

# **PK-yrityksien kansainvälistyminen**

## **Kuinka selittää kansainvälistymisen haasteita?**

Hemmo Markkula  
Markus Niva

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2019  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Markkula, Hemmo Niva, Markus	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2019
	Sivumäärä 32	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>PK-yrityksien kansainvälistyminen</b> Kuinka selittää kansainvälistymisen haasteita?		
Tutkinto-ohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Ulla Luukas		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kansainvälistyminen on yhä useammalla yrityksellä ajankohtainen aihe maailman globalisoitumisen myötä. Kansainvälisille markkinoille siirtyminen vaatii kuitenkin yrityksiltä osaamista ja tuntemusta muiden maiden markkinoista, toimintatavoista, kulttuurista ja työmarkkinoista.</p> <p>Tutkimuksessa pyrittiin löytämään keskeiset ongelmat yrityksen kansainvälistymisessä. Tutkimus toteutettiin syksyn 2019 aikana. Teemahaastattelut toimivat aineistonkeruumenetelmänä, jolloin tutkimusote oli laadullinen. Teemoina toimivat esitutkimuksen pohjalta nousseet näkökulmat yrityksen kansainvälistymisessä Suomesta. Haastattelut toteutettiin kahdelle yrittäjälle, jotka toimivat myös kansainvälisesti. Lisäksi haastattelut toteutettiin kahdelle kansainvälistäjälle, joilla on pitkä kokemus yritysten kansainvälistämisestä, sekä kansainvälisistä markkinoista.</p> <p>Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarkempaa analysointia varten. Analysointiin käytettiin Braunin ja Clarken kuusivaiheista analyysiä (Braun ja Clarke 2006, 35.) sekä teemahaastatteluiden pohjalta tehtyä ajatuskarttaa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset havaittiin konkreettisuuden puute yrittäjille tarjottavista tuista sekä kansainvälistäjien toiminnan pyöriminen tukirahojen ympärillä. Yrittäjät eivät olleet tyytyväisiä käytettävissä olevan tiedon laatuun ja sen saatavuuteen todellisia ongelmia ratkaistaessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Kansainvälistyminen, Business Finland, Yrittäjät, Kansainvälistäjät, Markkinatutkimus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Markkula, Hemmo Niva, Markus	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages	Permission for web publication: X
Title of publication <b>Internalization of SMEs</b> How to tackle obstacles in internationalizations		
Degree programme Bachelor's programme in Business and Administration		
Supervisor(s) Luukas, Ulla		
Assigned by		
Abstract <p>Along the world's globalization internationalization have become hot topic in increasing number of companies. Moving to international markets requires however skills and knowledge about other countries markets, methods, culture and labor markets.</p> <p>This research were aimed to find the core problems in internationalization of companies. The research was conducted during fall 2019. Thematic interviews worked as a collection method which makes the research qualitative. Themes came from viewpoints about internationalization of companies from Finland that rose from feasibility study. Interviews were conducted to two entrepreneurs who operate internationally. In addition, interviews were conducted to two internationalization consultants who have a long experience of helping companies go international and of international markets.</p> <p>All interviews were recorded and transcribed for more precise analyzing. As analyzing method were used Braun &amp; Clarke six-phase analyze (Braun and Clarke 2006, 35.) and mind map for coding thematic interviews.</p> <p>As research result, we noticed the lack of concreteness in supports for entrepreneurs and internationalization consultants operation around government funding. Entrepreneurs weren't satisfied about the quality of information in use nor its reachability regarding practical problems.</p>		
Keywords/tags (subjects) Internationalization, Business Finland, Entrepreneurship, Internationalization consultant		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Maailma on markkina</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Miksi kansainvälistytään</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>PK-yrityksen kansainvälistyminen</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Apua kansainvälistymiseen</b> .....	<b>8</b>
4.1	Yksityiset toimijat .....	8
4.2	Julkiset toimijat .....	9
<b>5</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>10</b>
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma.....	10
5.2	Tutkimusmenetelmä .....	11
5.3	Teemahaastattelut .....	12
5.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	14
5.5	Tutkimuksen analysointi.....	15
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>18</b>
6.1	Yritysten valmiudet kansainvälistymiseen .....	18
6.2	Henkilöstön kompetenssin mittaamisen merkitys.....	20
6.3	Business Finlandin tukirahojen tehokkaampi kohdentaminen.....	22
<b>7</b>	<b>Konkreettisen avun tavoittaminen kansainvälistyessä (ratkaisu)</b> .....	<b>25</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>28</b>
	Lähteet.....	30
	Liitteet .....	32
<b>Kuviot</b>		
	Kuvio 1. Teemoilla pyritään tavoittamaan ilmiö ja saamaan ilmiöstä ymmärrys (Kananen 2015, 147, muokattu) .....	13
	Kuvio 2. Analysointiin käytettiin Braunin ja Clarken kuusivaiheista analyysiä (Braun ja Clarke 2006, 35, muokattu).....	16
	Kuvio 3. Ajatuskartta.....	18

# 1 Maailma on markkina

Maailma on globalisoitumassa yhä nopeampaa tahtia. Koko maailma mielletään markkinaksi yrityksissä yhä enemmissä määrin. Tietotekniikan ja verkkoyhteyksien kehittymisen myötä on mahdollista toimia useissa maissa kotisohvalta. Tämä on saanut tavoitteellisia henkilöitä sekä kasvuhaluista yrityksiä miettimään mahdollisuuksiin uudesta näkökulmasta. Joskus yrityksen osaamista arvostetaan enemmän toisessa valtiossa tai maanosassa ja näin ollen uusia mahdollisuuksia avautuu enemmän kansainvälisillä markkinoilla. Toisinaan kotimaan markkinat eivät mahdollista haluttua kasvua.

Kansainvälisille markkinoille siirtyminen vaatii kuitenkin yrityksiltä osaamista ja tuntemusta muiden maiden markkinoista, toimintatavoista, kulttuurista ja työmarkkinoista. Aihe koetaan vaikeaksi ja monimutkaiseksi usein juuri resurssipulan takia. Valtioilla on kuitenkin intressejä tukea tätä kansainvälisille markkinoille lähtemistä, sillä laajamittaisempi toiminta tuo usein myös isompia verotuloja ja valtion vienti kasvaa. Suomessa vuoden 2011 hallitusohjelmaan pohjaten perustettiin Team Finland tukemaan kansainvälistymistä Suomesta (Ulkoasiainministeriö 2012).

Näkyviä osia Team Finlandin toiminnasta on Business Finlandin lisäksi myös kauppakamarit. Näiden yhtiöiden avulla suomalaisten yritysten on helpompi löytää tarvittavia apuja, eikä välttämättä tarvita enää valtavia investointeja kansainvälisen toiminnan mahdollistamiseksi. Tämä kuitenkin vaatii yrityksiltä oma-aloitteisuutta, sillä tukea pitää osata hakea. Tässä kuitenkin poikkeuksena Viexpo. Tutkimuksen osana tehdyssä haastattelussa heidän edustajansa mainitsi Viexpon ottavan yleensä itse yhteyttä yrittäjiin. Myös yksityiset yrittäjät, joilla on taitoa ja kokemusta kansainvälisistä markkinoista, ovat huomanneet tässä markkinaraon ja nykyään on yhä enemmän kysyntää yksityisille kansainvälistämisyhtiöille. Tutkimukseen kerätyn tiedon mukaan kansainvälistymiseen palveluita tarjoavien tahojen on kuitenkin hankalaa löytää kansainvälistymiseen pyrkiviä yrityksiä ja myöhemmässä vaiheessa heidän tietämättömyytensä ja oletukset, resurssit sekä pitkäjänteinen sitoutuminen asiaan saattavat koitua ongelmiksi.

Yrittäjillä on siis tekemistä ennen kansainvälistymistä. Olemassa olevien tilastotietojen hyödyntämien on yksi helpoimmista ja edullisimmista keinoista saada kokonaiskuva kohdemaan markkinoinnista. Tilastoja täytyy vain osata lukea ja muuttaa luvut vientieuroiksi. Käytännön asiantuntijat puhuvat tässä vaiheessa ns. kotiläksyjen tekemisestä – do your homework. Kyseessä on ns. kirjoituspöytä tutkimus, jolla vältetään monet viennin karikot. (Kananen 2010, 9.)

Esitutkimuksemme mukaan on kuitenkin havaittavissa ainakin kahta koulukuntaa toimintatavoissa. Toiset kansainvälistäjät haluavat tehdä itse myös nämä ennakkotehtävät ja suosittelevat niiden jättämistä ammattilaisille. Tässä tapauksessa kansainvälistäjä voi olla varmempi onnistumisestaan ja usein myös paremmasta asiakaskokemuksesta. Toiset taas haluavat tehdä markkinatutkimukset vain maihin, jossa heillä on kontakteja valmiina tai maihin, jotka asiakas on valinnut itse. Joskus kansainvälistäjien on vaikeaa ymmärtää yrittäjän näkökulmaa ja laittaa se oman tuottohakuisen toiminnan edelle.

Nämä haasteet koskevat kansainvälistymisen yleistyessä siis yhä useampaa yritystä. Tämä nousi hyvin esiin, kun Salla Hänninen kirjoitti artikkelin Business Finlandin uudelle pääjohtajalle. Artikkelin julkaistiin LinkedIn palvelussa, jossa se sai merkittävää huomiota. Sadat yrittäjät kommentoivat kansainvälistymisen haasteisiin pureutuvaan artikkeliin omia kokemuksia ja olivat pääosin yhtä mieltä. Järjestelmä ei ole tarpeeksi selkeä ja kattava, jotta yrityksellä olisi mahdollisimman pieni kynnyksen tärkeys ulkomaille. (Hänninen 2019)

Tutkimuksella halutaan auttaa koko Suomalaista yrittäjäkuntaa ja tahoja, jotka edistävät kansainvälistymistä, pureutumalla asian ytimeen. Heräsi kysymys: ”Voisiko tehdä esimerkiksi ohjelmaa, minkä avulla yrittäjät saisivat parhaan mahdollisen avun kansainvälistymiseen?” Kysymys kuitenkin eli pitkin tutkimusta, kuten myöhemmin käy ilmi. Ymmärrys tutkimuksen tuomaan lisäarvoon myös omassa toiminnassa lisäsi motivaatiota tutkimuksen tekemiseen, sillä molemmilla tutkimuksen tekijällä on taivote toimia kansainvälisessä liiketoiminnassa. Keskustelua käytiin aiheesta niin julkisten tahojen, kuin yksityisten kansainvälistymisyritysten ja yrittäjien kanssa ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista. Näiden keskustelujen aikana tutkimuksen teki-

jöiden ymmärrys asiasta kasvoi ja haastatteluista kerätty aineisto oli helpompi yhdistää todelliseen elämään. Jokainen, joka kuuli tutkimuksen tavoitteista, ymmärsi sen tuoman lisäarvon ja hyödyn.

## 2 Miksi kansainvälistytään

Kansainvälistyminen Suomesta ulkomaille käsittää yleensä rahaliikenteen yhden tai useamman ulkomaan välille. Käsitteeseen liittyy usein myös toimipisteen perustaminen kohdemaahan, myynti- ja markkinointiorganisaation rakentaminen vientiä varten, sekä mahdollisesti uusien työntekijöiden palkkaamisen juuri kansainvälistymiseen. Historian näkökulmasta kansainvälistymisen voidaan sanoa alkaneen siitä, kun ihmiset alkoivat matkustella merten halki ja ylittää maiden rajoja. Termiä ”kansainvälistyminen” voidaan tarkastella ja tulkita monista eri näkökulmista. Yleisesti on vaikea sanoa yhtä tai edes kahta syytä kansainvälistyä, sillä ne vaihtelevat ajoittain. (Masum ja Fernandez 2008, 11)

Kansainvälistyminen kattaa kaikki ne toiminnot, joita yritys tekee suhteessa kansainvälisiin markkinoihin. Nykyisin kansainvälistymisellä tarkoitetaan monenlaisia asioita, kuten investointia vieraaseen maahan (suora ulkomaaninvestointi), yhteisyritysten muodostamista ulkomaisten yritysten kanssa, ulkomaisten asiantuntijoiden alihankintaa, kansainvälisiin verkostoihin osallistumista ja paljon muuta. (Mitä termillä ”kansainvälistyminen” tarkoitetaan N.d.)

Kauppakamarin ja esitutkimuksen perusteella tunnistettiin seuraavia syitä kansainvälistyä (Räisänen 2018):

- Kilpailun koveneminen kotimaan markkinoilla
- Ison asiakkaan kansainvälistyminen
- Yrityksen arvon nostaminen
- Riskin jakaminen useille markkinoilla
- Liian pieni markkina Suomessa

- Kohdemaan markkinoille avautunut markkinarako

Kotimaisten markkinoiden jäädessä liian suppeiksi, yritys pyrkii yleensä kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistymisprosessi voi käynnistyä myös silloin, mikäli tuotteella on ulkomaalaista kysyntää. Kansainvälisille markkinoille laajentaminen voi olla ajankohtaista myös silloin, kun kohdemaassa ei ole tarjolla kyseistä tuotetta tai palvelua. (Mäkinen 2011, 38.)

Yrityksen kansainvälistymiseen voi vaikuttaa myös ulkoiset tekijät, joihin kuuluvat kohdemarkkinoiden kysyntä, tilaukset, samalla alalla toimivan yrityksen onnistuminen samoilla markkinoilla ja mahdollisen ulkomaisen jakeluportaan kasvutavoitteet. (Vahvaselkä 2009, 61-63.)

Kansainvälistyminen johtuu usein myös kasvusta ja yrityksen kasvuhaluista. Pörssiyrityksien pitää tehdä tulosta ja ihmiset haluavat enemmän rahaa. Toiset haluavat vain kokeilla kykyjään uudella toiminta-alueella, mutta se itsessään ei ole riittävä syy kansainvälistyä. Pohjat ja perusteet tulisi olla kunnossa.

### **3 PK-yrityksen kansainvälistyminen**

Kansainvälistyvä yrittäjä kohtaa haasteita ja vaatimuksia markkinoiden, tuotteen tai palvelun skaalautuvuuden sekä organisaation näkökulmasta. Myös rahoituksen ja henkilöstön osalta voi ilmetä vaatimuksia, mitä on vaikeaa ottaa huomioon. Kansainvälistyminen vaatii usein myös verkostoitumista kohdemaassa, joka asettaa vaatimuksia kielitaidoille ja halulle oppia uutta kulttuuria. Pohjoismaissa suosittu malli kansainvälistymisestä tarkoittaa jatkuvaa sitouttamista ja sitoutumista kansainvälisiin operaatioihin ja kehitysprosesseihin. Yleisesti yritykset kansainvälistyvät aluksi lähemmille markkinoille, kuten Viroon, Ruotsiin tai Venäjälle. (Ahokangas ja Pihkala 2002, 15.)

Yhä enemmän myös pk-yritykset siirtävät toimintaansa ulkomaille, kun ennen sitä tekivät lähinnä suuret yritykset. Tämän mahdollistaa käytännön kulujen ennakoitavuus ja matkustuksen helppous. Myös internet on pienentänyt maailmaa ja poistanut valtioiden rajoja. Toimintaa ei myöskään tarvitse välttämättä siirtää fyysisesti ulko-



maille. Usein kuitenkin kohdemaahan perustetaan esimerkiksi oma myyntiorganisaatio, joka koostuu paikallisista tai paikallistuntemusta omaavista henkilöistä. Yrityksen kansainvälistyminen voi johtua monesta eri tekijästä. Joskus kotimaan markkina käy liian pieneksi ja toisinaan kansainväliset markkinat avaavat enemmän kysyntää, joka pakottaa yrittäjän kansainvälisiin toimiin.

Ennen kansainvälistymistä yrityksen perusta pistää olla vakaa, tuotteen hyvä ja tarvittava osaaminen hallussa. Apua toki löytyy, mutta se maksaa ja osaaminen olisi hyvä olla sitoutettua. Asiakaskontaktit ja valmiit suhteet helpottavat kansainvälistymistä. Kolmanneksi tarvitaan kansainvälistymisen tietoa. Se on kykyä etsiä relevanttia tietoa, tunnistaa ja arvioida kansainvälistymisen mahdollisuuksia, arvioida strategisia kumppaneita sekä hallita tarvittavia tullausasioita ja ulkomaankauppaa. (Räisänen 2018)

East consulting Oy:n toimitusjohtaja, Jonne Pöyhtäri, jakaa kansainvälistymisen kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisenä on tarpeen tunnistaminen. Yritys tunnistaa jonkin merkittävän esteen jäädä kotimaan markkinoille tai näkee mahdollisuuden muualla. Jo tässä vaiheessa olisi tärkeää omien kv-valmiuksien kartoittaminen, mikä yrityksillä saattaa unohtua useimmiten. Täytyy muistaa, että kansainvälistyminen on investointi. (Pöyhtäri 2018)

Kansainvälistymisen ensimmäinen vaihe on vientitoiminnan aloittaminen, jolloin henkilöstöasiat eivät vielä tuo suuria muutoksia yrityksen toimintaan. Tällöin yritykseen palkataan myyntihenkilö, joka vastaa ulkomaankaupasta. Kansainväliset henkilöstöasiat tulevat ajankohtaisiksi, kun yritys perustaa oman tuotantoyksikön. Henkilöstötoiminnot muuttuvat, kun ulkomaan ”komennuksille” lähtevien työntekijöiden määrä kasvaa. Kotimaan henkilöstöammattilaiset ovat vastuussa perustettavan tuotantoyksikön henkilöstöstä, toimintamallien kehittämisestä sekä henkilöstöä koskevista päätöksistä. (Mäkinen 2011, 38-39.)

Toinen vaihe on kartoitus. Markkinoita valittaessa tulee yrityksen fokusoida, eikä lähteä ahnehtimaan liian montaa markkinaa kerrallaan. Tässä on eroja eri toimialojen välillä. Sen jälkeen tietoa analysoidaan ja valitaan toimintamalli, tehdään päätös siitä, että lähdetäänkö kansainväliseksi vai ei. Kartoituksen avulla tehty päätös lähtemättö-

myydestä on myös hyvin tärkeää. Jos markkinoille lähdetään suuna päänä sen enempää tutkimatta, tulee se hyvin kalliiksi yritykselle, Vaikka muutaman vuoden päästä huomataan, että prosessin vielä voi saada toimimaan. Säästöjä tehdään nimenomaan valintatilanteissa.

Kolmannessa vaiheessa valittu toimintamalli saatetaan käytäntöön ja hyödynnetään jo kerättyä tietoa markkina-avauksen toteuttamisessa. Ei voi liikaa korostaa, että tietoa täytyy kerätä jatkuvasti, toimintaa analysoida ja reagoida tarpeen mukaan.

*Tän pelin voittaa se, joka lähtee tuonne kentälle, pystyy toteuttamaan sitä strategiaa ja sen jälkeen nukkuu vielä yönsä hyvin. Lopultahan ihmiset tämän homman tekee, sen takia pitäisi mitata enemmän niiden ihmisten kompetenssia, kuin sitä markkinan potentiaalia. (Yrittäjä 2.)*

Onnistunut kansainvälistyminen vaatii usein kokemusta ja taitoa välttää virheitä.

Kansainvälinen toiminta eroaa kotimaankaupasta monella tavalla ja sen käynnistäminen on pitkä monivaiheinen prosessi. Toimintatavat, kulttuuri, arvot sekä kysyntä- ja tarjontatilanne voivat vaihdella suurestikin maasta riippuen. Apua tähän osaamisvajeseen voi saada esimerkiksi sijoittajalta, joka kuuluu yrityksen hallitukseen. Hallitukseen kannattaa valita henkilöitä, jotka voivat joko itse tuoda lisäarvoa osaamiseen, tai jotka tuntevat henkilöitä, joita pystyy sitouttamaan tiettyihin tehtäviin. (Kansainvälinen toimintaympäristö 2019.)

Vientitavan valinta on keskeisimpiä päätöksiä tehtäessä kansainvälistymistä. Tuotteita tai palveluita voi joutua muuttamaan merkittävästi kohdemarkkinaan sopivaksi tai markkinointistrategiaa joudutaan muuttamaan kesken kartoitusten. Näitä kuluja voi olla vaikea ennustaa, vaikka ne ovat hyvin yleisiä. Joka tapauksessa vientitoimintaan tarvitaan rahaa jo suunnitteluvaiheessa ja maksuajat ovat huomattavasti pidempiä verrattuna kotimaankauppaan. Ulkomaankaupassa tarvitaan aina asiakirjoja. Oikeat asiakirjat varmistavat sen, että maksut hoituvat asianmukaisesti ajallaan ja tavarat löytävät perille. (Kansainvälinen toimintaympäristö 2019.)

## 4 Apua kansainvälistymiseen

Kansainvälistyminen on eduksi Suomen taloudelle ja valtio haluaa tukea vientiä ja kansainvälistä kauppaa. Suurin osa taloudellisesta tuesta tulee Business Finlandin ja Finnveran kautta. Yksityiset toimijat ja kauppakamarit auttavat yrityksiä pääsemään tukien piiriin, sekä tekemällä yrityksille tutkimuksia ja konsultointeja kansainvälistymiseen liittyen.

### 4.1 Yksityiset toimijat

Yksityisten kansainvälitystoimistojen, myöhemmin kansainvälistäjien, toiminta perustuu vahvasti Business Finlandin tukiin ja niiden hakemiseen yrittäjän puolesta. Toimintaeroja on myös valtavasti, sillä kilpailu on kovaa ja yrittäjillä on tarve erottua muista edukseen. Peruseriaate on kuitenkin sama. Kansainvälistäjillä on kontakteja vientimaissa ja tuntemusta alojen toiminnasta, sekä suhteet eri maiden kauppakamareihin. Näiden pohjalta tarjotaan konsultointia esimerkiksi markkinatutkimusten tekemisessä, neuvottelujen käymisessä tai osaamisen kartoittamisessa. Konsultointi myydään joko asiakkaan maksettavana, tai siihen tarjotaan esimerkiksi Innovaatio-seteliä, jonka Business Finland myöntää. Innovaatio-seteli on 5000€ arvoinen ja sitä voidaan hakea yrittäjän puolesta kattamaan tutkimuksen kulut.

Tutkimuksen aikana nousi esiin eroavaisuuksia eri yksityisten toimijoiden välillä, joten on vaikea edes kertoa toimintatavoista yhteneväisesti. Parempi käsitys yksityisten toimijoiden toiminnasta muodostuu tutkimuksen loppupuolella. Kauppakamarit ovat kuitenkin vakiinnuttaneet toimintaansa, sillä ne ovat olleet pitkään toiminnassa. Kauppakamari huolehtii, että alueellisten yritysten kansainvälistymismahdollisuudet ovat kunnossa. Keski-Suomen kauppakamarin kansainvälistymisen palveluita ovat mm. ulkomaankaupan asiakirjojen myöntäminen ja vahvistaminen sekä Kauppakamari Loungen toiminta, joka käsittää kansainvälistymisen koulutukset ja tilaisuudet, kasvu- ja kansainvälistymisvaliokunnan asiantuntijapalvelut ja neuvontapalveluita. (Elinkeinoelämä ja kansainvälisyys n.d.)

Kauppakamareiden tukena ja ”yläpuolella” toimii Kauppakamarijärjestö. Kauppakamarijärjestö toimii kaupan esteiden poistamiseksi paitsi kansallisen tason edunvalvonnassa myös kansainvälisesti Euroopan unionissa ja kansainvälisissä järjestöissä. Kauppakamarijärjestö on kansainvälinen verkosto: maailmassa on noin 12 000 kauppakamaria. Kansainvälinen kauppakamari ICC ja World Chambers Network WCN ovat maailmanlaajuisia organisaatioita. Eurochambers ja Enterprise Europe Network vaikuttavat Euroopan tasolla. (Kauppakamarijärjestö n.d.)

## 4.2 Julkiset toimijat

Julkisista toimijoista suurin ja näkyvin on Business Finland. Business Finland on syntynyt Finpron ja Tekesin yhdistyttyä vuonna 2018. Business Finland kokoaa samantalon alle kaikki Finpron ja Tekesin innovaatorahoitukseen, kansainvälistymiseen ja viennin edistämiseen, Suomeen suuntautuvien ulkomaisten investointien sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Business Finland muodostuu rahoituskeskuksesta ja asiakastoimintoja toteuttavasta yhtiöstä. Rahoituskeskuksen tehtävänä on strateginen johtaminen, yhtiön omistajaohjaus sekä julkisen hallinnon tehtävät eli viranomaistehtävät. Näitä ovat erityisesti rahoituspäätökset sekä rahoitusasioihin liittyvä muu julkisen vallan käyttö kuten esimerkiksi maksatus- ja takaisinperintäpäätökset. (Kysymyksiä ja vastauksia ja Business Finlandista n.d.)

*Business Finlandilla on julkisen sektorin kattavin osaaminen ja verkostot yritysten kasvun ja viennin vauhdittamiseen. Tarjoamme rahoitusta, sparrausta sekä tietoa ja kontakteja kohdemarkkinoilta. (Business Finlandin n.d.)*

Business Finland on osa Team Finland verkostoa. Verkostoon kuuluu 6 ydintoimijaa, joita ovat Business Finland, ELY -keskukset, Finnvera, TE -toimistot, työ- ja elinkeinoministeriö ja ulkoministeriö (Team Finland -verkosto strategia 2019). Team Finland määrittelee sivuillaan itsensä seuraavasti: ”Team Finland on yrityksille kansainvälistymispalveluita tarjoavien julkisten toimijoiden verkosto. Verkosto pyrkii tarjoamaan yrityksille sujuvan palveluketjun neuvonnasta rahoitukseen.” (Team Finland n.d.)

## 5 Tutkimusasetelma

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Syy tutkimukseen lähti kirjoittajien kiinnostuksesta kansainvälisiä markkinoita sekä mahdollisuuksia kohtaan. Sysäys kohti aiheemme tarkentumista tuli törmätessämme Salla Hännisen, joka toimii kansainvälistymisyrittäjä Palava Global osakeyhtiön toimitusjohtajana, avoimeen kirjeeseen LinkedIn:ssä Business Finlandin uudelle pääjohtajalle. Kirjeessä Salla mainitsi kolme ongelmaa, jotka herättivät mielenkiintomme. (Hänninen 2019)

Tämän johdosta soitimme Hänniselle. Puhelun aikana korostui kaksi ongelmaa, joista ensimmäisen koimme olevan osapuolten sisäinen haaste. Toinen ongelma taas vaikeuttaa kansainvälistäjän työtä ja heikentää onnistumista kansainvälistymisessä. Se koskee yrittäjien lähestymistapaa kansainvälistäjiin ja osana tätä ovat myös ennakkoluulot sopivista markkinoista ja toimintatavoista. Puhelusta nousseet kaksi ongelma-kohtaa olivat:

1. Yhteistyö kansainvälistymiseen apua tarjoavien yritysten sekä freelancereiden välillä on huonoa.
2. Yrittäjien väärä lähestymistapa ja luulot.

Hännisen kirjoittama avoin kirje sai suuren määrän ongelmiin samaistuvia kommentteja, joten pystyimme olettaa ongelman olevan laaja (Hänninen 2019). Näistä kahdesta hyvinkin eriävästä ongelmasta pyrimme muodostamaan yhden tutkimusongelman, jota lähdemme tutkimaan. Tavoitteenamme oli tuoda mahdollisimman käytännönläheinen ja arvoa tuottava ratkaisu.

Tutkimusongelmaksi muodostui: mitkä ovat pk-yrityksien suurimmat ongelmakohdat aloittaessa kansainvälistymistä. Teimme testihaastatteluita tahoille, joita tutkimusongelmamme koskettaa. Se sisälsi sekä yksityisiä että julkisia kansainvälistymisessä auttavia toimijoita ja pk-yrityksiä, joilla on kansainvälistymisaikeita tai ovat kansainvälistyneet hiljattain. Päättötutkimusongelma on jaettu teoriaan ja testitutkimuksen pohjalta nousseisiin kriittisiin teemakysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä toimivat:

1. Missä vaiheessa yrityksen kannattaa kansainvälistyä?
2. Millä perusteella markkinatutkimuksen kohdemaat valitaan?
3. Minkälaisia oletuksia yrityksillä on kansainvälistymisestä?
4. Mitä yrityksen tulisi ottaa selvälle ennen kansainvälistymisen aloittamista?
5. Mikä rooli julkisilla tahoilla, kuten Business Finland, yrityksen kansainvälistymisessä?

## 5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmiä on monia riippuen ratkaistavasta ongelmasta ja tavoitteesta. Itse tutkimusmenetelmällä tavoite on ratkaista jokin ongelma. Menetelmän valitseminen taas edellyttää ongelman hyvää tuntemusta. Tässä tutkimuksessa syvennyttiin aiheeseen esitutkimuksella, joilla saimme kattavan kuvan ongelmasta ennen menetelmän valitsemista. (Kananen 2015, 64-65)

Tutkimusongelma voidaan ratkaista joko laadullisella eli kvalitatiivisella tai määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusotteella. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole tarkkaa viitekehystä, vaan ilmiöstä pyritään saamaan mahdollisimman syvällinen ymmärrys. Tästä syystä laadullinen tutkimus on hyvin joustava, jolloin tiedon keruu ja aineisto itsessään ohjaa prosessia. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan suorassa kontaktissa itse tutkittavan kanssa, jolloin sitä voidaan pitää lähes ainoana tapana ymmärtää ihmisten suhtautumista ja asenteita. (Kananen 2015, 70-71; Kananen 2008, 24-25.)

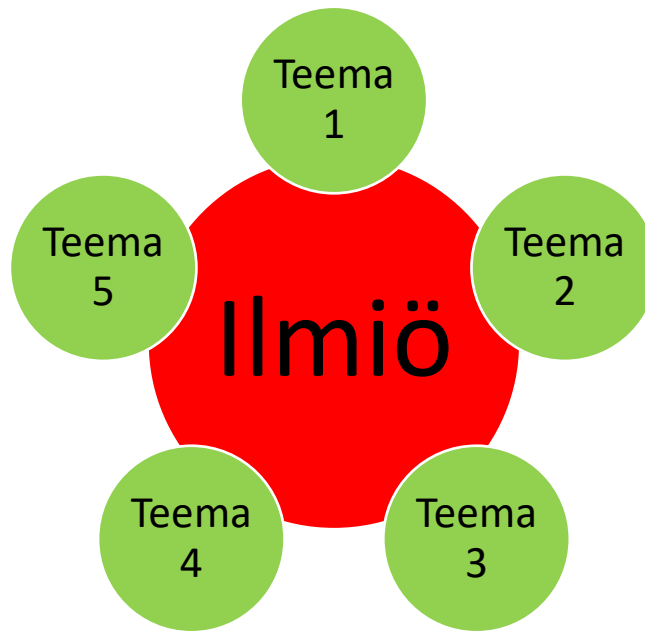
Kun laadullinen tutkimus pohjautuu sanoihin ja lauseisiin, käytetään määrällisessä tutkimuksessa lukuja (Kananen 2008, 24). Kvantitatiivista tutkimusta tehdessä tulee tunteakin ilmiö jo varsin hyvin. Tämän takia kvalitatiivista tutkimusta käytetäänkin usein selvittämään ilmiö, mitä lähdetään tutkimaan määrällisin keinoin. (Kananen 2011, 15.)

Tutkimuksella pyrimme löytämään pohjasyitä, miksi kansainvälisille markkinoille ei lähdetä tai se koetaan vaikeaksi. Haastatteluissa tutkimme kansainvälistymisen haasteita eri näkökulmista eri osapuolilla, jolloin saimme mahdollisimman laajan käsityksen aiheesta.

Tutkimus toteutettiin syksyn 2019 aikana. Teimme keräämäämme aineistoon perustuen teemahaastatteluita kansainvälistymispalveluita tarjoaville organisaatioille sekä pk-yrityksille, joten tutkimus on laadullinen. Varsinaisen tutkimuksen haastateltavat henkilöt valittiin esitutkimuksen perusteella. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti suuresti kansainvälistymisen ja siihen liittyvien palvelujen jatkuva muutostila. Kuten Hännisen kanssa puhelimitse käydystä esihaastattelusta kävi ilmi, tutkimuksemme liittyy hyvin voimakkaasti ihmisten luuloihin ja asenteisiin. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyrimme saamaan mahdollisimman syvällisen ymmärryksen asioista, jotka vaikuttavat pk-yrityksissä toimivien ihmisten päätöksiin ja ajattelumalleihin kansainvälistymisestä.

### 5.3 Teemahaastattelut

Haastatteluiden toteuttamistavaksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa on tiettyjä teemoja, joiden välillä pyritään löytämään ilmiö. Ilmiöstä taas pyritään saamaan ymmärrys sekä meidän työssämme löytämään käytännönläheinen ratkaisu. Teemahaastattelu sanansa mukaan koostuu teemoista ja niiden pohjalta rakennetuista haastattelukysymyksistä. Teemat toimivat keskustelun aiheina, jotka johdattavat haastattelua, kuitenkin rajoittamatta vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelumalli antaa tilaa keskustelulle sekä uusien kysymysten esittämiselle ja antaa näin syvempää ymmärrystä teemoista sekä tutkittavasta asiasta. (Kananen 2015, 147-148)



Kuvio 1. Teemoilla pyritään tavoittamaan ilmiö ja saamaan ilmiöstä ymmärrys (Kananen 2015, 147, muokattu)

Tämän tutkimuksen teemat rakentuivat esitutkimuksen pohjalta. Esitutkimuksessa tutustuimme aiheeseen internetissä LinkedInin ja Business Finlandin ollessa merkittävimmät kanavat sekä toteutimme 7 avointa keskustelua suomalaisen yritysten kansainvälistymisestä, joissa keskustelimme yhteensä 10 henkilön kanssa. Kaikki haastateltavat kuuluivat kohderyhmään olemalla itse kansainvälistymiseen apuja tarjoavan yrityksen edustaja, kansainvälistyvä tai siihen pyrkivä yritys.

Tutkimuksen edetessä koimme tarpeelliseksi yhdistää kolme teemaa yhdeksi mahdollistaen jouhevamman ja vapaamman keskustelun. Yhdistetyt teemat olivat seuraavat:

- Tietopääoma ennen kansainvälistymistä (Mitä toivoisit asiakasyrityksen ottavan selville ennen kansainvälistymisen aloittamista?)
- Business Finlandin rooli
- Yksityisten tahojen rooli



Näistä teemoista yhdistyi teema nimeltä tukea kansainvälistymiselle, jolla pyrimme minimoimaan haastateltavan johdattelua ja luoda vapaampaa luonnollista keskustelua. Lopullisiksi teemoiksi valikoituivat seuraavat:

- Mielikuva kansainvälistymisestä
- Kansainvälistymisen ajoittaminen
- Kohdemarkkinan valinta
- Tukea kansainvälistymiseen

## 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisessä tutkimuksessa ensiluokkaisen tärkeää on sen objektiivisuus. Kvalitatiivisessa sanoihin ja lauseisiin perustuvassa tutkimuksessa haastattelijan omat asenteet ja näkemykset voivat vaikuttaa vaarallisesti tiedon luotettavuuteen. Ihminen on luonnollisesti taipuvainen valikoimaan tietoa, joka vahvistaa omaa näkemystä asiasta ja jatkamaan sillä omaa maailmankuvaansa (Lappalainen 2015, 63). Tämän minimoimiseksi onkin suositeltavaa nauhoittaa keskustelut niiden myöhempää tarkastelua, sillä pelkkien muistiinpanojen pohjalta on hyvin vaikeaa tulkita asiayhteyttä sekä haastateltavan reaktioita. Tällöin tutkimus kestää paremmin myös ulkoisen kritiikin tutkijayhteisön suunnalta. (Kananen 2008, 121-122; Kananen 2015, 152.)

*Cambridge Business English Dictionary määrittelee objektiivisuuden ominaisuutena pystyä tekemään päätös tai arvostelmaan puolueettomasti, tavalla mikä ei ole henkilökohtaisien luulojen tai tunteiden vaikuttama (Cambridge Business English Dictionary N.d.).*

Objektiivisuudessa kvantitatiivista tutkimusta pidetään luotettavampana. Kananen (2008) mukaan näin on ainakin teoriassa. Määrällisessä tutkimuksessa aineisto kerätään tutkimuslomakkeella, jolloin se esittyy kaikille vastaajille samana. Tällöin kuitenkin tutkimuslomakkeen laatimisen, kenttätyön eri vaiheet, aineiston tulkinta ja analysointi antavat monta mahdollisuutta virheiden syntymiseen. (Kananen 2015, 340.) Huonosti laadittu tutkimusasetelma voikin vaarantaa koko tutkimuksen luotettavuuden (Kananen 2011). Kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuutena voidaankin pitää

sen avoimuutta. Se antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa aiheista itselle mieleisellä tavalla sekä mahdollistaa haastattelijan puolelta tarkentavien lisäkysymysten esittämisen. (Kananen 2008, 121-122)

Toteutimme ennen varsinaista tutkimusta esitutkimuksen. Tällä pyrimme lisäämään tutkimuksen arvontuottoa sekä luotettavuutta. Tarkoituksena oli syventää omaa tietoutta asiasta, mutta myös löytämään teemat, jolla kysymyksemme eivät johdattelisi haastateltavaa liikaa. Näin minimoimme omien ajatustemme vaikutuksen tutkimustulokseen. (Kananen 2008, 56.)

## 5.5 Tutkimuksen analysointi

Tutkimuksen analysoinnin toimenpiteiden perimmäisenä tarkoituksena on järjestää tietoa uudelleen. Tämän avulla kyetään näkemään aineiston takana oleva ilmiö, jolle tarkoituksena on löytää ratkaisu. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta käsiteltävät aineistot ovat usein laajoja, joten ennen varsinaisen analyysin ja tuloksien saamista on se saatettava helpommin käsiteltävään muotoon. Yksi yleisimmistä menetelmistä tähän on aineiston koodaus. Siinä aineistosta nostetaan esille tutkimuksen kannalta tärkeitä asiat luokittelemalla niitä kategorioihin. (Kananen 2008, 88-89.)

### Laadullisen tutkimuksen

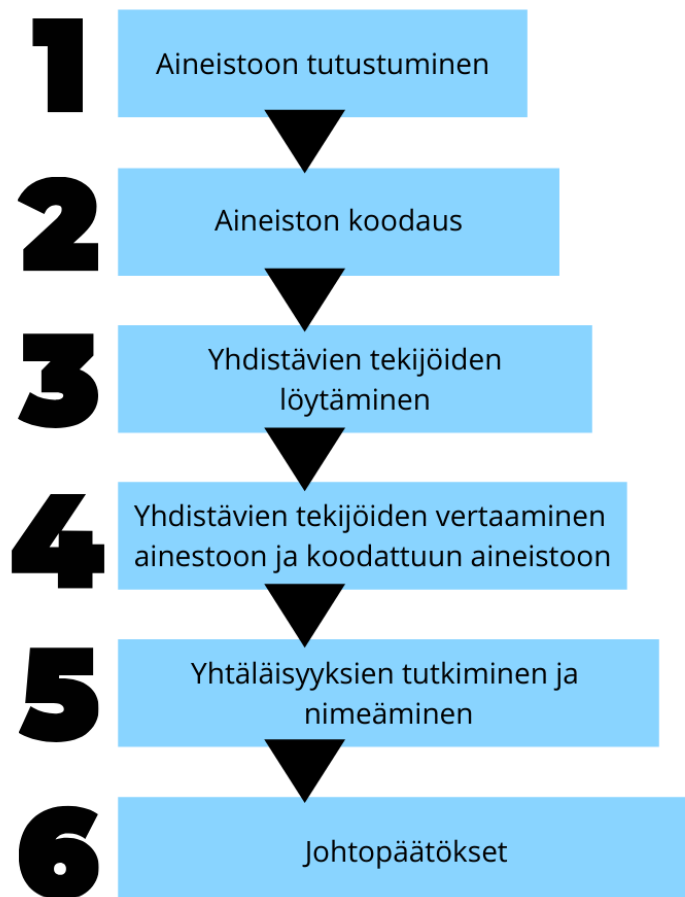
perusperiaatteena voidaan pitää sen absoluuttisuutta. Aineistosta on tarkoitus muotoilla sääntöjä, jotka toistuvat jokaisessa ja näin ovat päteviä koko aineistoon. Etenkin pienessä otannassa on mahdotonta tehdä luotettavia päätöksiä ja toteamuksia aineiston eroavaisuuden johdosta. (Alasuutari, P 2012.)

Koska kvalitatiivinen tutkimus kehittyy ja elää sen edetessä valittiin tässä työssä analysointitavaksi haastatteluissa esiintyneiden asioiden kategorioiminen eli koodaus (Kananen 2008, 24.) Näin pystymme tunnistamaan haastatteluista nousseita yhtäläisyyksiä tutkimuksemme edetessä sekä ylläpitämään aineiston laadukkuus (Kananen 2008, 88-91.)

Tämän tutkimuksen alkuvaiheessa koettiin haastattelujen perusteella tarpeelliseksi muuttaa hieman niiden teemoja. Tällä tavoin mahdollistettiin jouhevammat haastattelut sekä laajempi ulosanti. Haastatteluiden analysointi tutkimuksen

tekijöiden kesken aikaisessa vaiheessa mahdollisti myös tutkimuksen jatkuvan kehittymisen. Sen johdosta myös haastattelijoiden ja kysymysten objektiivisuus kehittyi jokaisella haastattelulla.

Analysointiin käytettiin Braunin ja Clarken kuusivaiheista analyysiä (Braun ja Clarke 2006, 35.) Vaiheiden mukaan aloitettiin tutustumalla haastatteluiden äänitteisiin perinpohjaisesti samalla litteroiden tekstiä tuoden aineisto helpommin käsiteltävään muotoon. Toisessa vaiheessa koodattiin aineisto haastattelun teemojen mukaan.



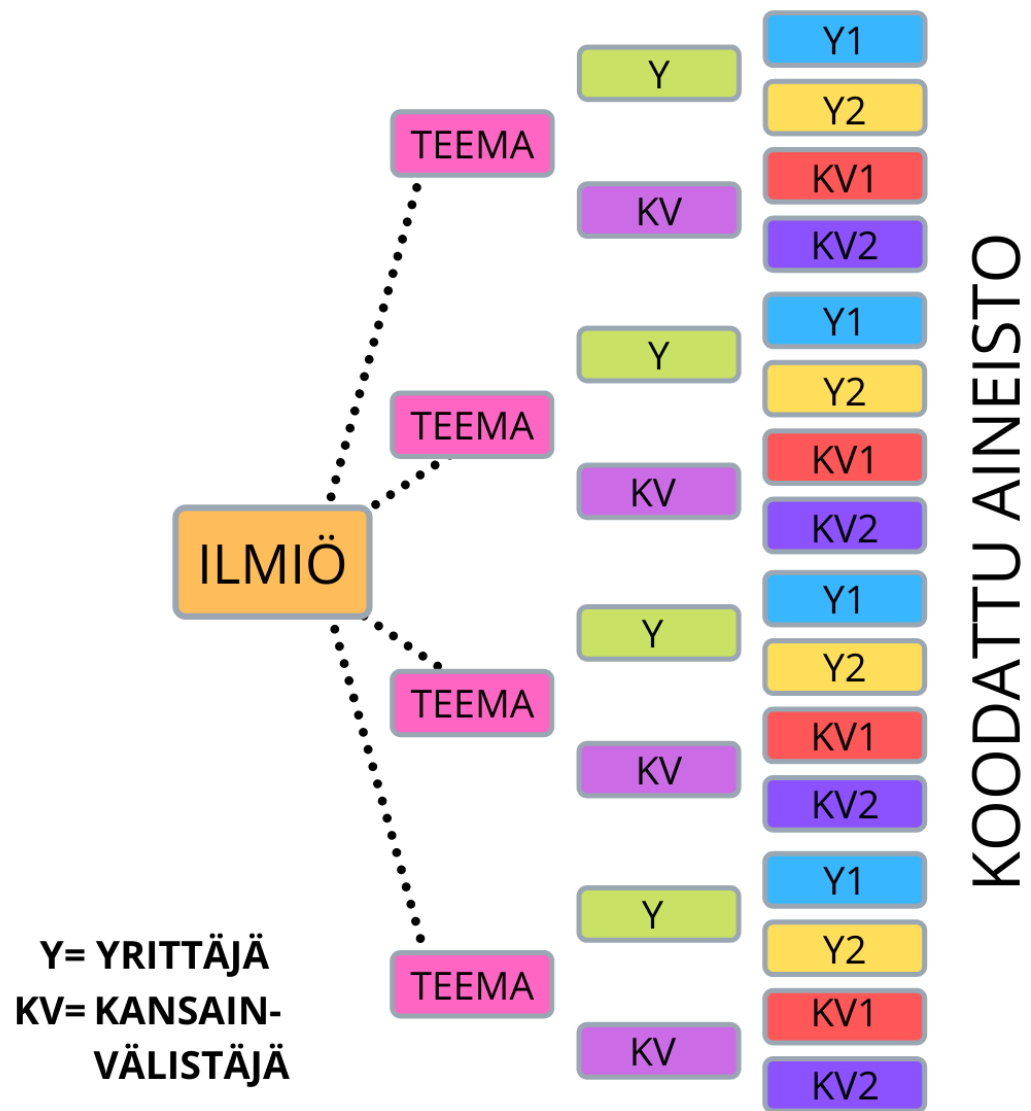
Kuvio 2. Analysointiin käytettiin Braunin ja Clarken kuusivaiheista analyysiä (Braun ja Clarke 2006, 35, muokattu)

Kuusivaiheisen analyysin rinnalla käytettiin ajatuskarttaa, jolla seurasimme analyysin vaiheita. (Ks. kuvio 3.) Tällä tavoin suuri määrä aineistoa pystyttiin käsittelemään tehokkaasti säilyttäen sen laadukkuuden. Ajatuskartalla käsiteltiin Braunin ja Clarken mallin toisen kohdan koodattua aineistoa (Ks. kuvio 2). Tässä vaiheessa vertasimme teemahaastattelun teemoittain eri haastatteluiden aineistoja toisiinsa ja nostimme sieltä esille yhdistäviä tekijöitä. Jokaisen teeman alla olevien aineistojen yhdistävien tekijöiden tunnistamisen jälkeen ne tarkistettiin alkuperäisten sekä koodattujen aineistojen avulla. Tässä vaiheessa teemoitimme esille nousseet yhtäläisyydet uudelleen seuraavien teemojen mukaisesti:

- Yritysten valmiudet kansainvälistymiseen
- Henkilöstön kompetenssin mittaamisen merkitys
- Business Finlandin tukirahojen tehokkaampi kohdentaminen

Uusien teemojen pohjalta tutkimuksessa lähdettiin muodostamaan tutkimustuloksia, joiden pohjalta tunnistettiin ilmiö ja voitiin rakentaa johtopäätökset. Teemat käsiteltiin yksitellen, jotta niistä saatiin syvä ymmärrys. Tässä vaiheessa palattiin ajatuskaavioon, litteroituun ja koodattuun materiaaliin sekä tuotiin haastatteluista suoria lainauksia tukemaan tutkimustuloksia.

Tutkimukseen haastatelluista PK-yrittäjistä puhutaan nimellä yrittäjä ja kansainvälistymiseen apua tarjoavista edustajista nimellä kansainvälistäjä. Lisäksi numeroimme heidät tunnistettavuuden helpottamiseksi.



Kuvio 3. Ajatuskartta

## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Yritysten valmiudet kansainvälistymiseen

Haastatteluissa nousi poikkeuksetta esille kansainvälistyvän yrityksen tuote, konsepti ja prosessi. Näiden kunnossa oleminen oli jokaisen haastateltavan mielestä perusedellytys, jotta kansainvälistyminen olisi menestyksenkäs. Ulkomaille laajentaminen

on aina sijoitus, johon tulee olla valmis ja sitoutua. Ilman tätä yritys koituu mitä todennäköisimmin kalliiksi tai epäonnistuu. Toinen asia, mitä yrityksen kannattaa pohdita tarkkaan jo alussa on, miksi he ensinnäkään haluavat laajentaa Suomen markkinoiden ulkopuolelle. Kansainvälistäjä 2 kertoi heidän periaatteistaan: "Ensiksi yrityksen kanssa mietitään, että onko oikeasti perusteita lähteä sinne vientiin. Mikä se tilanne kotimaan markkinoilla on, onko vielä kasvun mahdollisuuksia?" Jokaisesta haastattelusta tuli myös ilmi, että yritykset tekevät hyvinkin usein päätöksen kansainvälistymisestä tunnepohjaisesti. Kansainvälistäjä 1 mainitsi tapauksesta, jossa asiakas halusi kiven kovaa laajentaa Hollantiin varoitteluista huolimatta ja joutui kärsimään suuret tappiot markkinan ollessa jo täysi.

*Oikea ajankohtahan on se, kun se tuote aidosti jollakin tutkimuksella, katsannolla, selvitystyöllä todettu, että sillä on markkina muuallakun, kun vaan just tässä meidän markkinassa missä me operoidaan. Ja se että tuote on kypsä myös niihin muihin markkinoihin. Tuotteen kannattaa olla kohtuullisen kypsä, ennen kuin sitä lähtee viemään ulkomaille, koska jos sää et oo saanut kehitettyä sitä tuotetta kehitettyä kypsäksi siinä markkinassa minkä sää tunnet, niin et sää saa sitä todennäköisesti siellä ulkomaillakaan, koska siihen liittyy todennäköisesti niin paljon niitä muita haasteita. (Yrittäjä 2.)*

*Oma konsepti tarttee olla tosi kunnossa. Et sä et voi lähtee ulkomaille enää kehittää omaa tuotetta, et se pitää olla jo enemmän kuin valmis. Tottakai se kehittyy siihen lokaaliin markkinaan ja adaptoituu eri tavalla. (Yrittäjä 1.)*

Kun tuote ja yrityksen jalat tukevasti maassa, voi alkaa toteuttaa suunnitelmaa kansainvälistymiseen. Tässä on kuitenkin oleellista mainita, että kaikki tutkimuksen haastateltavat pitivät kansainvälistymistä ja tuotteen suunnittelua se silmällä pitäen tärkeänä jo alkumetreistä lähtien. Kohdemarkkinaa valittaessa on tärkeää tehdä kotiläksyt hyvin ja jättää intuitiot pois laskuista. Tarkemman selvityksen kohdemaiden valinta tulee perustua dataan ja analytiikkaan. Tässä kohtaa yrittäjien ja kansainvälistäjien suosittamat toimintatavat kuitenkin erosivat. Yrittäjät kokivat pystyvänsä tuotamaan itselleen parempaa arvoa tekemällä kartoituksen itse, kun taas kansainvälistäjät kehottivat ottamaan avuksi ulkoisen konsultin tekemään markkinatutkimusta.

"Tämmösiä on useinkin, että ne kuvittelee, että se on se kohdemarkkina."

(Kansainvälistäjä 1.)

*Valitaan 5-7 maata ja testataan kaikkialle, koska se markkinointi ei kuitenkaan vaadi mitään ihan mahdottomia. Sen pitää perustua siihen tiukkaan dataan ja analytiikkaan siitä, että minkälainen vaste sille markkinoinnille tai vaikka jollekin kyselylle saadaan tietystä kohde-  
maasta. (Yrittäjä 1.)*

Yrittäjä 2 sanoi käyttäneensä 4 eri ulkoisen konsultin apuja markkinointitutkimuksessa, mutta päätyneen lopulta itse tekemään tutkimukset. Hän ei kokenut saaneensa palvelusta tarvitsemaansa tietoa. Etenkin yrittäjien kokemuksiin sekä käytännön oppeihin hän ei sanomansa mukaan ole saanut konsulttiyrityksiltä. "Kannattaa benchmarkata kaikki mahdolliset firmat, mitkä on mennyt samaan markkinaan ja miten ne on sen tehnyt ja olla etukäteen olla niitten kans yhteyksissä." (Yrittäjä 2.)

"Kansainvälistyminen vie oikeasti rahaa. Ja jos se ei vie suoraan kassasta rahaa, niin se sitoo ainakin välillisesti johdon resurssit tosi isosti." (Yrittäjä 2.) Yrittäjä 2 sanoo myös kansainvälistymisen vievä rahaa usein 10 kertaa, mitä on alun perin suunniteltu. Muutkin haastatellut kokivat resurssien ja sitoutumisen, etenkin johdon, olevan suuri haaste laajentaessa ulkomaille.

"Tän pelin voittaa se, kuka niinku oikeesti lähtee tonne kentälle ja pystyy toteuttamaan sitä strategiaa ja nukkuu vielä yönsä hyvin." (Yrittäjä 2.)

## 6.2 Henkilöstön kompetenssin mittaamisen merkitys

### **Pullonkaulana ei ole markkinakoko**

Tutkimuksen aikana tehdyissä haastatteluissa selviää, että markkinatutkimuksen lopputulos, eli kohdemarkkinoiden vertaaminen ja parhaan markkinan löytäminen, ei riitä viemään yritystä menestykseen kansainvälistymisessä. Markkinakoko harvoin on liian pieni. Se on harvoin liian pieni Suomessakaan. Esimerkiksi haastattelemamme yrittäjät kertoivat, kuinka kansainvälistyminen oli lähtenyt halusta kasvaa kotimaisia markkinoita isommaksi toimijaksi, ei niinkään siitä, että markkinat olisivat loppuneet

Suomessa. Lähes mihin tahansa yleiseen vientimaahan, esim. Saksaan, Ruotsiin, Japaniin tai Amerikkaan mentäessä markkinat kasvaisivat joka tapauksessa vähintään kaksinkertaisiksi, jopa kymmenkertaisiksi. "Monella yrityksellä nää markkinat on aivan valtavan kokoiset. Ei tää oo se haaste. Suurempi haaste on, että miten me ollaan kyvykkäitä toteuttamaan Go-to market strategia. Tätähän pitäis pystyä mittaamaan." (Yrittäjä 2.)

### **Haasteena riittävän kompetenssin löytyminen**

Haasteena on siis yrityksen myynti- ja markkinointiosaaminen kohdemaassa. Toki muidenkin osa-alueiden haasteita varmasti on, mutta nämä ovat keskeisimpiä yrittäjän näkökulmasta sekä onnistumiseen johtavista tekijöistä. "On ongelmakohtia. Tietenkin joutuu tehdä aika paljon jumbppaa yritysten markkinointimateriaalien kanssa." (Kansainvälistäjä 1.) "Se hyvin kulminoituu siihen, että kuinka ammattimainen tiimi siinä yrityksessä tai yrittäjän ympärillä on." (Kansainvälistäjä 2.) Myös yrittäjät nostivat saman asian pöydälle.

*Se rahakaan ei ratkase sitä hommaa. Jos sää saisit tukirajaa ja saisit tutkimuksia. Nehän itsessään ne tutkimuksetkin kertoo vaan sulle siitä potentiaalista, mut ne ei kerro sun kyvyistä millään tavalla saavuttaa sitä potentiaalia, jolloinka sulla voi olla ihan huikea tuote ja liikeidea, kaikilla markkinoilla kuulostaa hyvältä, mutta jos sulla ei oo kompetenssiä yrittäjänä ja organisaationa myydä ja markkinoida sitä tuotetta ja palvelua, niin ei sillä tee mitään sillä idealla. (Yrittäjä 2.)*

Haastateltavat nostivat myös sitä ajatusta esiin, että ihmiset on ne, jotka sen työn tekevät. Ei ne markkinat, ei se data, mihin markkinan valinta perustuu. Ne ihmiset. "Lopultahan ihmiset tän työn tekee ja sen takia sitä ihmisten kompetenssia pitäis mitata enemmän, kuin sitä markkinan potentiaalia." (Yrittäjä 2.) "Vaikka olisi kuin hyvä tuote sillä yrityksellä, mutta jos ei ole sitä hyvää tiimiä, niin voiko siitä ikinä tulla mitään?" (Kansainvälistäjä 2.) Tähän henkilöstöön liittyvään kompetenssiin siis pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Se voi estää jopa kannattavan toiminnan kotimaassa. Ulkomailla, toimiessa vieraassa markkinassa, kompetenssi vain korostuu.



Kun yritys lähtee kansainvälistymään, usein ei tiedetä vielä kaikkea sitä, mitä vie-  
raassa markkinassa tulee vastaan. Suomalaista toimintatapaa ei siis voi missään ni-  
messä monistaa ulkomailla, vaan siihen pitää kiinnittää huomiota ja sovittaa toimin-  
taa ja tuotetta tai palvelua kohdemarkkinaan sopivaksi. Kun ollaan alusta asti suunnit-  
teltu skaalautuvaa tuotetta, ei synny suurta kynnystä itse tuotteen kanssa. Se on  
suunniteltu muutoksia ennakoiden. Osaamista ja sen tarvetta sen sijaan voi olla vai-  
keaa ennustaa. Joudutaan yllättävien haasteiden eteen, eikä voi pysyä pelkästään tu-  
tussa toimintamallissa. "On oltava avoin mieli hankkimaan tietoa, oppimaan uutta.  
Eikä ajatella, että se Suomen malli monistetaan ja sillä tavalla tehdään muilla markki-  
noilla." (Kansainvälistäjä 1.) Suomessa opitut mallit soveltaa tuotetta markkinaan  
saattaa myös muuttua. Esimerkiksi kohderyhmä tai markkinakanava saattaa muuttua  
niin radikaalisti, että se vaatii yritykseltä isoja ponnisteluja ja päätöksiä, jotta haas-  
teista selviää.

*Suomessa tiedetään, miten markkina toimii ja miten bisnes toimii. Kun  
mennään ulkomaille, niin kulttuuri muuttuu, markkina muuttuu,  
kohderyhmä muuttuu, kanavat muuttuu, ostotapa muuttuu,  
markkinaongelmakin saattaa osittain muuttua. (Yrittäjä 2.)*

Nämä muutokset vaikuttavat siis aika ilmeisiltä. Kaikki haastateltavat myönsivät  
olemassa olevat ongelmat ja kerta toisensa jälkeen korostivat yrityksen henkilöstön  
tai tiimin kompetenssin selvittämistä ennen kansainvälistymiseen ryhtymistä.  
Kansainvälisten markkinoiden tuntemuksen lisäksi se vaatii myös, että osaavaa  
henkiöstöä ja johtoa jää myös suomeen.

### 6.3 Business Finlandin tukirahojen tehokkaampi kohdentami- nen

#### **Business Finland**

Tutkittaessa Business Finlandin tukea kansainvälistymiseen ja tukirahojen käyttökoh-  
teita, oli havaittavissa selkeästi kaksi eri koulukuntaa, kansainvälistäjät ja yrittäjät.

Suurimmat erot syntyivät jo mielikuvasta Business Finlandia kohtaan. Yrittäjillä oli lähes täysin positiivinen kuva Business Finlandista, lukuun ottamatta heidän järjestämien tilaisuuksien sisältöä kohtaan. Kansainvälistäjillä mielikuvat olivat negatiivisemat, vaikka he tiedostivat hyvin tukirahojen olemassa olon ja niitä myös käyttivät. "Kokemus, mitä oon yrittäjiltä kuullut on, että se Business Finland jää tosi etäiseksi." (Kansainvälistäjä 2.) Yrittäjät tuntuivat myös pitävän Business Finlandin helppoudesta, eivätkä suinkaan kokeneet sitä etäiseksi. "Mun mielestä se on tosi paljon selkeämpi kuin ennen. Kyllä se on mun mielestä yks ja selkee tie. Ne pystyy kuitenkin siellä heittämään palloa eri henkilöille." (Yrittäjä 1.)

Yrittäjät näkivät myös selkeästi oman vastuun kansainvälistymisessä ja haluavat kuitenkin kantavan vastuunsa. "Se on enemmän yrittäjän itsensä vastuulla koittaa tehdä jonkulaisia näyttöjä siitä liiketoiminnasta. Sitten se vasta menee valtion tukien piiriin." (Yrittäjä 2.) Vastuun kantaminen näkyy siinä, kun mietitään kenelle pitäisi tukea antaa ja kenelle ei. Selvästikään ei haluta tuen menevän vain markkinatutkimuksen selvittämiseen, vaan sitä toivotaan käytettäväksi konkreettisimpiin toimiin. Konkreettisina toimina he ehdottivat esimerkiksi kilpailijoiden kartoittamisen ja paikallisiin toimintatapoihin ja kulttuuriin tutustuminen paikallisten ihmisten kautta.

Myös Nuoret innovatiiviset yritykset (NIY) – rahoituksen saaminen jakoi mielipiteitä. Kansainvälistäjien mielestä se on aika kaukainen haave, kun toimitaan pienempien yritysten kanssa. "Jos on pieni yritys, niin ei välttämättä ole oikeastikaan valmis siihen Business Finlandin putkeen" (Kansainvälistäjä 2.) Yrittäjät, jotka tämän olivat kokeneet, pitivät sitä sen sijaan erinomaisena. Siinä pureuduttiin riittävän syvälle konkreettiaan ja merkityksellisempien asioiden tutkimiseen.

*Monella yrityksellä nää markkinat on aivan valtavan kokoiset. Ei tää oo se haaste. Suurempi haaste on, että miten me ollaan kyvykkäitä toteuttamaan Go-to market strategia. Tätähän pitäis pystyä mittaamaan. Ja siksi NIY on ihan sika hyvä ollu, koska sä saat käyttää sitä NIY-rahaa nimenomaan tän testaamiseen. (Yrittäjä 2.)*

## **Kansainvälistäjät**

Jos Business Finlandista puhuminen sai haastateltavien mielipiteet jakautumaan, niin kansainvälistäjien nosto pöydälle vasta ajatuksia herätti. Yrittäjät eivät olleet tyytyväisiä kansainvälistäjien toimintatapoihin ja ansaintalogiikkaan. Myöskään kansainvälistäjät eivät olleet tyytyväisiä siihen, miten toiminta keskittyy Business Finlandin tukirahojen ympärille.

*Nää kansainvälistäjät. Niitten bisnes perustuu Business Finlandiin. Niitten palkat maksaa tosi isosti Business Finland, eikä ne yhtiöt. Mun mielestä niillä on peiliin kattomisen paikka. Sen sijaan että ne kysyy, että mitä tukea teillä tässä on ja mihin me voitais päästä osalliseksi nyt omalla hankkeellamme, niin ne tekis semmosen palvelumallin ja konseptin joka on riskittömämpip sille vastapuolelle ja se ois tulosperusteisempi se niittenki palkkiomalli. (Yrittäjä 2.)*

"Monet meistä markkinoi niitä palveluitaan ihan sillä, että ne hakee yrityksille niitä tukia. Se on tietysti aina vähän, sehän ei ikinä saa olla se syy." (Kansainvälistäjä 2)

"Asiakassuhde on jo lähtökohtaisesti vääränlainen kun se perustuu tuohon tukirahaan." (Yrittäjä 2) Yrittäjille helpoksi tehty hinnoittelu ja tukirahojen hakeminen kansainvälistäjien toimesta nosti esiin myös toisen ongelman, laadun varmistamisen. "Sä et yrittäjänä vaadi siltä sitä painetta, kuin se, että maksaisit omasta taskusta sen rahan." (Yrittäjä 2.) Yrittäjät korostivat, että tukirahoja tarjoavien tahojen pitäisi pystyä näyttämään osaamisensa, ettei kansainvälistäjien kenttään synny helpon rahan perässä tulevia yrittäjiä.

*Jotta sää pääsisit nuihin tukirahoihin välikädeksi, niin sun pitäis lyyä joku, että nää on ne keissit mitä me ollaan tehty ja tämmösiä onnistumisia meillä on. Näillä perusteilla meidän pitäis päästä mukaan tähän verkostoon. Ja sitten vasta hyväksyä siihen. Että konsultinretkuja on aika paljon siinä kentässä. (Yrittäjä 2)*

Rahoille ei tunnuta saavan myöskään vastinetta, sillä konkretian puutos nousi jälleen esiin. "Käytetään Business Finlandin tukia, analysoidaan ja tehdään suunnitelmia, mutta monesti se konkretia puuttuu sieltä." (Yrittäjä 1.)

Asiantuntijapalveluita siis tarjotaan kansainvälistäjien toimesta ja se on tehty helpoksi yrittäjälle. Yrittäjät eivät kokeneet tarvitsevansa apua rahoitusvaihtoehtojen

kanssa, sillä niistä saa kattavasti tietoa Business Finlandilta, eikä sen pitäisi olla kynnyskysymys kansainvälistymiseen. "Rahoitusvaihtoehdoista ei tarvi tietää mitään. Siellä on pullollaan jengiä, Business Finland ja Ely-Keskus niitä oikeesti kertomassa. Se ei varmasti ole kynnyskysymys kenellekkään." (Yrittäjä 1.) Vielä korostettiin tulokseen, ainakin osittain, sidottua palkkiomallia, missä kansainvälistäjä saisi palkkion onnistumisen ja tuotetun arvon mukaan, eikä niin, että summa on esim. innovaatioselelin suuruinen ja yrittäjä saa siitä aidon hyödyn tai ei.

*Mää oon ite käyttäny näitä seteleitä ja muita tän tyyppisiä ja mä en oo saanu mitään apua niistä. Ei minkään laista taetta. Versus se, että joku ois sanonut, että me tunnetaan tää markkina, me tunnetaan nää kontaktit. Tehdään semmonen diili, että jos me onnistutaan, nii sit raha rupee virtaamaan. Ne tyypit puuttuu tuosta kentästä ja niitä sinne oikeasti tarvitaan. Se pitäis olla tulosperusteinen. Pitää olla laadukas markkinatutkimus. Mutta saatko sä laadukasta markkinatutkimusta, jos sä tilaat sen ulkopuoliselta taholta. Siitäkin voidaan olla montaa mieltä. Määkin oon niitä tilannut ja ne on ihan yhdentekeviä ollut ne niitten lausunnot. Mä löydän sen saman tiedon kattomalla vaan vaikka meidän tapauksessa kattomalla yritysten demokratietietoja tietyssä maassa. (Yrittäjä 2.)*

## **7 Konkreettisen avun tavoittaminen kansainvälistyessä (ratkaisu)**

### **Julkisten- ja yksityisten tahojen tukeminen yrittäjän näkökulmasta**

Yrittäjät, joita haastateltiin, eivät siis ole kokenut saaneensa tarpeeksi konkreettista tukea tai konkreettisiin tekemisiin pohjautuvia neuvoja hakiessaan tukea kansainvälistymiseen. Tukea on kyllä tarjottu, mutta kaivattu tuki on enemmän yrittäjältä yrittäjälle kerrottua kokemukseen perustuvaa käytännön tukea. Kansainvälistäjiin luotto oli kaikkein pienin, aivan kuin he eivät tuntisi yritysmaailmassa vaadittavia toimia, jotta kansainvälistymien oikeasti voisi olla menestynyttä, vaan tuki ja tutkimukset ovat pyörineet lähinnä tukirahojen raameissa tehdyissä markkinatutkimuksissa. Yrittäjillä ei myöskään ollut varmuutta siitä, kuinka hyvin kansainvälistäjät ovat aiemmin

onnistuneet kyseisillä markkinoilla. "Nää neljä kansainvälistäjää, kehen on ollut yhteydessä tän viimisen kahden vuoden aikana. Ei näillä oo ollut näyttään mitään keissejä." (Yrittäjä 2.) Tämä saattaa johtua osittain myös siitä, kuinka uusi tai tuntematon kansainvälistäjien kenttä ja toimintatavat ovat yrittäjille ja varmempi tieto voidaan pohjata vain kattavampaan tutkimukseen.

Business Finlandin tarjoamat avut sen sijan on koettu toimiviksi. Erityisesti NIY-rahoitus on ollut toimiva paketti. "Se mitä ollaan saatu Business Finlandilta suoraanki sitä tukea, niinku vaikka nää niitten omat valmennukset ja pitchi koulutukset on ihan järkyttävän hyviä. Kaikki seitsemän firmaa ketä oli siinä mukana, oli ihan sairaan tyytyväisiä ja sai tosi paljon." (Yrittäjä 2.) Business Finlandilla on muutenkin vakuuttavampi maine auttavana osapuolena. Toisin kuin kansainvälistäjät, yrittäjät eivät näe Business Finlandia pelkästään tukirahojen tarjoajana, vaan sieltä saa apua etenkin kontakteihin.

*Ne on kuitenkin semmonen, ei pelkästään rahan syytäjä, vaan ne antaa kuitenkin oikeita kontakteja. Ettii sieltä valmiiks. Että niillä on kuitenkin siellä laaja verkosto ja jos ne ei heti tiedä, niin ne pystyy antamaan semmosen henkilön tai yhteyden joka saattaa tietää, te aina se polku etenee. (Yrittäjä 1.)*

Kauppakamareiden kanssa toimiminen koettiin hedelmälliseksi niin yrittäjien, kuin kansainvälistäjienkin näkökulmasta. Yrittäjät kokivat saaneensa apua sieltä käytännön asioihin etenkin juridisissa asioissa. "Ne jeesas osakeyhtiön perustamisessa ja lainsäädännössä ja kirjanpidossa. Et niitä ilman ei kannata lähteä, se on liian pitkä tie." (Yrittäjä 1.)

### **Ratkaisuna tilaisuus yrittäjille**

Yrittäjät eivät siis olleet tyytyväisiä käytettävissä olevan tiedon laatuun ja sen saatavuuteen todellisia ongelmia ratkaistaessa. "En ole nähnyt, että niitä (infotilaisuuksia) ainakaan hirveästi mitenkään markkinoitas. Sinne puolelle varmasti kehitystä tarttes." (Yrittäjä 1.) Markkinatutkimuksen ei koettu ratkaisevan näitä todellisia ongel-

mia, mitkä liittyvät mm. yrityksen kompetenssin testaamiseen tai käytännön järjestyihin kohdemaassa. Business Finlandin järjestämissä tilaisuuksissa käytetyt kansainvälistäjät tuntuivat pyörivän vain rahoitusinstrumenttien ja niillä tehtävien tutkimusten ympärillä. "Team Finlandilla on tällaisia kiertueita. Ne kiertueet on hyviä, kunhan se pysyy siinä, että ajatellaan sitä yritystä, eikä mennä omien palveluiden tarjonta edellä. Palvelut, jotka tukee käytännön tekemistä, pitäis osata niin selkeästi kertoa, ettei siihen tarvita puolen päivän tilaisuutta." (Kansainvälistäjä 1.)

Yrittäjät kaipasivat tilaisuuksiin puhujiksi kokeneita yrittäjiä tai enkelisijoittajia, jotka ovat tehneet onnistuneita kansainväistymisiä. Mielekkäintä olisi, jos heidän kanssaan voisi keskustella avoimesti ja kysyä mieltä painavia kysymyksiä. "Just tommonen vapaamuotosempi ois ehkä parempi, että mennään niihin käytännön asioihin." (Yrittäjä 1.) "Kannattaa pitää huoli, että siellä on tosiaan niitä yrittäjiä ja sijoittajia. Nehän ne tuntee oikeesti nahoissaan parhaiten, että mitä se on." (Yrittäjä 2.)

*Kyllä varmasti lähtisin. Mää uskon, että sille on koko ajan enemmän ja enemmän kysyntää koska sitä, konkretiaa kun ei tarjota. Ja mielellään just niin, että se ois tosi konkretia pitoista. Ois semmosia ihmisiä, jotka on oikeasti mennyt sinne ja mielellään saanut sen yritystoiminnan myös oikeasti kasvamaan siellä. Versus se, että puhutaan rahoituskeisistä ja paljonko on valuitu yhtiöitä. Se on taas sitten suo. (Yrittäjä 1.)*

Tästä voidaan pienellä otannalla päätellä, että ainakin jonkinlaista kysyntää on kuvailulle tilaisuudelle. Kysynnän tarkempi kartoittaminen vaatii lisätutkimusta aiheen tiimoilta.

## 8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön päätavoite oli tutkia PK-yritysten haasteita kansainvälistymisessä ja tuottaa siihen konkreettinen ratkaisu, jota lähteä jatkojalostamaan ja toteuttamaan käytännössä. Tutkimusongelma rakentui tutkimuksen tekijöiden omasta mielenkiinnosta kansainvälisiä markkinoita kohtaan ja varmistui ongelman laajuuteen ja epäselvyyteen tutustumisen jälkeen. Ongelmalla on valtava vaikutus ei vain yrittäjiin vaan koko Suomen talouteen, joten tutkimuksen tekijät eivät voineet sivuttaa sitä.

Suoritetun tutkimuksen tulokset ja ratkaisu vastaavat hyvin alussa määritettyihin tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Esihaastatteluilla syvennyttiin tehokkaasti aiheeseen, mikä mahdollisti varsinaisen teemahaastattelun menestyksekkään toteuttamisen. Teemahaastatteluista saatiin pienestä otannasta huolimatta monipuolista ja laadukasta tietoa. Tutkimuksessa haastateltiin Suomen merkittävimpiä kansainvälistymisen konsultointitahoja sekä aktiivisia kohderyhmäämme kuuluvia PK-yrittäjiä. Analysointiin valitut työkalut toimivat hyvin tuottaen aineistoa helposti käsiteltävään muotoon ilman, että sen laatu kärsi. Käsittelytapa ja teemahaastatteluiden analysointi kesken tutkimuksen mahdollisti sen elämisen tutkimuksen edetessä. Näin pystyimme maksimoimaan objektiivisuuden ja tutkimuksen laadun.

Tuloksista saatiin hyvä käsitys tutkimusongelman ytimessä olevista haasteista. Tutkimus toi uusia asioita ja kehityskohtia PK-yritysten kansainvälistymisen helpottamiseksi, mutta tutkimuksen tekijät näkivät varsinaisen arvon syntyvän työn ratkaisun toteuttamisesta ja jatkotutkimuksista. Pienen otannan vuoksi aineiston eroavaisuudesta ei voida tehdä johtopäätöksiä. Tähän tutkimukseen olisi tarpeen tehdä kvantitatiivinen jatkotutkimus laajentamaan aineistoa ja vahvistaen tämän tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen tekijät kokevat työn olevan vain pintaraapaisu aiheeseen. Työn aiheen ja sen suuren yhteiskunnallisen merkityksen takia opinnäytetyön tekeminen koettiin hyvin mielekkääksi ja palkitsevaksi. Toivomme työn auttavan eri kansainvälistymiseen apuja tarjoavia tahoja ymmärtämään yrittäjiä paremmin ja

tuomaan ratkaisuja haasteisiin, joiden parissa kansainvälistyvät PK-yritykset painivat. Aiomme keskustella tämän tutkimuksen tuloksista ja mahdollisista jatkotutkimuksista Business Finlandin kanssa.



## Lähteet

- Ahokangas, P & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Tampere: Vastapaino. Vaatii rekisteröitymisen palveluun. Viitattu 5.11.2019. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>.
- Braun, V ja Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). Viitattu 10.11.2019. <https://core.ac.uk/download/pdf/1347976.pdf>.
- Business Finland. N.d. Business Finlandin verkkosivuilla. Viitattu 6.11.2019. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tule-asiakkaaksi/>
- Cambridge Business English Dictionary. N.d. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/objectivity>.
- Elinkeinoelämä ja kansainvälisyys. N.d. Keski-Suomen kauppakamarin verkkosivuilla. Viitattu 6.11.2019. <https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/etusivu/kansainvalisyys/39/>.
- Hänninen, S. 2019. Avoin kirje Business Finlandin uudelle pääjohtajalle. Viitattu 2.11.2019. <https://www.linkedin.com/pulse/avoin-kirje-business-finlandin-uudelle-p%C3%A4johtajalle-salla-h%C3%A4nninen/>.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Kananen, J. 2010. PK-yritysten kansainvälistyminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.
- Kansainvälinen toimintaympäristö. 2019. Opas kansainvälistymiseen Yrittäjien verkkosivuilla. Viitattu 6.11.2019. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistymisen/opas-kansainvalistymiseen/kansainvalinen-toimintaymparisto-317956>.
- Kauppakamarijärjestö. N.d. Keski-Suomen kauppakamarin verkkosivuilla. Viitattu 6.11.2019. <https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/etusivu/kauppakamarijarjesto/42/>.
- Kysymyksiä ja vastauksia ja Business Finlandista n.d. Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivuilla. Viitattu 6.11.2019. <https://tem.fi/kysymyksiä-ja-vastauksia-business-finlandista>.

Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei. Opi uusi tapa ajatella. Helsinki: Minerva Kustannus.

Masum, M & Fernandez, A. 2008. Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods. Viitattu 4.11.2019. [https://pdfs.semanticscholar.org/ad75/a713f31f27bce6fd16adc3e228dff1f99431.pdf?\\_ga=2.102724358.683285030.1573414382-1442954806.1573414382](https://pdfs.semanticscholar.org/ad75/a713f31f27bce6fd16adc3e228dff1f99431.pdf?_ga=2.102724358.683285030.1573414382-1442954806.1573414382).

Mitä termillä ”kansainvälistyminen” tarkoitetaan. Materiaali Strategy train sivustolla n.d. Viitattu 4.11.2019. <http://st.merig.eu/?id=60&L=2>.

Mäkinen, U. 2011. Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä yrityksessä. Opinnäytetyö. Vaasan ammattikorkeakoulu, liiketalous ja matkailu. Viitattu 5.11.2019. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28666/Ulla%20Makinen.pdf?sequence=1>.

Pönttiö, C. 2019. Vanhempi neuvonantaja. Viexpo. Puhelinhaastattelu 8.11.2019.

Pöyhtäri, J. 2018. Miksi kansainvälistyä ja miten? Käytännön vinkit kansainvälistymiseen. Blogi. Keski-Suomen kauppakamarin verkkosivuilla. Viitattu 5.11.2019. <https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/blogi/kauppakamari-lounge-miksi-kansainvalistya-ja-miten/856/>.

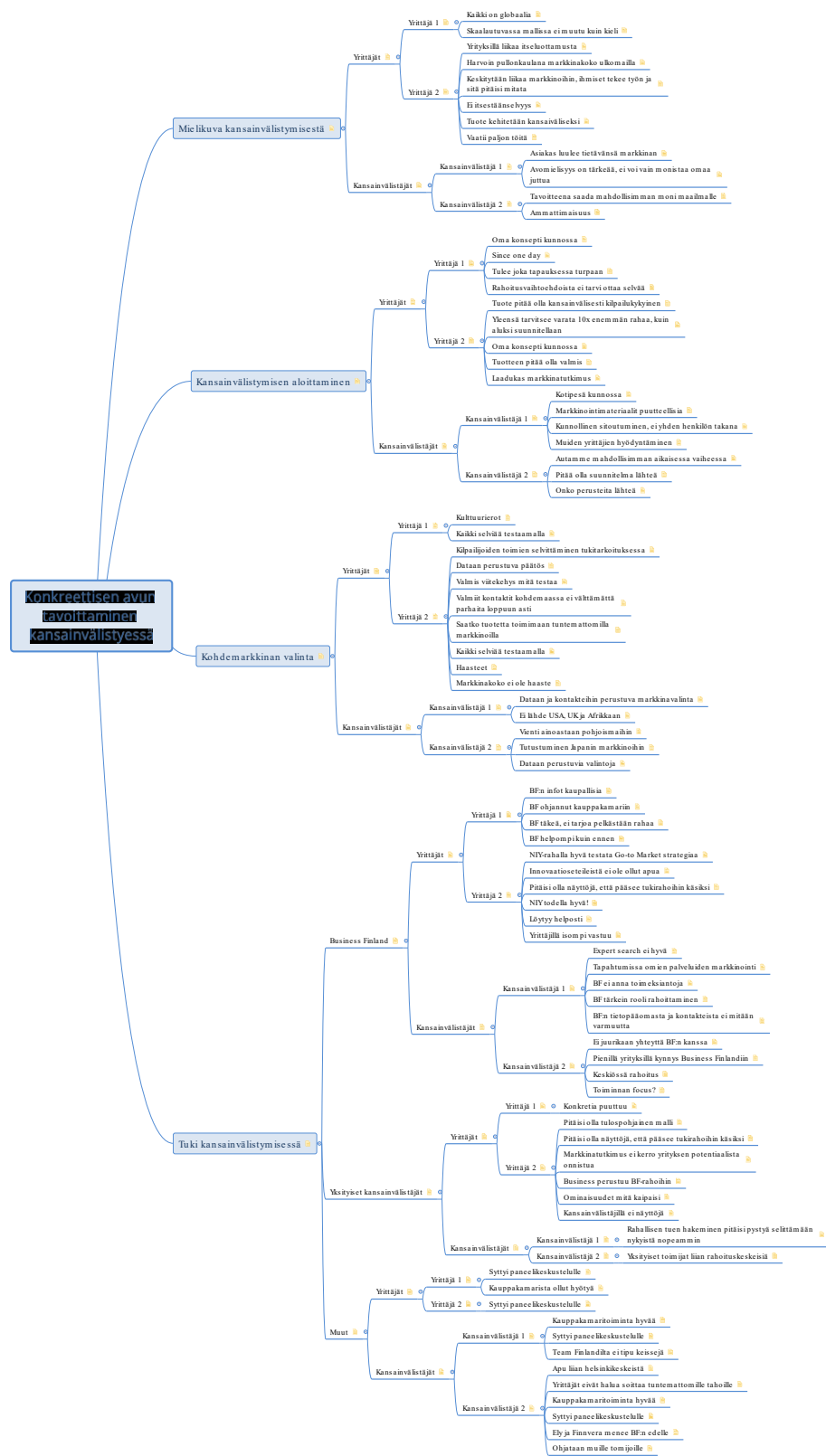
Team Finland. N.d. Team Finland lyhyesti heidän verkkosivuillaan. Viitattu 7.11.2019. <https://www.team-finland.fi/tietoa-team-finlandista/>

Team Finland -verkosto strategia. 2019. Team Finlandin strategia. Viitattu 7.11.2019. [https://www.team-finland.fi/4aaf24/siteassets/team-finland-subsite/documentation/team\\_finland\\_strategia\\_2019.pdf](https://www.team-finland.fi/4aaf24/siteassets/team-finland-subsite/documentation/team_finland_strategia_2019.pdf)

Uusi Team Finland -verkostomalli edistämään Suomen taloudellisia ulkosuhteita. 2012. Tiedote. Viitattu 10.11.2019. [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/team-finland-natverk-for-att-framja-finlands-externa-ekonomiska-forbindelser](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/team-finland-natverk-for-att-framja-finlands-externa-ekonomiska-forbindelser).

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

# Liitteet



Liite 1. Ajatuskartta ongelmista yrityksen kansainvälistymisessä