sekä idean, jonka avulla tuotetta voidaan kehittää asiakastarpeiden kautta. Näillä yrityksillä on usein myös valmis kassavirta sekä tutkimus- ja kehitysrahoittajia. Syyt, joiden takia yritys ei pysty toteuttamaan kansainvälistä kasvuaan yksin, liittyvät yleensä vahvasti investointitarpeen pienenemiseen ja kulujen säästöön. Myös kansainvälisen kasvun nopeuttaminen voi olla riittävä syy aloittaa yhteistyö. Tämän lisäksi yritysyhteistyö mahdollistaa lisäarvon tuottamisen uudenlaisen ajattelutavan kautta. Yhteistyö voi liittyä myös paikallisiin kontakteihin, jotka voivat tarjota yritykselle hyödyllistä informaatiota esimerkiksi paikallisista asiakkaista ja markkinoista, sekä auttaa kansainvälisten suhteiden luomisprosessissa. (Vahvaselkä 2009, 32.)

Kun edellä mainitut vaiheet on käsitelty, valitaan toiminnan aloittamisen hetki (Bandi & Bhatt 2008 4 & 9 - 11; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 147). Pouttu-Anttilan (2014b) mukaan kansainvälisiä vienti- ja tuontiprosesseja ei kuitenkaan saisi ajatella loppuviksi toimitukseen, vaan jälkiseurantaan. Esimerkiksi hinnoittelun jälkiseuranta on hyvin tärkeää, ja yhteenveto toimitukseen liittyvistä toimista ja asiakokonaisuuksista tulee myös hoitaa. (Pouttu-Anttila 2014b.) Jälkiseurantaa koskeva informaatio on kuitenkin rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

## 5 Kansainvälistymisstrategian toteutus

Tutkimuksen yhteydessä kootussa kansainvälistymisstrategiassa hyödynnettiin alusta lähtien tämän opinnäytetyön tarjoamaa teoriapohjaa, ja kansainvälistymisstrategiaa voidaankin luonnehtia työn luovana osana, jossa tietopohjaa pyritään käytännön tarpeiden mukaan hyödyntämään ja soveltamaan. Kansainvälistymisstrategia jaettiin 5 päälukuun, joissa ensimmäisessä esiteltiin toimeksiantaja. Toimeksiantajan nykytilanteen ja historian lisäksi annettiin yksityiskohtainen kuvaus toimeksiantajan vaatemerkeistä ja sen kehityksestä, sillä kansainvälistymisstrategia keskittyi juuri nimenomaan tämän vaatemerkin kansainvälistymiseen. Näiden tekijöiden lisäksi toimeksiantajan toimintaympäristö kuvattiin, jotta sen vaikutus kansainvälistymisen tarpeeseen painetekijänä saatiin kuvattua. Työssä koettiin myös tärkeänä se, että toimeksiantajan aikaisemmat kansainväliset askeleet pystyttiin kuvaamaan. Näin mahdollistettiin se, että lukijoiden oli mahdollista ymmärtää tuleviin kansainvälistymisen edellytyksiin vaikuttavat tekijät, ja se kokemus, jonka yrittäjät ovat aikaisemmasta kansainvälisestä liiketoiminnastaan jo saaneet.

Edellä mainittuja vaiheita seurasi kansainvälistymisen edellytyksien arvioiminen, jossa sekä johtamiseen liittyvät tekijät, yrityskohtaiset tekijät ja ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvat tekijät kartoitettiin. Lisäksi toimeksiantajan kansainvälistymisen edellytyksiä pyrittiin analysoimaan SWOT-analyysin muodossa keskittyen yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, ja ulkoisen toimintaympäristön eli kohdemarkkinoiden uhkiin ja mahdollisuuksiin. Lisäksi tuotteen kilpailukyky kartoitettiin keskittyen etenkin tuotteen ominaisuuksiin ja laatuun. Näitä vaiheita seurasi markkina-analyysi, joka luotiin hyödyntämällä internetkartoitusta ja Hofsteden organisaatiokulttuurimallia. Markkina-analyysissä analysoitiin myös asiakassegmenttejä, kilpailua ja mahdollisia riskejä, jotka kohdemarkkinoille siirtyminen voisi aiheuttaa. Asiakassegmenttien määrittämisessä keskityttiin sekä nykyisiin, että potentiaalisiin asiakasryhmiin. Kilpailua analysoidessa verkkokaupan ja sosiaalisen median merkitys sivuutettiin liian laajana aiheena suhteessa opinnäytetyön laajuuteen.

Ulkoista rahoitusta tarjoavien organisaatioiden periaatteet ja rahoitusten hakeminen läpikäytiin työssä yksityiskohtaisesti. Lisäksi työssä tutustuttiin messutapahtumaan, joka koettiin toimeksiantajalle optimaalisimpana. Messuista annettiin informaatiota internetkartoituksen perusteella, sillä tarkat hinnoitteluun ja osastoiden varaamiseen liittyvät tiedot olivat julkisilta toimijoilta salassa pidettyjä. Työssä kuitenkin läpikäytiin ne sivustot ja vaiheet, joiden avulla toimeksiantajan on helppo rekisteröityä tapahtumaan. Strategiasta löytyivät lisäksi kaikki ne syyt, joiden takia näitä messuja pidettiin toimeksiantajalle hyödyllisinä ja mahdollisesti myös liiketoimintaa avaavana tekijänä.

## 5.1 Apua kansainvälistymisstrategian luomiseen

Tukea kansainvälistymisstrategian luomiseen voidaan hakea muun muassa liiketoimintaverkostoista, internetistä, kansallisista ja julkisista toimielimistä sekä toimistoista. Kumppaneita yritystoimintaan voi saada esimerkiksi liiketoimintaverkostoista, ja niiden avulla ulkomainen liiketoiminta voidaan aloittaa. Näin yritys saa samalla mahdollisuuden toteuttaa muodollista ja epämuodollista yhteistyötä toisten pk-yritysten kanssa. (Garefi & Syrianoy 2018.)

Tunnetumpi mahdollisuus kansainvälistymisstrategian luomisessa huomioitava avustustekijä on internet, joka mahdollistaa useiden etujen hyödyntämisen. Ensiksikin internet tarjoaa luotettavaa ja ajantasaista tietoa. Se myös mahdollistaa vaivattoman kommunikoinnin yhteistyökumppaneiden kanssa etenkin viestintäverkkojen kautta. Internetin kautta yrityksen myyntiä voidaan kasvattaa esimerkiksi mainonnan tai online-liiketoiminnan kautta. Mainonta esimerkiksi Facebookissa tai Googlessa on usein halpa ja helppo tapa online-mainonnan aloittamiselle. Internetissä toimivien yritysten ei tarvitse huolehtia ulkomaisen henkilöstön palkkaamisesta tai aineellisesta omaisuudesta, ja ne pystyvätkin tarjoamaan asiakkailleen mahdollisuuden tehdä ostoksia kotoa käsin kaikkialla maailmassa. Online kaupankäynnin lisääntyessä myös internetin maksutavat kehittyvät yhä turvallisemmiksi ja helpommiksi. (Garefi & Syrianoy 2018.)

Liiketoimintaverkostojen ja internetin lisäksi apua kansainvälistymisstrategian luomiseen voidaan hakea muun muassa kansainvälisistä investointitoimistoista, joiden kautta esimerkiksi yhteistyökumppanien löytäminen helpottuu (Garefi & Syrianoy 2018, 5). Toimistoista voi esimerkiksi saada informaatiota niistä eduista, ”joiden johdosta tietty maa voisi olla taloudellisesti suotuisa yritystoiminnalle ja täten houkutteleva kohde ulkomaaninvestoinneille”, kertovat Garefi ja Syrianoy (2018, 5). Julkiset toimistot ja toimielimet tarjoavat puolestaan yhteyksiä ja kontaktiverkostoja yrityksille. Samoin nämä toimielimet tarjoavat informaatiota ja taloudellista apua kansainvälisestä kasvusta haaveileville pk-yrityksille. Kaiken kaikkiaan paikallisista toimistoista kannattaakin kysyä apua. Samoin eri maiden talousohjelmiin kannattaa kiinnittää huomiota. Tutkimusten tuloksena on kuitenkin selvinnyt, että suurin osa yrityksistä rahoittaa kansainvälisen toimintansa itse, eikä tällaisesta avusta ole paljon hyötyä. Yrittäjien on kuitenkin huomioitava, että verkostoituminen, ulkoisen tuen kanssa tai itsenäisesti, on yksi tärkeimmistä menestystekijöistä kansainvälistymisprosessin aikana. Julkisten toimielinten kanssa toteutettu yhteistyö voikin mahdollistaa yritykselle erilaisia yhteistyösopimuksia. (Garefi & Syrianoy 2018, 5.)

## 5.2 Kansainvälistymisstrategian merkitys

Kansainvälistymisstrategian luominen ja sen käyttäminen mahdollistavat useita hyötyjä. Ensiksikin uusille markkinoille päästessä markkinat monipuolistuvat. Tämä johtaa uusiin asiakassuhteisiin jo olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden avulla. Toiseksi tulee huomioida, kuinka strategian avulla varmistetaan se, että kaikkiin yksityiskohtaisiin tekijöihin keskitytään. (Garefi & Syrianoy 2018, 5.)

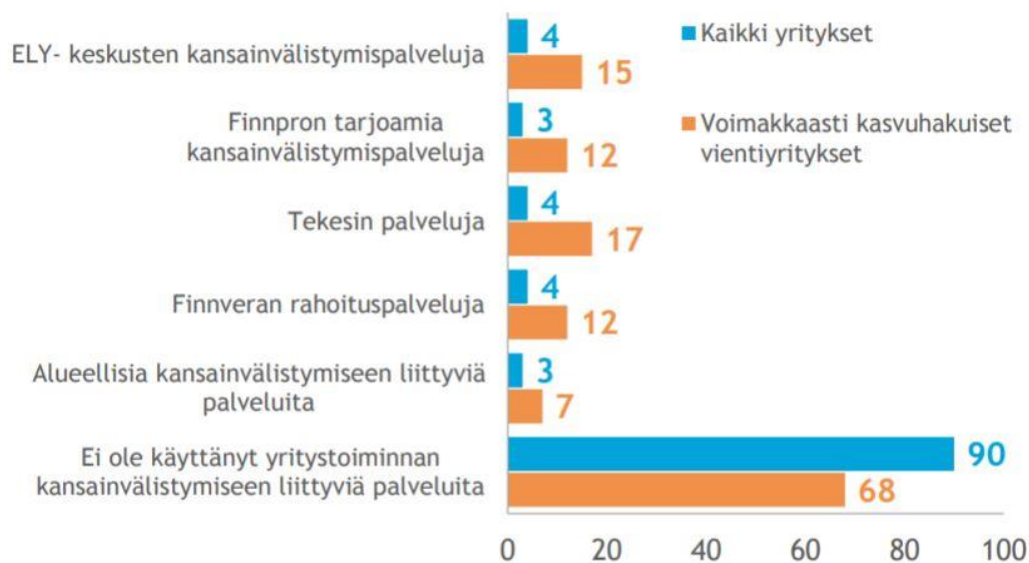
Kansainvälisille markkinoille siirryttäessä myös yrityksen pääoma usein kasvaa. Myös työvoimakustannuksia voidaan minimoida tuotantoa siirtämällä, ja näin arvokkaisiin tuotantoprosesseihin päästään käsiksi. Työvoimakustannuksilla voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa esimerkiksi asiantuntevaa ja halpaa työvoimaa ja raaka-aineita. (Garefi & Syrianoy 2018, 5.)

Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi kansainvälistymisstrategian käyttö mahdollistaa yrityksen riskienhallinnan parempaa kontrolloimista ja ydinosaamisen kehittämistä. Kiristyneen globaalien kilpailun seurauksena yritys voi myös saada uusia tuotteita kotimarkkinoilleen. Myös tiedonvaihtoon ja yhteistyöhön johtava verkostoituminen on yksi kansainvälistymisstrategian eduista (Garefi & Syrianoy 2018, 5 - 6).

## 5.3 Rahoitusinstrumenttien merkitys

Pentikäisen, Heikkilän ja Lundströmin (2017) mukaan hyvin monet rahoitusta hakenneet yritykset ovat saaneet rahoitusta tarjoavilta organisaatioilta kaiken tarvitsemansa avun. Esimerkiksi Finnveran rahoitusta saaneista yrityksistä jopa 70 prosenttia koki, että he saivat kaiken tarvitsemansa avun kansainvälistä kasvua tehdessään. Yrityksistä 10 prosentin osuus aikoo myös hyödyntää tukiorganisaatioita tulevana vuonna pyrkiessään kansainvälistymään. (Pentikäinen, Heikkilä & Lundström 2017.)

Vuonna 2017 suurimmat tuen tarpeet olivat verkostojen luomisessa, markkinatiedon hallinnassa, sekä rahoituksessa. Onkin yllättävää, että vain joka kymmenes yritys hakee ulkoista rahoitusta, sillä yrityksistä, jotka ovat hakeneet rahoituksia, vain 3 prosenttia on saanut kieltävän päätöksen. (Pentikäinen, Heikkilä & Lundström 2017.) Vahvaselän (2009, 21) mukaan kansainvälistymiseen tarvitaan ulkopuolisen rahoituksen lisäksi riskinottoa ja osaamista. Suuri osa pk-yrityksistä ei ole käyttänyt yritystoiminnan kansainvälistymiseen liittyviä palveluita (Malinen, Lemmelä & Neimala 2015, 10). Tilastoja tarkastellaan paremmin seuraavassa kuviossa kaksi.



Kuvio 2: Kansainvälistymistä edistävien palveluiden käyttö prosentuaalisesti mitattuna

(Malinen, Lemmelä & Neimala 2015, 10.)

Kuviossa kaksi sininen väri kuvastaa kaikkien yritysten vastauksia ja oranssi voimakkaasti kasvuhakuisten vientiyritysten vastauksia. Suurin osa yrityksistä (kaikista yrityksistä 90%, voimakkaasti kasvuhakuisista vientiyrityksistä 68%) ei ole käyttänyt yritystoiminnan kansainvälistymiseen liittyviä palveluita. Alueellisia kansainvälistymistä edistäviä palveluita ovat kaikista yrityksistä käyttäneet kolme prosenttia ja kasvuhakuisista vientiyrityksistä seitsemän prosenttia. Finnveran rahoituspalveluita on kaikista yrityksistä käyttänyt neljä prosenttia ja voimakkaasti vientihaluisista yrityksistä 12 prosenttia. Tekesin palvelujen suhteen tilanne on kaikkien yritysten kohdalla niin, että neljä prosenttia yrityksistä ja 17 prosenttia voimakkaasti kasvuhakuisista yrityksistä on hyödyntänyt palveluita. Finnpron palveluita hyödynnettiin kaikkien yritysten kohdalla kolme prosenttia ja voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten parissa 12 prosenttia. Viimeiseksi mainitaan ELY eli elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksissa kaikista yrityksistä neljä prosenttia oli hyödyntänyt palveluita ja 15 prosenttia voimakkaasti kasvuhakuisista yrityksistä. (Malinen, Lemmelä & Neimala 2015, 10.)

Ulkoista rahoitustoimintaa aikoivat vuoden 2015/2016 yritysbarometrin mukaan hyödyntää 26 prosenttia pk-yrityksistä. Tätä edeltävänä vuonna noin kolmannes pk-yrityksistä oli hakenut ja myös saanut rahoitusta. Luku oli voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten kesken noin 50 prosenttia, ja silti nämä yritykset kokivat rahoituksen olevan toiminnan kehittämisen este. (Rikama 2017, 2.)

Siitä tuesta, joka yrityksille vuonna 2016 myönnettiin, arvioitiin liikevaihdon lisääntyvän 16 euroa jokaista euroa kohden ja ulkomaan viennin 10 euroa jokaisen euron avulla. Tämän lisäksi laskettiin, että 81 prosenttia yrityksistä kasvatti vientiänsä hankkeen avulla, ja jopa 95 prosentissa yrityksistä syntyi uusia työpaikkoja hankkeen johdosta. Vuonna 2016 tapahtuneiden hankkeiden avulla rahoitusta saaneet yritykset arvioivat peräti 5600 työpaikan syntymisen, 1,6 miljardin euron liikevaihdon kasvun sekä 1,1 miljardin euron viennin kasvun. (ELY -keskusten yritysrahoitus ja yritysten kehittämispalvelut v. 2016, 2018.)



## 6 Johtopäätökset

Kevään 2018 aikana toteutetun tutkimuksen aikana selvisi, kuinka monimuotoinen ja pitkä kansainvälistymisprosessi voi pienellekin yritykselle olla. Keskeisenä tuloksena selvisi, kuinka kansainvälistymisen edellytyksien ja siihen johtavien syiden analysoiminen on tärkeää, jotta oikeanlaista strategiaa voidaan lähteä hyödyntämään. Tämän lisäksi selvisi, kuinka markkinoiden valitsemisessa ei vaikuta vain markkinoiden koko ja ostovoima. Tulee esimerkiksi huomioida, kuinka asiakkaiden hintaherkkyys ja uusien tuotteiden hyväksyminen voi maakohtaisesti vaihdella. Samoin kävi ilmi, kuinka liian suuret markkinat voivat olla pieniä resursseja hyödyntävällä yritykselle liian haasteelliset.

Lähtökohtaisesti tulee myös huomioida, kuinka kansainvälistymisen muotoja on vuonna 2018 valtavasti. Näin ollen myös mahdollisuudet ovat rajattomia. Vaikka opinnäytetyössä keskityttiin lähtökohtaisesti messujen kautta luotujen suhdeverkostojen hyödyntämiseen, ja tätä seuraavaan jälleenmyyjän hankkimiseen, voi kansainvälistyminen tapahtua myös muilla keinoin.

Tutkimusta voidaan hyödyntää muiden yritysten kansainvälistymisstrategiaa luodessa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että alakohtaiset tekijät määrittelevät kansainvälistymiseen liittyviä tekijöitä. Ne myös määrittävät, mistä organisaatioista ulkoista rahoitusta voidaan hakea. Tästä syystä tutkimusta on järkevintä hyödyntää vain saman alan, eli tekstiili- ja vaatetusalan yritysten kansainvälistymistä suunnitellessa.

Kaiken kaikkiaan tutkimus tarjosi valtavasti uutta informaatiota kansainvälistymisen työkaluista ja strategian merkityksestä. Sopusoinnussa puhuvat lähteet myös varmistivat tietopohjan todenmukaisuuden. Se, että lähteet pyrittiin pitämään tuoreina, huolehti tutkimuksen ajankohtaisuudesta. Tämä on tärkeää, sillä markkinat ja niihin liittyvä liiketoiminta muuttaa 2000-luvulla jatkuvasti muotoaan. Tutkimus on kuitenkin hyvä päättää huomioimalla kansainvälisen liiketoiminnan tärkeys myös pienyritysten toiminnassa.

## Lähteet

### Painetut

Collins, D. 2014. *International Strategy and Competition: Context, Concepts and Implications*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Hisrich, R.D. 2010. *International Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a Global Venture*. United States of America: SAGE Publications.

Hollensen, S. 2017. *Global Marketing*. 7 painos. Slovakia: Pearson.

Hooley, G., Piercy, N. F. & Nicoulaud, B. 2008. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. 4 painos. Gosport: Pearson Education.

Kontinen, T. 2011. *Internalization Pathways of Family SMEs*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. & Piercy, N. 2017. *Principles of Marketing*. 7 painos. Italy: Pearson.

Luoma, M. 2007. *Strategia, tunteet ja toiminta*. Tampere: Tammer-Paino.

Melin, K. 2011. *Ulkomaankaupan menettelyt. Vienti ja tuonti. Tammertekniikka & AMK-Kustannus*.

Morrison, J. 2009. *International Business. Challenges in a Changing World*. Palgrave McMillan.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro.

Reuvid, J. & Sherlock, J. 2011. *International Trade. An Essential Guide to the Principles and Practise of Export*. India: Replika Press.

Tikka, M., Nykky, U., Virtanen, P., Heiniö, S. & Linnanvirta, R. 2014. *Rahoitusinstrumentit - yrityksen kirjanpito, tilinpäätös ja verotus*. Helsinki: Sanoma Pro.

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

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja. 20 Työkalua*. Liettua: Talentum Media.

Zimmerman, A. & Blythe, J. 2018. *Business to Business. Marketing Management. A Global Perspective*. 3 painos. London & New York: Routledge.

## Sähköiset

Auvinen, A. & Mikkonen, H. 2017b. Tekstiili- ja muotiala laajasti. Viitattu 3.4.2018.

[https://s3-eu-west-](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20180212153816/YRITYSTILASTOT_Tekstiili-ja-muotiala-laajasti-12.2.2018.pdf)

[1.amazonaws.com/stjm/uploads/20180212153816/YRITYSTILASTOT\\_Tekstiili-ja-muotiala-laajasti-12.2.2018.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20180212153816/YRITYSTILASTOT_Tekstiili-ja-muotiala-laajasti-12.2.2018.pdf)

Auvinen, A. & Mikkonen, M. 2018d. Tekstiili- ja muotialan ydin: Tekstiilien ja vaatteiden

valmistus & valmistuttaminen. Viitattu 3.4.2018. [https://s3-eu-west-](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20180212153709/YRITYSTILASTOT_Tekstiili-ja-muotialan-ydin-12.2.2018.pdf)

[1.amazonaws.com/stjm/uploads/20180212153709/YRITYSTILASTOT\\_Tekstiili-ja-muotialan-ydin-12.2.2018.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20180212153709/YRITYSTILASTOT_Tekstiili-ja-muotialan-ydin-12.2.2018.pdf)

Auvinen, A. & Mikkonen, H. 2017c. Tekstiilien ja vaatteiden valmistuksen & valmistuttamisen

liikevaihdon, kotimaan myynnin ja viennin kehitys. Viitattu 3.4.2018. [https://s3-eu-west-](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20171222123853/LIIKEVAIHDON-KEHITYS_Tekstiilien-ja-vaatteiden-valmistuksen-ja-valmistuttamisen-liikevaihdon-kehitys-22.12.20171.pdf)

[1.amazonaws.com/stjm/uploads/20171222123853/LIIKEVAIHDON-KEHITYS\\_Tekstiilien-ja-vaatteiden-valmistuksen-ja-valmistuttamisen-liikevaihdon-kehitys-22.12.20171.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20171222123853/LIIKEVAIHDON-KEHITYS_Tekstiilien-ja-vaatteiden-valmistuksen-ja-valmistuttamisen-liikevaihdon-kehitys-22.12.20171.pdf)

Auvinen, A. & Mikkonen, H. 2017a. Vaatealan vientiliikevaihto 15 prosentin kasvussa. Viitattu

3.4.2018. [https://www.stjm.fi/tiedotteet-kannanotot-ja-lausunnot/vaatealan-](https://www.stjm.fi/tiedotteet-kannanotot-ja-lausunnot/vaatealan-vientiliikevaihto-15-prosentin-kasvussa/)

[vientiliikevaihto-15-prosentin-kasvussa/](https://www.stjm.fi/tiedotteet-kannanotot-ja-lausunnot/vaatealan-vientiliikevaihto-15-prosentin-kasvussa/)

Bandi, K. & Bhatt, K. 2008. The process of Internationalization in Small and Medium Enter-

prises (SMEs). Viitattu 5.3.2018. [http://www.diva-](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:238800/FULLTEXT01.pdf)

[portal.org/smash/get/diva2:238800/FULLTEXT01.pdf](http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:238800/FULLTEXT01.pdf)

Country Comparison. 2018. Viitattu 27.2.2018. [https://www.hofstede-insights.com/country-](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/)

[comparison/the-usa/](https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/)

Garefi, I. & Syriano, A. Small Enterprise Strategic Development Training. Viitattu 6.3.2017.

[http://st.merig.eu/uploads/media/Download\\_Luku\\_6.pdf](http://st.merig.eu/uploads/media/Download_Luku_6.pdf)

Järventaus, J. & Heikkilä, P. 2008. PK-yritysbarometri. Viitattu 30.1.2018.

[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/helsinki\\_rap1\\_2008\\_8e70eab4-acc2-4513-b0a2-659edc3e82ec.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/helsinki_rap1_2008_8e70eab4-acc2-4513-b0a2-659edc3e82ec.pdf)

Kuuden kohdan malli. 2009. Strategy Train. Viitattu 19.4.2018.

<http://st.merig.eu/index.php?id=68&L=2>

Malinen, P., Lemmelä, E. & Neimälä, A. 2015. Pk-yritysten vienti. Viitattu 6.4.2018.

[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated\\_documents/erillisselvitys\\_vienti.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/erillisselvitys_vienti.pdf)

Pienet ja keskiuuret yritykset. 2018. Tilastokeskus. Viitattu 29.4.2018.

[https://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html)

Pentikäinen, M., Heikkilä, P. & Lundström, I. 2017. Pk-yritysbarometri 2/2017. Viitattu

30.1.2018. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit/pk-yritysbarometri-22017-562696>

Pouttu-Anttila, I. 2014a. Hallitusti edeten kansainväliseen kauppaan. Viitattu 13.3.2018.

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/hallitusti-edeten-kansainvaliseen>

Pouttu-Anttila, I. 2014b. Kansainvälinen toimintaympäristö. Viitattu 13.3.2018.

<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/kansainvalinen-toimintaymparisto-317956>

Pouttu-Anttila, I. 2014c. Suunnittelu ja markkinatiedon hankinta. Viitattu 13.3.2018. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/suunnittelu-ja-markkinatiedon-hankinta>

Pouttu-Anttila, I. 2014d. Riskit. Viitattu 13.3.2018. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/riskit-318301>

Pouttu-Anttila, I. 2014e. Kaupan ehdot ja sopimukset. Viitattu 13.3.2018. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/kaupan-ehdot-ja-sopimukset-318418>

Rahoitus ja vakuudet. 2016. Viitattu 13.3.2018. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/rahoitus-ja-vakuudet-318610#>

Rikama, S. 2017. Voimakkaasti kasvuhakuiset pk-yritykset. Viitattu 6.4.2018. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79254/voimakkaasti%20kasvuhakuiset%20pk-yritykset.pdf?sequence=1>

Suomen Riskienhallinta. 2018. Tervetuloa PK-RH Riskienhallinta-sivustolle. Viitattu 10.4.2018. <https://www.pk-rh.fi/>

Tekstiili- ja vaatetusala. 2018. Ammattinetti. Viitattu 3.4.2018. [http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/40\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/40_ammattiala)

Tekstiili- ja vaatealan liikevaihto roimassa kasvussa - nyt erityisesti vienti vetää. 20.4.2017. Viitattu 3.4.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tekstiili-ja-vaatealan-liikevaihto-roimassa-kavussa-nyt-erityisesti-vienti-vetaa/422a5230-ed88-3412-8d99-f4854f428ee0>

Tekstiili- ja vaatealan yritysten suhdannenäkymät plussalla. 2016. Viitattu 29.3.2018. <https://www.stjm.fi/uutiset/tekstiili-ja-vaatealan-yritysten-suhdannenakymat-plussalla/>

Yrityksen kehittämisavustuksen hakuohjeita. 2018. Viitattu 19.2.2018. [https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/44997/Yrityksen\\_kehitt%C3%A4misavustus\\_ohje\\_2016-02-02.pdf/866ca3a5-6a28-4410-9f6b-7679fc5adeac](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/44997/Yrityksen_kehitt%C3%A4misavustus_ohje_2016-02-02.pdf/866ca3a5-6a28-4410-9f6b-7679fc5adeac)

Julkaisemattomat

Haastateltu yrittäjä. 2018. Viitattu 29.4.2018.

## Kuviot

Kuvio 1: Viennin osuus yrityksen liikevaihdosta prosentuaalisesti mitattuna. ....9

Kuvio 2: Kansainvälistymistä edistävien palveluiden käyttö prosentuaalisesti mitattuna ..... 39

## Taulukot

Taulukko 1: Kansainvälisen liiketoiminnan riskitekijät..... 24

Taulukko 2: Riskienhallinnan menetelmiä..... 25

Taulukko 3: Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät ..... 26