

SUOMALAISEN PIENTRUKKIYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Case: Öhman Trukit Oy

Tiivistelmä

Tekijä(t) Öhman, Linda	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 52 + 2 liitesivua	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Suomalaisen pienetruckkiyrityksen kansainvälistyminen Case: Öhman Trukit Oy		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö käsittelee pienetruckkiyrityksen kansainvälistymisen laajentamista viiden vaiheen kansainvälistymismallin pohjalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten pienen trukki-alan yrityksen kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään askel askeleelta.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli trukki-alan yritys Öhman Trukit Oy. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu Svend Hollensenin kansainvälistymisen viiden vaiheen päätösmallista, jossa viisi vaihetta ovat seuraavat: päätös kansainvälistymisestä, päätös mille markkinoille lähdetään, päätös millä tavalla lähdetään kansainvälistymään, kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatiminen ja kansainvälisen markkinointisuunnitelman toteuttaminen ja koordinointi. Malli esitellään ja selitetään tarkemmin opinnäytetyön teoriaosiossa. Teoriaosiossa on käytetty sekä elektronisia että painettuja englannin- ja suomenkielisiä lähteitä, muun muassa artikkeleita, kirjallisuutta sekä muita lähteitä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruu tehtiin strukturoituna haastatteluna, jossa Öhman Trukkien henkilöstölle lähetettiin sähköpostilla haastattelukysymykset.</p> <p>Empiirisen tutkimuksen tuloksista selvisi, että Öhman Trukkien henkilöstö on miettinyt kansainvälistymisen laajentamista laajasti ja että he ovat avoimia muutokselle. Tuloksista selvisi, että yrityksen sisällä on paljon erilaisia ajatuksia siitä, miten ja minne yrityksen kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään. Haastattelun perusteella pystyttiin tekemään alustava toimintasuunnitelma yritykselle siitä, miten yrityksen kannattaisi edetä kansainvälistymistä ajatellen.</p>		
Asiasanat pienyritys, kansainvälistyminen, toimintasuunnitelma		

Abstract

Author(s) Öhman, Linda	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 52 + 2 appendices	
Title of publication Internationalization of a Small Finnish Forklift Company Case: Öhman Trukit Oy		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The thesis deals with the expansion of the internationalization of a small forklift company based on the five-stage decision model for internationalization. The aim of the thesis was to find out how a small company in the forklift industry should start to expand its internationalization step by step.</p> <p>The thesis was commissioned by the forklift company Öhman Trukit Oy. The theoretical framework of the thesis consists of the Hollensen's five-stage decision model for internationalization where the five stages are: the decision whether to internationalize, deciding which markets to enter, market entry strategies, designing the global marketing program and implementing, and coordinating the global marketing program. The model is presented and explained in more detail in the theoretical part of the thesis. The theoretical part uses both electronic and printed sources in English and in Finnish, including articles, literature and other sources.</p> <p>The method used in the study was qualitative. The qualitative research data collection was conducted as a structured interview with interview questions sent to the staff of Öhman Trukit Oy.</p> <p>The results of the empirical research revealed that the staff of Öhman Trukit Oy has been thinking extensively about the expansion of internationalization and that they are open to change. The results showed that there are many different ideas within the company about where the company should go to expand its internationalization and how this should be executed. Based on the interviews it was possible to make a preliminary action plan for the company as to how the company should proceed with internationalization.</p>		
Keywords small enterprise, internationalization, action plan		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa opinnäytetyölle	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus.....	2
1.3	Teoreettinen viitekehys	3
1.4	Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu	4
1.5	Työn rakenne.....	6
2	VIIDEN VAIHEEN PÄÄTÖSMALLI.....	8
2.1	Viiden vaiheen päätösmallin määritelmä	8
2.2	Päätös kansainvälistymisestä	9
2.3	Päätös siitä, mille markkinoille lähdetään.....	15
2.4	Päätös siitä, millä tavalla lähdetään kansainvälistymään	18
2.5	Kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatiminen.....	21
2.6	Kansainvälisen markkinointisuunnitelman toteuttaminen ja koordinointi.....	22
3	CASE: ÖHMAN TRUKIT OY	25
3.1	Yrityksen esittely.....	25
3.2	Kansainvälisyys yrityksessä.....	25
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS JA TIEDON ANALYSOINTI	27
4.1	Empiirisen tutkimuksen suunnittelu	27
4.2	Tiedon keruu.....	27
4.3	Tiedon analysointi.....	29
5	KEHITYSSUUNNITELMA	35
5.1	SWOT-analyysi.....	35
5.2	Toimintasuunnitelma.....	38
5.2.1	Päätös kansainvälistymisestä	39
5.2.2	Päätös siitä, mille markkinoille lähdetään.....	41
5.2.3	Päätös siitä, millä tavalla lähdetään kansainvälistymään	42
5.2.4	Kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatiminen.....	43
5.2.5	Kansainvälisen markkinointisuunnitelman toteuttaminen ja koordinointi.....	45
6	JOHTOPÄÄTELMÄT	47
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	47
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	48
6.3	Ideoita jatkotutkimukselle.....	48
7	YHTEENVETO	49

LÄHTEET	50
LIITTEET	53

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Nopeasti kehittyvässä nykymaailmassa kaikki ovat lähempänä toisiaan kehittyneen teknologian ja kulkuyhteyksien takia. Tämä helpottaa yritysten toimintaa ja antaa yrityksille erilaisia vaihtoehtoja, joita ei vielä muutamia vuosia sitten ollut. Tämän takia myös useammat yritykset haluavat kokeilla kansainvälistymistä ja lähteä kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistyminen tarjoaa uusia mahdollisuuksia yritykselle: potentiaalisempia ja voittoa sisältäviä markkinoita sekä mahdollisuuden lisätä yrityksen kilpailukykyä. (Hollensen 2012, 10.)

Yrityksillä on erilaisia syitä lähteä kansainvälistymään. Joillekin yrityksille kansainvälistyminen on itsestäänselvyys, toiset lähtevät kansainvälistymään päähänpistosta tai sattuman saattamana. Joillekin yrityksille kansainvälistyminen voi olla viimeinen keino pelastaa yritys. Yritykset lähtevät kansainvälistymään joko tuomalla tuotteita ulkomailta tai vieväällä niitä ulkomaille. Kun tuotteita tai palveluja lähdetään viemään ulkomaille, on tarkoitus laajentaa markkina-aluetta ja kasvattaa myyntitulosta. Tämä on järkevä idea, sillä tuotteet tai palvelut on jo testattu kotimaan markkinoilla, jolloin tuote luultavasti menestyy myös muilla markkina-alueilla. Yleensä yrityksen kannattaa tarjota tuotteen lisäksi palveluja. Tällöin kun tuotteet eivät tee kauppaansa hyvin, voi tuotteita käydä huoltamassa tai ylläpitämässä. (Kananen 2010, 11–12.)

Käsiteltävä yritys tässä työssä on suomalainen trukkiyritys Öhman Trukit Oy. Yrityksen pääajatus on toimia edullisena oman alansa osajana ja tarjota uusia sekä käytettyjä trukkeja asiakkaille, tarjota kattavat huolto- ja korjauspalvelut sekä varaosa- ja tarviketoimitukset. Öhman Trukeilla on kolme toimipistettä, ja se työllistää 14 työntekijää. Yrityksen liiketoiminta aloitettiin vuonna 1989. Vuonna 1999 Öhman Trukit osti Lahden Trukkipalvelu Oy:n, josta tuli Öhman Trukkien tytäryhtiö. Lahden Trukkipalvelun liiketoimintaan sisältyy trukkien lyhyt- ja pitkäaikainen vuokraus. Vuonna 2003 Öhman Trukit osti Normet Oy:ltä kääntömasto- ja sahatrukkien valmistusoikeudet. Tämän jälkeen Öhman Trukit kehitti oman trukkimerkin, Noston-kääntömastotrukin, jonka ensimmäinen yksilö sai ensiesittelynsä logistiikkamessuilla vuonna 2009. (Seppo Hoffrén Oy 2018, 3–4.)

Öhman Trukit on ollut kansainvälinen yritys monen vuoden ajan toimien useiden trukki- ja kranamistajien maahantuojana Suomessa. Se aloitti kiinalaisten Heli-trukkien maahantuonnin vuonna 2004. Vuonna 2005 Öhman Trukit osti Clark Lift Finlandin. Ostoa ennen Öhman Trukit oli jälleenmyynyt saksalaisia Clark-trukkeja, mutta oston jälkeen jälleenmyynti muutui maahantuonniksi. Vuonna 2018 Öhman Trukit aloitti saksalaisen MAFI:n edustamisen

Suomessa. Tällä hetkellä Öhman Trukit on yksi belgialaisen trukkiyhtiön TVH:n suurimmista varaosien ostajista Suomessa. Öhman Trukeilla on myös muita kansainvälisiä toimia, kuten koneiden vuokraus Viroon, Latviaan sekä ulkomaalaisille rakennusalan urakoitsijoille ja yrityksille Suomeen. (Seppo Hoffrén Oy 2018, 4.)

Yrityksen tarkoituksena on lähteä laajentamaan kansainvälistä toimintaansa. Tällä hetkellä yritys on jo monen trukin ja varaosien maahantuoja. Tässä työssä on tarkoitus pohtia mahdollisuuksia Öhman Trukkien kansainvälistymisen laajentumiselle. Kansainvälistymisen laajentamista pohditaan muun muassa kartoittamalla yhteistyömahdollisuuksia belgialaisen TVH-yhtiön kanssa. Lisäksi tutkitaan Öhman Trukkien oman Noston-merkkisen kääntömastotrukin mahdollisuuksia ulkomaisilla markkinoilla.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus

Tässä aluvuossa esitellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä se, miten työ on rajattu. Lisäksi esitellään tutkimuskysymys ja mahdolliset alakysymykset.

Opinnäytetyön tavoitteet esitellään, jotta annetaan selkeä kuva tutkijan ajatuksista ja työn tarkoituksesta. Tarkoituksena on antaa lukijalle selvä kuva työn suunnasta ja sen merkityksestä. Työn tulee olla lukijan helposti ymmärrettävissä. (Saunders, Levis & Thornhill 2012, 43–43.) Opinnäytetyön tavoitteista käy ilmi, kuinka laaja-alainen työ on. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitä työllä halutaan saada selville ja kuinka työtä voidaan jatkossa hyödyntää. Työn tavoitteena on kertoa, mitä aiotaan tutkia, sekä selvittää, miksi näin tehdään. (Ghuri & Gronhaug 2010, 44.)

Tämä opinnäytetyö tähtää siihen, että lukija ymmärtää pienyrityksen kansainvälistymiseen liittyvät tekijät ja mahdollisuudet yrityksen näkökulmasta. Tavat, joilla kansainvälistyminen kannattaa aloittaa tai miten sitä kannattaa laajentaa, tulevat esitellyiksi työssä. Työssä esitellään Svend Hollensenin (2016) viiden vaiheen malli päätöksenteosta kansainvälistymiselle. Lukija tulee ymmärtämään yrityksen näkökulmasta kaikki viisi vaihetta. Lisäksi lukijalle selviää se, mitä eri vaiheet pitävät sisällään.

Öhman Trukeilla on jo kansainvälistä toimintaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kohdeyritykselle alustava toimintasuunnitelma kansainvälisyyden laajentamiseksi. Tämän opinnäytetyön empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla Öhman Trukkien henkilökuntaa. Ajatuksena on tuottaa haastattelujen pohjalta yritykselle alustava suunnitelma, jota yritys voi hyödyntää edelleen kansainvälistymisessään. Suunnitelmassa yhdistyvät kansainvälistymisen teoria ja konkreettiset neuvot siitä, miten kansainvälistyminen kohdeyrityksessä kannattaisi toteuttaa tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön menestyksekkään tekemisen pääkriteerinä on tutkimuskysymyksen selkeä määrittäminen opinnäytetyöprosessin alussa. Kysymys pitää muodostaa niin, että siihen on vaikea vastata eikä se saa antaa suoria vastauksia. Kysymys ei saa olla liian laaja eikä liian suppea. Hyvä tapa tarkistaa tutkimuksen onnistuneisuus on palata tutkimuskysymykseen ja katsoa, vastaako tutkimus siihen kattavasti. (Saunders ym. 2012, 40–41.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymys on:

- **Miten Öhman Trukit Oy:n kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään?**

Tutkimuskysymykseen ei välttämättä pystytä vastaamaan kattavasti ilman alakysymyksiä. Alakysymykset auttavat vastaamaan tutkimuskysymykseen vaihe vaiheelta. Hyvän alakysymyksen määrittelevät lähes samat tekijät, kuin hyvässä tutkimuskysymyksessä. Alakysymysten tulee olla helpompia vastata ja alakysymys tulee kysyä vain, jos tutkimuskysymykseen ei pystytä vastaamaan ilman alakysymystä. (Swaen 2016.)

Tässä opinnäytetyössä alakysymykset ovat:

- Minkälaista kokemusta Öhman Trukit Oy:llä on jo kansainvälistymisestä?
- Miten yhteistyö TVH:n kanssa voisi auttaa kansainvälistymään?
- Voisiko Noston-kääntömastotrukki olla yksi osa kansainvälistymisen laajentamista?

Jokaisessa tutkimuksessa on jonkinlaisia rajoitteita. Ensimmäinen rajoite tässä tutkimuksessa on se, että tutkimus ja toimintasuunnitelma tehdään pienelle trukki-alan yritykselle ja se on hyvin keskitetty juuri tälle tietylle yritykselle. Tällöin tutkimus ei välttämättä auta muilla aloilla olevia pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka suunnittelevat kansainvälistymistä ja sen laajentamista. Toisena rajoitteena on se, että tutkimus ei myöskään sovi suurille yrityksille, sillä silloin kansainvälistyminen tapahtuisi luultavasti eri tavalla. Tämä tutkimus tarjoaa kuitenkin tarkkaa tietoa ja suunnitelman Öhman Trukeille. Tutkimus auttaa yritystä kansainvälistymään ja antaa tietoa, miten kansainvälistyminen kannattaisi toteuttaa.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä teorian tärkeys on merkittävä. Kun työssä on käytetty teoriaa, lukija tietää mitä odottaa seuraavaksi ja teoria johdattaa lukijaa eteenpäin. Käyttämällä teoriaa tunnistetaan aihealueeseen liittyvät erilaiset tutkimusongelmat ja oleelliset tekijät. (Ghuri & Gronhaug 2010, 59–60.) Ensin opinnäytetyössä esitellään teoriaosuudet, jolloin lukijalla on tarvittavat tiedot ennen tutkimuksen lukemista.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää hyödyllinen toimintasuunnitelma, jota yritys voi käyttää uusille markkinoille suunnatessaan ja uusia asiakkaita hankkiessaan. Koska opinnäytetyö käsittelee kansainvälisille markkinoille lähtemistä, käytetään työssä viiden vaiheen päätösmallia, joka käsittelee vaiheittain, mitä yritykset kohtaavat suunnitellessaan kansainvälisille markkinoille lähtemistä. Viiden vaiheen päätösmalli pitää sisällään seuraavat vaiheet:

- päätös kansainvälistymisestä
- päätös siitä, mille markkinoille lähdetään
- päätös siitä, millä tavalla lähdetään kansainvälistymään
- kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatiminen
- kansainvälisen markkinointisuunnitelman toteuttaminen ja koordinointi.

Malli esitellään ja selitetään tarkemmin opinnäytetyön teoriaosiossa.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

Tässä alaluvussa esitellään tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruutavat, joita on käytetty opinnäytetyössä. Tutkimuksen tekemiseen on monia eri tapoja, joista oikea valitaan, kun tiedetään mitä aiotaan tutkia.

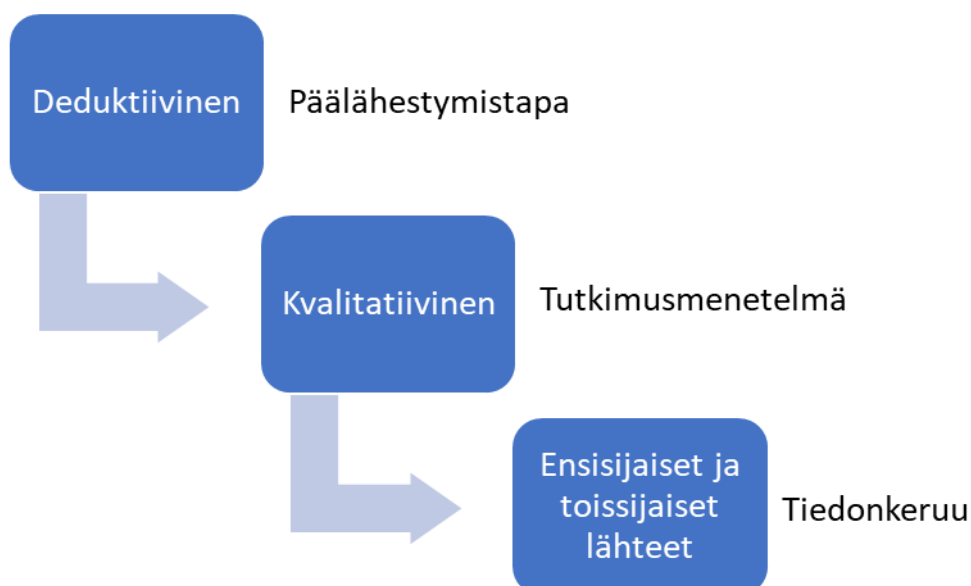
Tutkimuksen teossa voidaan erottaa kaksi päälähestymistapaa, jotka ovat deduktiivinen ja induktiivinen lähestymistapa. Deduktiivinen lähestymistapa on teorialähtöinen, ja induktiivinen lähestymistapa on aineistolähtöinen. Deduktiivisessa lähestymistavassa on jo olemassa olevaa teoriaa tai malleja, joille analyysi perustuu. Deduktiivisessa lähestymistavassa lopputulos on tosi, kun perusteet eli teoriat ja mallit ovat tosia. Induktiivisessa lähestymistavassa teoria kasataan työtä tehdessä ja aineisto on keskiössä. Lisäksi tutkijan pitää käyttää hyviä perusteluja, jotka tukevat lopputuloksen todellisuutta. (Saunders ym. 2012, 145–146.)

Opinnäytetyössä pitää valita, mitä tutkimusmenetelmää työssä käytetään. Tutkimuksessa voidaan tehdä esimerkiksi haastattelu tai kysely. Päätös tutkimusmenetelmästä tehdään sen perusteella, minkälaista tutkimusta työssä tehdään. Tutkimusmenetelmiä on hyvin paljon, mutta opinnäytetyötä tehdessä käytetään yleensä vain kahta eri menetelmää, jotka ovat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. (Ghuri & Gronhaug 2010, 103.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sisältää numeroita sisältävää tietoa. Kvantitatiivinen tutkimus sisältää lisäksi taulukoita ja tilastoja. Usein kvantitatiivista tutkimusta käytetään, kun tutkimusmenetelmä on deduktiivinen. Tämä johtuu siitä, että tutkimustietoa käytetään

teorian todenpitävyyden kokeilemiseen. Kvantitatiivinen menetelmä tutkii muuttujien välistä yhtälöitä ja se tarkoittaa sitä, että tuloksia voidaan mitata numeroilla. (Saunders ym. 2012, 161–162.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ei sisällä niinkään numeroita, vaan kuvia, videoita ja sanoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tiedon keräämiseen esimerkiksi haastatteluja. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään yleensä silloin, kun tutkimusmenetelmä on induktiivinen. Kvalitatiivinen tutkimus yrittää löytää tarkoituksia ja suhteita tutkimukseen osallistujien väliltä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija yrittää ymmärtää kohdetta ja rakentaa syytä ilmiöstä, jota tutkitaan. (Saunders ym. 2012, 161–163.) Alla oleva kuvio 1 esittää tähän opinnäytetyöhön valitut lähestymistavan, tutkimusmenetelmän ja tiedonkeruumenetelmät.



Kuvio 1. Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

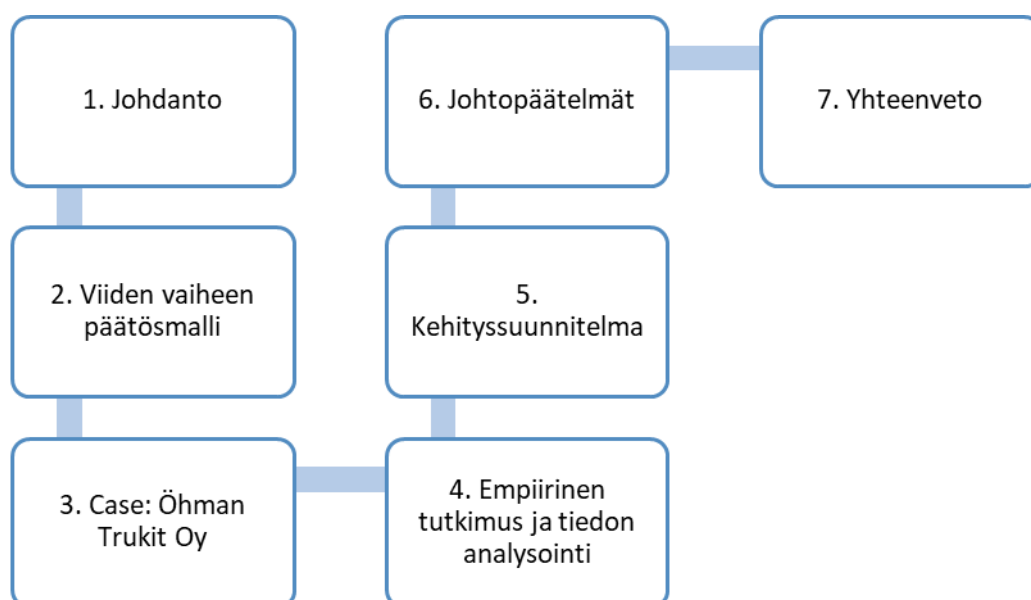
Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena on kehittää alustava toimintasuunnitelma siitä, miten kohdeyrityksen tulisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään. Opinnäytetyöhön valitaan kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla vastataan tutkimuskysymykseen.

Tutkimusmenetelmän valinnan jälkeen aloitetaan tiedon keruu. Tietoa voi kerätä ensisijaisista ja toissijaisista lähteistä. Ensisijainen tieto on tutkijan itse keräämää tietoa omaa tutkimuskysymystä varten. Ensisijainen tieto voi olla esimerkiksi haastatteluista tai kyselyistä kerättyä tietoa. Toissijainen tieto on toisten keräämää ja yleensä eri tarkoitukseen kerättyä, kuin mihin tutkija itse sitä hyödyntää. Toissijaista tietoa voivat olla kirjallisuus ja internetlähteet, kuten yritysten verkkosivut ja artikkelit. (Ghauri & Gronhaug 2010, 90.)

Tässä opinnäytetyössä ensisijainen tieto kerättiin haastattelemalla Öhman Trukkien henkilökuntaa, ja toissijainen tieto kerättiin kirjallisuudesta, internetlähteistä, artikkeleista ja kohdeyritykseltä saaduista materiaaleista.

1.5 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa on teoreettinen osa, jossa esitellään viiden vaiheen päätösmalli sekä kohdeyritys. Toinen osa on empiirinen tutkimus, jossa esitellään tutkimus ja analysoidaan kerättyä tietoa. Toisessa osassa on myös kehityssuunnitelma, joka pitää sisällään alustavan toimintasuunnitelman kohdeyritykselle. Viimeiset kaksi lukua ovat johtopäätelmät ja yhteenveto. Alla olevassa kuviossa 2 on esitelty tämän opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisenä lukuna on johdanto. Johdannossa esitellään opinnäytetyön tausta, tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus, teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu sekä viimeisimpänä työn rakenne. Johdannon tarkoituksena on antaa lukijalle kuva siitä, mitä odottaa opinnäytetyöltä.

Seuraava luku esittelee viiden vaiheen päätösmallin (five-stage decision model). Luvussa selitetään, mikä viiden vaiheen päätösmalli on sekä mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Lisäksi luvussa esitellään kaikki viisi vaihetta yksi kerrallaan.

Kolmannessa luvussa esitellään kohdeyritys. Tämä opinnäytetyö ja kansainvälistymissuunnitelma on tehty tietylle yritykselle, joten on tärkeää kertoa tarkemmin siitä, minkälainen kohdeyritys on. Lisäksi luvussa kerrotaan, kuinka kansainvälinen kohdeyritys on tällä

hetkellä, jotta tiedetään, mistä pisteestä lähdetään laajentamaan yrityksen kansainvälisyyttä.

Neljäs luku käsittelee empiiristä tutkimusta ja tiedon analysointia. Tämän jälkeen tulee viides luku, joka on tutkimuksen perusteella tehty kehityssuunnitelma kohdeyritykselle. Viimeiseksi tulevat luvut kuusi ja seitsemän, jotka ovat yhteenvetona koko opinnäytetyölle.

2 VIIDEN VAIHEEN PÄÄTÖSMALLI

2.1 Viiden vaiheen päätösmallin määritelmä

Tässä aluvuussa esitellään lukijalle viiden vaiheen päätösmalli. Aluvuun tarkoituksena on, että päätösmalli tulee lukijalle tutuksi ja lukija ymmärtää, minkälaisia erilaisia vaiheita kansainvälistymispäätös pitää sisällään.

Viiden vaiheen päätösmallissa on viisi pääasiallista päätöstä, joihin yritys törmää silloin, kun kansainvälistyminen tulee ajankohtaiseksi yrityksessä. Kaikki viisi päätösvaihetta on esitelty alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Viiden vaiheen päätösmalli kansainvälisillä markkinoilla (mukailtu Hollensen 2012, 5)

Kansainvälisen markkinointisuunnitelman tekeminen päätösten avulla on pitkä prosessi, joka pohjautuu yrityksen visiolle ja missiolle. Viittä vaihetta seurataan järjestelmällisesti. Tämä prosessi sisältää markkinamahdollisuuksien arvioimista yhdistettynä sisäisiin voimavaroihin sekä markkinointitavoitteiden määrittelyyn ja kansainvälisen markkinointimallin toteuttamista koskevaan suunnitelmaan. Valmiista markkinointisuunnitelmasta tulee esille kaikki vaiheet, jotka yrityksen tulisi toteuttaa tietyinä ajanjaksona. (Hollensen 2012, 5–6.)

2.2 Päätös kansainvälistymisestä

Tässä alaluvussa käsitellään kansainvälistymispäätökseen vaikuttavia eri tekijöitä. Alaluvussa syvennytään tarkemmin yrityksen valmiuteen kansainvälistyä ja motiiveihin sekä tekijöihin, jotka kannustavat yritystä kansainvälistymään.

Monet yritykset haluavat laajentua lähtemällä kansainvälistymään. Kansainväliset markkinat tarjoavat uusia ulottuvuuksia: yrityksen kilpailukyky kasvaa ja laajemmat markkinat tuovat uusia tuoteideoita sekä uutta teknologiaa. Yrityksen tulee kuitenkin aina päättää ensin, onko järkevämpää pysyä kotimaan markkinoilla, vai lähteä laajentamaan yritystoimintaa kansainvälisille markkinoille. (Hollensen 2012, 10.)

Suomalaiset yritykset lähtevät kansainvälistymään monista eri syistä. Kilpailutilanne kotimaan markkinoilla sekä uusien markkinoiden tarjoamat erilaiset mahdollisuudet houkuttelevat yritystä kansainvälistymään. Kansainvälistyminen antaa yritykselle mahdollisuuden erottua kotimaan kilpailijoista sekä luoda uusia kontakteja. Lisäksi kansainvälistyminen voi uudistaa yrityksen imagoa. (Palomäki, Hakanen, Helander, Valkokari & Vuori 2017, 7.)

Yrityksen valmius kansainvälistymiseen on tärkeä osa päätöstä. Jokainen yritys päättää itse onko se valmis kansainvälistymiseen. Vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen tiedot ja taidot kansainvälisillä markkinoilla suoriutumisesta sekä nykyiset kokemukset kansainväliseen liiketoimintaan liittyen. Lisäksi päätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstön taidot, kuten kielitaito ja kulttuuriosaaminen. Hyvin valmistautuneella yrityksellä on riittävät taidot kansainvälisillä markkinoilla menestymiseen ja markkinaosuuksien kasvattamiseen. (Hollensen 2012, 11.)

Yrityksen päätökseen kansainvälistyä on monia motiiveja, mutta painavin näistä on raha. Yksinään se ei ole kuitenkaan riittävä motiivi, vaan päätös syntyy useammasta motiivista. Motiiveja on kahden tyyppisiä: reaktiivisia ja proaktiivisia. Reaktiivinen motiivi tarkoittaa sitä, että ulkoiset tekijät, kuten uhkat ja paine kotimaan tai ulkomaan markkinoilla, ohjaavat yrityksen toimintaa. Proaktiivinen motiivi on yrityksen oma-aloitteista toimintaa, jossa yritys ottaa itse vastuun päätöksistään ja teoistaan. Ulkoiset tekijät eivät vaikuta yrityksen päätöksiin. Yritys voi esimerkiksi siirtyä markkinoille, joilla heillä on etulyöntiasema, ja tällöin motiivi on proaktiivinen. Esimerkkejä proaktiivisista motiiveista ovat uusilta markkinoilta saadut tuotot ja kasvu, ainutlaatuinen tuote, tekninen etu tai verohyöty. Reaktiivisia motiiveja ovat esimerkiksi kilpailullinen paine, liikatuotanto, kutistuva kotimaan kauppa tai asiakkaiden ja logistiikan kannalta haastava sijainti. (Hollensen 2012, 35–40.)

Siihen, mikä kansainvälistymishalun saa aikaan, ei ole ainoastaan yhtä tiettyä tekijää. Niitä on yleensä useampia. Ne ovat joko yrityksen sisäisiä tai ulkoisia tekijöitä. Sisäisiä

tekijöitä ovat esimerkiksi havainnollinen johtaminen, joku tietty yrityksen sisäinen tapahtuma ja sisäänpäin sekä ulospäin suuntautunut kansainvälistyminen, eli tuonti ja vienti. Havainnollisen johtamisen osajat ovat koko ajan tietoisia uusista mahdollisuuksista ulkomailta. Heidän tehtävänsä on olla avomielisiä ja miettiä milloin yrityksen kannattaisi laajentaa ulkomaille. Yrityksen sisäinen tapahtuma voi olla uusi työntekijä, jolla on tuoreita näkökulmia kansainvälistymistä koskien. Tapahtuma voi olla myös ylituotanto tai kotimaisten markkinoiden kutistuminen. (Hollensen 2012, 41–43.)

Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi markkinakysyntä, verkostoituminen, kilpailevat yritykset, ammattijärjestöt sekä ulkopuoliset asiantuntijat ja rahoitus. Markkinakysynnällä tarkoitetaan joidenkin yritysten tuotteiden kysynnän nousua, joka on seurausta kansainvälisten markkinoiden kasvusta. Tämä voi johtaa tuotteiden myymiseen ulkomaille. Hyvä verkosto kannustaa ja auttaa yritystä kansainvälistymään. Kilpaileva yritys voi toimia kansainvälistymisen laukaisijana. Esimerkiksi jos kilpaileva yritys kiinnostuu tietystä kansainvälisestä markkinasta, voi sillä olla painoarvoa myös omalle yritykselle. Kilpaileva yritys voi kuitenkin häiritä myös omaa liiketoimintaa. Ammattijärjestöt ja ulkopuoliset asiantuntijat antavat neuvoja, miten yrityksen kannattaa toimia. Ammattijärjestöt kannustavat kansainvälistymiseen. Viimeisimpänä ulkoisena tekijänä on rahoitus. Rahaa tarvitaan, jos halutaan laajentaa yritystä ulkomaille. Valtio voi rahoittaa joidenkin yritysten toimintaa. Lisäksi on yksityisiä rahoittajia. Eniten vaikuttaa yrityksen oma tahto ottaa vastaan rahaa ja olla velkaa. (Hollensen 2012, 44–45.)

Yleisesti tiedetään, että pienet ja keskisuuret yritykset ovat köyhempiä sekä rahallisilta varoiltaan että hallinnollisilta varoiltaan. Se, että rahaa on vähän, vaikuttaa yrityksen mahdollisuuteen kansainvälistyä. Lisäksi rahan puute vaikuttaa menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla. Raha ei kuitenkaan välttämättä ole aina ongelma, sillä jos yrityksellä on jokin uniikki palvelu tai tuote, voi yrityksellä olla hyvätkin mahdollisuudet menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi, jos yritys mukautuu helposti teknologisiin muutoksiin ja pystyy hyödyntämään niitä, voi se menestyä. Pienet ja keskisuuret yritykset voivat kilpailla markkinoilla suurempien yritysten kanssa hyödyntämällä erityisosaamistaan. (Zucchella & Siano 2014, 23.)

Kansainvälistymiseen liittyy suuri päätös ja se voi myös olla joskus suuri riski. Kansainvälistyvät yritykset ovat alakynnessä verrattuna yrityksiin, jotka ovat omalla tutulla markkina-alueellaan. Riski korostuu silloin kun kyse on pienestä yrityksestä, joka lähtee kansainvälistymään. (Zucchella & Siano 2014, 23.)

Kansainvälistymiseen liittyy riskejä ja esteitä, jotka vaikuttavat kansainvälistymisen aloittamiseen. Osa niistä vaikuttaa viennin aloittamiseen ja osa vientiprosessiin. Suurin osa niistä on sisäisiä esteitä. Riskejä ja esteitä ovat:

- riittämättömät varat
- riittämätön tieto
- verkostojen puute ulkomaan markkinoilla
- vientiin omistautumisen puute
- pääoman puute ulkomaalaisille markkinoille laajentumisen rahoittamiseen
- tuotantokapasiteetin puuttuminen ulkomaan markkinoille
- ulkomaalaisten jakelukanavien puute
- johdon painopiste kotimaisten markkinoiden kehittämiseksi
- kustannusten lisääntyminen korkean viennin valmistus-, jakelu- ja rahoitusmenojen vuoksi.

Keskeisimpiä esteitä ovat riittämättömät tiedot ulkomaan markkinoista sekä käytännöistä ja asiakkaista. Haasteena voi olla myös riittävän edustuksen saaminen ulkomaille ja kommunikointi ulkomaalaisten jakelijoiden kanssa. Ongelmia voi tuottaa harvinaisempien vientituotteiden tuotantomääräykset. Tämä voi lisätä sekä valmistus- että jakelukustannuksia. (Hollensen 2012, 46.)

Kansainvälistymisen tarkoituksena on tarjota etuja pienille ja keskisuurille yrityksille, sillä kansainväliset markkinat laajentavat tuotteiden ja palveluiden markkinoita sekä muovavat kilpailun dynamiikkaa. Kuitenkin kansainvälistyminen voi lisätä pienien yritysten riskiä epäonnistua markkinoilla. Haavoittuvaiset pienet yritykset eivät välttämättä pärjää markkinoilla, joita yritys ei tunne ja joilla on suurta kilpailua. (Lee, Kelley, Lee & Lee 2012, 2.)

Kansainvälistymiseen liittyy monia teorioita ja malleja, joita yritys voi hyödyntää tehdessään päätöstään lähdöstä ulkomaille. Näistä tärkeimpiä ovat Uppsalan malli, transaktiokustannusteoria ja verkostoitumisen malli. (Hollensen 2012, 54.)

Uppsalan malli tarkastelee yrityksen valintaa siitä, mille markkinoille lähdetään ja minkälaisella menetelmällä sinne lähdetään. Mallin kehityksessä mukana olleet ruotsalaiset Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) määrittivät neljä erilaista kansainvälisille markkinoille lähtemisen vaihetta. Malli selittää, kuinka yrityksen kansainvälistyminen tapahtuu

vaiheittain. Jokainen vaihe kertoo korkeammasta sitoutumisesta kansainvälisiin markkinoihin. Vaiheet ovat:

- vaihe 1: ei säännöllistä vientitoimintaa
- vaihe 2: vientiä itsenäisten edustajien kautta
- vaihe 3: ulkomaisten tytäryhtiöiden perustaminen
- vaihe 4: ulkomaiset tuotanto-/valmistusyksiköt.

(Hollensen 2012, 56.)

Transaktiokustannusteoria on teoria, jonka mukaan yritys tuottaa palvelut ja toiminnot sisäisesti niin kauan kuin ne ovat edullisempia tuottaa sisäisesti kuin ulkoisesti. Yritys tekee näin perustamalla sisäisen hallinnan valvonta- ja toteutusjärjestelmän. Teoria havainnollistaa toimintojen ulkoistamisen kannattavuutta. Transaktiokustannuksia syntyy silloin, kun markkinat eivät toimi täydellisen kilpailun mukaisesti. Täydellisillä markkinoilla kustannuksia ei olisi ollenkaan. Todellisessa elämässä täydellistä kilpailua ei välttämättä kuitenkaan synny, vaan ostajan ja myyjän välillä on yleensä kitkaa, josta syntyy transaktiokustannuksia. (Hollensen 2012, 58.)

Verkostoitumismalli keskittyy organisaation ja ihmissuhteiden välisiin suhteisiin. Se poikkeaa markkinamallista niin, että markkinamallissa toimijoilla ei ole erityisiä suhteita toisiinsa. Se mikä verkostoitumismallissa sitoo suhteet toimijoiden välillä, perustuu teknisiin, taloudellisiin, oikeudellisiin ja henkilökohtaisiin siteisiin. Pitkään ylläpidetyillä suhteilla yritysten ja toimijoiden välillä on tärkeä merkitys yritysten kansainvälistymisen kuvauksessa. Verkostoitumismallissa oletus on, että yritys on riippuvainen toisten yritysten tarjoamista resursseista. Yritys pääsee resursseihin käsiksi hyvien verkostojen kautta. (Hollensen 2012, 61–62.)

Yrityksen kansainvälisen kilpailukyvyyn kehittäminen vaikuttaa kansainvälistymiseen. Jotta yritys voisi olla kilpailukykyinen kansainvälisillä markkinoilla, yrityksellä pitää olla vahva pohja, joka koostuu resursseista, pätevydestä ja suhteista muihin kansainvälisellä areenalla. Seuraavaksi esitellään kolmen tason malli, jotta yritys ymmärtäisi kilpailukykynsä laajemmassa perspektiivissä kansainvälisillä markkinoilla. Kolme tasoa ovat:

1. valtakunnallisen kilpailukyvyyn analyysi (Michael Porterin timanttimalli)
2. toimialan kilpailuanalyysi (Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli)
3. arvoketjun analyysi
 - a. kilpailun kolmio

b. suorituskyvyn mittaaminen.

(Hollensen 2012, 71.)

Porterin (2006) timanttimali tarjoaa tehokkaan tavan analysoida kansallista kilpailukykyä. Kotimaan ominaispiirteet antavat mahdollisuuden arvioida yrityksen kansainvälistä menestystä. Valtakunnallisen kilpailukyvyn analyysi on korkein taso mallissa. Tärkeää on se, että yritykset kilpailevat kansainvälisellä alueella, ei maat. Yrityksen kotimaan piirteet vaikuttavat kuitenkin yrityksen kansainväliseen menestykseen. Porterin timanttimalissa on neljä perustekijää ja kaksi ulkoista tekijää. (Hollensen 2012, 71–75.)

Neljä tekijää kertovat, miksi joku maa menestyy paremmin toimialallaan, kuin toinen. Tekijät, jotka joko edistävät tai jarruttavat yrityksen kilpailuetua, ovat:

1. tuotannontekijäolot
2. kysyntäolot
3. lähi- ja tukialat
4. yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne.

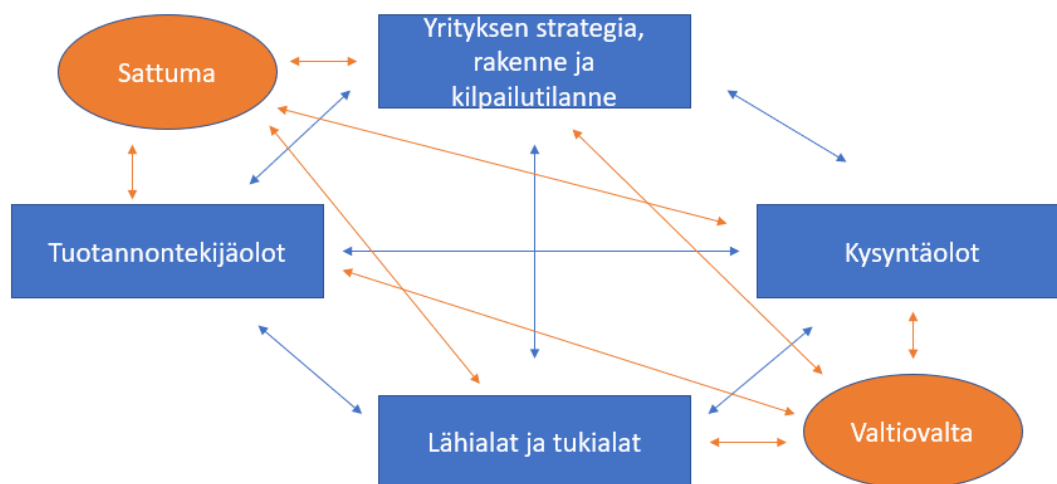
(Porter 2006, 114.)

Lisäksi kaksi ulkoista tekijää ovat:

1. sattuman merkitys
2. valtiovallan merkitys.

(Porter 2006, 173–176.)

Alla olevasta kuviosta 4 käy ilmi, miten kukin perustekijä ja ulkoinen tekijä vaikuttavat toisiinsa.



Kuvio 4. Koko järjestelmä (mukailtu Porter 2006, 177)

Yllä olevien perustekijöiden perusteella määräytyy yritysten syntymis- ja kilpailuympäristö. Tekijät kertovat, onko yrityksellä mahdollisuus hyödyntää voimavaroja sekä huomata erilaisia mahdollisuuksia kohdemaassa. Silloin, jos maassa on mahdollista hyödyntää voimavaroja sekä mahdollisuuksia, yrityksillä on kilpailuetu. Lisäksi yritys saavuttaa kilpailuetua silloin, kun henkilöstön tavoitteet tukevat investointia ja sitoutumista. (Porter 2006, 115.)

Ylläolevien ulkoisten tekijöiden vaikutus on myös suuri. Perustekijät vaikuttavat yrityksen kilpailuetuun. Kuitenkin yrityksen menestyminen on osaksi myös sattumaa. Sattumanvaraiset tekijät eivät ole yleensä maasta riippuvaisia. Sattumanvaraisia tapahtumia voivat olla esimerkiksi keksinnöt, sodat, muutokset maailman rahamarkkinoilla sekä ulkomaisten hallitusten tekemät poliittiset päätökset. (Porter 2006, 173–174.) Lisäksi yrityksen kilpailuetuun vaikuttaa valtiovalta. Valtiovalta voi vaikuttaa perustekijöihin sekä negatiivisesti että positiivisesti. Valtiovalta voi vaikuttaa yrityksen toimintaan laajasti, kuten tukitoimia säätelemällä tai tarkkailemalla mainosmedioita. (Porter 2006, 176–177.)

Seuraava taso mallissa on Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Mallin tarkoitus on se, että ymmärretään yrityksen kilpailukykyä keskittymällä yrityksen kilpailualueeseen. Porterin viiden kilpailuvoiman malli osoittaa, että kilpailu toimialalla perustuu sen taustalla olevaan taloudelliseen rakenteeseen. (Hollensen 2012, 76–80.) Viiden kilpailuvoiman mallin tarkoituksena on auttaa yritystä seuraamaan liiketoiminnan toimivuutta tietyllä toimialalla. Yritys voi joko analysoida omaa toimialaansa, tai sitten se voi analysoida jotain toista toimialaa. Niillä toimialoilla, joissa kilpailuvoimat ovat heikkoja, yrityksen on helpompi menestyä. (Vuorinen 2013, 228.)

Porterin (2006, 71) määrittämät viisi kilpailuvoimaa, jotka määräävät toimialan kilpailun, ovat:

1. uusien tulokkaiden uhka
2. korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhka
3. tavarantoimittajien neuvotteluasema
4. asiakkaiden neuvotteluasema
5. olemassa olevien kilpailijoiden välinen kilpailu.

Viiden kilpailuvoiman vahvuudet vaihtelevat toimialan mukaan. Kilpailuvoimat määräävät alan kannattavuuden pitkällä tähtäimellä ja niiden vaikutusalue on yritysten hinnat, kustannukset ja alalla tarvittavat investoinnit. Vaativa kilpailu vie yrityksen voittoja, sillä kilpailu vie enemmän rahaa. Lisäksi voitot voivat jäädä saamatta, koska yrityksen pitää antaa asiakkaille alempia hintoja kilpailun takia. Jokaisen viiden kilpailuvoiman vahvuus on kiinni toimialan rakenteesta. (Porter 2006, 72.)

Kolmas yrityksen kansainvälisen kilpailukyvyyn kehittymiseen vaikuttava taso on arvoketjuanalyysi. Arvoketjuanalyysi on prosessi, jossa yritys tunnistaa ensisijaiset ja tukevat toiminnot lopputuotteen arvon lisäämiseksi sekä analysoi ensisijaiset ja toissijaiset tukitoiminnot kustannusten vähentämiseksi. Arvoketju edustaa kaikkia yrityksen sisäisiä aktiviteetteja, joiden tarkoituksena on muuttaa menot tuloiksi. (Hollensen 2012, 81.)

2.3 Päätös siitä, mille markkinoille lähdetään

Tässä alaluvussa käsitellään päätöstä siitä, mille markkinoille lähdetään. Päätökseen vaikuttavia eri vaiheita käsitellään ja avataan syvemmin.

Markkinoiden valinnassa vaikuttavia tekijöitä ovat taloudellinen ympäristö sekä markkinoiden poliittinen ja oikeudellinen ympäristö. Nämä tekijät vaikuttavat yritykseen ulkomaisilla markkinoilla. Yritys ei pysty vaikuttamaan valitsemiensa markkinoiden ympäristöön, mutta yrityksen menestys riippuu suuresti markkinoiden ympäristön rakenteesta. Yrityksen tulee perehtyä kunnolla kansainvälisten markkinoiden tarjoamaan poliittiseen ja oikeudelliseen ympäristöön, jotta yrityksen tulos olisi mahdollisimman hyvä. (Hollensen 2012, 143.)

Poliittiseen ja oikeudelliseen ympäristöön kuuluvat valtio, hallitus ja sen toimielimet, maan lait ja julkiset ja yksityiset sidosryhmät. Yrityksen poliittisen ja oikeudellisen ympäristön tulisi olla vakaa, jotta yritys voisi toimia menestyksekkäästi. Nämä ympäristöt jaetaan yleensä kahteen osioon: kotimaan ja ulkomaan ympäristöihin. Näiden kahden osion lisäksi on myös kolmas osio, joka on yleinen kansainvälinen ympäristö. Kansainvälisille

markkinoille laajentaneen yrityksen poliittinen ympäristö on monimutkainen kotimaisen, ulkomaisen ja kansainvälisen politiikan vuoksi. Tämän takia yrityksen tulee olla valmistautunut hyvin ja yrityksellä tulee olla jonkinlainen järjestelmä, jonka avulla yritys voi arvioida poliittisia riskejä, kuten pakkolunastuksia ja rajoituksia. Lisäksi on huomioitava verot ja tuontikiintiöt sekä muut kaupankäynnin esteet. (Hollensen 2012, 119, 143–144.)

Taloudellinen ympäristö määrittää kansainvälisten markkinoiden potentiaalisuuden ja mahdollisuudet. Kansainvälisten markkinoiden erot syntyvät taloudellisista eroavaisuuksista. Maan rikkaus ja tulot kertovat siitä, kuinka suuri ostovoima maan ihmisillä on. Taloudellisen kehityksen vaiheita on monia eri maissa ja tällöin myös markkinat ovat hyvin erilaisia. (Hollensen 2012, 144.)

Markkinoiden valinnassa apuna voidaan käyttää pestel-analyysiä. Pestel-analyysiä käytetään ympäristötekijöiden analysoimiseksi. Pestel-analyysissä käydään läpi kuusi eri ympäristötekijää systemaattisesti läpi. Ympäristötekijät ovat poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä, ja niillä kaikilla on vaikutus yrityksen toimintaan. (Vuorinen 2013, 220.)

Pstel-analyysin avulla koitetaan selvittää yritykseen vaikuttavat merkittävät tekijät. Kun kyseessä on pieni yritys, voi yksi analyysi riittää koko toimintaympäristön kartoittamiseksi. Analyysi voidaan tehdä joko silloin, kun valittuna on jo olemassa oleva markkina, tai silloin, jos on tarkoitus lähteä uusille markkinoille. Pestel-analyysin tarkoituksena on selvittää tekijöiden vaikutukset yrityksen toimintaan. (Vuorinen 2013, 220.)

Kulttuuri vaikuttaa markkinoiden valintaan suuresti. Kulttuuri vaikuttaa jokapäiväisessä elämässä, kuten yhteiskunnan viestintämuodoissa ja yhteiskunnallisessa käytöksessä. Kulttuuri erottaa eri kansainväliset markkinat toisistaan. Joillakin kulttuurisilla eroavaisuuksilla on suurempi vaikutus, kuin toisilla. Esimerkiksi kielimuuri tai eri uskonto vaativat yritykseltä hienovaraisuutta ja suunnittelua etukäteen. (Hollensen 2012, 149.)

Kansainvälisillä markkinoilla yrityksen on tärkeää ymmärtää asiakkaiden arvoja ja normeja, jotta yritys osaa markkinoida tuotteitaan ja palveluitaan oikein. Yrityksen on myös etsittävä ryhmiä, jotka jakavat samat mielenkiinnon kohteet ja arvot, kuin joita yritys edustaa ja tarjoaa. Yrityksen tulee unohtaa oma kulttuurinsa ja koittaa tutkia muita kulttuureja avoimin mielin, sillä yleensä on hyvin vaikeaa asettua oman kulttuurin ulkopuolelle. Kulttuureiden tutkiminen on tärkeää yrityksen markkinoinnin ja menestyksen kannalta. (Hollensen 2012, 166.)

On olemassa kahdenlaisia kulttuureja: matalan kontekstin kulttuureja ja korkean kontekstin kulttuureja. Matalan kontekstin kulttuureissa sanat valitaan tarkasti, asioita perustellaan

faktojen avulla ja tiedon pitää olla todistettua, eli siitä on löydyttävä tutkimustuloksia. Korkean kontekstin kulttuureissa viesti välitetään epäsuoremmin, eikä viestissä vedota tietoon, vaan historiaan tai sosiaalisiin säädöksiin. Eroavaisuuksien ymmärtäminen auttaa ymmärtämään eri kulttuureja. (Hollensen 2012, 152–153.)

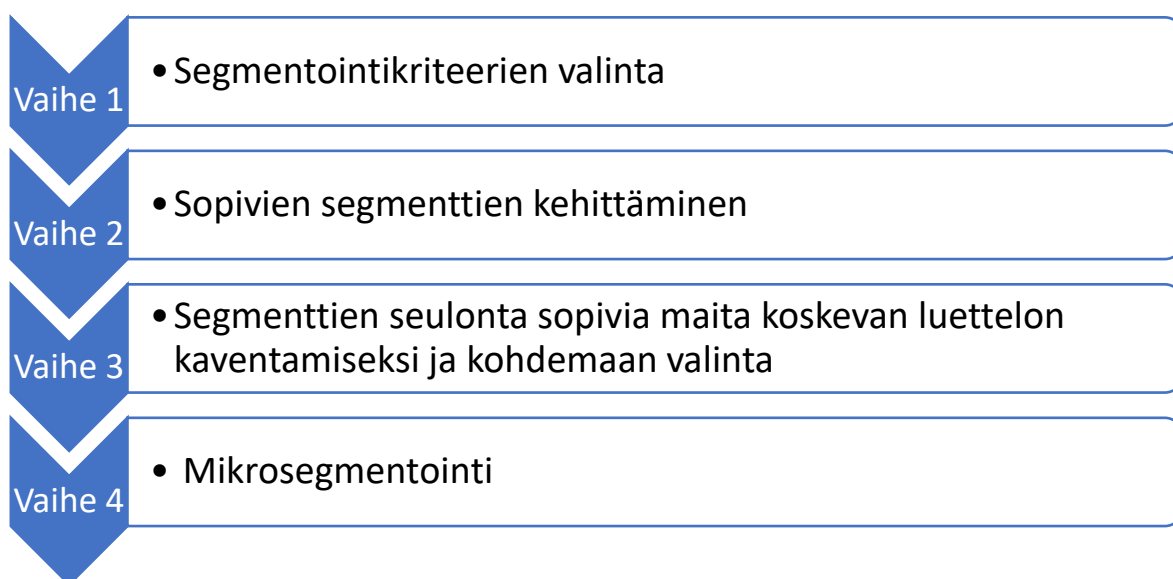
Hofstede (1983) kehitti mallin, jonka avulla hän selvitti erilaisten kulttuurien eroavaisuuksia, ja miten eroavaisuudet vaikuttavat kulttuurien väliseen kanssakäymiseen. Tutkimuksessa oli mukana 72 maata ja 20 kieltä. Hofstede määritteli neljä pääulottuvuutta: valtaetäisyys, individualismi ja kollektivismi, maskuliinisuus ja feminiinisyys sekä epävarmuuden välttäminen. Lisäksi hän lisäsi yhden ulottuvuuden myöhemmin, joka on lyhyen ja pitkänajan orientaatio. Malli selittää, miksi jossain kulttuureissa markkinoidaan ja mainostetaan tietyllä tavalla. Se voi myös selittää eri kulttuurien kulutuskäyttäytymistä. (Hollensen 2012, 160–161.)

Hofstedes Insights -verkkosivuilla voi vertailla maiden kulttuurisia eroavaisuuksia. Verkkosivuilla on kuusi ulottuvuutta, joiden avulla maiden kulttuurisia eroavaisuuksia voidaan arvioida. Valikosta voi valita kaksi tai jopa kolme vertailtavaa maata. Vertailusta saatu tulos ei kuitenkaan tarkoita, että jokainen kulttuuri toimisi juuri niin kuin taulukossa annetaan ymmärtää. Eri yksilöiden välillä voi olla eroja saman kulttuurin sisällä. (Hofstede Insights 2019.)

Jokainen maa on sijoitettu muihin maihin nähden kaikkien ulottuvuuksien perusteella. Ulottuvuudet ovat tilastollisesti erilaisia ja ne esiintyvät kaikissa mahdollisissa yhdistelmissä, vaikka jotkin yhdistelmät ovat yleisempiä kuin toiset. Ulottuvuuksien todentaminen ei ole pelkästään kvantitatiivista tulkintaa. Yhtä tärkeää on kvalitatiivinen tulkinta siitä, mitä eroja ulottuvuuksilla on, ja miten ulottuvuudet vaikuttavat jokaiseen tutkittuun yhteiskuntaan. (Hofstede 2011, 8–9.)

Päätös siitä, mille markkinoille lähdetään kansainvälistymään, on haastava. Oikeiden markkinoiden valinta on monesta syystä tärkeää, sillä valinta voi määrittää yrityksen menestymisen tai epäonnistumisen. (Hollensen 2012, 171.)

Kansainvälisten markkinoiden valintaan tarkoitettu järjestelmä edellyttää yritykseltä neljää vaihetta, jotka on kuvattu alla kuviossa 5.



Kuvio 5. Kansainvälisten markkinoiden segmentointi (mukailtu Hollensen 2012, 173)

Sekä yritys että ympäristö vaikuttavat näihin vaiheisiin. Kun kaikki neljä vaihetta on suoritettu, pitäisi yrityksellä olla jonkinlainen kuva siitä, mille markkinoille lähdetään. Jotta vaiheet yksi ja kaksi olisivat tehokkaita, on segmentointikriteerien oltava mitattavissa, saavutettavissa, kannattavia ja mahdollisia toimeenpantaviksi. (Hollensen 2012, 174.)

Yrityksen koko vaikuttaa markkinoidenvalintaprosessiin. Pienillä ja keskikokoisilla sekä suurilla yrityksillä on eri valintaprosessit. Pienet ja keskisuuret yritykset reagoivat yleensä tarjottuun mahdollisuuteen kansainvälistyä. Pk-yritysten kansainvälisten markkinoiden valinta perustuu tietyille kriteereille. Ensimmäinen kriteeri on matala psyykinen etäisyys, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on vain hiukan epävarmuutta markkinoista ja tietoa uusista markkinoista on saatavilla. Toinen kriteeri on matala kulttuurinen etäisyys, joka yleensä luetaan osaksi matalaa psyykkistä etäisyyttä. Viimeinen kriteeri on matala maantieteellinen sijainti, eli markkinat sijaitsevat hyvällä paikalla yritykseen nähden. Näiden kriteerien avulla uusien markkinoiden valinta johtaa yleensä hyvään lopputulokseen. (Hollensen 2012, 171.)

2.4 Päätös siitä, millä tavalla lähdetään kansainvälistymään

Tässä alaluvussa keskitytään tapoihin, joilla lähdetään kansainvälistymään. Alaluvussa käydään läpi eri operaatiomuotoja sekä muun muassa alihankkijan ja urakoitsijan välistä suhdetta.

Kansainvälistymistavan valintaa kutsutaan operaatiomuodon valinnaksi (entry mode). Sijainnin valinta ja operaatiomuodon valinta ovat strategisia päätöksiä, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa. Operaatiomuodon valinta kansainvälistyvälle yritykselle on todella tärkeää, sillä

operaatiomuodolla on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen ja suoriutumiseen. (Parietti 2017.)

Yrityksen pitää tehdä päätös siitä, millä tavalla lähdetään viemään yrityksen tuotteita ja palveluja uusille ulkomaisille markkinoille. Tärkeää on miettiä, minkälaista strategiaa kannattaa käyttää kansainvälistymistavan valinnassa. Valintaan on kolme sääntöä:

1. Naiivi sääntö. Käytetään samaa tapaa kansainvälistyä kaikille markkinoille.
2. Käytännönläheinen sääntö. Käytetään toimivaa ja sopivaa tapaa kansainvälistyä jokaiselle kansainväliselle markkinalle.
3. Strateginen sääntö. Jokainen eri tapa kansainvälistyä arvioidaan ja vertaillaan, jonka jälkeen tehdään päätös oikeasta tavasta.

(Hollensen 2012, 220.)

Operaatiomuotoja on monia ja ne voidaan jakaa kolmeen osioon. Ensimmäinen osio on vienti, toinen osio on sopimukselliset operaatiomuodot ja kolmas osio on investoinnit. Vienti on näistä osioista yleisin tapa lähteä kansainvälisille markkinoille. Viedessä yrityksen tuotteet valmistetaan joko kotimaassa tai kolmansissa maissa. Tämän jälkeen tuotteet siirretään kohdemarkkinoille. Sopimuksellinen operaatiomuoto on pääasiassa keino siirtää tietoja ja taitoja kumppaneiden kesken ja myydä niitä ulkomaille. Tämä osio on viennin ja investoinnin välimuoto. Investoinnissa yritys omistaa ja hallinnoi vievää organisaatiota täysin, eli vie esimerkiksi oman tuotannon ulkomaille. (Kananen 2010, 47.)

Eri osioiden alle sijoittuvia operaatiomuotoja on monia. Näitä ovat muun muassa viennin alle asettuvat välitön vienti, epäsuora vienti ja suora vienti. Sopimuksellisten operaatiomuotojen alle kuuluvat lisensointi sekä franchising ja investointien alle kuuluvat tytäryritykset. Näiden operaatiomuotojen avulla tuote saadaan vientimaasta tuontimaahan. (Kananen 2010, 44-45.) Aina ei ole yksiselitteistä valita operaatiomuodoista parasta. Yritys saattaa valita useamman operaatiomuodon eri tuotantolinjoille. (Hollensen 2012, 227.)

Ulkoistamisen merkitys on kasvanut yrityksissä, sillä se on yleensä tehokkaampaa. Tähän ei kuitenkaan sisälly yrityksen oma ydinosaminen. Yrityksen kannattaakin tällöin miettiä, olisiko järkevämpää ulkoistaa jotkin toiminnot, vai tehdä ne itse. Yritys voi ulkoistaa toimintojaan alihankkijan avulla. Alihankkija on yritys tai henkilö, joka tarjoaa tuotteita ja palveluja sopimusten tekemiseksi, joihin alihankkija itse ei liity millään tavalla. Yleensä alihankkijan tarjoamat tuotteet ovat osa yrityksen tuotteita, mutta eivät kuitenkaan valmiita lopputuotteita. Lisäksi alihankkija ei ole yleensä yhteydessä asiakkaaseen, vaan yritys joka alihankkijaa käyttää, hoitaa asiakaspuolen. (Hollensen 2012, 227.)

Urakoitsija ja alihankkijan välistä suhdetta on tärkeää ymmärtää eri näkökulmista kansainvälistyvässä ympäristössä. Alla oleva taulukko 1 kuvaa urakoitsijan ja alihankkijan, eli ostajan ja myyjän suhteen hyötyjä ja haittoja.

Taulukko 1. Urakoitsijan ja alihankkijan ostaja-myyjä -suhteen hyödyt ja haitat (mukailtu Hollensen 2012, 291)

	Hyödyt	Haitat
Urakoitsija (ostaja)	<p>Urakoitsija on joustava, koska se ei sijoita tuotantolaitoksiin. Alihankkija voi hankkia tuotteita edullisemmin (esim. halvemmista työvoimakustannuksista) kuin omalla tuotannolla.</p> <p>Urakoitsija voi keskittyä sisäiseen ydinosaamiseen.</p> <p>Urakoitsijan tuotevalikoiman täydentäminen.</p> <p>Alihankkija voi antaa uusia ideoita tuotekehitykseen.</p>	<p>Sopivien valmistajien (alihankkijoiden) saatavuutta ei voida olettaa. Ulkoistaminen on yleensä epävakaampaa kuin sisäiset toiminnot.</p> <p>Urakoitsijalla on vähemmän valtaa alihankkijan toimintaan liittyen.</p> <p>Alihankkijat voivat kehittyä kilpailijoiksi.</p> <p>Ulkoistettujen tuotteiden laatuongelmat voivat vahingoittaa urakoitsijan liiketoimintaa.</p> <p>Alihankkijalle annettava apu voi lisätä koko toiminnan kustannuksia.</p>
Alihankkija (myyjä)	<p>Pääsy uusille vientimarkkinoille urakoitsijan kansainvälistymisen vuoksi (erityisesti merkityksellistä ns. myöhään aloittaville).</p> <p>Hyödyntää mittakaavaetuja (pienemmät kustannukset yksikköä kohti) parantamalla kapasiteetin käyttöastetta.</p> <p>Oppii urakoitsijan tuoteteknologiaa.</p> <p>Oppii urakoitsijan markkinointikäytäntöjä.</p>	<p>Vaara tulla riippuvaiseksi urakoitsijasta, koska tuotantokapasiteetti kasvaa ja myynti- ja markkinointitoiminta laajenee samanaikaisesti ulkomaille, jotta voidaan vastata urakoitsijan vaatimuksiin.</p>

Koska ulkoistaminen kasvaa yrityksissä jatkuvasti ja yritykset ostavat osia, puolivalmiita tuotteita ja muita tarvikkeita alihankkijoilta, on kilpailukyvyyn luominen käyttämällä alihankkijaa todella tärkeää. Kilpailukyvyyn luominen alihankkijan kautta perustuu siihen, että toimittaja on välttämätön urakoitsijalle useista syistä. Urakoitsija yrittää ulkoistaa toiminnot, jotka ovat mahdollisia ulkoistaa vaivannäön ja ajankäytön hallitsemiseksi. (Hollensen 2012, 278.)

2.5 Kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatiminen

Tämä alaluku käsittelee kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatimista. Alaluvussa käydään läpi markkinointimixiä, erilaisia jakelukanavia ja viestintään liittyviä päätöksiä.

Markkinoinnilla tarkoitetaan kannattavan asiakassuhteen hallintaa. Tarkoituksena on tuoda asiakkaalle lisäarvoa markkinoinnin avulla, saada lisää asiakkaita sekä pitää vanhat asiakkaat tyytyväisinä tuomalla heille nautintoa. (Kotler & Armstrong 2014, 26.)

Yritys tarvitsee hyvin suunnitellun markkinointisuunnitelman lähtiessään uusille markkinoille. Suunnitelman tarkoituksena on kohdistaa yrityksen brändi, tuote tai itse yritys oikein. Kun yrityksellä on hyvä markkinointisuunnitelma, yritys on paremmin valmistautunut viemään uutta tuotetta tai jo olemassa olevaa tuotetta markkinoille. Markkinointisuunnitelman avulla voidaan dokumentoida se, kuinka yrityksen strategiset tavoitteet saavutetaan erilaisilla markkinointistrategioilla ja tekniikoilla, asiakkaan ollessa lähtökohtana. (Kotler & Armstrong 2014, 633.)

Markkinointisuunnitelman laatimisen avuksi on työkaluja. Markkinointimix on yksi niistä. Markkinointimix on markkinointityökalu tai -ohjelma, jonka avulla markkinoiden tarpeet tyydytetään. Asiakasta täytyy ajatella kaikkia päätöksiä tehdessä. Päätöksiä voivat olla esimerkiksi raaka-aineiden valintaa ja tuotteiden suunnittelua koskevat päätökset. (Viitala & Jylhä, 2013.)

Kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatimiseen kuuluu tärkeänä osana tuotteeseen ja hinnoitteluun liittyvät päätökset. Hinta on yleensä tärkeimpien päätösten joukossa, mutta se on myös usein jätetty liian vähäiselle huomiolle. Hinta on ainoa osa markkinointimixiä, jota voidaan muuttaa ilman siitä aiheutuvia suuria kuluja. Kaikkien muiden markkinointimixin osien, tai toisin sanoen 4P:n, muuttaminen aiheuttaa kuluja. Hinnan (price) lisäksi markkinointimixiin kuuluu kolme muuta osaa, jotka ovat myyntipaikka (place), tuote/palvelu (product) ja markkinointiviestintä (promotion). (Hollensen 2012, 318.)

Kansainvälistä markkinointisuunnitelmaa laatiessa yrityksen pitää valita käytäntö, jonka avulla selvitetään mitkä osat markkinointisuunnitelmaa toteutetaan kaikilla markkinoilla samalla tavalla ja mitkä osat mukautetaan eri markkinointiympäristöjen mukaan. Lisäksi brändäys on oleellinen osa markkinointisuunnitelmaa. Brändäysvaihtoehtoja on useita. Brändäys vahvistaa tuotteen arvoa ja myyjän antamaa kuvaa asiakkaille. (Hollensen 2012, 365.)

Nykypäivänä markkinoinnissa trendinä on vallinnut vihreä markkinointistrategia, joka velvoittaa yrityksiä kohti vihreämpiä valintoja. Yhteiskunta hyötyy yrityksen

ympäristöystävällisemmästä markkinointistrategiasta. Jos markkinointistrategia on toteutettu oikein, vihreä markkinointi voi lisätä tunneyhteyttä kuluttajan ja brändin välille. Yritys luo positiivisen yleiskuvan itsestään ympäristöystävällisyyden avulla, joka johtaa yrityksen tuoton kasvuun. (Hollensen 2012, 366.)

Kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatimiseen kuuluu lisäksi jakelu- ja viestintäpäätökset. Tuotteiden jakelu ulkomaisille markkinoille on operaatiomuodon valinnan jälkeen seuraava vaihe. Ulkomaan jakelun rakenteen ja hallinnan ymmärtäminen on tärkeää yrityksen kansainvälistymisen kannalta. Lisäksi yrityksen tulee ymmärtää kansainvälisen logistiikan hallintaa. (Hollensen 2012, 372.)

Jakelukanavat edustavat alan tavaroiden ja palveluiden hinnasta noin 15-40 prosenttia. Jakelukanavia on monia ja ne ovat yhteys tuottajien ja loppukäyttäjien välillä. Tuotteiden ja palveluiden saatavuus on kiinni jakelukanavien tarkasta suunnittelusta laatuun ja määrään liittyen. Yritys voi jakaa tuotteita ja palveluita suoraan tai välillisesti. Suora jakelu tarkoittaa ulkomaisen yrityksen kanssa käytävää suoraa kauppaa, kun taas välillinen jakelu tarkoittaa kotimaista yritystä, joka toimii välittäjänä. (Hollensen 2012, 372–373.)

Viimeisimpänä yritys tekee kansainvälistä markkinointisuunnitelmaa laatiessaan päätöksen koskien viestintää. Viestinnän tarkoitus on sama sekä kotimaan että ulkomaan markkinoilla. Viestinnän tarkoituksena on kommunikoida ostajien kanssa sekä tarjota niin paljon tietoa, että ostajat pystyvät tekemään ostopäätöksiä. (Hollensen 2012, 373.) Viestinnän helpottamiseksi on erilaisia viestintävälineitä. Näitä ovat esimerkiksi mainostaminen, suhdetoiminta, myynninedistäminen, suoramarkkinointi ja henkilökohtainen myynti. (Hollensen 2012, 389.)

2.6 Kansainvälisen markkinointisuunnitelman toteuttaminen ja koordinointi

Tässä aluvussa käydään läpi viiden vaiheen päätösmallin viimeinen vaihe, joka käsittelee markkinointisuunnitelman toteuttamista ja koordinointia. Tämä alaluku käsittelee tarkemmin kulttuurin vaikutusta markkinointisuunnitelman toteuttamiseen sekä muun muassa organisaatorakenteen valintaa.

Kansainvälistä markkinointisuunnitelmaa toteutettaessa kulttuuri on iso osa prosessia, ja kulttuurien väliset myyntineuvottelut ovat isossa roolissa. Kulttuuri vaikuttaa neuvottelujen jokaisessa vaiheessa. Kulttuuri vaikuttaa neuvottelun kulkuun jo tapaamisvaiheessa ennen neuvotteluiden alkua. Kulttuuri vaikuttaa tapaan, jolla yritysten tulee lähestyä toisiaan. (Hollensen 2012, 443.)

Neuvottelukulttuureja on kahden tyyppisiä: sääntöpohjaisia kulttuureja ja suhdekulttuureja. Sääntöpohjaisia kulttuureja löytyy pääasiassa läntisistä maista. Länsimaisissa kulttuureissa neuvotteluissa tehdyt sopimukset keskittyvät lain noudattamiseen. Länsimaisissa kulttuureissa kunnioitetaan sääntöjä, jotta asiat menisivät oman yrityksen kannalta hyvin. Sääntöjen pitää olla loogisia ja järkeenkäyviä, jotta niitä kunnioitetaan. Suhdekulttuureissa sopimukset perustuvat luotettavuuteen ja suhteisiin perheen ja ystävien kanssa mieluummin, kuin sääntöihin ja lakiin. Suhdekulttuureissa yritykset haluavat muodostaa luotettavan suhteen ennemmin, kuin he tekevät minkäänlaisia sopimuksia. Kaupankäyntiä pidetään enemmänkin yhteenottona kuin neuvotteluna. (Hollensen 2012, 444.)

Yritysten välillä tulee vastaan paljon eroavaisuuksia, joita omien kotimaiden välillä on. Näistä yleisimpiä eroja ovat kieli, tietyt tavat ja oletukset. Lisäksi myyjällä sekä ostajalla on aina jonkinlaisia ennakkoluuloja toisistaan, jotka ovat yleensä negatiivisia. Toisen maan kulttuuriin tutustuminen ja tapojen opiskeleminen hälventää ennakkoluuloja. Kulttuurien välisistä eroista ajan käsite vaihtelee suuresti. Läntisissä maissa tehdään aikataulut, joita noudatetaan ja joita muiden oletetaan myös noudattavan. Toisissa kulttuureissa ajan käsite on paljon joustavampi ja aikaa ei pidetä niin arvokkaana. (Hollensen 2012, 445.)

Kulttuurien väliset neuvottelut ovat monimutkainen prosessi. Prosessin tarkoituksena on sopia kahden osapuolen välillä asioista, jotka aiheuttavat riitaa tai joissa on epäselvyyttä, ja laatia sopimus, joka miellyttää molempia osapuolia. Kulttuurien välisen neuvotteluprosessin voi jakaa kahteen osaan, joista toinen on ei tehtävään liittyvä vuorovaikutus ja toinen tehtävään liittyvä vuorovaikutus. Kulttuurien välinen etäisyys vaikuttaa neuvotteluprosessiin suuresti, eli mitä suuremmat eroavaisuudet kulttuurien välillä on, sitä hankalampaa neuvottelu voi olla ilman kunnan perehtymistä toisen osapuolen kulttuuriin. (Hollensen 2012, 445.)

Muuta kuin tehtävään liittyvää vuorovaikutusta ovat:

- aseman erottelu
- näyttökertojen tarkkuus
- ihmissuhteet.

Tehtävään liittyvää vuorovaikutusta ovat:

- tietojenvaihto
- vakuuttamis- ja neuvottelustrategiat
- toimilupa ja sopimus.

(Hollensen 2012, 446–448.)

Pärjätäkseen kansainvälisillä markkinoilla yrityksen pitää panostaa suuresti toisen kulttuurin tuntemiseen. Jatkuva opetteleminen kokemusten kautta erilaisilla markkinoilla on tärkeää. Mitä enemmän yrityksellä on tietoa maasta ja sen kulttuurista, sitä paremmin kaupankäynti yleensä sujuu. (Hollensen 2012, 463.)

Yrityksen sisäiset suhteet ovat merkittävässä roolissa, kun yritys toteuttaa ja koordinoi kansainvälistä markkinointisuunnitelmaa. Markkinoiden rakenne muuttuu jatkuvasti ja yritysten tulee pysyä ajan tasalla. Tämä johtaa siirtymiseen kotimaisilta markkinoilta ulkomaisille markkinoille. Tällöin yritysten on muutettava organisaatorakennetta ja koordinointi- ja valvontajärjestelmiä. (Hollensen 2012, 468.)

Jotta kansainvälinen yritys pystyisi hyödyntämään tehokkaasti vastaan tulevia mahdollisuuksia, on yrityksen rakenteen valinta oikealla tavalla tärkeää. Hyvä organisaatorakenne määrittelee yrityksen kyvyn toimia haastavissa tilanteissa. Kansainvälisen yrityksen pitää valita mihin se keskittyy organisaatorakennetta valittaessa: toimintojen rakentamiseen, tuotteisiin, maantieteelliseen alueeseen tai näihin kaikkiin. (Hollensen 2012, 468.) Rakenteen valintaan vaikuttaa muun muassa yrityksen sen hetkinen kansainvälinen tilanne, henkilöstön pätevyys, eli hyvien johtajien löytäminen ja kansainvälisen toiminnan strateginen merkitys. (Hollensen 2012, 494.)

Kun yritys lähtee toteuttamaan kansainvälistä markkinointisuunnitelmaansa, on yrityksen ymmärrettävä enemmän markkinointitavoista. Maailmanlaajuinen johtaminen on markkinointitapa, joka perustuu suhteisiin. Markkinointitavassa keskitytään luomaan asiakaslähettäisiä myyntiä. Maailmanlaajuisella johtamisessa tarkoituksena on vastata asiakkaan tarpeisiin myydessä yritykseltä toiselle. Maailmanlaajuinen johtaminen on niin sanottu yrityksen muoto, jossa toimittajayritys toteuttaa maailmanlaajuisia toimintaa ja valvontaa sekä palvelee tärkeitä asiakkaita. (Hollensen 2012, 473.)

Viimeisimpänä kansainvälisen markkinointisuunnitelman toteuttamiseen kuuluu prosessin valvominen. Valvominen on tärkeää sen takia, että yritys näkee, kuinka se on suoriutunut kansainvälistymisestä. Kun yrityksellä on tieto siitä, kuinka hyvin se on suoriutunut, voi yritys tehdä muutoksia toimintaansa ja tällöin syntyy laadukas valvontaprosessi. Yleensä valvonnan merkitystä yritykselle aliarvioidaan, vaikka siihen pitäisi keskittyä enemmän. (Hollensen 2012, 484.)

3 CASE: ÖHMAN TRUKIT OY

3.1 Yrityksen esittely

Tässä aluvuossa esitellään yritys, jolle opinnäytetyö on tehty. Ensin esitellään yrityksen perustiedot ja sen jälkeen paneudutaan yrityksen tämänhetkiseen kansainvälisyyteen.

Öhman Trukit Oy on perustettu vuonna 1989. Yrityksen perustaja, Kari Öhman, on toiminut yrityksen toimitusjohtajana perustamisesta asti. Aluksi liiketoiminta koostui trukkien huollosta ja kunnossapidosta, ja tämä on ollut yrityksen vetovoimana tähän päivään asti. Vuonna 1999 Öhman Trukit osti Lahden Trukkipalvelu Oy:n, jonka liiketoimintaan kuuluu trukkien vuokraus lyhyt- ja pitkäaikaisesti. Lahden Trukkipalvelu on Öhman Trukkien tytäryhtiö ja sen liikevaihto on kolmasosa konsernin liikevaihdosta. Öhman Trukeilla on kolme toimipistettä Heinolassa, Lahdessa ja Vantaalla. Yritys työllistää tällä hetkellä 14 työntekijää: 7 asentajaa, kuorma-auton kuljettajan, kaksi trukkimyyjää, varaosamyyjän, työnjohtajan, toimitustyöntekijän sekä toimitusjohtajan. Tällä hetkelle Öhman Trukit valmistaa trukkeja, maahantuo trukkeja, myy ja kunnossapitää sekä maahantuo ja myy varaosia, renkaita ja lisälaitteita. Lahden Trukkipalvelu vuokraa trukit lyhyt- ja pitkäaikaiseen käyttöön. (Seppo Hoffrén Oy 2018, 4.)

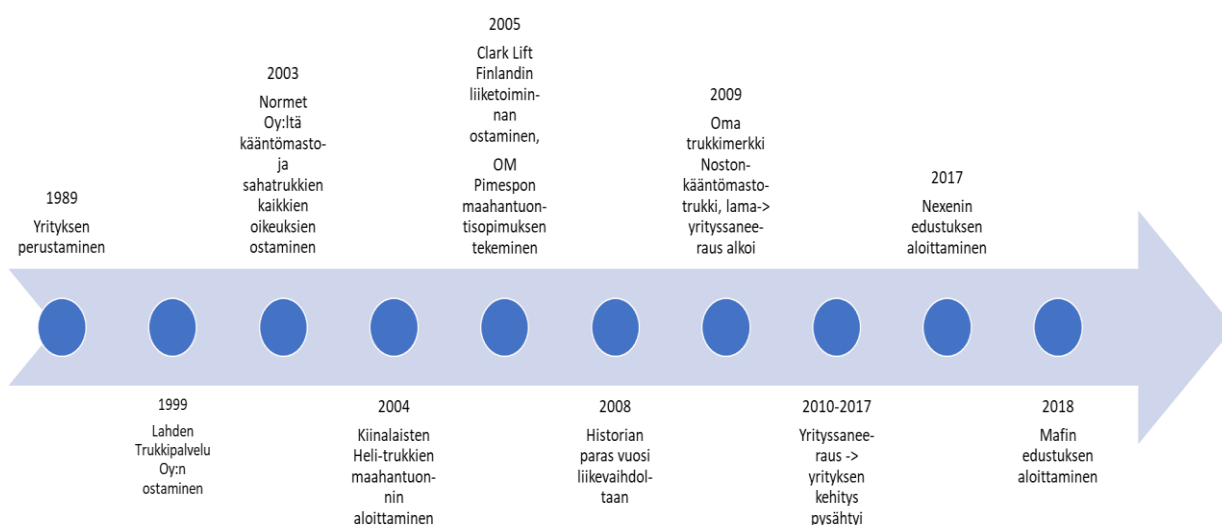
Öhman Trukit on menestynyt hienosti, mutta sillä on ollut myös haasteita yritystoiminnassaan. Vuonna 2009 alkanut lama hankaloitti yrityksen liiketoimintaa ja yritys joutui yritysaneeraukseen vuoden 2009 lopussa. Yrityssaneerausta kesti seitsemän vuotta. Tällöin yrityksen kehitys oli minimissään ja yrityssaneeraus esti muun muassa uuden kaluston ostamisen ja tämän seurauksena etenemisen. Kun yrityssaneeraus loppui, Öhman Trukeista tuli vahvempi kuin ennen, ja tällä hetkellä Öhman Trukkien liikevaihto nousee koko ajan. (Öhman 2019.)

Öhman Trukit on trukki-alan moniosaaja. Yrityksen toiminta-ajatus on tarjota asiakkaille mahdollisimman hyvää ja edullista kokonaisvaltaista trukkipalvelua. Tähän sisältyy uusien ja käytettyjen trukkien toimitus sekä huolto- ja korjauspalvelut ja varaosa- ja tarviketoimitukset. Öhman Trukkien iskulause on ”We know forklifts” (me tunnemme trukit). (Seppo Hoffrén Oy 2018, 3.)

3.2 Kansainvälisyys yrityksessä

Öhman Trukit myy käytettyjä sekä uusia trukkeja. Vuonna 2003 Öhman Trukit osti Normet Oy:ltä sekä kääntömasto- että sahatrukien valmistusoikeudet. Tämän jälkeen Öhman Trukit kehitti oman trukkimerkin, Noston-kääntömastotrukki, jonka ensimmäinen yksilö sai ensiesittelynsä logistiikkamessuilla vuonna 2009.

Yritys aloitti kiinalaisten HELI-trukkien maahantuonnin vuonna 2004 ja vuonna 2005 Öhman Trukit osti Clark Lift Finlandin liiketoiminnan. Tällöin jo käynnissä ollut Clark-trukkien jälleenmyynti muuttui maahantuonniksi. Vuonna 2005 Öhman Trukit teki maahantuontisopimuksen OM Pimespon kanssa trukkien osalta. OM Pimespolta saatiin silloin varastotrukkikalustoa Öhman Trukeille. Vuonna 2017 Öhman Trukit aloitti tuomaan Nexen-merkkisiä umpikumirenkaita Suomeen ja se aloitti samalla Nexenin edustuksen. Vuonna 2018 Öhman Trukit aloitti saksalaisen MAFI:n edustuksen. (Seppo Hoffrén Oy 2018, 4.) Alla olevasta kuvioista 6 näkyy merkittäviä tapahtumia Öhman Trukkien perustamisvuodesta 1989 vuoteen 2018 asti.



Kuvio 6. Öhman Trukit Oy:n aikajana

HELI on tällä hetkellä Kiinan suurin trukkipalvelu ja maailmanlaajuisesti se on kymmeneksi suurin valmistaja. Öhman Trukeilla on HELI-trukkien maahantuontioikeus ainoana Suomessa. Nykymuotoisten trukkien keksijä Clark, jonka maahantuojana Öhman Trukit on, oli saksalainen ja tällä hetkellä sen omistus ja valmistus ovat Pohjois-Koreassa. MAFI on saksalainen trukkipalvelu. Öhman Trukit maahantuo varaosia ja muita tarvikkeita yli 15 maasta. Lisäksi Öhman Trukit on maailman suurimman trukkipalvelun toimittajan TVH:n eniten ostava yritys Suomessa. (Seppo Hoffrén Oy 2018, 4.)

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS JA TIEDON ANALYSOINTI

4.1 Empiirisen tutkimuksen suunnittelu

Tässä aluvussa esitellään vaiheet, joita empiirisen tutkimuksen suunnittelussa on ollut. Ensin kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja sen jälkeen kerrotaan tarkemmin eri vaiheista tutkimuksen suunnittelussa.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta koitetaan ymmärtää perinpohjaisesti. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata asioita todenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sisältää kuvia, videoita ja sanoja ja tiedon keräämiseen käytetään esimerkiksi haastatteluja. Kvalitatiivinen tutkimus yrittää löytää tarkoituksia ja suhteita tutkimukseen osallistujien väliltä. (Saunders ym. 2012, 161–163.)

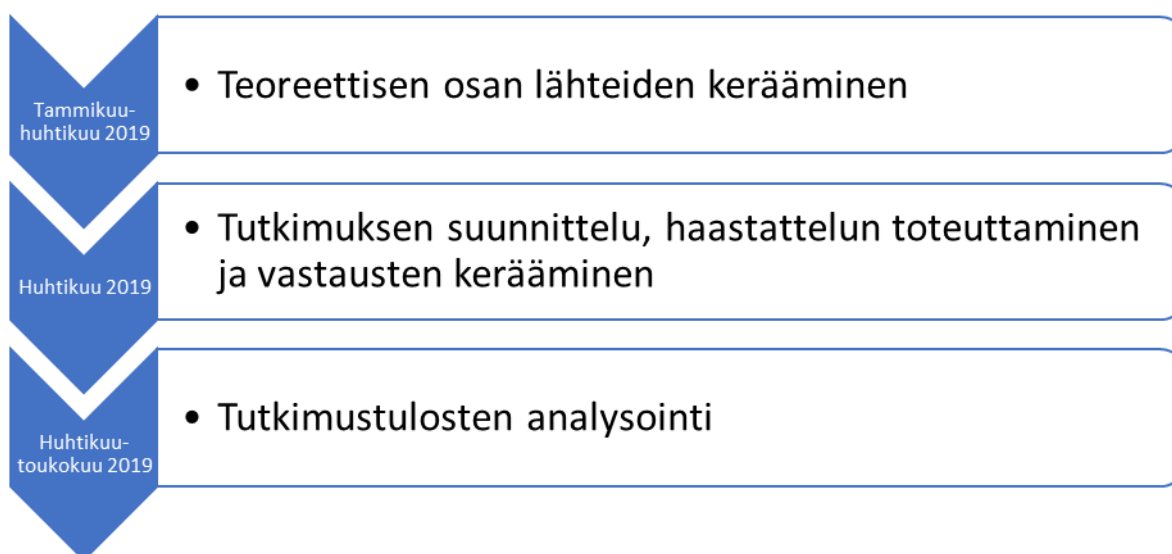
Empiiriseen tutkimukseen kerätty ensisijainen tieto tuli haastattelusta, joka tehtiin Öhman Trukit Oy:n henkilöstöä haastatteleamalla. Haastattelussa haastattelija ohjaa keskustelua. Haastattelulla on tavoite, jonka avulla yritetään saada luotettavaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 207-208.) Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia ajatuksia henkilöstöllä on yrityksen kansainvälistymistä kohtaan ja minkälaisia ideoita heillä on koskien esimerkiksi yhteistyötä TVH-yhtiön kanssa kansainvälistymisen apuna. Tutkimuskysymyksen alakysymykset oli sisällytetty haastatteluun. Koska kansainvälistyminen koskee koko Öhman Trukkien henkilöstöä, pyrittiin haastattelemaan suurinta osaa henkilöstöstä.

Tutkimusaineisto kerättiin strukturoituna haastatteluna. Strukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös lomakehaastatteluksi, eli haastattelussa käytetään lomaketta. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Jokaiselle haastateltavalle annetaan sama lomake, jossa kysymysten järjestys sekä sanamuodot ovat samat (Vilkkä 2005, 101). Strukturoitua haastattelua käytetään yleensä ilmiön tarkentamiseen ja sen ymmärtämiseen (Kananen 2014, 79).

Haastattelulomake (liite 1) lähetettiin sähköpostilla haastateltaville saatteen (liite 2) kanssa. Haastattelu sisälsi seitsemän kysymystä. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Vastausvaihtoehtoja ei ollut annettu valmiiksi. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin. Haastattelu eteni kysymys kysymykseltä valmiiksi laaditun lomakkeen avulla.

4.2 Tiedon keruu

Tässä aluvussa esitellään tiedonkeruuprosessi tässä opinnäytetyössä. Alla on kuvio 7 opinnäytetyön tiedonkeruuprosessista tammikuusta toukokuuhun.



Kuvio 7. Opinnäytetyön tiedonkeruuprosessi

Opinnäytetyön kirjoitusprosessi ja näin myös tiedonkeruuprosessi alkoivat tammikuussa 2019. Ensimmäisenä tehtiin päätös opinnäytetyön toimeksiantoyrityksestä ja valittiin aihe työlle. Tämän jälkeen mietittiin tutkimuskysymys sekä alakysymykset opinnäytetyölle. Kun kysymykset oli mietitty, kirjoitettiin opinnäytetyölle johdanto, johon kerättiin tietoa eri lähteistä. Johdannon kirjoittamisen jälkeen kerättiin kirjallisuutta ja artikkeleita sekä muita lähteitä teoriaisuuteen viiden vaiheen päätösmallista.

Teoriaosuuden viimeisiä osioita kirjoitettaessa ja kirjoittamisen jälkeen huhtikuussa 2019, aloitettiin empiirisen osan valmistelu ja haastattelukysymysten suunnitteleminen. Tutkimusaineisto opinnäytetyöhön kerättiin strukturoidulla haastattelulla. Haastattelukysymysten päättämisen jälkeen kysymykset näytettiin Öhman Trukit Oy:n toimitusjohtajalle, jotta hän pystyi katsomaan ne läpi ennen kuin ne lähetettiin muulle henkilöstölle. Haastattelu lähetettiin kaikille keskiviikkona 10.4.2019 ja vastaukset pyydettiin maanantaihin 15.4.2019 mennessä. Vastauksia tuli kuitenkin myöhässä, sillä vastausaika oli liian lyhyt. Haastattelu lähetettiin kaikille haastateltaville sähköpostitse saateen kanssa, ja kaikissa haastattelulomakkeissa oli samat kysymykset, samassa järjestyksessä ja avoimilla vastauksilla.

Öhman Trukit työllistää 14 henkilöä mukaan lukien toimitusjohtajan. Haastattelu lähetettiin jokaiselle työntekijälle. Haastatteluihin vastasi seitsemän työntekijää.

4.3 Tiedon analysointi

Tässä alaluvussa opinnäytetyön tutkimuksen tulokset esitetään. Öhman Trukit Oy:n henkilöstölle tehdyn haastattelun tulokset esitellään kysymyskohtaisesti. tehtiin nimettömästi, joten vastaajien nimiä ei ole kerrottu.

1. Minkälaista kokemusta Öhman Trukit Oy:llä on jo kansainvälistymisestä?

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen kuva henkilöstöllä on tällä hetkellä Öhman Trukkien kansainvälisestä tilanteesta, ja mitä henkilöstö lukee kansainväliseksi toiminnaksi.

Ensimmäisen haastattelukysymyksen perusteella Öhman Trukkien tämän hetkinen kansainvälisyys tuli selkeämmin esille, ja työntekijöiden eri näkemykset kansainvälisen yrityksen määritelmästä selkenivät.

Enemmistö vastaajista osasi kertoa trukkien maahantuonnista enemmänkin ja kertoa, mistä maista trukkeja on tuotu. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että henkilöstö oli tietoinen yrityksen pitkäaikaisesta kansainvälisyydestä. Harvempi vastaajista kertoi trukkien viennistä esimerkiksi lähimaihin kuten Viroon. Vastaukset painottuivat enemmän tuonnista kertomiseen.

Yrityksellä on kokemusta kansainvälisyydestä jo lähes yrityksen perustamisesta lähtien.

Öhman Trukit toimii yhteistyössä monien kansainvälisten yritysten kanssa, mm. tuomalla maahan trukkeja ja trukkien varaosia, tarvikkeita ja renkaita.

Öhman Trukit on toiminut jo 20 vuotta eri puolilta maailmaa olevien tavarantoimittajien kanssa (trukkeja, varaosia, tarvikkeita). Trukkeja maahantuodaan paljon Kiinasta, Koreasta, Saksasta, Belgiasta ja Hollannista. Käytettyjä trukkeja on toimitetukin lähimpiin naapurimaihin pitkään myyntiin ja vuokralle.

Öhman Trukeilla on kokemusta trukkien maahantuonnista ensin Clark trukkien osalta Saksasta. Sitten rupesimme tuomaan HELI trukkeja Kiinasta ja OM Pimespoa Italiasta. Toimme lisäksi HOIST-trukin Amerikasta ja Abekoita Ruotsista. Clarkin valmistuksen siirtyessä Etelä-Koreaan, tuli sekin maa mukaan. Italiasta toimme myös FAC-trukkeja. Käytettyjen trukkien maahantuonnin takia olemme lisäksi olleet tekemisissä Hollannin, Belgian ja Tanskan kanssa. Varaosien osalta olemme usean maan kanssa tekemisissä.

Öhman Trukit tuo varaosia ja trukkeja Euroopasta ja Kaukoidästä. Joskus satunnaisesti pientä varaosamyyntiä tai trukkivuokrausta esim. Viroon. Myöskin Suomen mantereella vuokrausta eurooppalaisille.

2. Miksi Öhman Trukit Oy:n kannattaa lähteä laajentamaan kansainvälistymistään?

Toisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön ajatuksia yrityksen potentiaalista lähteä kansainvälistymään. Tarkoituksena oli selvittää, onko henkilöstö samalla linjalla vai onko heillä eri ajatuksia siitä, miksi Öhman Trukit olisi hyvä yritys kansainvälistymisen laajentamiseen.

Vastauksista kävi ilmi, että Öhman Trukkien kansainvälistymisestä on eroavia mielipiteitä. Osa vastanneista koki kansainvälistymisen olevan loistava idea ja osan mielestä Suomen markkinat olisi otettava haltuun ensin kunnolla. Vastaukset juuri siitä miksi yrityksen tulisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään, jäivät vähemmälle ja vastauksia siihen kannattaako yrityksen kansainvälistyä vai ei, tuli monta.

Vastauksien perusteella moni koki, että Öhman Trukeilla on potentiaalia lähteä kansainvälistymään, mutta ensin yrityksen tulisi kasvattaa kotimaan markkinoitaan. Osa mainitsi minkä takia yritys olisi hyvä kansainvälistyvillä markkinoilla ja muun muassa yrityksen hintalaatusuhteesta mainittiin vastauksissa.

Koska panostamme trukki- ja varsinkin varaosakauppaan, täytyy kaikki maailman parhaat valmistajat olla hankintalistoillemme. Pyrimme erikoistumalla olemaan Suomen ja toivottavasti lähialueiden (Viro ensin) nopean toimituksen toimittaja.

Tavarantoimituksessa suoraan valmistajalta ostaminen parantaa katetta. Nostonille riittäisi markkinoita maailmalla paljon, jos Öhman Trukeilla riittää rahkeita. Öhman Trukkien harrastama pienillä kuluilla toimiva hinta-/laatusuhteeltaan hyvä trukkitalo toimisi konseptina missä vain.

Ei välttämättä kannatakaan, koska se vaatii todella paljon lisäresursseja esim. työvoiman osalta. Jos kuitenkin olemassa olevalla joukkueella kykenisi laajentamaan, olisi se ilman muuta mahdollisuus uusien markkinoiden ja siitä seuraavan liikevaihdon nousun näkökulmasta.

Onhan se iso markkina, mutta ehkä kotimaan markkinan täyttäisin ensin.

3. Mitä Öhman Trukit Oy:n toiminnassa/rakenteessa pitäisi muuttaa kansainvälistymisen laajentamista varten?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön ajatuksia siitä, minkälaisia asioita yrityksen toiminnassa tai rakenteessa pitää muuttaa, jotta yritys voisi laajentaa

kansainvälistymistään. Tarkoituksena oli selvittää, onko henkilöstöllä tietoa siitä, minkälaisia muutoksia kansainvälistymisen laajentuminen voi vaatia.

Vastauksista kävi ilmi, että moni henkilöstöstä ajatteli tämänkin hetkistä kansainvälisyyttä yrityksessä. Vastauksista tuli esille se, mitä yrityksen tulisi muuttaa, jotta tämänhetkinen kansainvälisyys olisi paremmin hoidettua ja tehokkaampaa. Lisäksi henkilöstö oli miettinyt paljon omaa osaamistaan, kuten kielitaitoa ja kouluttautumista kansainvälisiin tehtäviin.

Kysymykseen vastanneiden kesken oli erilaisia ajatuksia siitä, minkälaisia muutoksia pitää tehdä. Osan mielestä Öhman Trukeilla on jo toimiva rakenne, mutta yksiköitä pitäisi olla enemmän. Lisäksi oltiin sitä mieltä, että johdon tulisi saada enemmän aikaa nimenomaan kansainvälistymiseen keskittymiseen. Monesta vastauksesta kävi ilmi, että kansainvälistyminen koettiin mahdollisuutena ja moni henkilöstöstä olikin miettinyt kansainvälistymisen vaatimia muutoksia enemmänkin.

Asenne pitäisi muuttua ensisijaisesti myönteisempään suuntaan, kansainvälistyminen on kuitenkin aina mahdollisuus. Vaatisi jonkun asteista koulutusta esim. toimittajan taholta ja siihen onkin mm. asentajien osalta pyritty (TVH, Mafi).

Yrityksen ylin johto pitäisi vapauttaa joka päiväisestä toiminnasta johtamaan hallittua kansainvälistymistä ja laajentumista ja työntekijöitä olisi palkattava lisää. Yrityksen henkilöstön pitäisi lisätä kielitaitoaan ja yritykseen olisi palkattava esim. saksan, ruotsin ja venäjän kielen osaajia.

Rakenne on toimiva, samanlaisia yksiköitä vaan.

Pitäisi vieraila enemmän ulkomailla yhteistyökumppaneiden luona, sitä arvostetaan maailmalla kovasti ja vieraillemalla yrityksissä saa niistä paljon enemmän irti, kuin vain nettisivujen ja sähköpostin tai puhelimen välityksellä.

4. Olisitko valmis kansainvälistymisen vaativiin muutoksiin? (työskentelemään ulkomailla, kouluttautumaan lisää yms.)

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön valmius kansainvälistymisen vaatimia muutoksia ajatellen.

Vastauksista ilmeni yhtäläisyyksiä runsaasti ja kaikki haastatteluun vastanneista olivat valmiita kansainvälistymisen vaativiin muutoksiin jossain määrin. Suurin osa vastanneista koki, että on valmis työskentelemään myös osaksi ulkomailla. Kaikki vastanneista kokivat olevansa valmiita kouluttautumaan lisää. Esimerkiksi kielitaidon kehittäminen sekä uusien kielten oppiminen oli mainittu vastauksissa. Vastauksista kävi ilmi, että yrityksen

henkilöstö olisi valmis omalta osaltaan kouluttautumaan lisää ja jopa työskentelemään ulkomailla tarpeen vaatiessa.

Kyllä olisin.

Lisäkouluttautuminen tietenkin, ulkomailla työskentelyyn vähän varauksella.

Olisin ehdottomasti valmis kansainvälistymiseen ja harrastankin sitä koko ajan laajenevissa määrin. Mittasuhteita olisi pohdittava tarkemmin. Kouluttautuminen on järkevää, kunhan se on maksimissaan 10% työajasta. Käytännön kokemukset opettavat parhaiten.

5. Miten yhteistyö TVH:n kanssa voisi auttaa kansainvälistymään?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia ideoita henkilöstöllä on yhteistyöstä TVH-yhtiön kanssa, ja miten yhteistyö auttaisi Öhman Trukkeja kansainvälistymisessä.

Vastauksista kävi ilmi, että henkilöstöllä on paljon ajatuksia koskien yhteistyötä TVH:n kanssa. Moni oli sitä mieltä, että koska TVH on niin iso yritys, tuo yhteistyö TVH:n kanssa pienelle alan yritykselle luotettavuutta ja antaa mahdollisuuksia kansainvälistymisen laajentumiseen. Lisäksi, koska kaikki trukki-alan ja myös muiden alojen yritykset tietävät TVH-yhtiön, antaa Öhman Trukkien yhteistyö TVH:n kanssa hyvän maineen yrityksestä.

Lisäksi vastaukset kertoivat, että henkilöstö on miettinyt mahdollisia vaihtoehtoja, miten TVH voisi auttaa kansainvälistymään. Vaihtoehtoja olivat muun muassa välivarastona toimiminen ja Noston-kääntömastotrukin edustaminen.

TVH on esimerkillinen yhtiö, joka hoitaa kaikki tekemänsä asiat niin täydellisesti kuin mahdollista. Hyvät suhteet heidän kanssaan auttaa asioinnissa myös muualle. Kaikki tuntee TVH:n ja suhtautuvat meihinkin kunnioittavammin tietäessään suhteitamme TVH:hon.

TVH oli alun perin valmis ottamaan NOSTON-kääntömastotrukin myyntilistoilleen 2009 vuonna. Maailmanlaajuinen lama ja siitä meille tekeytynyt yrityssaneeraus lopetti lähdön. Uskoisin sen olevan nyt uudestaan mahdollista.

Ison firman rinnalla toimiminen olisi aina varmasti helpompaa. Hyvänä ajatuksena pitäisin TVH:n välivarastona toimimista.

TVH voisi ottaa Noston-kääntömastotrukin edustukseensa. TVH voisi antaa Öhman Trukeille isomman vastuun pohjoismaiden, Baltian maiden ja Venäjän markkinoista.

Suomessa Öhman Trukit ajaa jo TVH:n asioita varastoinnissa ja markkinoinnissa vahvasti eteenpäin.

6. Voisiko Noston-kääntömastotrukki olla osana kansainvälistymistä? Miten?

Tämä kysymys kysyttiin, jotta saatiin selville Öhman Trukkien henkilöstön ajatukset koskien heidän omaa Noston-kääntömastotrukkiansa, ja miten siitä voitaisiin tehdä osa kansainvälistymistä. Vastauksista kävi ilmi, että kysymys viisi vastasi jossain määrin tähän kysymykseen, mutta lisäksi saatiin lisää tietoa tämän kysymyksen avulla.

Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että Noston-kääntömastotrukki voisi olla osana kansainvälistymistä. Lisäksi suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että Noston-kääntömastotrukkilla kansainvälistymisen laajentaminen saataisiin käyntiin ja vastauksista kävi ilmi, että usko omaan Noston-kääntömastotrukkiin kansainvälistymisen apuna on todella vahva.

Moni vastaajista oli sitä mieltä, että koska Noston-kääntömastotrukki on niin uniikki tuote ja sitä ei ole muualla maailmassa, se saisi suosiota kansainvälisillä markkinoilla ja lisäksi sille olisi tarvetta muualla maailmassa.

Voisi hyvinkin. Tuote on uniikki, jota ei valmisteta missään muualla maailmassa ja jos joka puolella tiedettäisiin sen olemassaolosta, olisi kiinnostusta varmasti, koska uskon että tarvetta tuotteelle on.

Noston-kääntömastotrukki on tarkoitettu pitkän, mutta mahdollisesti myös painavan tavaran kuljettamiseen. Sen etuja ovat isot renkaat, jolloin ajonopeus on suuri ja kone kestää huonot pihaloosuhteet. Vastaavaa tuotetta ei maailmassa ole. Kilpailevina tuotteina ovat monitietrukit, joiden ajonopeus on puolta hitaampi, ne soveltuvat vain tasaiselle maalle, käytettävyys on haasteellista ja kestävyys olennaisesti huonompaa Nostoniin verraten. Tämä mahdollistaa Nostonille markkinat missä päin maailmaa vain.

Voisi, mutta ongelmana on, että se vaatisi myös rutkasti rahaa. Markkinoita varmasti olisi kansainvälisesti, mutta rahoitus pitäisi olla kunnossa.

7. Mikä voisi olla sopiva kohdemaamaat lähteä laajentamaan kansainvälistymistä? Miksi juuri tämä maa?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää mahdollisia kohdemaita kansainvälistymisen laajentamiseen. Lisäksi tarkoituksena oli saada selville, onko henkilöstöllä samat ajatukset kohdemaasta tai -maista.

Vastaukset kertoivat, että Öhman Trukkien henkilöstöllä oli aika samanlaisia ajatuksia siitä, minne kannattaisi lähteä laajentamaan yrityksen kansainvälistymistä. Moni oli sitä

mieltä, että Venäjän markkinoilla Öhman Trukeilla olisi mahdollisuuksia. Lisäksi osa vastaajista oli sitä mieltä, että on hyvä lähteä lähellä oleville markkinoille ensin, kuten pohjoismaihin, ja lähteä sen jälkeen laajentamaan muihin maihin.

Lisäksi vastaukset vaihtelivat sen mukaan, mitä vastaaja oli ajatellut kansainvälistymisen koskevan. Jos vastaaja oli miettinyt Noston-kääntömastotrukin avulla kansainvälistymistä, pidettiin melkein mitä vain markkinoita hyvänä vaihtoehtona. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että varaosien ja tarvikkeiden osalta Viro ja pohjoismaat ylipäättänsä voisivat olla hyviä markkina-alueita.

Pohjoismaat, mahd. Baltia, läheltä helppo aloittaa laajentuminen

Viro varaosien- ja tarvikkeiden osalta, koska se on lähellä ja helppo markkinoida. Nostonin osalta nettimarkkinoinnin kautta minne vain.

Venäjä on kohdemaana kiinnostava. Markkinat ovat suuret. Maantieteellinen sijainti Suomeen nähden on loistava. Suomalaisten tuntemus Venäjästä on hyvä. Venäjän kaupan osajien hankkiminen on helppoa. Ilmaston rajummat olosuhteet vaativat hyviä tuotteita ja Suomessa tämä ymmärretään. Venäjä on byrokraltaankin hankala maa ja siten kilpailua on vähemmän.

Jos kiinnitämme huomion Nostoniin ja sen mahdollisuuksiin, niin kohdemaita ovat kaikki, joilla on saavutettavuutta. Aluksi pohjoismaat, myöhemmin muu Eurooppa, Venäjä, USA ja Kanada.

Venäjälle pitäisi pyrkiä laajentumaan, siellä on taatusti markkinoita.

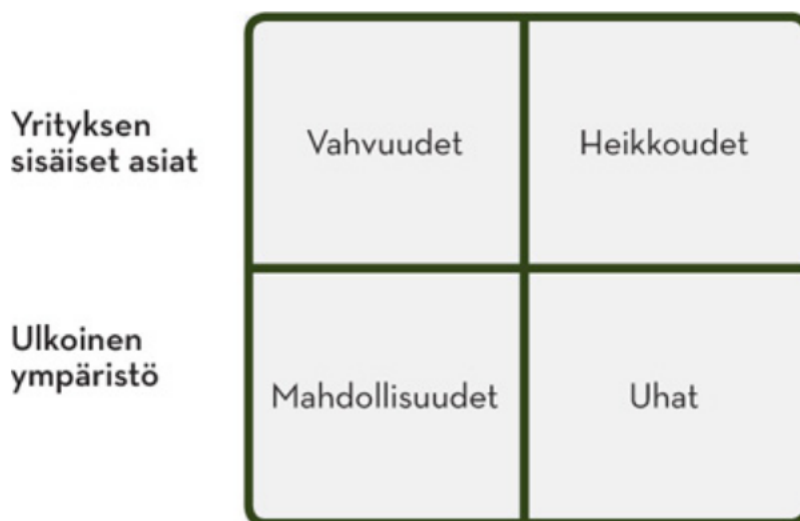
5 KEHITYSSUUNNITELMA

5.1 SWOT-analyysi

Tässä opinnäytetyössä on opiskeltu viiden vaiheen malli, joka on hyvä tuntee ennen kuin yritys lähtee kansainvälistymään. Lisäksi opinnäytetyössä on syvennytty kansainvälistymisen teorioihin ja siihen, mitä kaikkea yrityksen tulee tietää, jotta se olisi mahdollisimman valmis kansainvälistymisen vaatimiin haasteisiin. Näiden tietojen jälkeen on hyvä laatia yritykselle kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelma on laadittu empiirisen tutkimuksen jälkeen. Ensimmäinen alaluku käsittelee yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä SWOT-analyysin muodossa. SWOT-analyysissä keskitytään yrityksen sisäisiin ja ulkoiisiin tekijöihin, jotka ovat tärkeitä tiedostaa kansainvälistymisen laajentamista suunniteltaessa.

SWOT-analyysin tarkoituksena on määrittää yrityksen ja toimintaympäristön muutostekijät ja niiden vaikutus yritykseen ja sen tavoitteisiin. SWOT-analyysi on jaettu ulkoiisiin ja sisäisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat heikkoudet ja vahvuudet. Heikkoudet ovat tekijöitä, jotka estävät yritystä saavuttamaan tavoitteita tai hidastavat yritystä tavoitteiden saavuttamisessa. Vahvuudet auttavat yritystä saavuttamaan tavoitteet. Ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat, jotka myös vaikuttavat yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen, Tuohimaa 2007, 12–13.)

SWOT-analyysissä samat asiat voivat olla samaan aikaan sekä heikkouksia että vahvuuksia, eli niistä on haittaa ja hyötyä samanaikaisesti. Lisäksi SWOT-analyysi voidaan tehdä keskittyen johonkin tiettyyn asiaan, kuten yrityksen tulevaisuuteen tai nykyhetkeen. Alla on kuvio 8 SWOT-analyysistä. (Vuorinen 2013, 89.)



Kuvio 8. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013, 89)

Seuraava SWOT-analyysi on Öhman Trukit Oy:n itse tekemä analyysi tulevaisuutta ajatellen. Analyysiä ei ole tehty nimenomaan kansainvälistymistä varten, mutta SWOT-analyysissä on mietitty paljon yrityksen tämän hetkistä ja tulevaa kansainvälisyyttä ja mitä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä siihen liittyy. Tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysiä analysoidaan joiltain osin kansainvälisyyden kannalta tarkemmin taulukon 2 jälkeen. Kaikkia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia ei käydä läpi, vaan taulukosta 2 on poimittu yrityksen kannalta tärkeimmät asiat kansainvälistymistä ajatellen.

Taulukko 2. Öhman Trukit Oy:n SWOT-analyysi (Seppo Hoffrén Oy 2018, 10)

VAHVUUDET / rahasta	HEIKKOUEDET / kehitä
<ul style="list-style-type: none"> • Kokemus ja osaaminen trukeista • Henkilökunta ja ammattitaito • Sijainti • HELI-trukin hyvä hinta-/laatusuhde • Hyvä valmius/puitteet tehdä töitä • Monimerkkiosaaminen • Velkasaneerauksen läpäisy • Erikoistuminen ja kalusto akkuelvytysliiketoiminnassa • Perheyhtiö 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen pieni koko alaan nähden • Kulujen etupainotteisuus • Kasvu / rahan riittävyys • Rajalliset ja kilpaillut markkinat • 7 vuoden velkasaneeraus <ul style="list-style-type: none"> • Kannattavuus • Olematon rahoitus
MAHDOLLISUUDET / hyödynnä	UHKATEKIJÄT / vältä
<ul style="list-style-type: none"> • Päämiesten rahoituslimiitit • Päämiesten väliavarastot (nopea toimitus) • Pankkiyhteistyö jatkossa • Uudet asiakkaat: OYJ:t, kunnat, valtiot asiakkaaksi • Kasvava varaosamyynti, myös renkaat • Valuuttariski maahantuonnissa (Usd/Eur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Valuuttariski maahantuonnissa (Usd/Eur) • Henkilöstöriskit • Edustusten pysyvyys

Yrityksen vahvuuksia ovat muun muassa henkilökunta ja ammattitaito, sijainti, monimerkkiosaaminen ja velkasaneerauksen läpäiseminen. Yrityksen henkilökunta on ammattitaitoista ja jokainen henkilöstöstä osaa toimia oman työnkuvansa mukaisesti. Henkilökunta on koulutettua ja täten Öhman Trukit pystyy tarjoamaan mahdollisimman parhaan palvelun asiakkaille, Suomessa sekä ulkomailla. Lisäksi haastattelusta kävi ilmi, että työntekijät

ovat myös avoimia ja valmiita kouluttautumaan lisää, jos tarve vaatii. Tämä todistaa sen, että henkilökunta on ehdottomasti vahvuus.

Toinen yrityksen vahvuuksista on sijainti. Suomessa toimipisteitä on Heinolassa, Lahdessa ja Vantaalla. Lisäksi asiakkaita on ympäri Suomea ja tarvittaessa asiakkaiden luokse mennään. Lisäksi Suomi sijaitsee hyvällä paikalla kansainvälistymiskohteita ajatellen. Suomesta on hyvät kulkuyhteydet, kuten lentokoneet, laivat ja junayhteydet.

Kolmantena vahvuutena Öhman Trukeilla on monimerkkiosaaminen. Tämä on osaksi henkilökuntaa ja henkilökunnan ammattitaitoa. Öhman Trukkien henkilökunta on koulutautunut työn ohella monimerkkiosaajiksi, sillä he työskentelevät monien eri merkkien parissa jatkuvasti. Tämä on vahvuutena tärkeää, sillä asiakassuhteiden syntyminen on helppoa ja todennäköisempää ulkomailla, kun henkilöstö osaa huoltaa eri merkkisiä laitteita.

Viimeisimpänä vahvuutena on velkasaneerauksen läpäiseminen. Öhman Trukit on käynyt läpi seitsemän vuoden velkasaneerauksen, jonka aikana moni yritys on kaatunut laman aiheuttamien ongelmien takia. Öhman Trukit kuitenkin selvisi velkasaneerauksesta ja tämän takia on kokeneempi ja vahvempi, kuin monet saman alan trukkiyritykset. Koska Öhman Trukit on selvinnyt tällaisesta koetuksesta, on yrityksen vahvuutena pärjätä erilaisilla markkinoilla ja sopeutua erilaisiin tilanteisiin.

Öhman Trukkien merkittävimpiä heikkouksia ovat yrityksen pieni koko alaa nähden ja seitsemän vuoden velkasaneeraus. Velkasaneeraus on siis tässä tapauksessa sekä vahvuus että heikkous. Lisäksi heikkouksia ovat kasvu ja rahan riittävyys. Kaikki mainitut heikkoudet liittyvät jollain tavalla toisiinsa. Koska Öhman Trukit on käynyt läpi velkasaneerauksen, on sen kehitys ollut pysähtyneenä pitkän aikaa. Tämä on estänyt yrityksen kasvamisen, kuten uusien kalustojen ja koneiden ostamisen. Velkasaneerauksen takia myös yrityksen rahoitus on olematonta. Tämä johtaa siihen, että yrityksen on vaikea kasvaa, koska raha ei riitä kaikkeen.

Öhman Trukkien mahdollisuuksia ovat päämiesten välivarastot, pankkiyhteistyö jatkossa ja kasvava varaosamyynti. Ensimmäinen mahdollisuus on päämiesten välivarastot. Välivarastot ovat Öhman Trukeille suuri mahdollisuus kansainvälistymistä ajatelle. Haastattelusta kävi ilmi, että Öhman Trukit voisi toimia välivarastona TVH-yhtiölle, joka auttaisi Öhman Trukkeja kansainvälistymään.

Öhman Trukkien mahdollisuutena on myös tuleva pankkiyhteistyö. Kun Öhman Trukit tulevaisuudessa saa pankista parempia rahoituksia, on sillä mahdollisuus laajentaa kansainvälistymistään tehokkaammin ja mahdollisuuksia tulee paljon enemmän.

Yksi mahdollisuus Öhman Trukeille on kasvava varaosamyynti. Öhman Trukit on varaosien myynnin ammattilainen ja se on monien eri varaosien ainut maahantuojaja Suomessa, jolloin Öhman Trukit on etulyöntiasemassa. Kun varaosien myynti kasvaa, on kysyntä suurempaa sekä kotimaassa että ulkomailla, mikä antaa mahdollisuuden kansainvälistymisen laajentamiseen.

Viimeisimpänä käydään läpi Öhman Trukkien uhkatekijät. Tärkein uhkatekijä on valuuttariski maahantuonnissa. Yrityksellä on aina valuuttariski maahantuonnissa, jos toisessa maassa on eri valuutta kuin kotimaassa. Valuutat voivat vaihdella esimerkiksi kauppojen tekohetken ja maksamisen välissä. (Logistiikan maailma 2019.) Yritys voi siis menettää rahaa tehdessään kauppvoja maiden kanssa, joissa valuutta on eri kuin omassa kotimaassa. Tämä on merkittävä uhkatekijä yritykselle.

Toinen merkittävä uhkatekijä on edustusten pysyvyys. Öhman Trukeilla on sopimuksia erilaisten yritysten kanssa. Sopimuksessa on määrätty joku tietty rahasumma, jolla Öhman Trukkien täytyy myydä esimerkiksi varaosia. Jos Öhman Trukit ei yllä kyseiseen tavoitteeseen, voi tämän kyseisen yrityksen edustus loppua. Tämä on merkittävä uhkatekijä sekä kotimaan että ulkomaan kaupassa. Öhman Trukkien yksi iso osa liiketoimintasuunnitelmaa on toisten yritysten edustaminen ja tällöin tavoitteena on saada edustukset säilymään.

5.2 Toimintasuunnitelma

Tässä aluvussa esitellään toimintasuunnitelma yritykselle. Toimintasuunnitelma sisältää ehdotuksia siitä, miten yrityksen kannattaisi toteuttaa kansainvälistymisen laajentaminen mahdollisimman hyvin.

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on ”Miten Öhman Trukit Oy:n kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään?”. Tärkeä osa tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen vastaamisessa on kehittää Öhman Trukeille toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelman tarkoituksena on kehittää alustava suunnitelma Öhman Trukeille siitä, miten heidän kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään sekä tarjota ideoita ja antaa ehdotuksia asiaan liittyen.

Nyt kun teoreettinen osa ja empiirinen osa ovat valmiita, on niiden pohjalta hyvä laatia toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelman prosessi on esitetty alla olevassa kuviossa 9.



Kuvio 9. Toimintasuunnitelman tekemisprosessi

Toimintasuunnitelma on tehty empiirisen osan sekä teoreettisen osan pohjalta, mukaillen Hollensenin viiden vaiheen päätösmallia kansainvälistymistä varten. Kaikki viisi vaihetta käydään yrityksen kannalta lyhyesti läpi. Lisäksi aluvuossa 5.1. esiteltyä SWOT-analyysiä on käytetty toimintasuunnitelman tekemisen työkaluna.

5.2.1 Päätös kansainvälistymisestä

Ensimmäisenä vaiheena Öhman Trukeille on päätös kansainvälistymisestä. Monet yritykset haluavat laajentua lähtemällä kansainvälistymään. Kansainväliset markkinat tarjoavat uusia ulottuvuuksia: yrityksen kilpailukyky kasvaa ja laajemmat markkinat tuovat uusia tuoteideoita sekä uutta teknologiaa. Yrityksen tulee kuitenkin aina päättää ensin, onko järkevämpää pysyä kotimaan markkinoilla, vai lähteä laajentamaan yritystoimintaa kansainvälisille markkinoille. (Hollensen 2012, 10.) Ensimmäisenä siis päätetään, onko järkevämpää lähteä kansainvälistymään vai jäädä vielä Suomeen laajentumaan ja lähteä ehkä vasta myöhemmin laajentamaan kansainvälistymistä.

Tällä hetkellä Öhman Trukit on jo kansainvälinen yritys jossain määrin, niin kuin Öhman Trukkien yritysesityksestä luvusta 3.2. käy ilmi. Heillä on esimerkiksi paljon maahantuontia eri maista, kuten Kiinasta, Pohjois-Koreasta ja Saksasta. Jos Öhman Trukit päättäisi jäädä Suomeen laajentumaan isommaksi trukki-alan yritykseksi, olisi sillä silti kansainvälistä toimintaa, joka tällä hetkellä näyttää menevän hyvin.

Lisäksi Öhman Trukeilla olisi aikaa kasvattaa liikevaihtoaan ja kasvaa isommaksi yritykseksi riskien välttämiseksi. Yleisesti tiedetään, että pienet ja keskisuuret yritykset ovat köyhempiä sekä rahallisilta varoiltaan että hallinnollisilta varoiltaan. Se, että rahaa on vähän, vaikuttaa yrityksen mahdollisuuteen kansainvälistyä. Lisäksi rahan puute vaikuttaa menestymiseen kansainvälisillä markkinoilla. (Zucchella & Siano 2014, 23.)

Luvussa 5.1. käytiin läpi SWOT-analyysin avulla Öhman Trukkien heikkouksia. Heikkouksina oli muun muassa yrityksen pieni koko alaan nähden, velkasaneeraus, kasvu ja rahan riittävyys. Näiden heikkouksien seurauksena yrityksen kehitys on ollut pysähtyneenä pitkän aikaa, mikä on estänyt yrityksen kasvamisen. Velkasaneerauksen takia myös yrityksen rahoitus on olematonta. Tämä johtaa siihen, että yrityksen on vaikea kasvaa, koska raha ei riitä kaikkeen. Jos yritys päättäisi pysyä Suomessa ja kasvattaa liikevaihtoaan, sillä olisi todennäköisesti tulevaisuudessa paljon paremmat mahdollisuudet menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Tämä on ensimmäinen vaihtoehto.

Toinen vaihtoehto on tehdä päätös lähteä kansainvälistymään. Raha ei aina välttämättä ole ongelma, sillä jos yrityksellä on jokin uniikki palvelu tai tuote, voi yrityksellä olla hyvät mahdollisuudet menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi, jos yritys mukautuu helposti teknologisiin muutoksiin ja pystyy hyödyntämään niitä, voi se menestyä. Pienet ja keski-suuret yritykset voivat kilpailla markkinoilla suurempien yritysten kanssa hyödyntämällä erityisosaamistaan. (Zucchella & Siano 2014, 23.)

Yksi Öhman Trukkien vahvuuksista, joka tuli SWOT-analyysistä esille, on henkilökunnan erityisosaaminen, kuten monimerkkiosaaminen ja muuten ammattitaitoinen ja koulutettu henkilökunta. Tällöin vaikka Öhman Trukit on pieni yritys, pystyisi se kilpailemaan markkinoilla muiden yritysten kanssa hyödyntämällänsä vahvuuksiaan. Empiirisen osan haastatteluosioista tuli ilmi luvussa 4.3., että henkilöstö on myös valmis kouluttautumaan lisää, jos tarvitsee.

Vaikka Öhman Trukkien velkasaneeraus mainitaan heikkoutena, mainitaan se myös vahvuutena. Kansainvälistymispäätöstä tehdessä velkasaneeraus voi olla myös molempia. Yllä mainittiin velkasaneerauksesta johtuva heikko rahoitus. Kuitenkin se, että Öhman Trukit on selvinnyt seitsemän vuoden velkasaneerauksesta, jonka aikana moni muu yritys on kaatunut laman aiheuttamien ongelmien takia, on Öhman Trukit vahvistunut ja paljon kokeneempi kuin monet alan yrityksistä. Koska Öhman Trukit on selvinnyt tällaisesta kokeuksesta, on yrityksen vahvuutena pärjätä erilaisissa olosuhteissa, joita juuri kansainväliset markkinat tarjoavat. Lisäksi Öhman Trukit on sopeutumiskykyisempi kokemuksen takia.

Hollensenin (2012, 11) mukaan kansainvälistymispäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen tiedot ja taidot kansainvälisillä markkinoilla suoriutumisesta sekä nykyiset kokemukset kansainväliseen liiketoimintaan liittyen, jonka opimme teoriaosuuden luvussa 2.2.. Öhman Trukeilla on paljon kokemusta kansainvälisillä markkinoilla suoriutumisesta, vaikka kansainvälisyys onkin painottunut enemmän tuontiin kuin vientiin. Heillä on myös taitoa ja tietoa, ja tässäkin tulee pinnalle myös osaava henkilökunta. Haastattelussa

Öhman Trukkien henkilöstöltä kysyttiin heidän kokemuksista kansainvälisyydestä. Vastauksista tuli ilmi, että kokemusta löytyy 20 vuoden edestä ympäri maailmaa. Öhman Trukkien kokemus sekä taidot auttaisivat yritystä selviämään muillakin, kuin Suomen markkinoilla.

Vaihtoehtoja on siis kaksi: lähdetäänkö laajentamaan kansainvälistymistä vai pysytäänkö Suomessa? Yllä on mainittu kumpienkin valintojen hyviä ja huonoja puolia.

5.2.2 Päätös siitä, mille markkinoille lähdetään

Seuraavassa vaiheessa Öhman Trukkien tulee päättää mille markkinoille lähdetään, jos he päättävät ensimmäisessä vaiheessa lähteä kansainvälistymään. Tämän päätöksen tekemiseen avuksi tulee empiirisen osan haastatteluosuus. Henkilöstöllä oli paljon ajatuksia kansainvälistymisestä ja siitä, mille markkinoille kannattaisi lähteä. Markkinoinnin valintaan vaikuttavia asioita on monia, niin kuin luvussa 2.3. tuli esille. Näitä ovat esimerkiksi kulttuuri, erilaiset ympäristöt ja yrityksen koko.

Pk-yritysten kansainvälisten markkinoiden valinta perustuu tietyille kriteereille. Ensimmäinen kriteeri on matala psyykinen etäisyys, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on vain hiukan epävarmuutta markkinoista ja tietoa uusista markkinoista on saatavilla. Toinen kriteeri on matala kulttuurinen etäisyys, joka yleensä luetaan osaksi matalaa psyykkistä etäisyyttä. Viimeinen kriteeri on matala maantieteellinen sijainti, eli markkinat sijaitsevat hyvällä paikalla yritykseen nähden. Näiden kriteerien avulla uusien markkinoiden valinta johdattaa yleensä hyvään lopputulokseen. (Hollensen 2012, 171.)

Empiirisen osan haastattelujen osalta eniten vastauksia kysymykseen, jossa kysyttiin mahdollista maata johon yrityksen kannattaisi lähteä kansainvälistymään, tuli koskien Venäjää. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että Venäjä voisi olla hyvä kohdema. Lisäksi muita maita, kuten Viroa ehdotettiin kohdemaiksi.

Venäjä voisi olla hyvä kohdema Öhman Trukeille miettien haastattelun tuloksia ja Hollensenin kriteerejä koskien kansainvälisen markkinan valintaa. Suomalaisilla on hyvät suhteet Venäjään. Lisäksi suomalaiset saavat helposti tietoa Venäjän markkinoista ja on paljon suomalaisia yrityksiä, jotka jo tekevät kauppaa Venäjälle. Lisäksi Suomi sijaitsee todella hyvällä paikalla Venäjään nähden ja kulkuyhteydet ovat hyvät esimerkiksi Pietariin. Yksi empiirisen osan haastatteluun vastanneista vastasi näin:

Venäjä on kohdemaana kiinnostava. Markkinat ovat suuret. Maantieteellinen sijainti Suomeen nähden on loistava. Suomalaisten tuntemus Venäjästä on hyvä. Venäjän kaupan osaajien hankkiminen on helppoa. Ilmaston rajummat olosuhteet vaativat

hyviä tuotteita ja Suomessa tämä ymmärretään. Venäjä on byrokratialtaan hankala maa ja siten kilpailua on vähemmän.

Vastaus kiteyttää hyvin kaikki asiat, joilla on merkitystä kohdemarkkinaa valitessa.

Venäjän markkinoille lähtemisen jälkeen ja jos siitä seuraa hyvät tulokset, voisi Öhman Trukit lähteä mahdollisesti muille markkinoille, joilla on hyvä sijainti ja jotka sopivat kriteereihin. Näitä voisivat olla esimerkiksi haastattelussa ilmi tullut Viro, sekä muut Baltian maat ja pohjoismaat.

5.2.3 Päätös siitä, millä tavalla lähdetään kansainvälistymään

Kolmantena vaiheena Öhman Trukkien on päätettävä millä tavalla yritys lähtee kansainvälistymään. Kansainvälistymistavan valintaa kutsutaan myös operaatiomuodon valinnaksi. Parietin (2017) mukaan sijainnin ja operaatiomuodon valinta ovat strategisia päätöksiä, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa. Operaatiomuodon valinta kansainvälistyvälle yritykselle on todella tärkeää, sillä operaatiomuodolla on suuri vaikutus yrityksen menestymiseen ja suoriutumiseen.

Öhman Trukkien pitää siis valita operaatiomuoto. Operaatiomuodot voidaan jakaa kolmeen osaa, niin kuin luvusta 2.4. käy ilmi. Osat ovat vienti, sopimukselliset operaatiomuodot ja investoinnit. Kun ajatellaan Noston-kääntömastotrukin viemistä uusille markkinoille, Öhman Trukkien kannattaa keskittyä ensimmäisenä vientiin. Operaatiomuotoja on erilaisia, mutta empiirisen tutkimusosan haastattelun perusteella järkevin operaatiomuoto Öhman Trukeille voisi olla tällä hetkellä välitön vienti. Välitön vienti tarkoittaa sitä, että tuotteet myydään loppukäyttäjille, eli suoraan asiakkaille, ilman erillisiä välikäsiä (Kananen 2010, 47). Haastattelusta tuli esille, että Noston-kääntömastotrukki on todella uniikki tuote, eikä sitä valmisteta missään muualla maailmassa. Tämän vuoksi Öhman Trukkien olisi hyvä valmistaa itse tuotetta ja viedä sitä suoraan uusille asiakkaille, kuten isoille puuteollisuusalan yrityksille, joissa trukille olisi varmasti tarvetta. Tällaisia yrityksiä löytyy paljon Venäjältä. Yritys voisi keskittyä ensin vain Noston-kääntömastotrukkiin. Toinen vaihtoehto Noston-kääntömastotrukin viemiseen uusille markkinoille olisi TVH-yhtiön avulla. Useampi empiirisen osan haastatteluun vastanneista toi esille mahdollisen yhteistyön TVH:n kanssa koskien Noston-kääntömastotrukkia. Alla oleva kommentti tiivistää hyvin Öhman Trukkien henkilöstön ajatuksia.

TVH oli alun perin valmis ottamaan NOSTON-kääntömastotrukin myyntilistoilleen 2009 vuonna. Maailmanlaajuinen lama ja siitä meille tekeytynyt erityssaneeraus lopetti lähdön. Uskoisin sen olevan nyt uudestaan mahdollista.

Aina ei ole yksiselitteistä valita, mikä operaatiomuodoista on paras. Yritys saattaa valita useamman operaatiomuodon eri tuotantolinjoille. (Hollensen 2012, 227.) Tulevaisuutta ajatella Öhman Trukit voisi harkita myös investointia, eli tytäryrityksen perustamista uusille markkinoille, kuten Venäjälle ja esimerkiksi Viroon. Koska Öhman Trukeilla on taitava henkilökunta ja SWOT-analyysin vahvuuksista kävi ilmi, että yrityksellä on monimerkki-osaamista, voisi Öhman Trukeilla olla hyvät mahdollisuudet menestyä myös tytäryhtiön avulla.

Lisäksi tulevaisuutta ajatellen, kun uusia markkinoita on enemmän kuin yksi, tulee Öhman Trukkien tehdä päätös siitä, millä strategialla he vievät palveluita ja tuotteita ulkomaille. Opinnäytetyön teoriaosuudessa 2.4. käytiin läpi kolme eri strategiaa, joista yrityksen kannattaa valita. Naiivi sääntö tarkoittaa sitä, että käytetään samaa tapaa kansainvälistyä kaikilla markkinoilla. Käytännönläheinen sääntö tarkoittaa sitä, että käytetään toimivaa ja sopivaa tapaa kansainvälistyä jokaisella eri markkinoilla ja strateginen sääntö tarkoittaa sitä, että jokainen eri tapa kansainvälistyä arvioidaan ja vertaillaan, ja sen jälkeen tehdään päätös oikeasta tavasta. (Hollensen 2012, 220.)

Öhman Trukkien olisi järkevintä käyttää strategista sääntöä, sillä silloin jokainen kansainvälistymistapa tulisi arvioitua uudestaan. Niin kuin teoriaosuudesta tuli esille, ei kaikille markkinoille käy sama kansainvälistymistapa.

5.2.4 Kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatiminen

Neljännessä vaiheessa viiden vaiheen päätösmallissa Öhman Trukkien täytyy laatia kansainvälinen markkinointisuunnitelma. Yritys tarvitsee hyvin suunnitellun markkinointisuunnitelman lähtiessään uusille markkinoille. Suunnitelman tarkoituksena on kohdistaa yrityksen brändi, tuote tai itse yritys oikein. Kun yrityksellä on hyvä markkinointisuunnitelma, yritys on paremmin valmistautunut viemään uutta tuotetta tai jo olemassa olevaa tuotetta markkinoille. (Kotler & Armstrong 2014, 633.)

Öhman Trukit voisi käyttää markkinointisuunnitelman tekemisen apuna työkaluja, kuten markkinointimixiä. Markkinointimix sisältää neljä osaa, niin sanotut 4P:tä, jotka ovat hinta (price), myyntipaikka (place), tuote/palvelu (product) ja markkinointiviestintä (promotion). (Hollensen 2012, 318.) Markkinointimixin tarkoituksena on saada oikea tuote oikeaan paikkaan, oikeaan hintaan ja oikeaan aikaan. Jotta tämä saataisiin aikaan, on Öhman Trukkien käytettävä paljon aikaa ja tehtävä tutkimusta tässä onnistumiseksi. Yhdenkin osan huonosti suunnittelu voi aiheuttaa koko tuotteen huonon menestymisen markkinoilla. (August 2014.)

Jos lähdetään liikkeelle Noston-kääntömastotrukkia ajatellen, mietitään ensin tuotetta. Tuote on Noston-kääntömastotrukki, mutta sen ympärille liittyy paljon muutakin, kuten minkäläisen kuvan Öhman Trukit haluaa antaa tuotteesta. Tuotteen lisäksi siihen voi sisältyä palveluja. Öhman Trukit saa kilpailuetua, jos se tarjoaa Noston-kääntömastotrukin ympärille myös esimerkiksi kunnossapitopalvelun, kuten huollot ja tuotteen käytön opettamisen.

Kun tuoteosio on päätetty, siirrytään hintaa. Yleensä tuotteen hinnoittelu voi olla monimutkaista. Tuotteen hinnoittelussa on otettava huomioon esimerkiksi tuotteen valmistuskustannukset ja logistiikkakustannukset. Öhman Trukkien täytyy myös miettiä, paljon heidän mielestään asiakas on valmis maksamaan tuotteesta, tai paljon asiakas on Suomessa maksanut tuotteesta ja sopiiko sama hinta muihin maihin.

Kolmantena Öhman Trukkien täytyy päättää myyntipaikka. Luvussa 5.2.3. päätettiin, että operaatiomuoto voisi olla välitön vienti, mikä tarkoittaa, että myyjän ja asiakkaan välissä ei ole ylimääräisiä välikäsiä. Tässä tapauksessa siis tuotteen myyntipaikka voisi olla esimerkiksi Öhman Trukkien verkkosivut ja tuotetta voitaisiin myydä puhelimitse suoraan asiakkaalle. Koska Noston-kääntömastotrukki on iso tuote, jota ei ole helppo sijoittaa esimerkiksi näyteikkunaan, ei virallista myyntipaikkaa olisi. Kuitenkin asiakkaat voisivat tulla katsomaan tuotetta Suomeen, jos näin haluaisivat, ja tuotteen tiedot voisivat olla myös Öhman Trukkien verkkosivuilla. Lisäksi Öhman Trukkien henkilökunta voisi lähteä Venäjälle esittelemään tuotetta.

Viimeisimpänä markkinointimixin osiona on markkinointiviestintä. Tässä osiossa Öhman Trukkien tulisi miettiä ulospäin kohdennettua markkinointia. Markkinointiviestinnän avulla Öhman Trukit mainostaisi Noston-kääntömastotrukkia ja samalla myös yritystään. Keinoja myynnin edistämiseen on esimerkiksi mainonta, suhdetoiminta ja myyntityö. Hyviä markkinointiviestinnän kanavia voisivat olla Öhman Trukkien nettisivut, Facebook ja Instagram. Lisäksi puhelinsoitot suoraan asiakkaalle sopisivat myyntityöksi.

Markkinoinmixin lisäksi Öhman Trukkien täytyy miettiä, miten tuote, tässä tapauksessa Noston-kääntömastotrukki, viedään Venäjälle ja myöhemmin muihin maihin. Öhman Trukkien täytyy siis valita jakelukanavat. Jakelukanavia on monia ja ne ovat yhteys tuottajien ja loppukäyttäjien välillä. Tuotteiden ja palveluiden saatavuus on kiinni jakelukanavien tarkasta suunnittelusta laatuun ja määrään liittyen. Yritys voi jakaa tuotteita ja palveluita suoraan tai välillisesti. Suora jakelu tarkoittaa ulkomaisen yrityksen kanssa käytävää suoraa kauppaa, kun taas välillinen jakelu tarkoittaa kotimaista yritystä, joka toimii välittäjänä. (Hollensen 2012, 372–373.) Tässä tapauksessa tuotteen jakelu olisi suoraa jakelua.

5.2.5 Kansainvälisen markkinointisuunnitelman toteuttaminen ja koordinointi

Viimeisimpänä käydään viiden vaiheen päätösmallin viimeinen vaihe, jossa käsitellään markkinointisuunnitelman toteuttamista ja koordinointia.

Kansainvälistä markkinointisuunnitelmaa toteutettaessa kulttuuri on iso osa prosessia, ja kulttuurien väliset myyntineuvottelut ovat isossa roolissa. Kulttuuri vaikuttaa neuvottelujen jokaisessa vaiheessa. (Hollensen 2012, 443.)

Neuvottelukulttuureja on kahden tyyppisiä: sääntöpohjaisia kulttuureja ja suhdekulttuureja. Suhdekulttuureissa sopimukset perustuvat luotettavuuteen ja suhteisiin perheen ja ystävien kanssa mieluummin, kuin sääntöihin ja lakiin. Suhdekulttuureissa yritykset haluavat muodostaa luotettavan suhteen ennemmin, kuin he tekevät minkäänlaisia sopimuksia. (Hollensen 2012, 444.)

Öhman Trukkien täytyy ottaa huomioon markkinointisuunnitelmaa toteuttaessa Venäjällä vallitseva kulttuuri. Venäläinen kulttuuri on suhdekulttuuri, eli asiakkaaseen täytyy muodostaa luotettava suhde ennen kaupoista puhumista. Kun hyvä asiakassuhde on luotu, voi asiakkaasta tulla pitkäaikainen asiakas.

Pärjätäkseen kansainvälisillä markkinoilla yrityksen pitää panostaa suuresti toisen kulttuurin tuntemiseen. Jatkuva opetteleminen kokemusten kautta erilaisilla markkinoilla on tärkeää. Mitä enemmän yrityksellä on tietoa maasta ja sen kulttuurista, sitä paremmin kaupankäynti yleensä sujuu. (Hollensen 2012, 463.)

Öhman Trukkien täytyy siis opiskella uuden markkinamaan kulttuuria ja tapoja ennen tuotteen vientiä sinne. Eroavaisuuksia voivat olla esimerkiksi kieli, tavat ja oletukset. Kun Öhman Trukit opettelee tuntemaan kohdemaan, tulee kaupanteosta paljon helpompaa ja mahdolliset ennakkoluulot hälventyvät. Öhman Trukkien on myös hyvä miettiä tulkin käyttöä, joka taas helpottaa kaupankäyntiä.

Lisäksi Öhman Trukkien täytyy miettiä yrityksen rakenteen valintaa tarkasti. Luvussa 2.6. tuli esille, kuinka suuri vaikutus yrityksen rakenteen valinnalla on kansainvälistymisen toimivuuteen. Kun yrityksellä on hyvä organisaatorakenne, se pystyy toimimaan haastavammassakin tilanteissa. Öhman Trukkien SWOT-analysissä luvussa 5.1. yrityksen vahvuutena oli velkasaneeruksesta selviäminen, mikä varmasti on tehnyt Öhman Trukkien organisaatorakenteesta vahvemman ja toimivamman kansainvälisiä markkinoita ajatellen.

Ihan viimeisenä vaiheena Öhman Trukkien olisi hyvä seurata kuinka kansainvälistymisprosessi on sujunut, eli jollain tapaa valvoa prosessia. Tämän seurauksena Öhman Trukit

näkisi kuinka hyvin se on onnistunut kansainvälisille markkinoille lähtiessä ja pystyy oppimaan virheistään ja kehittymään tulevaisuutta ajatellen.

6 JOHTOPÄÄTELMÄT

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuskysymys ja alakysymykset sekä niihin tutkimuksen avulla saadut vastaukset. Ensin esitellään päätutkimuskysymys. Sen jälkeen esitellään alakysymykset. Alakysymyksiin vastataan ensin, sillä ne auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Viimeisenä vastataan päätutkimuskysymykseen.

Päätutkimuskysymys tässä opinnäytetyössä on:

Miten Öhman Trukit Oy:n kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään?

Jotta pystytään vastaamaan päätutkimuskysymykseen, vastataan alakysymyksiin ensin. Alla on esiteltynä alakysymykset ja vastaukset niihin.

Minkälaista kokemusta Öhman Trukit Oy:llä on jo kansainvälistymisestä?

Öhman Trukeilla on kokemusta kansainvälistymisestä lähes yrityksen perustamisesta asti. Yritys on toiminut 20 vuotta tavarantoimittajien kanssa eri puolilta maailmaa. Öhman Trukit tuo trukkeja esimerkiksi Koreasta, Saksasta, Belgiasta, Italiasta, Ruotista ja Hollannista. Lisäksi Öhman Trukit on vienyt trukkeja vuokralle sekä myyntiin naapurimaihin, kuten Viroon.

Miten yhteistyö TVH:n kanssa voisi auttaa kansainvälistymään?

TVH:n oli tarkoitus ottaa Noston-kääntömastotrukki myyntilistoilleen ennen vuoden 2009 lamaa. Nyt se voisi olla uudelleen mahdollista. Lisäksi ison yrityksen rinnalla toimiminen tuo luotettavuutta Öhman Trukeille. Öhman Trukit voisi toimia TVH:n välivarastona ja toimittaa varaosia lähimpiin maihin, jolloin toimitusaika lyhenisi.

Voisiko Noston-kääntömastotrukki olla yksi osa kansainvälistymisen laajentamista?

Voisi olla. Öhman Trukkien kannattaisi keskittyä ensimmäisenä Noston-kääntömastotrukin viemiseen ulkomaille. Tuote on uniikki ja sitä ei valmisteta missään muualla maailmassa, kuin Suomessa. Lisäksi Noston-kääntömastotrukille tiedetään olevan kysyntää.

Viimeisenä vastataan päätutkimuskysymykseen:

Miten Öhman Trukit Oy:n kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään?

Öhman Trukit Oy:n kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään ensin heidän omalla Noston-kääntömastotrukillaan. Kohdemarkkinana voisi toimia Venäjä ja tämän

jälkeen mahdollisesti muut maat, kuten Viro ja pohjoismaat. Öhman Trukkien kannattaisi lähteä viemään tuotetta Venäjälle ja valita operaatiomuodoksi välitön vienti, eli myydä tuotteet suoraan loppukäyttäjille ilman välikäsiä. Tulevaisuutta ajatella Öhman Trukit voisi harkita myös investointia, eli tytäryhtiön perustamista uusille markkinoille. Öhman Trukkien olisi hyvä tehdä markkinointisuunnitelma käyttäen apunaan markkinointimixiä. Sen lisäksi Öhman Trukkien tulisi valita tuotteen jakelutapa. Viimeisimpänä Öhman Trukkien täytyisi tutustua uuden kohdemarkkinan kulttuuriin ja tapoihin, jotta kaupankäynti olisi mahdollisimman sujuvaa.

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tämän opinnäytetyön pääajatus oli löytää vastaus päätutkimuskysymykseen: ”Miten Öhman Trukit Oy:n kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymään?”. Opinnäytetyön empiirisen osan haastattelussa saatiin hyviä vastauksia, jotka auttoivat tutkijaa vastaamaan tutkimuskysymykseen. Lisäksi yrityksestä tehdyn SWOT-analyysin avulla tuettiin haastattelun tuloksia, jotta saatiin tehtyä alustava toimintasuunnitelma siitä, kuinka Öhman Trukkien kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään. Tutkimuskysymykseen sekä alakysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen teoriaosuuteen kerätty tieto saatiin sekä ensisijaisista että toissijaisista lähteistä. Haastattelu tehtiin, jotta saataisiin enemmän tietoa Öhman Trukkien henkilöstön ajatuksista koskien Öhman Trukkien kansainvälistymistä. Haastatteluun vastasi seitsemän henkilöä neljästätoista. Se oli sopiva määrä. Näiden väitteiden perusteella opinnäytetyö on luotettava ja validi.

6.3 Ideoita jatkotutkimukselle

Tämä tutkimus käsittelee viiden vaiheen päätösmallia kansainvälistymiseen Suomessa operoivalle yritykselle. Tutkimus käsittelee viisi vaihetta, miten yritys voisi toimia lähtiesään kansainvälistymään. Jatkotutkimusideana tälle yritykselle voisi olla tarkempi tutkimus nimenomaan siitä markkinasta, mikä loppujen lopuksi valitaan kohdemarkkinaksi, eli tässä tapauksessa se voisi olla tarkempi tutkimus Venäjän markkinasta. Tällöin yrityksen olisi helpompi siirtyä kyseiselle markkina-alueelle. Markkina-alueen tarkemman tutkimuksen lisäksi hyvä jatkotutkimusidea voisi olla tutkimus kansainvälistymisen laajentamisen vaatimasta budjetista. Lisäksi koska tämä opinnäytetyö käsittelee ainoastaan pientä trukkialan yritystä eikä se ole sovellettavissa muihin yrityksiin, olisi mielenkiintoista nähdä miten tällainen tutkimus saataisiin sovellettua muun alan yritykselle. Lisätutkimukset voisivat olla myös kohdeyritykselle hyödyllisiä, sillä ne tarjoaisivat lisää tietoa yritysten kansainvälistymisestä.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli, että lukija ymmärtää pienyrityksen kansainvälistymiseen liittyvät tekijät ja mahdollisuudet yrityksen näkökulmasta. Pää tavoitteena oli kehittää kohdeyritykselle toimintasuunnitelma, joka antaa ehdotuksia ja alustavan suunnitelman siitä, miten kohdeyrityksen kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään vaihe vaiheelta. Lisäksi tarkoituksena oli saada vastaus tutkimuskysymykseen siitä, miten kohdeyrityksen kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään.

Tämän opinnäytetyön alussa kirjoittaja esitteli viiden vaiheen päätösmallin kansainvälistymistä ajatellen ja selitti, mitä malli tarkoittaa ja mitä varten se on tehty. Tämän jälkeen jokainen viisi vaihetta käytiin läpi yksityiskohtaisemmin. Teoriaosuuden jälkeen esiteltiin kohdeyritys ja kerrottiin, kuinka kansainvälinen kohdeyritys tällä hetkellä on.

Koska kirjoittaja halusi selvittää, minkälaisia ajatuksia kohdeyrityksen henkilöstöllä on yrityksen kansainvälistymistä kohtaan ja minkälaisia ideoita heillä on koskien erilaisia yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä asioita, empiirinen tutkimus tehtiin haastatteleamalla kohdeyrityksen henkilöstöä. Haastattelusta kävi ilmi, että kohdeyrityksen henkilöstöllä oli paljon ajatuksia koskien yrityksen kansainvälistymistä. Ajatukset ja ideat poikkesivat jonkin verran henkilöstön sisällä, mutta pääajatus oli kaikilla haastateltavilla sama. Haastattelu tarjosi tärkeää tietoa tutkimuksen kannalta.

Tämän opinnäytetyön viimeisimpänä vaiheena oli tuottaa kohdeyritykselle kehityssuunnitelma, joka tarjoaa ehdotuksia siitä, miten yrityksen kannattaisi lähteä laajentamaan kansainvälistymistään. Kehityssuunnitelman pohjana käytettiin teoriaisuudessa läpi käytyä viiden vaiheen päätösmallia kansainvälistymiselle. Kehityssuunnitelmassa käytettiin sekä tutkimuksen teoreettista että empiiristä tietoa.

Tutkimuksen löydökset olivat merkittäviä kohdeyrityksen kannalta. Tutkimus tarjoaa kohdeyritykselle tärkeää tietoa siitä, kuinka yrityksen olisi hyvä lähteä laajentamaan kansainvälistymään. Tutkimus oli kohdeyritykselle ajankohtainen ja hyödyllinen. Tämän opinnäytetyön avulla kohdeyritys voi miettiä lähteekö se laajentamaan kansainvälistymistä kehityssuunnitelman ehdotusten mukaisesti, vai tekeekö se toisenlaisia päätöksiä viiden vaiheen päätösmallin eri vaiheissa.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Ghuri, P. & Gronhaug, K. 2010. Research Methods in Business Studies. 4. uudistettu painos. Englanti: Pearson Education Limited.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hollensen, S. 2012. Essentials of Global Marketing. 2. uudistettu painos. Englanti: Pearson Education Limited.

Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kotler, P. & Armstrong, G. 2014. Principles of Marketing. 15. uudistettu painos. Englanti: Pearson Education Limited

Lee, H., Kelley, D., Lee, J. & Lee, S. 2012. SME Survival: The Impact of Internationalization, Technology Resources, and Alliances. Journal of Small Business Management.

Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2012. Research Methods for Business Students. 6. uudistettu painos. Englanti: Pearson Education Limited.

Seppo Hoffrén Oy. 2018. ÖHMAN TRUKIT OY:N (konserni sis. Lahden Trukkipalvelu Oy) LIIKETOIMINTASUUNNITELMA. Liiketoimintasuunnitelma.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy ja Tero Vuorinen

Elektroniset lähteet:

August, M. 2014. Understanding the Marketing Mix Concept – 4Ps. Cleverism. [viitattu 5.5.2019]. Saatavissa: <https://www.cleverism.com/understanding-marketing-mix-concept-4ps/>

Hofstede Insights. 2019. COMPARE COUNTRIES. Hofstede Insights. [viitattu 16.4.2019]. Saatavissa: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. International Association for Cross-Cultural Psychology. [viitattu 16.4.2019]. Saatavissa: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1014&context=orpc>

Logistiikan maailma. 2019. VALUUTTAKAUPPA JA VALUUTTARISKILTÄ SUOJAUTUMINEN. Reijo Rautauoman säätiö. [viitattu 2.5.2019]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/ulkomaankaupan-maksamisesta/valuuttakauppa-ja-valuuttariskilta-suojautuminen/>

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. LAADUKAS SWOT - Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Åbo Akademi: Corporate Foresight Group CoFi. [viitattu 26.4.2019]. Saatavissa: http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf

Palomäki, K., Hakanen, T., Helander, N., Valkokari, K. & Vuori, V. 2017. Tarinoita kansainvälistymisen poluilta, Pk-yrityksen kansainvälistyminen - onnistumisia ja haasteita. Digital Open Access Repository of VTT. [viitattu 11.5.2019]. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2017/OA-Tarinoita-kansainvalistymisen-poluilta.pdf>

Parietti, L. V. 2017. Internationalization of Firms: The Role of Institutional Distance on Location and Entry Mode. Ensimmäinen painos. Englanti: Emerald Publishing Limited. [viitattu 21.4.2019]. Saatavissa: <http://search.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1423662&site=ehost-live>

Swaen, B. 2016. Sub-questions in a dissertation. Scribbr [viitattu 1.2.2019]. Saatavissa: <https://www.scribbr.com/dissertation-writing-roadmap/sub-questions-dissertation/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy [viitattu 22.4.2019]. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/reader/9789513764128>

Zucchella, A. & Siano, A. 2014. Internationalization and Innovation as Resources for SME Growth in Foreign Markets. Int. Studies of Mgt. & Org. [viitattu 28.3.2019]. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/IMO0020-8825440102>

Suulliset lähteet:

Öhman, K. 2019. Toimitusjohtaja. Öhman Trukit Oy. Haastattelu 25.4.2019.

LIITTEET

Liite 1. Strukturoitu haastattelurunko

Öhman Trukit Oy:n kansainvälistymisen laajentaminen

Haastattelukysymykset:

1. Minkälaista kokemusta Öhman Trukit Oy:llä on jo kansainvälistymisestä?
2. Miksi Öhman Trukit Oy:n kannattaa lähteä laajentamaan kansainvälistymistään?
3. Mitä Öhman Trukit Oy:n toiminnassa/rakenteessa pitäisi muuttaa kansainvälistymisen laajentamista varten?
4. Olisitko valmis kansainvälistymisen vaativiin muutoksiin? (työskentelemään ulkomailla, kouluttautumaan lisää yms.)
5. Miten yhteistyö TVH:n kanssa voisi auttaa kansainvälistymään?
6. Voisiko Noston-kääntömastotrukki olla osana kansainvälistymistä? Miten?
7. Mikä voisi olla sopiva kohdema/maat lähteä laajentamaan kansainvälistymistä?
Miksi juuri tämä maa?

Liite 2. Haastattelun saateteksti

Hei,

Teen opinnäytetyötä Lahden ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Öhman Trukkien kansainvälistymisen laajentamista ja mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimusosuuden aineisto kerätään haastattelulla. Haastattelut pidetään nimettöminä.

Voisitteko ystävällisesti vastata liitteenä oleviin haastattelukysymyksiin sähköpostitse maanantaihin 15.4. mennessä. Kiitos!

Terveisin,

Linda Öhman