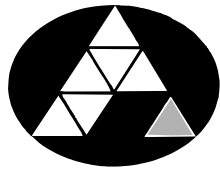


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Minna Hirvonen

ULKOMAISTEN YRITYSTEN ETABLOITUMINEN SUOMEEN

Opinnäytetyö
Syyskuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Syyskuu 2011

Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3

80200 JOENSUU

p. (013) 260 6800

Tekijä

Minna Hirvonen

Nimeke

Ulkomaisten yritysten etabloituminen Suomeen

Toimeksiantaja

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttivat ulkomaisten päätökseen etabloitua Suomeen, ja millaisia haasteita ulkomaiset kohtasivat tytäryhtiön perustamisprosessin aikana. Tutkimuksessa käsiteltiin lisäksi kulttuurien kohtaamista, mikä kuuluu olennaisena osana kansainvälistymisprosessiin.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään tutkimuksen ymmärtämisen kannalta oleelliset aihealueet: yritysten kansainvälistyminen, yrityksen perustamisprosessi Suomessa sekä kulttuurien kohtaaminen. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Haastattelut tehtiin keväällä 2011 viidelle ulkomaisen yrityksen edustajalle. Yritykset on perustettu vuonna 2010. Tämän lisäksi haastateltiin yhtä suomalaista henkilöä, joka opastaa ulkomaisia yrityksen perustamisprosessissa.

Yrityksen perustamisprosessissa haasteellisimmaksi koettiin suomen kieli ja osakepääomaa varten tarvittavan suomalaisen pankkitilin avaaminen. Tämän lisäksi haasteelliseksi koettiin verkkotunnuksen hakeminen ja luotettavan tiedon löytäminen. Yrityksen perustamisprosessi koettiin kokonaisuutena toimivaksi ja suhteellisen helpoksi.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan päätellä, että Suomessa on huomioitu ulkomaiset investoinnit ja niihin panostetaan. Mikään hankalaksi koetuista asioista ei ole niin suuri, että yritys olisi jättänyt investoinnin tekemättä.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää monenlaisiin jatkotutkimuksiin. Tutkimusta voitaisiin jatkaa ottamalla mukaan yrityksiä eri maista, laajentamalla aihetta esimerkiksi kansainvälistymisen riskeihin tai syventämällä käsiteltyjä aiheita.

Kieli
suomi

Sivuja 99
Liitteet 4
Liitesivumäärä 5

Asiasanat

kansainvälisyys, kansainvälistymismallit, yrityksen perustaminen, kulttuurien kohtaaminen



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
September 2011
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author

Minna Hirvonen

Title

Foreign Companies Establishing a Business in Finland

Commissioned by

Abstract

This thesis aimed at finding out why foreign companies have started their business in Finland and what kind of challenges they encounter when starting-up a business in Finland. The aim was also to investigate cultural aspects because they are part of the internationalization process of companies.

The theoretical part of this thesis discusses all the essential themes relating to corporate internationalization. The research is based on interviews. The interviews were conducted during the spring 2011 with five representatives of foreign companies in Finland. Those companies were established in 2010. In addition, one Finnish person, help foreign people in their business start-up processes was interviewed.

It was found out that issues requiring extra time and effort during starting-up processes were the language of documentation and opening of a Finnish bank account. Furthermore, it was challenging to acquire a .fi domain and to find reliable information. However, the starting-up process was seen to be quite simple and workable.

The research proves that foreign companies are taken into account in Finland and the processes have been developed. There was nothing that would prevent companies from investing in Finland. Instead many aspects attract investments to Finland.

This thesis can be later used for further studies. For example different target groups could be included or research could be expanded to cover risks in the business starting-up processes.

Language

Finnish

Pages 99

Appendices 4

Pages of Appendices 5

Keywords

internationalization, internationalization models, business starting-up process, cultural aspects

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
1.1	Tausta ja tavoite	6
1.2	Rajaus ja rakenne	8
2	Yritysten kansainvälistyminen	9
2.1	Kansainvälistyminen käsitteenä	9
2.2	Kansainvälistymisen eri muodot ja käsitteet	9
2.3	Kansainvälistymisprosessi	11
2.4	Kansainvälistymisen mallit	12
2.5	Kasvustrategia ja tapa kansainvälistyä	19
2.6	Analyysit kohdemarkkinoista	22
3	Yrityksen perustamisprosessi Suomessa	25
3.1	Prosessin vaiheet	25
3.2	Liike-elämää rajoittavat tekijät Suomessa	30
3.3	Julkinen valta perustamisprosessin tukena	31
3.4	Työntekijöiden rekrytointi tytäryritykseen	32
3.5	Ulkomainen henkilö yrityksen perustajana	32
4	Kulttuurien kohtaaminen kansainvälisissä yrityksissä	35
4.1	Kulttuuri käsitteenä	35
4.2	Arvoteoriat ja muut näkökulmat	36
4.3	Yhteinen kieli monikulttuurisessa yrityksessä	45
4.4	Kulttuurit ja investoinnit	46
5	Ulkomaisten yritysten kansainvälistyminen Suomeen	48
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä	48
5.2	Tutkimusmenetelmä ja -tyypit	49
5.3	Aineiston keruu, kohdejoukko ja luotettavuus	50
5.4	Tutkimuksen toteutus	53
5.5	Aineiston käsittely ja analysointi	54
5.6	Tutkimuksessa mukana olevien yritysten perustiedot	57
6	Tutkimuksen tulokset	61
6.1	Liiketoiminnan aloittaminen Suomessa	61
6.2	Analyysit Suomen markkinoista, kilpailijoista ja asiakkaista	66
6.3	Yrityksen perustamisprosessi	67
6.4	Tytäryhtiön hallitus	81
6.5	Rahoitus	82
6.6	Työntekijöiden rekrytointi tytäryritykseen	82
6.7	Työkulttuuri ulkomaisen näkökulmasta	86
6.8	Tulevaisuuden näkymät	92
7	Pohdinta	93
7.1	Johtopäätökset	93
7.2	Tutkimusprosessi ja ammatillinen kasvu	94
7.3	Mahdollinen jatkotutkimus	95
7.4	Lopuksi	96
	Lähteet	97

Liitteet

- Liite 1** Sähköposti ulkomaisille yrityksille
- Liite 2** Teemahaastattelun runko ulkomaisille yrityksen perustaneille
- Liite 3** Teemahaastattelun runko uusyrityskeskuksen asiantuntijalle
- Liite 4** Haasteellisimmat liike-elämään vaikuttavat tekijät Ruotsissa ja Venäjällä

1 Johdanto

1.1 Tausta ja tavoite

Kansainvälistyminen on yksi tämän ajan keskeisistä asioista yritysmaailmassa. On tärkeää, että suomalaiset yritykset vievät tuotteita ja palveluja ulkomaille, mutta on myös tärkeää, että ulkomaiset yritykset investoivat Suomeen. Vuonna 2008 Suomessa toimi noin 3 220 ulkomaalaistaustaista yritystä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010). Kansallinen talous hyötyy investoinneista saamalla uusia työpaikkoja, mutta myös lisääntyvillä verotuloilla. Ulkomaisilla investoinneilla voidaan uudistaa suomalaista tuotantorakennetta ja hankkia maahamme uutta teknologiaa ja osaamista.

The World Economic Forum (2010, 15) on listannut Suomen seitsemänneksi kilpailukykyisimmäksi maaksi. Suomi muodostaa Länsi-Euroopan näkökulmasta katsottuna pienen markkina-alueen, mutta houkuttelee investointimaana hyvän infrastruktuurinsa vuoksi. Suomen infrastruktuuri on listattu maailman kahdeksanneksi parhaaksi (The World Economic Forum 2010, 388). Taloudellinen ja poliittinen tilanne on hyvin vakaa ja liiketoiminnan harjoittaminen on Suomessa vapaata sekä suhteellisen helppoa (Airaksinen 2011, 14). Ulkomainen yritys voi hyötyä mahdollisista kannustinrahoista ja saa tutkimustietoa, koska korkeakoulut ja yritykset tekevät yhteistyönä tutkimuksia. Suomi on hyvin avoin talous, johon ulkomaiset yritykset ovat tervetulleita. (Invest in Finland 2011.)

Suomen talouden näkymät näyttävät valoisalta. Suomen talous elpyi vuonna 2010 kotimaisen kysynnän ja viennin tukemana. Korkotaso on matala ja kuluttajien tulokehitys on hyvä, mikä edesauttaa tavaroiden ja palvelujen kysyntää. Kasvun ennustetaan jatkuvan nopeana, mutta se hidastuu vuonna 2012 ja 2013. The World Economic Forum (2010, 23) mukaan Suomi ja Tanska ovat pärjänneet hyvin maailmanlaajuisessa vertailussa: *”Their macroeconomic environments are healthy, with government budgets approximately in balance through 2009, narrow interest rate spreads (especially in Finland), and excellent country ratings”*. Yhteisön mukaan Suomi jatkaa myös vahvan

aseman säilyttämistä ylemmän koulutustason ja peruskoulun suhteen. (Shauman, Taipalus, Melolinna, Vauhkonen & Hellström 2011, 19.)

Suoritin liiketalouden opintoihini kuuluvan työharjoittelun kansainvälisessä konsultointiyrityksessä Brysselissä. Kiinnostus aiheeseen alkoi tuolloin ja mielenkiintonani oli tutkia asiaa, mistä ei ole tehty tutkimuksia ja josta ei löydy tällä hetkellä kirjoitettua teorian tietoa. Haluan myös ymmärtää, millaisena maana Suomi nähdään ulkomaisten näkökulmasta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä haasteita ulkomaiset yritykset kohtaavat perustaessaan yritystä Suomeen ja miksi yritykset ovat ylipäättään investoineet Suomeen. Opinnäytetyössä halutaan selvittää, mitkä asiat ovat vieneet enemmän aikaa käytännön prosesseissa, mutta myös kulttuurien kohdatessa. Tutkimuksessa halutaan selvittää, onko sellaisia asioita, jotka saattaisivat olla jopa este ulkomaiselle yritykselle Suomeen investoinnissa. Tavoitteena on löytää sellaisia asioita, joita suomalaiset eivät ole ottaneet aiemmin huomioon, mutta mitkä vaikeuttavat prosessia ulkomaisten kannalta. Tutkimuksessa on mukana viisi ulkomaalaisomisteista yritystä.

Tutkimustehtävä selviää parhaiten valitsemalla laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa tietoa hankitaan haastatteleamalla. Haastatteluissa tutkija pystyy havainnoimaan ja näin saamaan monipuolisemmat tulokset. Ennen haastatteluja on tärkeää tutustua kansainvälistymisen teoriaan, jotta haastattelija pystyy esittämään oikeanlaiset kysymykset ja analysoimaan vastaukset oikein. Tutkimustulosten perusteella pyritään löytämään tietoa ja kehitysmalleja yrityksen perustamiseen liittyvistä haasteista. Lisäksi halutaan selvittää mahdollisia kulttuurieroja ja niiden vaikutuksia. Tutkimuksen tiedot käsitellään yritysten johdon näkökulmasta. Haastattelut tehdään johdossa työskenteleville henkilöille, joilla on henkilökohtaista kokemusta perustamisprosessista. Teoriaosuudessa keskitytään yrityksen kansainvälistymisprosessiin, yrityksen perustamisprosessiin Suomessa ja tutustutaan kulttuurieroihin ja niiden vaikutuksiin liike-elämässä.

1.2 Rajaus ja rakenne

Tutkimuksen aihe on rajattu yritysten kansainvälistymisprosessiin, yrityksen perustamisprosessiin ja kulttuurieroihin. Tutkimuksen kohderyhmä on ulkomaiset yritykset, jotka on perustettu Suomeen vuonna 2010. Rajausta ei haluta tehdä sen tarkemmin, koska tutkimukseen halutaan mukaan eri maiden edustajia, eri aloilla toimivia ja eri tavoin yrityksen perustaneita. Kohderyhmästä rajataan kuitenkin pois ne, jotka ovat perustaneet yrityksensä ostamalla alun perin suomalaisen yrityksen. Näiden kriteerien avulla tuloksista saadaan luotettavia ja ajan tasalla olevia.

Opinnäytetyössä esitellään johdannon jälkeen kansainvälistymisen käsite, kansainvälistymisprosessi ja -mallit. Tämän jälkeen esitellään yrityksen perustamisprosessia Suomessa. Teoriaosuuden viimeisessä osassa käsitellään kulttuurien eroavaisuuksia ja niiden vaikutuksia kansainvälistymiseen. Ennen tutkimustulosten käsittelyä esitellään tutkimusmenetelmä, tutkimuksen tarkoitus, aineiston keruu, käsittely sekä analysointi. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa mukana olevat yritykset ja tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja arvioidaan opinnäytetyön toteutuksen onnistumista ja jatkotutkimuksen mahdollisuutta.

Tekstin selkeyttämiseksi tutkimustulokset-osiossa yritysten nimistä on jätetty pois lyhenteet Oy sekä vuosiluvut haastatteluihin viitatessa. Kaikki tutkimustuloksissa esitetyt tiedot pohjautuvat keväällä 2011 toteutettuihin haastatteluihin. Lähdeluettelossa tutkimuksessa mukana olevien yritysten kotisivujen lähdemerkintä on osoitettu etusivulle, koska sivuilta on etsitty tietoa useista eri kohdista ja lähdeluettelosta olisi tullut turhan pitkä.

2 Yritysten kansainvälistyminen

2.1 Kansainvälistyminen käsitteenä

Kansainvälistyminen käsitteenä voidaan määritellä monella eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Kansainvälistyminen on Welchin ja Luostarisen (1988) määritelmän mukaan prosessi, joka tarkoittaa lisääntyvää mukanaoloa kansainvälisissä operaatioissa. Yritys toimittaa tuotteitaan, palveluitaan ja voimavarojaan kotimarkkinoiden ulkopuolelle, jolloin heidän tulee valita kohde maat ja operaatiomuodot. (Ahokangas & Pihkala 2002, 62.)

Kansainvälistymistä voidaan tarkastella makro- ja mikrotasolla. Makrotasolla sitä tarkastellaan maailmantalouden, kansantalouden tai toimialan näkökulmasta ja mikrotasolla yrityksen tai sen toiminnon näkökulmasta. Kansainvälistyminen on kokonaisvaltainen prosessi. Siinä kansainvälisen liiketoiminnan osuus tai mukana olo kansainvälisissä operaatioissa kasvaa. Kansainvälistyminen on osa yrityksen kasvustrategiaa. Siinä päätöksiä ja toimintaa sopeutetaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Kansainvälistymistä voidaan tarkastella laajasti, sillä kokonaisvaltaisen kansainvälistymisen käsite kattaa Suomen sisäänpäin suuntautuvan kansainvälistymisen eli raaka-aineiden, osien ja tavaroiden tuonnin sekä Suomeen tulevat suorat investoinnit, Suomesta ulospäin suuntautuvan kansainvälistymisen eli viennin ja ulkomaalaisen valmistuksen sekä yhteistoiminnalliset operaatiomuodot aina strategisiin alliansseihin asti. Yhteistä eri näkökulmille on se, että kansainvälistyminen nähdään oppimis- ja kehitysprosessina. Tässä tutkimuksessa käytetään yritysnäkökulmaa ja tutkitaan kansainvälistymistä erityisesti yrityksen johdon näkökulmasta sekä Suomeen kohdistuvana investointina. (Vahvaselkä 2009, 17.)

2.2 Kansainvälistymisen eri muodot ja käsitteet

Operaatiomuodon valinta on strateginen päätös, jonka valinnalla ratkaistaan, miten yritys aikoo kansainvälistyä. Kansainvälistyvän yrityksen tulee miettiä, miten tavoittaa

mahdollisimman kustannustehokkaasti ulkomaiden markkinat. Investointi voidaan tehdä perustamalla sivuliike, käyttämällä franchising-mallia, tekemällä yritysten välistä yhteistyötä tai perustamalla uuden yrityksen. Hyvin usein paikalle lähtee liikkeen johtaja tai pieni tiimi, joka palkkaa paikallista henkilöstöä ja rakentaa vähitellen yrityksen. Tässä kulttuurillinen riski on pieni. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tuote- ja markkinapäätökset, kohdemaan tai -alueen olosuhteet, yrityksen omat resurssit ja arvioidut riskit. (Pirnes & Kukkola 2002, 77.)

Ulkomainen osakkuusyritys on yritys, johon ulkomailla sijaitsevalla institutionaalisella yksiköllä on vaikutusvaltaa, mutta ei määräysvaltaa. Ulkomainen sivuliike on ulkomaisen yhteisön tai säätiön osa, joka toimii Suomessa sijaitsevassa kiinteässä toimipaikassa ja heillä on jatkuvaa liike- tai ammattitoimintaa ulkomaisen yhteisön tai säätiön nimiin ja lukuun. Kiinteä toimipaikka tarkoittaa pysyvää liikepaikkaa, kuten huoneistoa, josta yrityksen liiketoimintaa harjoitetaan kokonaan tai osittain. Mikäli ulkomaisella elinkeinoharjoittajalla on Suomessa toimipaikka, josta käsin tuotteita ei myydä, kauppasopimuksia ei tehdä eikä laskutusta tapahdu, se ei ole kiinteä toimipaikka. Kaupparekisteriin sivuliikkeeksi merkitty verotettavaa liiketoimintaa harjoittava toimipiste on kiinteä toimipaikka. Sivuliikettä kohdellaan yritysmäisenä yhteisönä. Ulkomainen yhteisö on sen sijaan yksikkö, joka on rekisteröitynyt Suomeen ilmoittaakseen arvonlisäverovelvollisen myyntinsä, mutta jolla ei ole Suomessa kiinteää toimipaikkaa. Tällaiset yksiköt eivät sisälly yritysrekisterin yrityksiin. (Suomen Pankki, Tilastokeskus & Invest in Finland 2008, Verohallinto 2010.)

Franchising on kahden yrityksen välistä, sopimukseen pohjautuvaa yhteistyötä, jossa antaja luovuttaa ottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella, sovittua maksua vastaan kehittämäänsä yrityksen toimintamallia esimerkiksi. Kansainvälisessä franchising-toiminnassa antaja siis myy ottajalle oikeuden käyttää nimeään ja johtamis- ja markkinointitaitojaan palvelun myymiseksi. Tämän toimintavaihtoehdon avulla yritys voi kansainvälistyä nopeasti ja pienin panoksin, erityisesti palvelualalla. (Vahvaselkä 2009, 76.)

Allianssi on myös yritysten välistä yhteistyötä. Sitä voidaan myös sanoa strategiseksi liittoutumaksi tai kumppanuudeksi. Alliansseja voi olla monenlaisia, mutta yhteistä niillä ovat yhteiset strategiset tavoitteet ja pitkäaikaiset yhteistyösuhteet ulkomaisten yritys-

ten kanssa. Yhteistyökumppanuus voi olla myös keskenään kilpailevien yritysten välillä, kun niillä on samat tavoitteet ja on toisilleen jotain annettavaa. (Seristö 2002, 128, Vahvaselkä 2009, 77.)

Tytäryhtiö on Suomeen sijoittunut yritys, johon ulkomailla sijaitsevalla yksiköllä on määräysvaltaa. Määräysvalta käsittää mahdollisuudet päättää yrityksen yleisestä politiikasta. Tytäryritys voi olla emoyrityksen kokonaan omistama, erikseen perustettu tai ostettu yritys, tai yhteisyritys jonkun ulkomaisen yrityksen kanssa. Tytäryhtiön perustaminen vaatii pääomasijoitusta ja se on haastavin tapa kansainvälistyä. Tytäryhtiö perustetaan usein halutun liiketoiminnan kasvun takia. Emoyritys pyrkii olemaan lähempänä asiakkaitaan ja näkymällä paremmin ulkomaan markkinoilla. Monikansalliset yritykset toimivat usein tytäryritysten kautta, jolloin kansainvälistymisen resurssit on mahdollista pitää yrityksen sisällä ja kansainvälisessä toiminnassa säilyy kontrolli. Tytäryhtiön kulttuurissa yhdistyvät kansalliset tekijät, kuten arvot ja yrityskulttuurin tekijät eli käytännöt. (Seristö 2002, 80–81, Vahvaselkä 2009, 22.)

Emoyhtiö ja sen tytäryritykset muodostavat konsernin. Konserni on siis kahden tai useamman yrityksen muodostama taloudellinen kokonaisuus, jossa emoyrityksellä on yksin tai yhdessä samaan konserniin kuuluvien yritysten kanssa määräysvalta yhdessä tai useassa yrityksessä. Konserni muodostaa taloudellisen kokonaisuuden eli se koostuu yrityksistä, joiden välillä on oikeudellisia ja rahoituksellisia yhteyksiä. Jos yksikään konserniin kuuluva yritys sijaitsee ulkomailla, katsotaan konsernin olevan monikansallinen. (Suomen Pankki, Tilastokeskus & Invest in Finland 2008.)

2.3 Kansainvälistymisprosessi

Kansainvälistymisprosessi voi lähteä yrityksen tarpeesta kasvaa, kun kotimaasta ei löydy enää potentiaalia tai he näkevät mahdollisuuden kasvaa uusilla markkinoilla. Vahvaselän (2009, 35) mukaan kansainvälistymiseen kuuluu viisi vaihetta. Valmisteluvaiheessa yrityksellä ei ole vielä vientitoimintaa ja kansainvälistymisen edellytyksiä vahvistetaan ja liiketoimintamallia kehitetään. Aloitusvaiheessa yritys käynnistää viennin lähialueille, mutta resurssit ja panostus ovat vähäisiä ja kansainvälistymisaste eli viennin osuus liikevaihdosta on alhainen. Kolmas vaihe on kehitysvaihe, jossa kansainvälis-

tymisaste alkaa nousta. Tässä vaiheessa on vientiä, sopimusoperaatioita ja ulkomailla olevat myyntiyksiköt. Toiminta muuttuu markkinalähtöisempään suuntaan. Yritys investoi toimintaan esimerkiksi rekrytoimalla. Myynti kasvaa, mutta toiminta on vielä usein tappiollista. Kasvuvaiheessa saavutetaan voimakas kasvu ja jopa voittoa. Yritys tekee lisäinvestointeja vahvistaakseen asemaansa markkinoilla. Viimeinen vaihe on kypsäys- ja vakiintumisvaihe, jossa yritys on lähes kaikilla tavoittelemillaan alueilla ja valtaa uusia alueita sekä etabloituu useaan maahan. Toiminta on usein kannattavaa. Kypsäysvaiheeseen pyritään yritysostoin ja yhteistoiminnan avulla kasvattamalla resursseja ja etsimällä uusia mahdollisuuksia. Yrityksellä on kansainvälistä henkilökuntaa ja se on vienyt uusia tuotteita ulkomaisille markkinoille. Tätä seuraa vakauden vaihe, jossa aloitetaan saavutetun markkina-aseman puolustaminen tai vetäydytään markkinoilta.

2.4 Kansainvälistymisen mallit

Kansainvälistymismallit toimivat usein päätöksenteon tukena. Yhtä mallia ei pystytä useinkaan systemaattisesti toteuttamaan, koska johdolla ei ole käytettävissään riittävästi tietoa, jolle perustaa yrityksen toimenpiteet, tai tietoa on liikaa eikä valinnoille ole selkeitä perusteita. Johtamisen kannalta on hyvä pyrkiä luomaan yrityksen kasvu- ja kehitysmalleja, joiden avulla kehittymistä pystyttäisiin ymmärtämään ja johtamaan eri tilanteissa. Perinteisinä kansainvälistymismalleina pidetään eri henkilöiden kehittämiä malleja. (Ahokangas & Pihkala 2002, 84–86.)

Vahvaselkä (2009, 21) on jakanut kansainvälistymisteoriat seuraavasti:

- taloustieteeseen pohjautuvat kansainvälistymisteoriat
- käyttäytymistieteisiin perustuvat prosessi- eli vaihemallit
- resurssi- ja verkostonäkökulmiin perustuvat mallit
- kasvumallit.

Ahokangas ja Pihkala (2002, 65.) ovat jakaneet mallit hieman eritavoin historiallisiin, perinteisiin, verkostoihin, resurssipohjaisiin ja kasvumalleihin.

Taloustieteeseen pohjautuvat suorien investointien kansainvälistymisteoriat ovat nousseet uudelleen ajankohtaisiksi globalisaation myötä. Nämä teoriat viittaavat yleensä

tuotannollisiin päätöksiin, joiden mukaan tuotanto pyritään perustamaan sinne, missä pystytään parhaiten hyödyntämään kilpailuetua. Tässä tutkimuksessa on mukana palveluyrityksiä, joilla mahdollinen tuotanto on kotimaassaan. (Vahvaselkä 2009, 21–22.)

Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 67) mukaan perinteisiin malleihin kuuluvaa Michael Porterin timanttimallia ei suoranaisesti pidetä kansainvälistymistä selittävänä teoriana, mutta sitä voidaan soveltaa tähän tarkoitukseen. Malli kuvaa kansakunnan kilpailuedun syntymistä perinteiseen kansantaloustieteeseen pohjautuen (Vahvaselkä 2009, 23). Tässä mallissa timantti muodostuu seuraavista tekijöistä; tuotannontekijät, kuten työvoima tai raaka-aineet, kysyntäolosuhteet, kuten kysynnän määrä ja sen kohdistuminen, toimialaan liittyvät tai sitä tukevat toiset toimialat sekä yritysten strategiat, rakenne ja keskinäinen kilpailu. Näistä tekijöistä muodostuu Porterin mukaan kilpailuetu toimialalla. Tekijät vaikuttavat toisiinsa ja siihen, tuleeko jostain toimialasta menestystarina tietyssä maassa ja kansainvälisesti. Porterin mukaan toimialan kilpailuun vaikuttavat ostajat, toimittajat, mahdolliset korvaavat tuotteet ja mahdolliset uudet alalle tulijat.

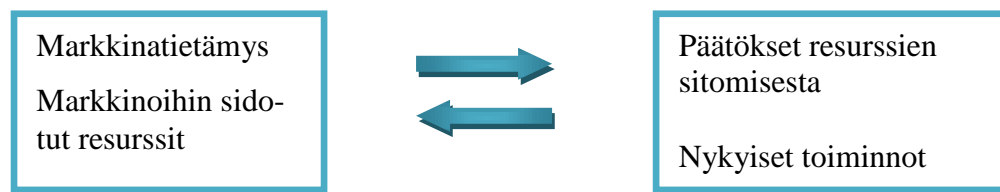
Käyttäytymistieteisiin perustuvat kansainvälistymisen vaihemallit

Varsinkin pk-yritykset ovat käyttäneet kansainvälistymisessään vaiheittaista lähestymistapaa. Vaihemallit voidaan jakaa kapeisiin vientivaihemalleihin ja laajempiin, vähittäin tapahtuviin kansainvälistymismalleihin. Kapeat viennin vaihemallit jaottuvat kuuteen vaiheeseen yritysten viennin kehittämisessä. Mallissa vienti alkaa kehittyä yrityksen kotimaan toiminnasta ja päättyy aktiiviseen ja vakaaseen vientiin. Vaiheisiin kuuluu johdon innovaatioita, minkä vuoksi niistä käytetään myös nimitystä innovaatiomallit. Ne pohjautuvat Rogersin luomaan käsitteeseen innovaatioprosessista, jossa kansainvälistyminen nähdään oppimisprosessina. Yrityksen siirtyessä vaiheesta toiseen, tarvitaan aina uusia taitoja ja lisää kansainväliseen toimintaan sidottuja resursseja. (Vahvaselkä 2009, 23.)

Laajemmissa vaiheittaisissa kansainvälistymismalleissa yritysten kansainvälistymistä selitetään oppimiseen pohjautuvana, pitkäaikaisena prosessina. Vaiheittaisista kansainvälistymismalleista yksi tunnetuimmista on Ruotsissa kehitetty Uppsala-malli. Se on oppimismalli, joka sisältää viisi kansainvälistymisen kehitysvaihetta:

1. ei vientitoimintoja
2. satunnaista vientiä
3. järjestelmällinen epäsuora vienti
4. ulkomaisen myyntiyrityksen perustaminen
5. ulkomaisen tuotantoyrityksen perustaminen.

Kukin vaihe edustaa syvempää kansainvälistymisen tasoa. Ensimmäisessä vaiheessa yritys ei tee vientiä. Toisessa vaiheessa vienti on satunnaista ja kolmannessa vaiheessa järjestelmällistä mutta välikäsien kautta tapahtuvaa. Neljännessä vaiheessa perustetaan tytäryhtiö, ja viimeisessä vaiheessa yrityksellä on oma tuotantolaitos ulkomailla. Tämän mallin mukaan kansainvälistymisen este on kokemustiedon puute ja kasvua ja kehittymistä perustellaan jatkuvalla oppimisella. (Vahvaselkä 2009, 24.)

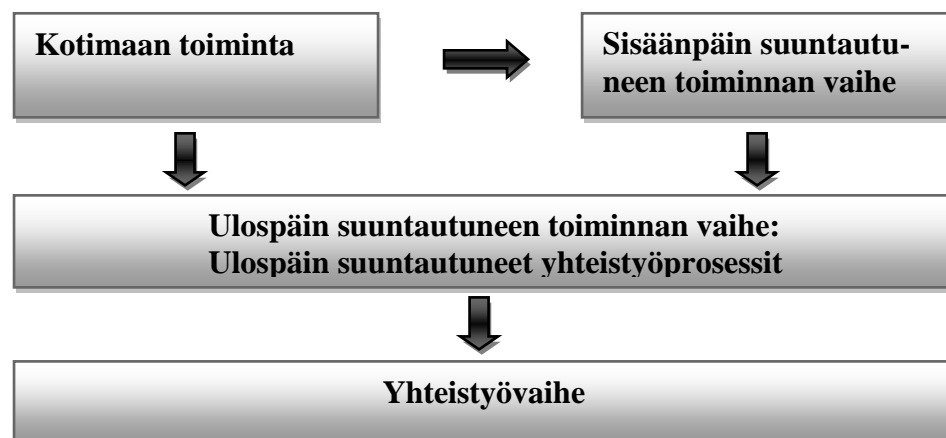


Kuvio 1. Uppsalan malli. (Ahokangas & Pihkala 2002, 72.)

Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 72–73) mukaan peruslogiikkana tässä Johansonin ja Vahlnerin mallissa (kuviot 1) on, että markkinatietämys ja markkinoihin sidottujen resurssien määrä eli tilannetekijät vaikuttavat sekä päätöksiin resurssien sitomisesta, mutta myös siihen, kuinka päätökset toteutetaan käytännössä (muutostekijät). Ne vaikuttavat vuorostaan markkinatietämykseen ja markkinoihin sidottujen resurssien määrään. Tällä mallilla selitetään yritysten kehittymisen logiikkaa. Yrityksen saadessa kokemusta tietoa ja osaamisperusta sekä sitoutuminen ja resurssien sijoittaminen kansainvälistymiseen lisääntyvät kumulatiivisesti (Vahvaselkä 2009, 24). Uppsala-malliin liittyy Vahvaselän (2009, 24) mukaan psyykkisen etäisyyden käsite eli yritykset kansainvälistyvät ensin psyykkisesti lähellä oleville markkinoille ja osaamisen kehittyessä kaukaisemmille markkinoille.

Suomalainen kansainvälistymisen kehitysvaihemalli on Luostarisen kehittämä. POM-mallissa (product, operation, market) tehdään strategiset päätökset tuotteesta: viedäänkö tavaraa, palveluita, tietotaitoa vai systeemiä. Se on vaiheittainen oppimismalli, joka kuvaa kansainvälistymiskehitystä yritystasolla tuote-, operaatiomuoto- ja markkinastrategioiden kehitysvaiheiden mukaan. Sitoutuminen kasvaa joka vaiheessa ja riskinotto vähenee. Operaatioon kuuluu toimintamuotojen kehittäminen vaiheittain: ei-investointeja vaativat markkinointioperaatiot, investointeja vaativat markkinointioperaatiot, ei-investointeja vaativat tuotannolliset operaatiot, investointeja vaativat tuotannolliset operaatiot ja yhteistoiminnalliset operaatiot. Markkinointiin kuuluu strategiset päätökset kohdemarkkinoista: kansainvälistyminen etenee vähitellen maantieteellisesti, taloudellisesti ja kulttuurisesti läheisistä maista kaukaisempiin maihin. Kansainvälistyminen etenee tuote-, operaatio- ja markkinastrategioiden kehitysvaiheiden mukaan. Kehitysvaiheisiin kuuluu alku-, kehitys-, kasvu-, kypsyys- ja vakiintumisvaiheet. (Vahvaselkä 2009, 24.)

Holistisen eli kokonaisvaltaisen kansainvälistymismallin ovat kehittäneet Luostarinen ja Hellman. Perinteisesti vientiä käsitellään ulospäin suuntautuvana, mutta tässä mallissa käsitellään sen lisäksi kansainvälistymistä sisäänpäin eli ulkomaisten ostojen osuutta kansainvälistymisprosessin käynnistämisessä ja etenemisessä (Ahokangas & Pihkala 2002, 73).



Kuvio 2. Kansainvälistymisen polut (Ahokangas & Pihkala 2002, 73).

Malliin kuuluu neljä vaihetta (kuvio 2) ja erilaisia polkuja kansainvälisyyteen. Ensimmäisessä vaiheessa yritys toimii kotimaassa. Toinen vaihe on sisäänpäin suuntautunut

vaihe, jolloin ulkomaiset operaatiot rajoittuvat teknologian siirtoon tai raaka-aineiden tai komponenttien tuontiin ulkomailta. Ostotoiminnan kautta yritys verkostoituu, saa kokemusta, oppii ulkomaankaupan tekniikoita ja erilaisten operaatiomuotojen käyttöä (Vahvaselkä 2009, 25). Kolmannessa eli ulospäin suuntautuneessa vaiheessa yrityksessä tehdään yhteistyöprosesseja tai ulospäin suuntautuneita prosesseja, jotka liittyvät vientitoimintaan tai esimerkiksi tytäryhtiön perustamiseen. Viimeisessä eli yhteistyövaiheessa yrityksellä on yhteistyösopimus tuotannosta, ostotoiminnasta tai tuotekehityksestä (Ahokangas & Pihkala 2002, 74).

Prosessinäkökulmasta kansainvälistyminen kehittyy vaihe vaiheelta, step-by-step. Se lähtee yksinkertaisista ja kehittymättömistä operaatioista kohti monimutkaisia, kehittyneitä operaatioita. Ensimmäinen vaihe on vienti lähialueille ja viimeinen vaihe tuotannollinen suora investointi ja toiminta psyykkisesti kaukana olevilla markkina-alueilla. (Vahvaselkä 2009, 25.)

Kansainvälistymisen verkostomalli

Yrityksillä, joiden ongelmia kansainvälistymisessä ovat vähäiset resurssit, tieto ja kokemus kansainvälisistä markkinoista, on mahdollisuus kansainvälistyä verkostoitumalla. Verkostoitumiseen motivoi osaamisen lisääntyminen sekä kokonaistaloudellisuuden ja kilpailuaseman paraneminen (Pirnes & Kukkola 2002, 199). Verkosto tarjoaa resursseja, joiden avulla yritys voi tarttua mahdolliseen liiketoimintamahdollisuuteen ja yritysjohto voi asemoida yrityksensä paremmin kansainvälisillä markkinoilla. Verkoston kautta sisäiset voimavarat ja tietämys kasvavat, markkinaosaaminen ja asiakkaisiin liittyvä liiketoimintasuhdeosaaminen lisääntyvät ja yritys voi lisätä niukkoja resurssejaan. Verkostot voidaan jakaa kansainvälistymisen kannalta bisnes- eli vaihdantaverkostoihin, kommunikaatioverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Vaihdantaverkoston kuuluvat yritykset ja muut organisaatiot käyvät kauppaa keskenään erilaisilla hallinta- ja yhteistoimintarakenteilla. Kaupankäynti tapahtuu vaihdantaverkostoympäristössä ja verkosto rakentuu toimijoista, toiminnoista ja resursseista, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. Toimijat ovat toimintojen toteuttajia ja resurssien kontrolloijia. Ne toteuttavat ja valvovat toimintoja sekä kehittävät suhteita tavoitteenaan lisätä valtaa ja parantaa asemaansa resurssien, tiedon ja toiminnan kautta. Resurssit voivat olla myös toisten omistamia, mutta välittömästi tai välillisesti käytettävissä olevia. (Vahvaselkä 2009, 26.)

Kommunikaatioverkosto muodostuu yksilöistä ja organisaatioista. Se on tärkeä markkinatiedonhankinnan ja päätöksenteon kannalta, mutta yrityksellä ei ole kaupallisia vaihdantasuhteita siihen. Sosiaaliset verkostot syntyvät ajan mittaan kontakteista tuttavuus-, ystävä- ja perhetasolla. Ne voivat olla henkilökohtaisella tasolla yksilöiden välillä tai laajempina kulttuuriverkostonäkökulma. (Vahvaselkä 2009, 26.)

Uppsalan-mallia on kehitetty tuomalla siihen verkostonäkökulma. Markkinat ovat yritysten välisiä suhteita, jossa liiketoiminta tapahtuu. Kansainvälistyminen on aseman rakentamista ja kehittämistä ulkomaisessa verkostossa. Kansainvälistyminen etenee kolmella tavalla: verkosto laajenee eli yritys solmii uusia suhteita kohdemaan verkostossa, verkosto syvenee eli kehitetään toimintaa olemassa olevien verkostojen kanssa ja verkoston integroituminen eli toimitaan muiden verkostojen kanssa ja voidaan myös yhdistää olemassa olevia verkostoja eri maissa. Verkostossa toimimisen strategiaan vaikuttaa kolme yrityksen tavoitetta: osaamisen kehittäminen ja verkostoon sopeutumisesta johtuvien vaikeuksien minimointi eli kustannusten minimointi sekä mahdollisuus olemassa olevien verkostosuhteiden ja asemien hyödyntämiseen. Yritys ei ole erillinen toimija, vaan toimii suhteessa muihin kansainvälisessä ympäristössä toimiviin yrityksiin, ja yritys on riippuvainen muiden kontrolloimista resursseista. Yrityksellä voi näin olla neljä erilaista kansainvälistymistilannetta:

- aikainen aloittaja
- myöhäinen aloittaja
- ainoa kansainvälinen
- kansainvälinen muiden joukossa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 74–75.)

Aikainen aloittaja on yksi ensimmäisistä toimialansa toimintaverkoston kehittäjistä kansainväliseksi. Haasteet ja kustannukset ovat suuria, eikä niitä voi hankkia yrityksen ulkopuolelta. Yritys käyttää kansainvälistymisstrategiaa, jossa aloitetaan tutuista lähimarkkinoista ja käytetään ulkomaista välittäjää (Vahvaselkä 2009, 27). Myöhäinen aloittaja pääsee jo valmiiksi rakentuneeseen verkostoon, jossa ovat kehittyneet työnjako, roolit ja markkina-asetat toimittajien ja ostajien välillä. Kehittynyt verkosto saattaa vastustaa uusien yritysten yrityksiä päästä markkinoille, mutta toisaalta asiakkaat tai toimittajat saattavat myös pyrkiä vetämään yritystä kansainväliseen verkostoon. Yritys voikin joutua panostamaan resurssejaan oppiakseen uudessa verkostossa tarvitsemiaan

taitoja sekä vanhojen verkostojen integroimiseen uuteen verkostoon. Ainoa kansainvälinen yritys ei kohtaa ulkomaisella toiminta-alueellaan kansainvälistä vaan paikallista kilpailua. Yrityksen suurimmat haasteet ovat sisäisten prosessien hallinnassa. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin, kun yrityksen eri markkina-alueet eroavat huomattavasti toisistaan, jolloin yritys saattaa joutua kehittämään jokaista markkina-alueetta varten erilaiset toimintatavat. (Ahokangas & Pihkala 2002, 76.)

Ahokankaan mallissa on verkosto- ja resurssiteorioiden pohjalta eroteltu erilaisia strategioita, joiden mukaan yritykset kehittyvät. Yritykset kehittävät kansainvälistä osaamistaan sisäisen osaamisensa tai ulkopuolelta hankitun osaamisen kautta. Yritysten tulee päättää, korostavatko ne toimintojensa kehittämisessä koko toimintaverkoston vai omaa sisäistä osaamistaan. Mallissa erottuu neljä erilaista tapaa kehittää kansainvälistä osaamista. Ensimmäinen tapa on yrityksen sisäisen osaamisen kehittäminen omiin tarpeisiin, jolloin yritys oppii omista vientikokemuksistaan ja välttää ulkoisten resurssien käyttöä. Tuolloin kansainvälisten operaatioiden kontrolli pysyy yrityksellä itsellään. Toinen tapa on ulkopuolisten resurssien käyttö oman sisäisen toiminnan kehittämiseen eli yrityksen osaamista kehitetään hyödyntämällä ulkopuolista osaamista, kuten vientikonsultteja. Tuolloin suhteiden rakentaminen sidosryhmiin korostuu. Kolmas tapa on yhteistyön painottaminen yrityksen kansainvälisen sisäisen osaamisen kehittämiseksi. Yritys on osa verkostoa, jolloin myös verkosto hyötyy yrityksen omaavasta osaamisesta. Näin koko arvoketju saa hyödyn. Neljäs tapa on ulkopuolisten resurssien kehittäminen yritystä ja koko verkostoa varten. Yritykset ymmärtävät, että he ovat riippuvaisia toisistaan ja sallivat toistensa jopa kontrolloivan omia resurssejaan. Tällainen ajattelutapa mahdollistaa ulkomaisten yhteisyritysten perustamisen sekä ulkomaisen jakelu- tai toimittajaverkon rakentamisen. (Vahvaselkä 2009, 29–30.)

Yritys on kansainvälinen muiden joukossa, kun sen kansainvälistymisaste on korkea verkostossa, joka on pitkälle kehittynyt, jäsentynyt ja kansainvälistynyt. Tämän kaltaisessa verkostossa maiden väliset erot häviävät vähitellen ja ainoa tehokas tapa jatkaa kansainvälistymistä on yritysostojen ja -järjestelyjen kautta. Verkostoissa toimiminen edellyttää yritykseltä erityistä huomiota yritysten välisiin suhteisiin, luottamukseen verkostossa, resurssien kontrollointiin, resurssien keskinäisiin riippuvuuksiin ja yritysten välisiin riippuvuuksiin. Organisaation oppimisella on verkostoajattelussa tärkeä rooli ja

joustavuuden säilyttäminen on elintärkeää yrityksen kehittämis- ja kasvuprosessin aikana. (Ahokangas & Pihkala 2002, 76.)

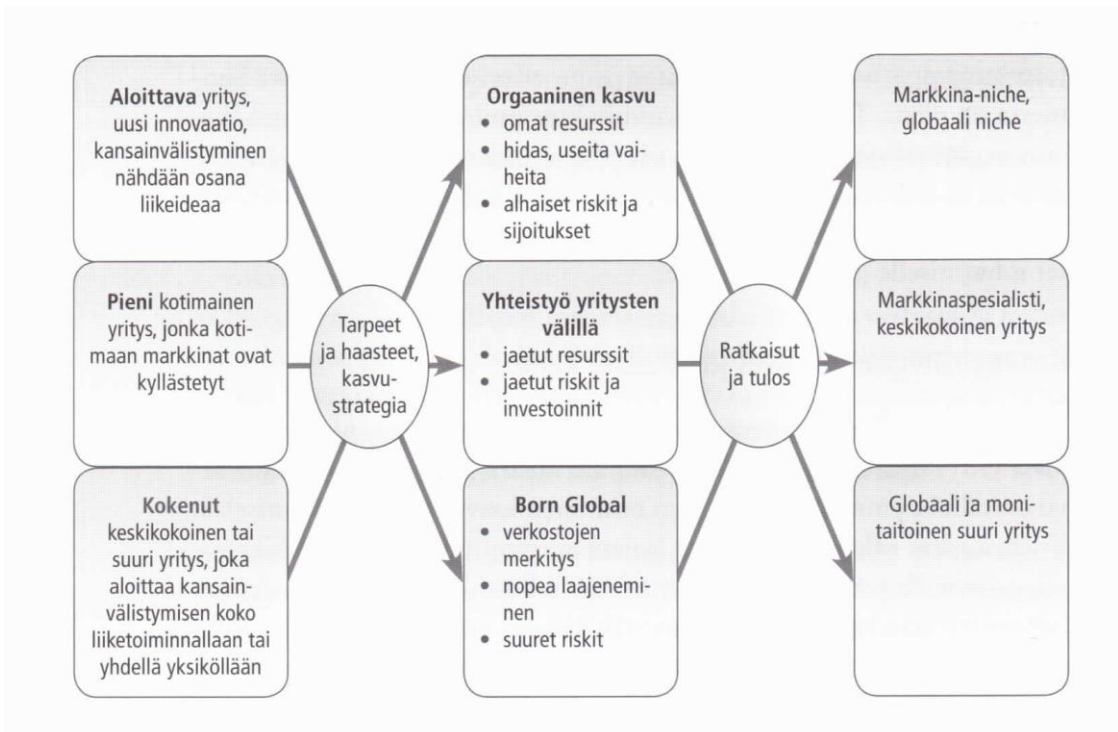
Resurssipohjainen kansainvälistymismalli

Penrosen kasvuteorian ja strategisen päätöksentekoteorian mukaan yrityksen sisäiset tekijät eli resurssit ohjaavat strategista päätöksentekoa ja menestystä enemmän kuin ympäristötekijät. Kansainvälistymisen resurssi- ja verkostonäkökulmat ovat samankaltaisia. Resurssimallin mukaan jokaisella yrityksellä on ainutlaatuisia resursseja ja osaamista. Ne ovat pohjana strategialle ja tarjoavat mahdollisuuden yrityksen tuleville tuotoille. Resurssinäkökulma perustuu yrityksen kestäviin ja ainutlaatuisiin ominaisuuksiin, joita on hankalaa kopioida, ja jotka ovat yrityksen perustavanlaatuisia suorituskyvyn ja kestävän kilpailuedun edistäjiä kansainvälistymisessä. Tärkeitä kilpailuetua lisääviä asioita ovat organisaation oppimiskykyyn ja tietoon pohjautuvat resurssit (Ahokangas & Pihkala 2002, 77). Tässä mallissa tarkastellaan yrityksen käytössä tai verkostossa olevia resursseja, ja pyritään selittämään miksi yritykset ovat olemassa ja kuinka ne kehittyvät ja toimivat. Resurssimallin mukaan kansainvälistyminen on menestyksekkäintä, kun yrityksellä on käytössä riittävä määrä resursseja ja sen organisaatio on kyvykäs ja halukas kehittämään osaamistaan. (Vahvaselkä 2009, 29.)

2.5 Kasvustrategia ja tapa kansainvälistyä

Moni yritys näkee kasvun mahdollisuudet hyvänä erityisesti EU:n myötä. Kansainvälinen kasvu on myös monesti ehto yrityksen kasvamiselle, kun mahdollisuudet vähenevät kotimaan markkinoilla. Yritykseltä kasvu vaatii kasvukykyä ja -halua sekä sopivaa toimintaympäristöä. Kasvustrategia voi olla sisäistä tai ulkoista kasvua. Sisäisessä eli orgaanisessa kasvussa yritys lisää myyntiään nykyisten tai uusien tuotteiden avulla ja kasvu ymmärretään sisäisten resurssien kasvuksi ja tehostamiseksi. Kasvu on ulkoista, kun yritys laajentaa toimintaansa uusille alueille perustaen uusia yrityksiä, ostaa yrityksiä tai fuusioituu. Ulkoinen kasvu voi tapahtua myös verkostoitumisen kautta. (Vahvaselkä 2009, 31.)

Kehittämistapojen pohjalta voidaan määritellä neljä kehittämisen painotuksen mukaan tapahtuvaa strategista tapaa kansainvälistymiseen. Asiakassuuntautuneessa divesifikaatiostrategiassa yritys monipuolistaa tuotevalikoimaansa eli tuo uusia tuotteita uusille asiakkaille. Tuolloin haetaan uusia markkinoita tuotteille nykyisten markkinoiden ulkopuolelta. Tämä tapa vaatii markkinointipanostusta, mutta ei yhteistyötä toisten yritysten kanssa. Tuotesuuntautuneessa verkostoitumisessa yritys pyrkii kasvattamaan ulkomaille myytävien tuotteidensa määrää yhteistyön avulla. Yritys kehittää sekä sisäisiä, että ulkoisia resursseja tarkoituksenaan kontrolloida myös niitä yrityksiä, joiden kanssa se harjoittaa yhteistoimintaa (Vahvaselkä 2009, 30). Tuotekehityksen ja markkinoinnin tehostamisstrategia eroaa edellisestä tavasta markkinointiosaamiseen panostamisella yhteistoiminnan sijaan. Näiden yritysten kansainväliset toiminnot saattavat olla monimutkaisia, kuten tytäryhtiöoperaatioita. Neljäs tapa on kotimainen verkostoituminen ja ulkomainen asiakasvalintastrategia. Siinä yritys kehittää toimintojaan ja kansainvälisen myynnin osuutta liikevaihdosta epäsuorasti kotimaisten päämiesten tai muiden välikäsien kautta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 81–82).



Kuvio 3. Kansainvälistymispolun valitseminen (Vahvaselkä 2009, 32.)

Vahvaselän mukaan (2009, 31–32) yritys voi lähteä kasvamaan kolmen vaihtohtoisen kansainvälistymispolun kautta (kuvio 3). Polut eroavat toisistaan kansainvälistymisajan

ja nopeuden mukaan. Kansainvälistymistä voidaan nopeuttaa yritysysteistyön ja kumppanuuksien avulla. Orgaaninen kasvu on yrityksen liikevaihdon sisäistä kasvua ilman erityisiä yritysjärjestelyjä, kuten yritysostoja. Kansainvälistymisessä orgaanisen kasvun polku on perinteinen, vaiheittainen, lähimarkkinoilta alkava kansainvälistyminen, joka seuraa kotimarkkinoiden tilannetta. Kasvu saavutetaan melko riskittömästi, suhteellisen alhaisilla sijoituspanoksilla, oman tekemisen ja omien kokemusten kautta. Vaiheittainen laajeneminen pyritään rahoittamaan kassavirralla. Nopean kasvun esteitä ovat esimerkiksi riskinoton vähäisyys ja hintakilpailukyvyyn puute. Strategiana on erikoistua kapeaan segmenttiin. Vaikka polun valinta jättää markkinamahdollisuudet ja skaalaedut hyödyntämättä, se on sopiva pk-yrityksille. Äijön (2008, 111) mukaan tämä polku mahdollistaa hitaan käytännöllisen oppimisprosessin, mutta antaa yleensä myös hitaan kasvun ja vähäisen tuoton.

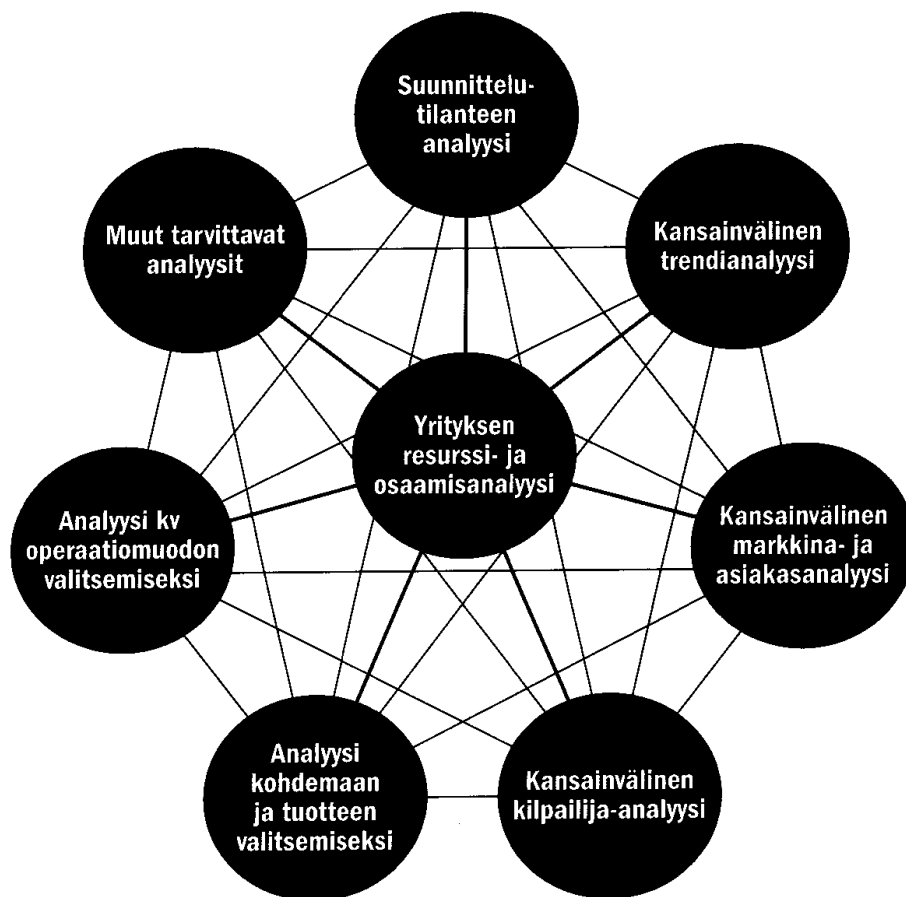
Born global -polun valitsevat yritykset ovat pk-yrityksiä, jotka aloittavat kansainvälisen toimintansa jopa ennen tai samaan aikaan kotimaan toimintojen kanssa. He suunnittelevat kaiken alusta asti kansainvälisille markkinoille sopivaksi. Tällä tavoin kansainvälistyneet yritykset kasvavat nopeasti. Born global -yritykset ovat yleensä pieniä ja osaamis- ja tietointensiivisiä. Tuotteet ovat yleensä korkean teknologian tai designin erikoistuotteita, joten tuotteen kaupallistaminen edellyttää suuren mittakaavaedun. Teknologiakehitys- sekä markkina- ja kilpailutilanne saattavat vaatia liikkeelle lähtemistä nopeasti ja laajalla rintamalla (Äijö 2008, 111). Tämän polun valinneet yritykset hakevat kilpailuedun resurssien käytöstä ja myynnistä samanaikaisesti useissa eri maissa. (Vahvaselkä 2009, 34–35.)

Yhteistyöhön perustuvan kasvun polku on edellä mainittujen polkujen välimuoto. Siinä yritys vauhdittaa kansainvälistymistään yritysysteistyöllä. Yhteistyötä edistää yritysten uudenlainen ajattelutapa: he liikkuvat arvoketjussa kohti järjestelmää, joka luo arvoa ja saavat lisäarvoa tekemällä yhteistyötä tavarantoimittajien, liikekumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Keskeiset syyt yhteistyöhön ovat kansainvälistymisen nopeuttaminen ja markkina-alueen laajentaminen. Tällä tavalla vahvistetaan resursseja, säästetään kuluissa ja vähennetään investoinnin tarvetta. Tämän polun valitsevilla yrityksillä on usein sopiva tuote ja idea sen kehittämisestä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Lisäksi heillä on vahva johto ja hyvät paikalliset yhteydet, mutta he eivät ole valmiita kansainvälisty-

mään yksin. Äijön (2008, 111) mukaan yritykseltä puuttuu tässä tapauksessa jokin kansainvälistymisen kannalta keskeinen resurssi- tai osaamistekijä. (Vahvaselkä 2009, 33.)

2.6 Analyysit kohdemarkkinoista

Kansainvälistymiseen tarvitaan toimintastrategia, koska on tunnettava yrityksen edellytykset menestyä kansainvälisessä kilpailussa. Yrityksen tulee analysoida myös asiakkaat ja markkinat, kilpailijat sekä yleinen toimintaympäristö. Suunnittelua varten tehtävien selvitysten ja analyysien tarkoitus on auttaa löytämään oikea kansainvälistymisstrategia. (Äijö 2008, 86.)



Kuvio 4. Strategian tueksi tarvittavat analyysit (Äijö 2008, 91).

Äijön (2008, 91) mukaan kansainvälistyvän yrityksen tulisi tehdä kuvion 4 mukaiset analyysit, jotka liittyvät hyvin paljon toisiinsa. Suunnittelutilanteen analyysissä selvite-

tään, mistä suunnittelusta on kyse sekä mitkä ovat yrityksen erityishaasteet, koska erilaisille ja eri vaiheessa oleville yrityksille samat asiat eivät ole yhtä tärkeitä tai relevantteja. Kansainvälisessä trendianalyysissä pohditaan, millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia trendeillä on yritykseen, asiakkaisiin ja kilpailijoihin sekä miten yrityksen tulisi suhtautua tai sopeutua muutoksiin.

Kohdemaan ja tuotteen analyysi tarvitaan, jos niitä ei ole vielä valittu. Tässä yritykset valitsevat kansainvälisille markkinoille tuotteet ja palvelut, joilla se saavuttaa parhaan mahdollisen kannattavan myynnin. Kokonaispotentiaalın arviointiin liittyy neljä asiaa: markkinoiden koko, kilpailun määrä, markkinoille pääsyn helppous ja tuotteiden hyväksymisaste. Ne puolestaan riippuvat monista taustatekijöistä, kuten talouden tilasta, kaupan esteistä, etäisyydestä ja ostokäyttäytymisestä. Kansainvälinen markkina- ja asiakasanalyysi pohjautuu valitun kohdemaan tutkimiseen. Markkina-analyysiin kuuluu kokonaismarkkinoiden koon, kehityksen ja koostumuksen tutkiminen yleensä tilastotietojen tai markkinatutkimusten perusteella. Seuraavaksi arvioidaan relevanttien markkinoiden koko ja viimeisenä yrityksen kohdemarkkinat eli mitkä asiakkaat arvostavat yrityksen tarjoamaa asiakashyötyä niin paljon, että ovat valmiita ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluja. Asiakasanalyysiin kuuluu kaksi vaihetta: asiakasketjun ja päätöksentekoprosessin selvittäminen sekä asiakasominaisuuksien ja tarpeiden selvittäminen. Sen avulla löydetään tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä ja niin sanottu pääasiakas. (Äijö 2008, 100–106.)

Kilpailuanalyysillä selvitetään tärkeimmät suorat kilpailijat eri tuote- ja asiakaskategorioissa, tärkeimmät epäsuorat kilpailijat, kilpailun määrä, rakenne ja taso sekä tärkeimmät yksittäiset kilpailijat. On merkityksellistä selvittää, mitä kilpailijat osaavat yritystä paremmin eli mitä opittavaa olisi. Entrystrategian valintaan liittyy edellä käsiteltyjen kansainvälistymispolkujen tarkastelu ja sen valinta. (Äijö 2008, 109–111.)

Yrityksen resurssi- ja osaamisanalyysissä tutkitaan kansainväliseen toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttavat sisäiset resurssi- ja osaamistekijät. Jokaista resurssi- ja osaamistekijää tulisi verrata kansainvälisiin asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Resurssit ja osaaminen tulisi arvioida kahdeksalla alueella, jotka ovat yritys kokonaisuutena, liikkeenjohto, tuotanto, hankinta ja logistiikka, innovaatiot ja teknologia, markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu, rahoitus ja hallinto sekä henkilöstö ja henkilöstöhallinta. Näiden analyysien

lisäksi saatetaan tarvita muita tutkimuksia, jotka tarkentavat edellä mainittuja analyysijä päätösten myötä. Näin saadaan syvempää tietoa, jotta strategian operatiivinen suunnittelu ja toteuttaminen varmistuvat. (Äijö 2008, 117–119.)

Vahvaselän (2009, 66) mukaan markkinastrategia sisältää päätökset muun muassa kohdealueista ja tavoitteista, tavoitteeseen pääsemiseksi tarvittavista operaatiomuodoista sekä markkinointisuunnitelmasta. Kohdemarkkinoiden lähestymistapoja on kolme. Opportunistisessa lähestymistavassa markkina-alueen nostaa potentiaaliseksi ulkomaista tullut kysely tai tarjouspyyntö, messuille osallistuminen tai yrityksen johdon ulkomaan vierailu. Systemaattisessa lähestymistavassa markkina-alueita analysoidaan ja markkinapotentiaalia omaavat alueet testataan. Epäsysteematisessä lähestymistavassa koti- ja kohdemarkkina-alueiden psyykkistä etäisyyttä pyritään minimoimaan. Vastakohtana sille on suhdenäkökulma, joka korostaa liiketoimintasuhteita ja yksittäisten asiakkaiden löytämistä kohdemarkkinoiden valinnassa. (Vahvaselkä 2009, 66.)

Kohdemaita voidaan verrata keskenään PESTEL-toimintaympäristöanalyysillä. Siinä kartoitetaan makroympäristöä, joka vaikuttaa tietyssä ympäristössä toimiviin yrityksiin. PESTEL tulee sanoista poliittinen, taloudellinen, sosiokulttuurinen, teknologinen, ekologinen ja juridinen. Poliittinen tarkoittaa maan hallinnon roolia ja vaikutusta, taloudellinen makrotalouteen liittyviä asioita, kuten valuuttakurssia tai maailman taloudellista tilannetta. Sosiokulttuurinen tarkoittaa muutokset kulttuurissa tai väestössä, kuten esimerkiksi väestön ikääntyminen. Teknologinen tarkoittaa puolestaan innovaatioita, kuten internet, ekologisuuteen kuuluu vihreät asiat, kuten saastuminen tai jäte. Juridinen tarkoittaa esimerkiksi lakimuutoksia. Nämä tekijät ovat yrityksen oman kontrollin ulkopuolella ja voivat aiheuttaa uhkia yrityksen toiminnalle. Muutokset niissä voivat myös luoda mahdollisuuksia yrityksille. Johdon onkin tärkeää analysoida, miten nämä vaikuttavat ja muuttuvat nyt ja tulevaisuudessa. Tämä analyysi tulisi tehdä jokaiselle maalle erikseen. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 55–56, Vahvaselkä 2009, 67–68.)

Arvioitaessa markkinapotentiaalia, arvioidaan nykyisten ja ennustetaan tulevien markkinoiden koko. Potentiaalisen myynnin määrä on kokonaisvaltainen markkinapotentiaali. Kun alustava kartoitus on tehty, siirrytään tutkimaan yrityksen myyntipotentiaalia. Se on osa markkinapotentiaalista, jonka yritys voi realistisesti odottaa saavuttavansa pitkällä aikavälillä. Näiden vaiheiden perusteella valitaan kohdemarkkina-alue. Kun valinta

on tehty, valitaan toimintakohde maan sisältä. Yritykselle, jotka eivät tarvitse esimerkiksi tiettyä raaka-ainetta tietystä lähteestä, on lukuisia sijaintivaihtoehtoja. Sijainnin tulee kuitenkin olla kohtuullisen matkan päässä markkinoista tai muista keskeisistä sidosryhmistä. Yrityksille on tärkeää muun muassa ammattitaitoisen työvoiman saanti ja hyvä infrastruktuuri. (Seristö 2002, 94–95.)

Yhteenvedona analyyseistä voidaan tehdä SWOT-analyysi. Siinä taulukoidaan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkouden ja ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Äijön (2008, 123) mukaan SWOT-analyyseissä ongelmana on se, että yksityiskohtaiset selvitykset jää tekemättä ja tulokset ovat pinnallisia. Se tuleekin tehdä aiempien, tarkempien analyyseiden pohjalta ja sitä tehdessä tulee olla kriittinen ja konkreettinen.

3 Yrityksen perustamisprosessi Suomessa

3.1 Prosessin vaiheet

Yrityksen perustamista varten tarvitaan liiketoimintasuunnitelma ja rahoitus. Rahoitukseen on mahdollista saada apua pankeilta tai Finnveralta. Rahoituksen myöntämistä varten tarvitaan kannattavuusarvio, joka perustuu liiketoimintasuunnitelmaan ja laskelmiin. Yleensä edellytetään myös 20–30 prosentin omarahoitusosuutta. Tämän lisäksi on olemassa erilaisia alue- ja toimialakohtaisia tukimuotoisia rahoituksia. Kun liiketoimintasuunnitelma ja rahoitus ovat valmiina, voidaan ryhtyä yrityksen perustamisprosessiin. Yrityksen perustaminen alkaa nimen ja yhtiömuodon valinnalla. Toiminimi yksilöi yrityksen ja siitä tulee käydä ilmi yritysmuoto, lukuun ottamatta yksityistä elinkeinonharjoittajaa. Tämän jälkeen laaditaan yhtiösopimus tai yhtiöjärjestys ja laaditaan yhtiömiesten tai osakkaiden kesken yhtiömie- tai osakassopimus. (Josek 2011, Suomen uusyrityskeskukset ry 2010, 13.)

Yritys on perustettu, kun on saatu tehtyä perustamisilmoitukset, jotka toimitetaan rekisteröitäväksi Patentti- ja rekisterihallitukseen sekä verottajalle (Josek 2011). Oikeudellisesti yritys syntyy, kun henkilöyhtiössä allekirjoitetaan yhtiösopimus ja pääomayhtiössä silloin, kun yhtiö merkitään kaupparekisteriin. Yrityksen syntyessä sillä on lakisäätei-

sesti asetettuja velvollisuuksia, joiden täyttämiseksi yrityksen on ilmoittauduttava viranomaisille. Tehtävät ilmoitukset vaihtelevat tapauskohtaisesti ja riippuvat esimerkiksi yritysmuodosta. Yrityksen perustamiseen kuuluvat seuraavat vaiheet:

1. Yrityksen perustamispäätös
2. Yhtiökumppaneiden valinta
3. Yritysmuodon valinta
4. Toiminimen valinta
5. Perustamisasiakirjojen laatiminen
6. Yritystoiminnan luvanvaraisuuden selvittäminen ja mahdollisen elinkeinoluvan hakeminen kaupungilta, kunnalta, lääninhallitukselta tai ministeriöstä
7. Osakeyhtiön osakepääoman maksaminen
8. Toiminimen rekisteröinti
9. Mahdollisen elinkeinoluvan jäljennöksen lähettäminen kaupparekisteriin
10. Toimitilan hankkiminen
11. Arvonlisäverovelvolliseksi ja ennakkoperintärekisteriin ilmoittaminen verottajalle
12. Ilmoittautuminen verovirastolle rekisteröidyksi työnantajaksi
13. Kirjanpidon järjestäminen sekä eläke- ja tapaturmavakuutuksien ottaminen.
(Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 47.)

Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään kaupparekisteriin merkitään kaikki elinkeinonharjoittajat yritysmuodosta riippumatta. Yritys rekisteröidään kaupparekisteriin ja verohallinnon rekistereihin yhteisellä ilmoituksella. Perustamisilmoituslomakkeella ilmoittaudutaan verohallinnon ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonlisäverovelvollisen rekisteriin. Ilmoituksen voi toimittaa suoraan Patentti- ja rekisterihallitukselle, maistraattiin, Verohallinnon toimipisteeseen tai TE-keskukseen. (Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 75.)

Joissakin tapauksissa elinkeinon harjoittamiseen tarvitaan viranomaisen lupa. Se hankitaan ennen toiminnan aloittamista ja sen myöntämisestä tehdään ilmoitus kaupparekisteriin. Kansalaisten terveys, turvallisuus ja yleisen järjestyksen säilyminen pakottavat asettamaan jotkin elinkeinot luvanvaraiseksi. Esimerkiksi pankin perustaminen ja taksiliikenteen harjoittaminen ovat luvanvaraisia. Osaan ohjesääntöisistä elinkeinoista liittyy

viranomaisen luvan sijaan erityismääräyksiä. Esimerkiksi kiinteistönvälitys on ohje-sääntöinen elinkeino. Sellaisen liiketoiminnan harjoittamista varten tarvitaan erillinen ilmoitus. (Kivelä & Nordel 2005, 57, Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 71.)

Arvonlisäveron kerääminen ja tilittäminen verottajalle kuuluu yrityksen velvollisuuksiin. Verovelvollisia ovat tavaroiden ja palvelujen myyntiä harjoittavat yritysmuodosta riippumatta. Liiketoiminnan harjoittaja, jonka liikevaihto on enintään 8 500 euroa, ei ole kuitenkaan arvonlisäverovelvollinen. Arvonlisäverollisen liiketoiminnan aloittamisesta tehdään kirjallinen ilmoitus Verohallinnolle perustamisilmoituslomakkeella. (Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 79.)

Perustietoilmoituksella ilmoitaudutaan rekisteröidyksi työnantajaksi verovirastoon. Työnantajarekisteriin merkitään työnantaja, jonka palveluksessa on vähintään kaksi palkansaajaa yhtäjaksoisesti vähintään vuoden ajan tai jonka palveluksessa on useita työntekijöitä tilapäisesti samaan aikaan, jos rekisteröityminen on muusta syystä tarpeen. Työnantaja saa Verovirastolta maksuohjeet ennakonpidätyksestä ja työnantajan sosiaaliturvamaksun maksamista sekä ilmoittamista varten. (Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 78.)

Työnantajan tulee toimittaa ennakonpidätykset maksamistaan palkoista. Yritys suorittaa ennakkoperinnän ennakonpidätyksenä tai ennakonkantona. Työnantaja toimittaa ennakonpidätyksen ja tilittää perimänsä määrän verovirastolle. Ennakonkannossa sen sijaan verovirasto määrää ennakkoveron suoraan suorituksen saajalle, joka maksaa ennakon Verohallinnon tilille. Mikäli yritys on merkitty ennakkoperintärekisteriin, se voi itse huolehtia ennakkoveroistaan. Mikäli ulkomaisella yrityksellä eri ole kiinteää toimipaikkaa Suomessa, se ei maksa tuloveroa Suomeen. Jos tämän lisäksi palkanmaksu tehdään suoraan ulkomailta pankin välityksellä, yrityksellä ei ole velvollisuutta ilmoittautua Suomessa työnantajarekisteriin eikä toimittaa ennakonpidätystä Suomeen. (Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 76, Verohallinto 2011.)

Yrittäjä on velvollinen ottamaan tietyt vakuutukset. Sosiaali- ja terveysministeriön (2010) mukaan työnantajan tulee ottaa kaikille yli 18-vuotiaille työntekijöilleen ja itselleen työeläkevakuutukset, jotka turvaa työssäoloajan ansioihin suhteutetun toimeentulon työkyvyttömyyden, pitkäaikaisen työttömyyden ja vanhuuden varalle. Työntekijöille tulee myös olla tapaturmavakuutus, mikä korvaa työtapaturman ja ammattitaudin aihe-

uttamat kulut ja ansiomenetykset. Lisäksi joillakin aloilla tulee olla potilas- ja/tai ympäristövakuutus. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2010.)

Ilmoitusvelvollisuudet ovat lakisääteisiä ja siksi viranomaiset valvovat niiden noudattamista esimerkiksi verotarkastajien avulla. Ilmoitusten tai tilitysten tekemättä jättämisestä voi seurata esimerkiksi veronkorotuksia ja viivästyskorkoja.

Tässä tutkimuksessa on mukana yrityksiä, joiden toiminta on kansainvälistä ja heidän tavoitteenaan on kasvaa. Siksi mukana olevat yritykset ovat osakeyhtiöitä. Osakeyhtiön perustamisprosessi kuitenkin vaatii eniten toimenpiteitä perustajilta, koska se on tarkoin säännelty ja yhtiöjärjestystä ei voida vapaasti muotoilla. Osakeyhtiö maksaa 26 prosenttia veroa verotettavasta tulostaan.

Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö tai yhteisö. Osakepääomaa tulee olla vähintään 2 500 euroa. Osakkeenomistajina ovat usein yrityksen perustajat ja osakkeenomistajat käyttävät ylintä päätäntävaltaa osakeyhtiössä. He valitsevat yhtiölle hallituksen, joka vastaa yhtiön hallinnosta. Osakeyhtiölain (624/2006) 8 §:n mukaan hallituksessa tulee olla yhdestä viiteen varsinaista jäsentä, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Mikäli hallitukseen kuuluu vähemmän kuin kolme jäsentä, tulee olla ainakin yksi varajäsen. Hallituksella tulee olla puheenjohtaja, mikäli siihen kuuluu useita jäseniä. Osakeyhtiön perustamista varten laaditaan perustamissopimus, johon liitetään yhtiöjärjestys. Toimitusjohtaja valitaan jo perustamissopimuksessa tai hallituksen toimesta. (Suomen Uusyrityskeskukset 2011, 16.)

Tilintarkastus on pakollista osakeyhtiölle niin kuin osuuskunnille, avoimille yhtiöille ja kommandiittiyhtiöille. Tilintarkastuslain (459/2007) 4 §:n mukaan tilintarkastajan voi kuitenkin jättää valitsematta, jos enintään yksi seuraavista edellytyksistä täyttyy;

- taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa,
- liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa tai
- palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä.

Tilintarkastajan tulee olla tehtävänsä pätevä ja riippumaton yrityksen johdosta.

Osakeyhtiön perustamista ja sen toimintaa säätelee osakeyhtiölaki (624/2006), jonka mukaan yhtiön perustamista varten tarvitaan kirjallinen perustamissopimus, jonka allekir-

joittavat kaikki osakkeenomistajat. Perustamissopimuksessa tulee ilmetä sopimuksen päivämäärä, osakkeenomistajat ja kunkin merkitsemät osakkeet, osakkeen merkintähinta, osakkeen maksuaika sekä hallituksen jäsenet. Liitteeksi tulee yhtiöjärjestys, josta ilmenee yhtiön toiminimi, kotipaikka sekä toimiala.

Yhtiö saa lainvoiman, kun se on rekisteröity. Ennen rekisteröintiä yhtiön osakepääoma on maksettava ja tilintarkastajan annettava todistus osakepääoman maksamisesta, mikäli osakepääomana käytetään jotain muuta kuin rahaa. Yhtiö tulee rekisteröidä kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta tai perustaminen raukeaa. Osakeyhtiön perustamisilmoitus tehdään Patentti- ja rekisterihallitukselle sekä Verohallitukselle samanaikaisesti. Kaupparekisterilain (129/1979) mukaan osakeyhtiön perustamisilmoituksessa on mainittava yhtiön nimi, perustamissopimuksen päivämäärä, yhtiön toimiala, yhtiön kotipaikka, yhtiön osoite, osakepääoma, osakkeiden lukumäärä ja mahdolliset lisätiedot osakkeista, yhtiöjärjestyksen määräys osakkeista, hallituksen puheenjohtaja ja muiden jäsenten henkilötiedot, kuten mahdollisen toimitusjohtajan ja hallintoneuvoston, tilintarkastajan henkilötiedot, yhtiöjärjestyksen määräys yhtiön edustus-oikeuksista sekä yhtiön tilikausi. (Suomen uusyrityskeskukset 2011, 16.)

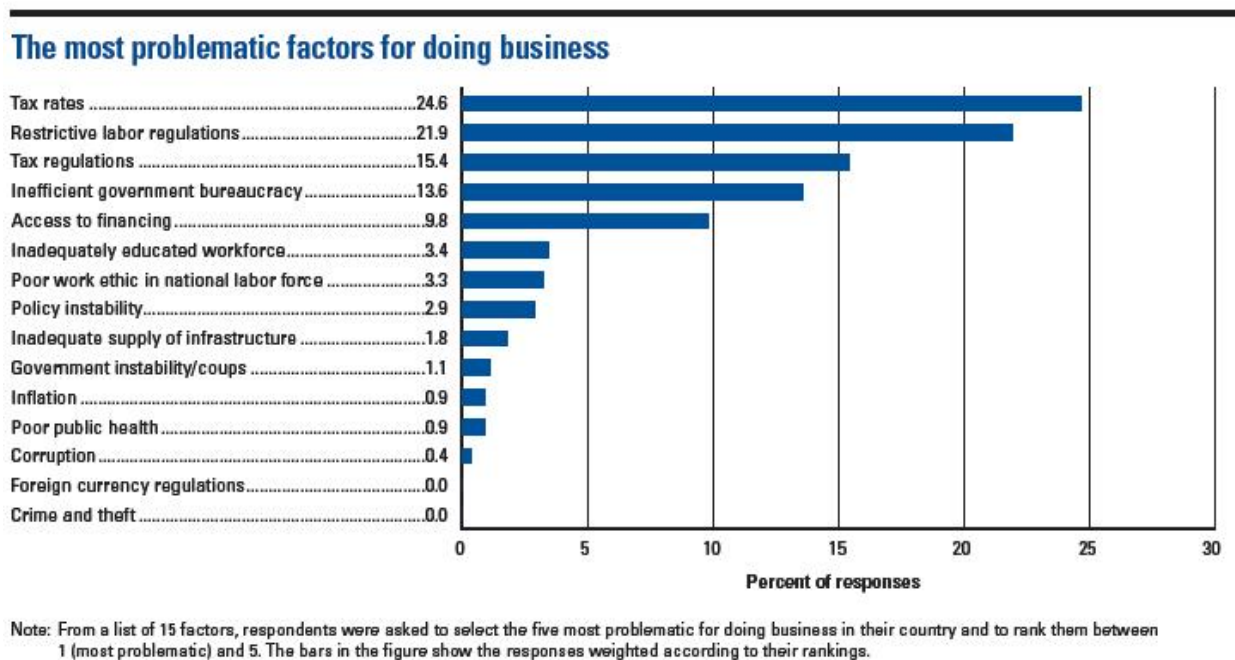
Osakassopimus ei ole pakollinen, mutta mikäli osakkaita on enemmän kuin yksi, se on hyvä laatia. Yhtenä tärkeänä asiana siinä kannattaa mainita osakkeiden lunastuslauseke, jos joku osakkaista luovuttaa niitä ulkopuoliselle. Osakekirjan sisällöstä on säädetty osakeyhtiölaissa. Lisäksi osakeyhtiölaki määrää hallituksen pitämään osakeluettelo, mikäli osakkeita ei ole liitetty arvo-osuusjärjestelmään. Osakeluettelo sekä osakasluettelo tulee laatia heti yhtiön perustamisen jälkeen. (Osakeyhtiölaki 624/2006, Suomen uusyrityskeskukset 2011, 16.)

Yrityksen nimen tulee olla riittävän yksilöllinen ja sen tulee koostua muista kuin pelkästään yleisistä sanoista, ilmauksista, palvelun kuvauksesta tai paikannimistä. Yrityksen nimeä mietittäessä on hyvä tarkistaa internet-verkkotunnusten saatavuus. Fi-päätteisiä verkkotunnuksia hallinnoi Viestintävirasto. Suomessa kuka tahansa voi perustaa nettisivut ja ne ovat yrityksille tärkeä mainoskanava. Viestintäviraston (2011) mukaan helpoimmin verkkotunnuksen saa internetpalveluntarjoajan kautta, jolloin palveluntarjoaja tekee verkkotunnushakemuksen Viestintävirastolle. Saadakseen fi-päätteisen tunnuksen yksityishenkilöllä on oltava suomalainen henkilötunnus ja kotipaikkakunta. Verkkotun-

nuksia myönnetään lisäksi Suomen kauppa-, yhdistys- tai säätiörekisteriin merkityille yrityksille.

3.2 Liike-elämää rajoittavat tekijät Suomessa

The World Economic Forum on kansainvälinen organisaatio, joka julkaisee maailmanlaajuisen kilpailukykyä tutkivan raportin. Tutkimus on laaja ja siihen kuuluu monia kilpailukykyyn liittyviä asioita.



Kuvio 5. Haasteellisimmat liike-elämään vaikuttavat asiat Suomessa 2010. (The World Economic Forum 2010.)

Vuodelle 2010–2011 julkaistussa raportissa on Suomea liike-elämää kuvaava taulukko (kuvio 5). Sen mukaan Suomessa haastavimmat asiat liike-elämän kannalta ovat verotus ja työlaainsäädännön rajoitukset. Vastaavasti Ruotsissa (liite 4) nämä ovat samat ja Venäjällä (liite 4) korruptio ja rahoituksen saatavuus. Korruptio on taas Suomessa hyvin vähäistä ja rahoituksen saaminen on viidenneksi vaikein tekijä. Verrattaessa tuloksia Ruotsiin, ne ovat hyvin samanlaiset. Venäjän tuloksissa esimerkiksi varkaudet ja rikollisuus on neljännellä sijalla, verolainsäädäntö kolmannella sijalla. Myös inflaatio on Suomeen ja Ruotsiin verraten korkealla sijalla, viidentenä. Kaikista kolmesta maasta

tehoton hallituksen byrokratia on saanut eniten pisteitä Suomessa. Huono kansanterveys on saanut hyvin vähän pisteitä kaikissa kolmessa maassa.

The World Economic Forumin (2010, 362–493) tutkimuksessa on ollut mukana 139 maata. Tutkimuksen mukaan Suomessa säännöksen kannustavat ulkomaisia suoria investointeja. Suomessa on sen mukaan myös paras tilanne tutkijoiden ja insinöörien saatavuudessa. Palkkaus ja irtisanominen menevät keskiarvon mukaisesti kun vertaillaan lakeja ja työnantajan määrittelyä. Liiketoimintaa aloittavan on suhteellisen helppo saada Suomessa lainaa ilman kunnan liiketoimintasuunnitelmaa. Hallituksen tekemistä muutoksista saadaan helposti tietoa ja luotettavuus poliiseihin on parhaalla sijalla. Suomessa myöskään terrorismin pelko ei aiheuta kuluja. Tekijänoikeuksien suojaamisessa Suomi ja Ruotsi ovat ensimmäisellä sijalla.

3.3 Julkinen valta perustamisprosessin tukena

Yritystoiminta on kansantaloudelle hyvin tärkeää, jotta olisi verotuloja ja työpaikkoja. Suomessa julkinen valta ja EU tukevat yritystoiminnan aloittamista sekä kehittämistä. Tukien avulla edesautetaan yritystoiminnan syntymistä, mutta myös ohjataan yrityksiä yhteiskunnan kannalta tarkoituksenmukaisille toimialoille ja sijaintipaikoille. Suomessa on monia yrityksiä ja järjestöjä, jotka auttavat yrittäjiä käytännön asioissa. Esimerkiksi Uusyrityskeskukset tukevat aloittavaa yrittäjää yrityksen perustamisprosessin ajan. Ulkomaisia investoijia palvelee Invest in Finland Oy. Rahallista tukea myöntävät esimerkiksi Finnvera Oyj ja TE-keskukset. Rahallinen tuki voi olla takaus ja varsinainen avustus, laina tai osakepääomasijoitus. EU myöntää jäsenmailleen rahoitusta kehittämistoimenpiteisiin tavoiteohjelmien kautta. Esimerkiksi Euroopan aluekehitysrahasto rahoittaa yritysten investointi- ja kehittämishankkeita. Ulkomaankaupan tärkeyden ja kannattavuuden takia vientitoimintaan myönnetään erilaisia avustuksia. Yritys voi saada avustusta muun muassa seuraaviin menoihin, kun ne ovat tuotteiden tai tuotantomenetelmien kehittämistä koskevia toimenpiteitä:

- ulkopuolisten palvelujen ja asiantuntijoiden käytöstä aiheutuviin menoihin
- palkkamenoihin
- matkamenoihin
- messuille tai näyttelyyn osallistumisesta aiheutuviin menoihin

- kone- ja laitehankinnoista tai niiden vuokraamisesta aiheutuviin menoihin tai
- raaka-aineiden ja puolivalmisteiden hankinnasta aiheutuviin menoihin. (Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 157–163.)

3.4 Työntekijöiden rekrytointi tytäryritykseen

Kun yritys on perustettu, tarvitaan työntekijöitä. Työntekijöiden palkkaamiseen liittyy monia lakeja, kuten työsopimuslaki ja yhdenvertaisuuslaki. Muun muassa Työ- ja elinkeinotoimistot tarjoavat työnantajapalveluja, joita voi hyödyntää rekrytointiprosessissa. Rekrytointiyritykset ovat erikoistuneet työntekijöiden hankkimiseen ja he voivat suorittaa alustavia soveltuvuuteen liittyviä haastatteluja tai testejä. Hakumenetelmä voidaan toteuttaa eri tavoin ja onkin parasta ottaa huomioon tarve ja suunnitella prosessi sen mukaan. Eri aloilla on tapana etsiä työntekijöitä eri tavoin. (Suomen uusyrityskeskukset ry 2011, 28.)

Ulkomaisen oikeus työntekoon Suomessa määräytyy kansalaisuuden mukaan. Euroopan talousalueen kansalaiset saavat työskennellä Suomessa ilman työlupaa, kun taas ETA-alueen ulkopuolisten maiden kansalaisilta vaaditaan työntekijän oleskelulupa. Työnantajan tuleekin varmistua siitä, että palkattavalla työntekijällä on mahdollisesti vaadittava oleskelulupa. Mikäli työnantaja palkkaa muun kuin unionin kansalaisen tai pysyvällä oleskeluvalla oleskelevan ulkomaisen, hänen tulee toimittaa työvoimatoimistolle selvitys työntekijän keskeisistä ehdoista. (Työsuojeluhallinto 2011.)

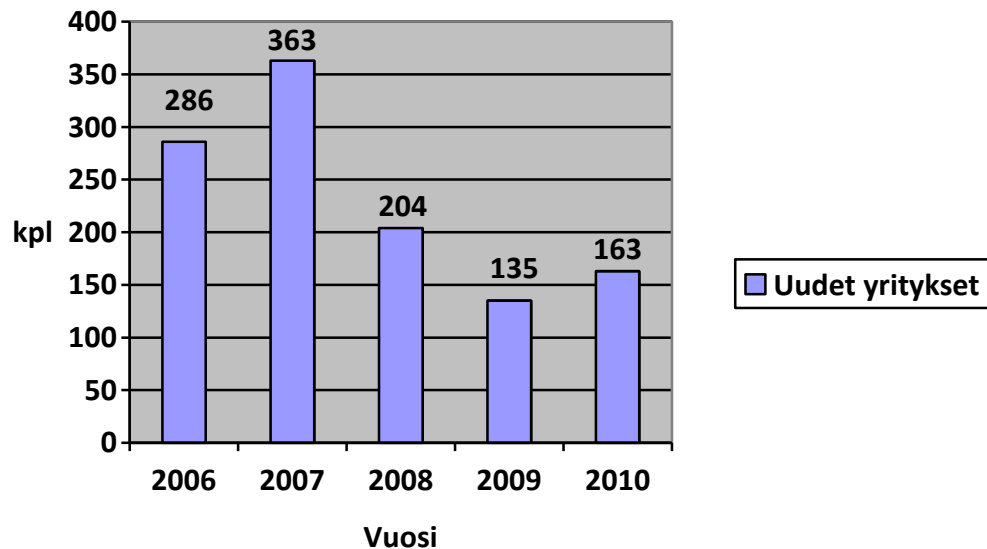
Työntekijöihin liittyy erilaisia maksuja ja velvoitteita. Ulkomaisen on helppoa antaa palkanlaskenta ja työnantajailmoitukset tilitoimiston hoidettavaksi. Työsopimuslakiin tulee kuitenkin tutustua, jotta ymmärtää mitkä oikeudet työnantajalla ja työntekijällä on.

3.5 Ulkomainen henkilö yrityksen perustajana

Ulkomainen henkilö, jonka kansalaisuus ja kotipaikka ovat Euroopan talousalueen (ETA) ulkopuolella, joutuu hakemaan yrityksen perustamislupaa Patentti- ja rekisterihallituksesta. Ulkomaalaislain (301/2004) mukaan heiltä vaaditaan elinkeinonharjoitta-

jan oleskelulupa. Sen myöntää Ulkomaalaisvirasto sen jälkeen, kun työvoima- ja elinkeinokeskus on lausunnossaan arvioinut toiminnan kannattavuuden edellytykset ja sen, että elinkeinoharjoittajan toimeentulo on turvattu (Kivelä & Nordell 2005, 56).

ETA-alueella asuvat kansalaiset eivät sen sijaan tarvitse erillistä lupaa (Josek 2011.) Lain elinkeinonharjoittamisen oikeudesta (122/1919) mukaan elinkeinoa saa harjoittaa Suomessa sivuliikkeen rekisteröinyt ulkomainen yhteisö ja säätiö, jonka kotipaikka on Euroopan talousalueella. Tilastokeskuksen (2011a) määritelmän mukaan sivuliike on paikallinen yksikkö, jolla ei ole erillistä oikeushenkilöllisyyttä ja joka on riippuvainen ulkomaisessa omistuksessa olevasta yrityksestä.



Kuvio 4. Ulkomaalaisomisteisten yritysten kappalemäärät Suomessa (Liukkonen 2011.)

Suomessa on tällä hetkellä noin 3 000 ulkomaalaisomisteista yritystä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto on noin 67 miljardia euroa ja he työllistävät 225 000 henkilöä. Suorat ulkomaiset sijoitukset kasvoivat viime vuonna kappalemääräisesti, mutta eivät silti saavuta vuoden 2007 ennätyslukuja (kuvio 4). Vuonna 2007 Suomeen perustettiin 363 kappaletta ulkomaalaisomisteista yritystä yrityskaupan tai uusperustannan kautta. Vuonna 2010 Suomeen sijoittui 163 uutta ulkomaalaisomisteista yritystä. Yritysostoja näistä oli 90 ja uusien yritysten perustamisia 73. Suosituimmiksi aloiksi nousivat tietojen ja viestintäteknologia sekä hyvinvointi- ja terveysala. The World Economic Forumin

(2010, 438) mukaan Suomessa ulkomaisten yritysten yleisyys on korkea. Luku on korkea kaikissa pohjoismaissa. (Lukkari 2011.)

Yrityksen perustamista Suomeen helpottaa Euroopan unioniin kuuluminen. Muun muassa asiakirjarutiinit ovat yksinkertaistuneet sen myötä. Suomi liittyi Euroopan unioniin vuonna 1995. Tällä hetkellä EU:iin kuuluu 27 maata ja neljä maata ovat ehdokkaana (Euroopan Unionin Portaali 2011). Euroopan Keskuspankin (2011) mukaan euroa käyttävät tällä hetkellä 17 maata, mukaan lukien Suomi. Euroopan unioni on taloudellisesti ja poliittisesti jäsenmaita yhdistävä, ja liiketoiminnan harjoittaminen EU:ssa tarjoaa paljon mahdollisuuksia. Useat monikansalliset yritykset ovat kiinnostuneita laajentamaan EU:iin.

Euroopan unionissa tehdään jatkuvasti töitä sisämarkkinoiden parantamiseksi. Kansainvälisesti toimivien yritysten toimintaa helpottaa EU:n alueella tärkeimpänä tavaroiden, palvelujen, ihmisten sekä pääoman vapaa liikkuvuus. Vapaan liikkuvuuden ja kilpailun toteutumista on edistetty esimerkiksi poistamalla tavaroiden ja palveluiden tuontiin ja vientiin liittyviä rajoituksia, mutta myös yhdenmukaistamalla jäsenmaiden hallintomenettelyjä ja lainsäädäntöä. EU haluaa mahdollistaa sen, että yritykset pystyvät toimimaan sisämarkkinoilla tasapuolisissa olosuhteissa. Monet EU:n ulkopuoliset yritykset perustavat EU alueelle toimipisteen helpottaakseen liiketoimintaansa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.)

EU:ssa tavaroiden vapaa liikkuvuus on keskeisimpiä periaatteita ja sen merkitys EU:n taloudelle on suuri. Perussopimuksissa määritetään, että tullit ja tulleja vaikutukseltaan vastaavat maksut jäsenvaltioiden välillä ovat kiellettyjä, ja myös määrälliset rajoitukset ja rajoituksia vaikutukseltaan vastaavat toimenpiteet ovat kiellettyjä. Palvelujen vapaa liikkuvuus tarkoittaa sitä, että yrityksillä on vapaus sijoittua toiseen EU-maahan sekä vapaus tarjota palveluita tilapäisesti omasta maasta toiseen EU-maahan sijoittumatta kyseiseen maahan. Pääomien vapaa liikkuvuus tarkoittaa sitä, että yritysten ja sijoittajien tulee voida investoida ja toimia kaikissa EU-maissa samojen sääntöjen mukaan. Esimerkiksi verotuksesta päätetään kuitenkin kansallisesti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010.)

4 Kulttuurien kohtaaminen kansainvälisissä yrityksissä

4.1 Kulttuuri käsitteenä

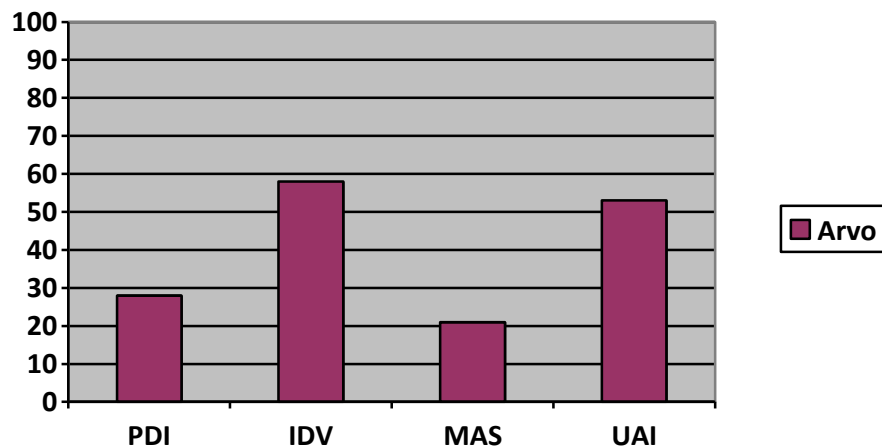
Kulttuurien välisellä vuorovaikutuksella on merkittävä asema yrityksen toimiessa kansainvälisesti. Kansallinen kulttuuri näkyy yrityksen toiminnassa. Me kaikki olemme tahtomattakin oman kulttuurimme edustajia ja tarkastelemme toisiamme oman kulttuurin silmälasien läpi. On tärkeää tiedostaa oma kulttuuri, jonka jälkeen on helpompi kohdata muita kulttuureita. Kulttuurit kohtaavat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa kumpikin osapuoli antaa ja saa jotakin.

Mikä kulttuuri on? Kroeberin ja Kluckhohnin (1952) määritelmän mukaan kulttuuri muodostuu malleista, suorista tai epäsuorista ja symbolien kautta opituista ja siirtyneistä eri ryhmien saavutuksista, jotka erottuvat toisistaan. Kulttuuri ei ole vaistomainen tai synnynnäinen, vaan opittu asia (Liu, Volcic & Gallois 2011, 56). Keskeinen kulttuurin ydin muodostuu perinteisestä ajattelumaailmasta, peritystä tai valitusta historiasta ja erityisesti arvoista. Kulttuurijärjestelmiä pidetään toisaalta käyttäytymisen syynä, mutta toisaalta vaikuttavana asiana tulevaisuuden käyttäytymiseen. Kulttuuri on myös määriteltä joutoksi uskomuksia ja arvoja siitä, mikä on sallittua ja ei sallittua ihmisten keskuudessa. Se on myös joukko arvojen mukaisia muodollisia tai epämuodollisia käytäntöjä. Arvoista tulee kulttuuriin ajatus siitä, mikä puolesta kannattaa taistella, mikä on uhrautumisen arvoista, mitä tulee suojella ja mistä kannattaa luopua (Liu ym. 2011, 60). Ymmärtääkseen kulttuurin tulee huomioida kaksi kulttuuriin kuuluvaa asiaa: tämän hetkiset kulttuuriset käytännöt, jotka vaikuttavat käsitykseen tietystä kulttuurista ja voimakkaina pidetyt arvot, jotka antavat käsityksen pyrkimyksistä ja suunnasta millaiseksi kulttuuri halutaan kehittää. Edward T. Hall (1976) on määritellyt kulttuurin seuraavasti:

“Culture is those deep, common, unstated experiences which members of a given culture share, communicate without knowing, and which form the backdrop against which all other events are judged.” (Liu ym. 2011, 55).

4.2 Arvoteoriat ja muut näkökulmat

Hofsteden (1991, 13–14) analyysin mukaan kulttuureja erottaa viisi arvoa mittaavaa asiaa: valtaetäisyys eli julkisen vallan ja yhteiskunnan eriarvoisuus, epävarmuuden välttäminen eli aggression ja tunteiden ilmaisun kontrolli, individuaalisuus-kollektiivisuus eli yksilön ja ryhmän suhde, maskuliinisuus-feminiinisyys eli taipumus itsevarmuuteen verrattuna vaatimattomuuteen sekä pitkän aikavälin suuntautuminen-lyhyen aikavälin suuntautuminen eli taipumus säästäväisyyteen ja sitkeys ja perinteiden kunnioittaminen sekä yhteiskunnallisten velvoitteiden täyttäminen. (Mor Barak 2011, 190 – 192.)



Kuvio 5. Kulttuuriset ominaisuudet Suomi. (Hofstede 2010 mukailtu.)

Kuviossa 5 näkyy kulttuuriset ominaisuudet Suomessa Hofsteden arvoteorian mukaan. PDI tarkoittaa valtaetäisyyttä, IDV yksilöllisyyttä, MAS maskuliinisuutta ja UAI epävarmuuden välttämistä.

Nykypäivän globaalissa liiketoiminnassa johtajan on ymmärrettävä kulttuurierot sekä niiden merkitys ja johtajien täytyy olla ymmärtäväisiä kulttuurierojen suhteen. Hofsteden viidellä eri määritelmällä on vaikutus yksilön ja ryhmän odotuksiin sopivasta käytöksestä työpaikalla. Esimerkiksi työntekijöiden oman kulttuurin valtaetäisyys vaikuttaa työpaikalla siihen, odottavatko he johtajalta suoria käskyjä vai tilaa itsenäiseen työskentelyyn. Hofsteden tutkimuksen mukaan kansainvälisessä organisaatiossa muodostuu ajan myötä yhteinen organisaatiokulttuuri. (Mor Barak 2011, 189–193.)

Valtaetäisyys

Yhteiskunnissa, joissa on iso valtaetäisyys, kuten Latinalaiset maat, Aasian ja Afrikan maat (taulukko 1), on hierarkkinen yhteiskunnallinen järjestelmä. Työpaikoilla tämä tarkoittaa sitä, että johtajat ja alaiset pitävät toisiaan eriarvoisessa asemassa. Yrityksissä on monta johtajaa ja monta johtamistasoa, joiden välillä on suuret palkkaerot. Alaiset olettavat, että johtajat kertovat, mitä heidän pitää tehdä ja että esimiehillä on erityisoikeuksia. Tällaisissa yhteiskunnissa ihanne esimies alaisen silmissä on kuin hyväntahtoinen itsevaltiainen. (Mor Barak 2011, 194.)

Valtaetäisyys on pieni esimerkiksi Yhdysvalloissa, Kanadassa, Iso-Britanniassa ja Tanskassa. Johtajat ja alaiset tuntevat itsensä tasa-arvoisiksi. Hierarkkiset tasot organisaatiossa ovat joustavat eli alaisten ja johtajien on mahdollista liikkua alas tai ylös hierarkkisilla tasoilla ja johtajien oletetaan olevan lähellä alaisia. Ihanne-esimies on neuvokas ja sen vuoksi arvostettu demokraatti. Tutkimusten mukaan, mikäli johtajan yhteiskunnalliset arvot valtaetäisyydestä ja organisaation kulttuuri, jossa hän työskentelee, ovat yhdenmukaiset, se vähentää työstä johtuvaa stressiä. (Mor Barak 2011, 194.)

Suomessa valtaetäisyys on kohtalainen. Hofsteden mukaan (kuvio 5) valtaetäisyys Suomessa on hiukan alle 30/100. Valtaetäisyyttä esiintyy siis jonkin verran ja johtajat ovat hierarkkisesti työntekijöiden yläpuolella, mutta työntekijöillä on myös hyvä asema.

Yksilöllisyys vastaan kollektiivisuus

Yksilöllisyys tarkoittaa sitä, että ihmiset näkevät itsensä erilliseksi yksilöksi yhteiskunnasta, jossa heillä on ensisijainen vastuu heistä itsestään ja lähisukulaisistaan. Kollektiivisissa yhteiskunnissa ihmiset näkevät itsensä osaksi sosiaalista ryhmää, ja heillä on side tähän ryhmään. Yksilöt syntyvät osaksi perhettä tai ryhmää ja tämä näkyy työelämässä siten, että alaisten ja johtajien suhteet muistuttavat perhesuhteita. Tällaisissa suhteissa on keskinäisiä vaatimuksia, joiden mukaan työntekijän on oltava uskollinen ja työnantaja on sitoutunut suojeluun ja turvallisuuteen. Kollektiivisuudessa käytetään usein ryhmäsuuntautunutta henkilöstöjohtamistyyliä. Työntekijät ovat usein sukulaisia

ja se lisää heidän uskollisuuttaan ja sitoutumistaan yritystä kohtaan. (Mor Barak 2011, 194–195.)

Yksilöllisyyteen viittaavissa kulttuureissa (taulukko 1) yksilöiden odotetaan käyttäytymän omien kiinnostusten mukaan. Työntekijän ja työnantajan suhde perustuu ryhmäuskollisuuden sijaan omien kiinnostusten tavoitteluun. Työtehtävien suhteen kollektiivisen yhteiskunnan työntekijät pitävät suhteita tärkeämpinä kuin tehtävää kun taas yksilöllisessä kulttuurissa tehtävän suorittaminen on ihmissuhteita tärkeämpää. (Mor Barak 2011, 195.)

Suomalainen kulttuuri on enemmän yksilöllistä. Liike-elämässä korostuu tehtävien suorittaminen suhteiden säilyttämisen sijaan. Tätä kuvastaa myös The World Economic Forum (2010, 450) raportti, jonka mukaan Suomessa johtotehtäviin valitaan henkilöitä ystävyys- ja perhesuhteiden sijaan ammattitaidon mukaan. Suomessa työ- ja perhe/ystävyyssuhteet pidetään mieluiten erillään toisistaan (kuvio 5).

Maskuliinisuus vastaan feminiinisyys

Maskuliinisessa yhteiskunnassa korostetaan arvoina määrätietoisuutta, kilpailua ja materiaalisia saavutuksia, kun taas feminiinisiin arvoihin kuuluvat ihmissuhteet, toisten huomioon ottaminen ja hyvästä elämästä huolehtiminen. Maskuliinisissa yhteisöissä arvostetaan itsevarmuutta, kunnianhimoa ja kilpailukykyä, kun taas feminiinisissä yhteisöissä vaatimattomuutta, solidaarisuutta ja muiden huomioimista. Konfliktitilanteet selvitetään feminiinisissä yhteisöissä sovittelemalla ja neuvottelemalla kun taas maskuliinisissa yhteisöissä tavallisempia tapoja ovat valtataistelut ja suorat vastakkainasettelut. Feminiinisten yhteisöjen johtajat ottavat huomioon työntekijöidensä tarpeet ja pyrkivät yhteisymmärrykseen, toisin kuin maskuliinisissa yhteisöissä johtajat ovat itsevarmoja ja päättäväisiä. Myös työn ja vapaa-ajan suhde on erilainen. Pohjoismaissa, jotka kuuluvat feminiinisiin yhteiskuntiin (taulukko 1), myös isät ottavat vapaata töistä hoitaakseen lapsiaan. Suomalaisista miehistä 33 % pitää vanhempainvapaata. Maskuliinisissa yhteiskunnissa on tyypillistä, että nainen huolehtii lapsista ja mies jatkaa normaalisti työsäkäyntiä. Joissakin maissa, kuten Japani ja Etelä-Korea, kulttuuriin kuuluu, että nainen lopettaa työnsä kokonaan ensimmäisen lapsen synnyttyä ja jatkaa kotiäitinä. (Mor Barak 2011, 196.)

Suomi kuuluu siis feminiinisiin maihin (taulukko 1). Perinteiset roolit ovat rikkoutuneet ja nykyään miehet voivat tehdä myös niin sanottuja naisten töitä. Suomessa yleistyvät naisten asema johtotehtävissä, esimerkiksi presidentti on nainen. Työelämässä yleistyvät pehmeät arvot eli pyritään yhteistyöhön ja työntekijöille annetaan mahdollisuus esittää mielipiteensä. (kuvio 5.)

Ennustettavuus

Ennustettavuus tarkoittaa sitä, että kansalaiset ovat huolissaan epävarmoista tilanteista ja he olisivat halukkaita kehittämään vakaat oltavat lakien ja sääntöjen avulla. Maissa, joissa on korkea epävarmuus, on monia sääntöjä, jotka määräävät työntekijöiden käyttäytymistä yhtä paljon kuin itse työprosessi. Matalan epävarmuuden yhteiskunnissa ei ole niin paljon säännöksiä eikä niitä tarvita. Liikkuvuus työn perässä on yleistä ja odotettavaa yhteisöissä, joissa on matala epävarmuuden välttäminen ja puolestaan työpäivän pysyvyys ja elinikäinen työllisyys ovat tavallisempia yhteisöissä, joissa on korkea epävarmuuden välttäminen. Hofsteden määritelmän mukaan maissa, joissa on vältetään epävarmuutta, työntekijät haluavat työskennellä ahkerasti ja olla aina kiireisiä. Kulttuureissa, joissa ei ole niin paljon epävarmuuden välttämistä, työntekijät ovat valmiita työskentelemään ahkerasti, jos siihen on tarve, mutta heillä ei ole sisäistä tarvetta siihen. He pitävät rentoutumisesta. Aika antaa suuntaa, mutta sitä ei tarvitse jatkuvasti seurata. (Mor Barak 2011, 196–197.)

Suomessa epävarmuuden välttäminen on yli keskitason Hofsteden pisteityksen (kuvio 5) mukaan. Suomi kuuluu maihin, joissa epävarmuutta halutaan välttää (taulukko 1). Se tulee liike-elämässä esille esimerkiksi siinä, että Suomessa päätökset ja ohjeet halutaan kirjallisena, epäselvien tilanteiden välttämiseksi. Suomessa työelämään liittyvät asiat on myös hyvin tarkoin säädettyjä lakien avulla.

Pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen

Viides käsitepari, joka kehiteltiin erottelemaan idän ja lännen kulttuurit toisistaan. Aika ajatellaan hyvin eri tavoin eri kulttuureissa. Pitkän aikavälin suuntautuminen on asioiden saavuttamista tulevaisuudessa erityisen sinnikkäästi ja säästäväisesti työskennellen,

kun taas lyhyen aikavälin suuntautumisessa ajatellaan asioita menneisyydestä ja nykyisyydestä, kuten arvostetaan perinteitä, halutaan säilyttää oma maine ja täytetään yhteiskunnan asettamat vaatimukset. (Mor Barak 2011, 197.)

Pitkään aikaväliin suuntautuneissa maissa yksilön vastuu perheestä ja työstä eivät ole erillisiä asioita, eivätkä ne kilpaile keskenään. Työ ja perhe tukevat toisiaan ja siksi perheyrietykset ovat hyvin yleisiä. Pitkän aikavälin suuntautumiseen liittyy sitkeys ja sinnikkyys pyrittäessä tavoitteisiin, ja tämän katsotaan tukevan yrittäjyyden aloittamista. Lyhyen aikavälin suuntautuminen painottaa henkilökohtaista vakautta, mikä saattaa vähentää riskinottoa, mitä taas tarvitaan yrittäjyydessä. (Mor Barak 2011, 197.)

Aasian maat kuuluvat pitkän aikavälin suuntautuneihin muiden maiden sijoituessa lyhyen tai keskipitkän aikavälin suuntautuneihin (taulukko 1). Länsimaat ovat korkeintaan keskipitkään aikaväliin suuntautuneita. (Mor Barak 2011, 197.) Suomalainen kulttuuri on lyhyen aikavälin suuntautunutta. Suomessa kaiken pitää tapahtua moneen kulttuuriin verrattuna hyvinkin nopeasti, eikä menneisyyteen voida enää palata. Vaikka Suomessa on perheyrietyksiä, niin työ ja vapaa-aika halutaan erottaa toisistaan. Suuria riskejä ei haluta ottaa, jotta vakaa tilanne voitaisiin säilyttää. Oman maineen säilyttäminen ja yhteiskunnan asettamien vaatimuksien täyttäminen on tärkeää.

Taulukko 1. Kulttuurien eroavaisuuksien määritelmät. (Mor Barak 2011, 192.)

Näkökanta	Määritelmä	Maaesimerkit
Valtaetäisyys	<ul style="list-style-type: none"> - missä määrin instituutiot ja organisaation, joilla on vähemmän valtaa odottavat ja hyväksyvät vallanjaon epäarvoisuuden 	<p>Isot valtaetäisyydet: Malesia, Meksiko, Filippiinit.</p> <p>Vähän valtaetäisyyksiä: Suomi, Tanska, Uusi Seelanti, Irlanti.</p>
Itsenäisyys vs. kollektiivisuus	<ul style="list-style-type: none"> - itsenäisyydessä yksilöinen sidokset toisiinsa ovat löysät - kollektiivisuudessa ihmiset ovat osa vahvaa, yhtenäistä ryhmää joka suojelee heitä ehdottomalta uskollisuudelta 	<p>Korkea itsenäisyys: Suomi, Yhdysvallat, Hollanti</p> <p>Korkea kollektiivisuus: Kolumbia, Venezuela, Ecuador.</p>
Maskuliinisuus vs. feminiinisyys	<ul style="list-style-type: none"> - maskuliinisuudessa sukupuolten väliset roolit ovat selvästi erilaiset - feminiinisuudessa sukupuolten välisiä rooleja ei erotella toisistaan 	<p>Korkea maskuliinisuus: Japani, Italia, Sveitsi.</p> <p>Korkea feminiinisyys: Suomi, Norja, Hollanti, Costa Rica.</p>
Epävarmuuden välttäminen	<ul style="list-style-type: none"> - missä määrin tietynkulttuurin edustajat tuntevat itsensä uhatuksi epävarman tai tiedostamattoman tilanteen takia - missä määrin he tarvitsevat enustettavuutta kirjoitettuihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin 	<p>Heikko epävarmuuden välttäminen: Kreikka, Portugali, Belgia.</p> <p>Vahva epävarmuuden välttäminen: Suomi, Singapore, Tanska, Ruotsi, Hong Kong.</p>
Pitkän aikavälin vs. lyhyen aikavälin suuntaus	<ul style="list-style-type: none"> - pitkän aikavälin suuntaus – edistää siveellisyyttä suuntautumalla tulevaisuuden saavutuksiin etenkin pitkäjänteisyydellä ja sitkeydellä - lyhyen aikavälin suuntaus- edistetään siveellisyyttä suuntautumalla menneisyyteen ja nykyisyyteen etenkin kunnioittamalla tapoja, säilyttämällä maineen, täyttämällä yhteiskunnalliset vaatimukset 	<p>Pitkän aikavälin suuntaus: Kiina, Hong Kong, Japani, Korea.</p> <p>Lyhyen aikavälin suuntaus: Suomi, Kanada, Pakistan, Nigeria.</p>

Erilaisia näkökulmia kulttuurin tarkasteluun

Trompenaars ja Hampden-Turner (2004, 108) on esittänyt erilaisen näkökulman kulttuurien vertailuun suhdeteorian avulla. Kulttuureja voidaan verrata toisiinsa suhteisiin viittaavilla suuntauksilla, joita on tässä teoriassa seitsemän. Universaalius vastaan partikularismi tarkoittaa sitä, että universaaleissa kulttuureissa ajatellaan ideoiden ja asioiden olevan käytettävissä missä tahansa maassa ilman muutoksia. Tätä ajattelutapaa ovat käyttäneet muun muassa amerikkalaiset ja saksalaiset. Muissa kulttuureissa eettinen ajattelu ja toiminta perustuu partikularismiin, jossa ajatellaan, että olosuhteet vaikuttavat siihen, miten ideat tai asiat tulee viedä eri maihin, ympäristöihin ja konteksteihin. Toinen näkökulma on neutraali tai tunneperäinen kulttuuri. Neutraalissa kulttuurissa tunteita ei näytetä, kun taas tunneperäisessä tunteet näytetään avoimesti. Neutraaleja kulttuureja ovat Japani ja moni Aasian maa sekä Iso-Britannia. Tunteensa näyttäviä johtajia löytyi sen sijaan Meksikosta, Hollannista ja Sveitsistä. Kolmas suhteisiin vaikuttava suuntaus on saavutettu status vastaan annettu status. Saavutettu status -kulttuurissa työntekijälle annetaan status sen mukaan miten hyvin he ovat suoriutuneet työssään. Tällaisia maita ovat Iso-Britannia ja Yhdysvallat. Annettu status yksilöt asetetaan asemaan sen mukaan keitä ja millaisia he ovat. Esimerkiksi hyvää ystävää uskotaan helposti. Tämä on yleistä muun muassa Indonesiassa ja Kiinassa. Yksilöllisyys vastaan kollektiivisuus tarkoittaa tässä teoriassa sitä, tuleeko keskittyä yksittäisiin ryhmän edustajiin vai yhteisöihin. Viides osio on spesifi vastaan diffuusi eli kuinka syvälle menemme. Ajatuksena siinä on se, tarkastelemmeko yksityiskohtia ja tarkkoja asioita vai kokonaisuuksia. Esimerkkinä jos työntekijä tekee virheen, onko se hänen vikansa vai työyhteisön tai tiimin? Onko johtajan parempi pysyä tarkoissa yksityiskohdissa ja faktoissa vai esittää asiat malleina ja asioiden suhteina? Tutkimuksen mukaan Suomessa ollaan diffuusin edustajia. Kuudes asia on aikaorientaatio eli teemmekö asioita yksi kerrallaan vai monta yhtä aikaa. Seitsemännessä käsitellään sisäistä ja ulkoista orientaatiota eli hallitsemmeko ympäristöämme vai toimimmeko sen kanssa yhteistyössä. (Rugman & Hodgetts 2003, 136–137.)

Rugman & Hodgettsin (2003, 126–129) mukaan ymmärtääkseen tietyn kulttuurin, tulee tietää sen maan kieli, uskonto, arvot ja asenne, tottumukset ja tavat, aineelliset hyödykkeet, esteettisyys sekä koulutus. Jotkin maat ovat hyvinkin ylpeitä kielestään eivätkä ole halukkaita kommunikoimaan vierailta kielillä. Uskonto vaikuttaa paljolti ihmisten käyt-

täytymiseen. Joissakin uskonnoissa on paljon sääntöjä muun muassa käyttäytymisestä ja pukeutumisesta, jotka vaikuttavat myös työelämässä. Myös esimerkiksi suurin osa kansallisista vapaapäivistä tulee vallitsevasta uskonnosta. Uskonto vaikuttaa liike-elämän lisäksi politiikkaan. Uskonnolliset asiat vaikuttavat poliittisiin ja taloudellisiin päätöksiin.

Adler (1997, 18–32) erottelee kulttuureita kuuden ajattelutavan myötä: ihmisten olemus yksilönä, heidän suhteensa luontoon ja maailmaan, heidän suhteensa muihin ihmisiin, aktiivisuustaso sekä suhde ympäristöön ja aikaan. Ihmisten olemus yksilönä tarkoittaa sitä, miten ihmiset näkevät toiset ihmiset. Ovatko he hyviä vai pahoja? Jos ihmiset nähdään pahoina, ei voida luottaa esimerkiksi siihen, että saadaan vaihtorahat oikein takaisin ja omaisuus halutaan säilyttää lukkojen takana. Suomessa ihmiset luottavat toisiinsa, vaikka asiat halutaankin varmistaa. Lähtökohtaisesti toiset ihmiset ovat hyviä ja luotettavia. Ihmisten tai organisaatioiden suhde luontoon kertoo siitä, ovatko ympäristössä tapahtuvat asiat ihmisten hallinnassa, ollaanko tasavertaisia ympäristön suhteen vai olemmeko sen armoilla. Yksilöllisyys ja kollektiivisuus tulevat Adlerin mukaan esille muun muassa siinä, valitseeko johtaja työntekijänsä yksilöllisen osaamisen ja ammattitaidon perusteella vai sen mukaan, miten yksilö sopii työyhteisöön.

Aktiivisuus eri kulttuureissa näkyy tekemisenä ja toimintana tai olemisena ja kontrollointina. Tekemisen ja toiminnan kulttuureissa tehtäviin motivoidaan palkankorotuksella tai bonuksena. Olemisen kulttuureissa ihmiset, tapahtumat ja ideat tapahtuvat spontaanisti ja asioista ei stressata. Kontrollipainotteisessa kulttuurissa hillitään yksilön halut irrottamalla heidät niistä ja he uskovat, että tämän myötä yksilöstä tulee eheämpi ja yhtenäisempi. Saavuttaakseen tavoitteita tekemisen ja toiminnan kulttuureissa maksimoidaan työnteko ja eläkkeeseen täysillä olemisen kulttuureissa minimoidaan työaika. Tilankäyttö eroaa kulttuureissa. Tämä näkyy organisaatiossa siinä, miten toimistotilat käytetään. Onko jokaisella oma työhuone missä kokoukset pidetään. Amerikassa ei jaeta työpisteitä ja kokoukset pidetään suljettujen ovien takana, kun taas Japanissa johtaja saattaa istua alaisten seassa ja työpisteet jaetaan. (Adler 1997, 29.)

Suhde aikaan eroaa kulttuureissa. Menneisyyteen orientoituneissa kulttuureissa suunnitelmien tulee sopia maan tapoihin ja yhteiskuntaan. Muutoksia tehdään vain menneisyyteen liittyvien kokemusten myötä. Tulevaisuusorientoituneet kulttuurit sen sijaan usko-

vat, että heidän tulee suunnitella muutokset tulevaisuuden hyötyjä ajatellen. Esimerkiksi Pohjois-Amerikassa eletään tätä hetkeä ja lähitulevaisuutta. Mikäli työntekijä ei tee hyvää tulosta vuodessa, hän saa potkut. Japanissa sen sijaan palkataan henkilöitä ja ajatellaan heidän kuuluvan yritykseen loppuiän. (Adler 1997, 29–30.)

Aikakäsityksen eroista on kirjoittanut myös Edward T. Hall (1976). Hänen mukaansa kulttuureissa on eroja monokronisen ja polykronisen aikakäsityksen mukaan. Monokronisessa aikakäsityksessä ihmiset ajattelevat ajan lineaarisena ja heillä on tapana tehdä yksi asia kerrallaan. Siihen kuuluu tehtäväkeskeisyys, etukäteissuunnitelmat ja täsmällisyys. Pohjoismaat kuuluvat monokronisiin kulttuureihin. Polykronissa aikakäsityksessä hoidetaan montaa asiaa samanaikaisesti ja aika on syklittäistä. Siihen kuuluu ihmiskeskeisyys, sosiaalisten verkostojen arvostaminen, joustavuus ja spontaanius eli tilanteisiin ei valmistauduta etukäteen. Tällaisia maita ovat esimerkiksi Arabimaat. (Liu ym. 2011, 110.)

Ihmisten asenteet tulevat arvoista. On monesti tärkeää, että ulkomainen yritys toimii esimerkiksi Suomessa suomalaisella nimellä. Niin Suomessa, kuin monissa muissakin maissa arvostetaan kotimaisuutta ja yrityksen nimi tuo ensimmäiset mielikuvat siitä, onko yritys kotimainen vai ei. Tottumukset ja tavat vaikuttavat yksilöiden toimintaan myös työpaikalla. Tottumukset kertovat siitä, miten asiat tulee tehdä ja tavat siitä, miten ne tehdään. Niissä on kulttuurisia eroja. Jotakin asiaa saatetaan pitää loukkaavana toisessa kulttuurissa, kun se on toisessa kunnioitettava ele. (Rugman & Hodgetts 2003, 129–130.)

Kulttuurit ovat muuttuneet aikojen saatossa ja ominaisuudet pohjautuvat historiasta. Arvot ja tietyn yhteiskunnan normit vaikuttavat käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen (Mor Barak 2011, 189). Kulttuureissa on eroja, toiset tulevat toimeen eri ulkomaisten kanssa helpommin kuin toisen kulttuurin edustajat. Sellaiset kulttuurit, joissa vältellään uusia asioita ja ajatellaan, että erilaisuus on vaarallista, eivät tule niin hyvin toimeen kuin erilaisuuteen avoimemmin suhtautuvat kulttuurit. On myös haastavaa tehdä yhteistyötä sellaisten kulttuurien edustajien kanssa, joissa valtaerot ovat suuret, koska tuolloin yhteistyön hedelmällisyys riippuu paljon siitä, onko henkilö vaikuttavassa asemassa vai ei. Vaikka aikojen saatossa kulttuurien arvot ovat lähentyneet toisiaan, silti eroja on ja tulee olemaan. Kulttuurin arvot ja normit ovat suhteellisen pysyviä (Mor Barak 2011,

189). Meistä kaikista ei voi tulla samanlaisia, mutta kaikkien toimintaa helpottaa ymmärrys ja erilaisuuden arvostus. (Hofstede 1991, 236–238.)

Lähdesmäen (2011) artikkelin mukaan työelämässä kohdataan haasteita kun ulkomaisia työntekijöitä tulee työskentelemään Suomeen. Yksi konkreettinen haaste on johtaminen. Esimerkiksi Suomessa tilastojen mukaan naisten osuus johto- ja esimiestehtävissä on kasvanut nopeasti ja naisten koulutus on usein korkeampi kuin miesten. Joissakin kulttuureissa pidetään kuitenkin mahdottomana sitä, että nainen voisi johtaa miestä tai nuori vanhempaa. Tämä saattaa aiheuttaa konflikteja. Lähdesmäen mukaan helpoimmin toimii yhteistyö sellaisten kulttuurien edustajien kanssa, joiden kulttuuri eroaa suomalaisesta monin tavoin. Kumpikaan kulttuuri ei ole toista parempi tai huonompi vaan aidosti erilainen. Erilaisuudesta voi syntyä konflikti tai uudenlainen ajattelu tai toiminta. Se että tunnistamme molemmin puolin aidon pyrkimyksen totuuteen ja yhteiskunnan rakentamiseen on mahdollisuus sovittaa yhteen kaksi erilaista kulttuuriperinnettä. Jos tilanne päästetään konfliktin tasolle, peli on saatettu menettää. Tarvitaan tahtoa kohtaamiseen, nöyryyttä kuunnella toista ja rakentavaa keskustelukulttuuria.

Suomen kulttuuriin kuuluu toimiminen rehellisesti, sääntöjä ja lakeja noudattaen. Ulkomaalaiset saattavat kuitenkin pitää suomalaisia tylsinä ja liian ujoina persoonina, koska suomalaiset eivät ilmaise itseään yhtä rohkeasti kuin esimerkiksi Etelä-Euroopan kulttuurit. Suomalaisessa kulttuurissa työt tehdään kun on niiden aika ja vapaa-aika halutaan pitää erillään. Kaiser (2005) on todennut suomalaisista seuraavasti: *”Why Can't We Be Like the Finns? ... if Finland can't be a blueprint for us, it can be an inspiration”*.

4.3 Yhteinen kieli monikulttuurisessa yrityksessä

Kielellinen monimuotoisuus on osa koko maailman monimuotoisuutta. On haastavaa niin johtajalle kuin työntekijöillekin toimia työyhteisössä, jossa ei ole yhteistä kieltä. Monikulttuurisessa yrityksessä yhteinen kieli on osa työyhteisön kulttuuria. Kielen valinta on muutakin kuin käytännön asia. Se on valinta, tuodaanko esille kansallista ylpeyttä vai osoitetaanko ylpeyttä isäntämaan kulttuurille. Ulkomaiset johtajat puhuvat usein

äidinkieltään ja käyttävät tulkkia, vaikka he osaisivatkin isäntämaan kieltä. He haluavat kuitenkin kunnioittaa omaa kulttuuriaan. (Mor Barak 2011, 204 – 205.)

Väärinymmärryksiä syntyy jos toisen osapuolen käyttämä kieli ei ole kaikin puolin tuttu tai osaamista ei ole tarpeeksi. Sanoilla on eri merkityksiä ja sen takia väärinymmärryksiä syntyy helposti. Yhä useammassa kansainvälisissä organisaatioissa käytetään yhteisenä kielenä englantia, koska yli puolet länsimaalaisista puhuu englantia (Rugman & Hodgetts 2003, 128). Esimerkiksi EU:n toimielinten virallinen työkieli on englanti, vaikkakin tulkkeja on monesti käytössä. Vieraan kielen käyttö luo kuitenkin haasteita ja voi lisätä väärinymmärryksen riskiä. Yhteistyön kokemusten ja yhteisön kulttuurin muodostumisen kautta riskit pienenevät. (Mor Barak 2011, 205.)

Kulttuurien väliltä löytyy eroja myös kielen käytössä eli viestintäkulttuurissa. Hall (1976) on jakanut kulttuurit matalan ja korkean kontekstin kulttuureihin. Ne viittaavat kielellisen ja nonverbaaliin viestintään. Korkean kontekstin kulttuureissa viestinnässä hyödynnetään mahdollisia kielenulkoisia vihjeitä sanoman merkityksen ymmärtämiseksi. Vihjeitä ovat muun muassa eleet, ilmeet sekä taustatiedot henkilöstä ja tilanteesta. Matalan kontekstin viestinnässä sen sijaan sanallisen viestin merkitys korostuu. Tieto välitetään sanallisesti ja luotetaan, että toinen ymmärtää sen. Matalan kontekstin kulttuuri on yleistä Pohjoismaissa, mutta moni kulttuuri käyttää molempien konteksteja tilanteen ja viestinnän suhteen mukaan. (Liu ym. 2011, 106).

4.4 Kulttuurit ja investoinnit

Kulttuurit vaikuttavat myös investointihalukkuuteen. Monet yritykset aloittavat investoinnin tutuista, maantieteellisesti lähellä sijaitsevista maista. Tekijät, jotka vähentävät maiden välisten liiketoimien kustannuksia, voivat edistää suorien investointien määrää, koska kulttuuriset erot lisäävät investoinnin kustannuksia. Virta on yleensä suurempi sellaisten maiden välillä, joilla on maantieteellisesti läheinen sijainti, yhteinen kieli, siirtomaatausta, yhtäläinen oikeusjärjestelmä, samantasoinen yritysverotus ja poliisitoimi, kahdenkeskinen verosopimus tai investointisopimus ja samantasoinen poliittinen vakaus. Varakkaammat maat myös investoivat toisiinsa, koska heillä on resursseja molemmipuolisiin investointeihin. (Schwartz 2011, 83.)

Schwartzin (2011, 85) tutkimuksen mukaan maat investoivat sitä vähemmän toisiinsa, mitä suurempi niiden kulttuurinen etäisyys tasa-arvon suhteen oli. Kulttuurinen tasa-arvo vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi matalaan korrupioon ja työntekijöiden suojeleluun. Kulttuureissa, joissa tasa-arvoa painotetaan vähemmän eli hierarkkisissa kulttuureissa johtajat ajattelevat, että status- tai valtaerot oikeuttavat soveltamaan eri sääntöjä eri ihmisiin. Suomen kulttuuri on tasa-arvoinen, kun taas esimerkiksi Kiinassa kulttuuri on hierarkkinen (Schwartz 2011, 35).

Investointeja tehdään autonomisista kulttuureista juurtuneisiin kulttuureihin enemmän kuin toisinpäin. Analyysien mukaan investointeja siihen vaikuttaa maiden ympäristösääntelyn erot. Investoinnit tehdään usein tiukan ympäristökontrollin maista löysemmän ympäristökontrollin maihin (juurtunut kulttuuri). Juurtuneissa kulttuureissa ryhmät keskittyvät omiin etuihinsa ja vähemmän koko yhteiskunnalle tai fyysiselle ympäristölle aiheutuviin kustannuksiin, kun vähemmän juurtuneissa eli autonomisissa kulttuureissa tämä on päinvastoin. Tämä viittaa siihen, että monikansalliset yhtiöt etsivät paikkoja saastuttavalle toiminnalleen. Suomi kuuluu autonomisiin kulttuureihin, kun esimerkiksi Lähi-idän kulttuurit ovat juurtuneita (Shwartz 2011, 35). Tutkimuksen mukaan investointeja tehdään myös enemmän voimakkaasti hallintaa korostavista kulttuureista harmonisten kulttuurien suuntaan. Schwartzin mukaan voimakkaan hallinnan kulttuureissa korostuvat yrittäjyysarvoina uskaltaminen, menestys ja kunnianhimo. Kulttuuri on toimintaan, riskinottoon ja kasvuun rohkaiseva. Voimakkaan harmonian maissa puolestaan ilmapiiri on vastakkainen. Suomi on enemmän harmoninen kulttuuri, kun taas Yhdysvalloissa ja Japanissa on voimakas hallinnan kulttuuri. Muut edellä mainitut tekijät eivät tämän tutkimuksen mukaan vaikuttaneet niin paljoa investointeihin. (Schwartz 2011, 87–88.)

5 Ulkomaisten yritysten kansainvälistyminen Suomeen

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimusstrategiaa pohdittaessa on hyvä tarkastella tarkoitusta eri näkökulmista. Tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia neljän piirteen perusteella: kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus ja tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 138.)

Tutkimustehtävän perusmuoto määräytyy tutkimuksen tarkoituksen mukaan. Kuvailevassa tutkimuksessa kysytään miten tai minkälainen asia on kun taas selittävässä tutkimuksessa kysytään miksi asia on tietyllä tavalla tai mitä seuraa tietynlaisista asiantiloista. (Hirsjärvi ym. 2009, 129.) Tämä tutkimus on kuvaileva. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ulkomaisten yritysten haasteita heidän perustaessa yritystä Suomeen. Tarkoituksena on saada tietoa haasteista käytännön prosesseissa ja kulttuurien kohdatessa yritysten johdon näkökulmasta.

Tutkimusongelma yhdessä tutkimuksen tavoitteen kanssa ratkaisevat tutkimusmenetelmän. Tutkimusongelma on se, johon tutkimuksella pyritään saamaan ratkaisu. Määrällisessä tutkimuksessa tulee olla selkeä ongelma ja alaongelmat. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan enemmän tutkimustehtävästä. Siinä tulee myös varautua siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 126). Tässä opinnäytetyössä tutkimustehtävä muuttui hieman ja tarkentui tutkimuksen edetessä. Tutkimussuunnitelma-vaiheessa aihe oli laaja ja sitä rajattiin tutkimuksen toteuttamisen myötä. Tutkimushaastatteluiden perusteella oli tarkoituksena selvittää, mitkä asiat ovat perustamisprosessin aikana haasteellisia tai vievät aikaa, kun ulkomainen perustaa yritystä Suomeen ja kulttuurien kohdatessa. Halutaan myös selvittää, miksi yritykset ovat päättäneet investoida Suomeen.

5.2 Tutkimusmenetelmä ja -tyypit

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kolmeen: laadullinen (kvalitatiivinen), määrällinen (kvantitatiivinen) ja toiminnallinen tutkimus. Määrällinen ja laadullinen tutkimus on joskus vaikea erotella toisistaan ja ne sisältävätkin toistensa ominaisuuksia. Karkeasti eroteltuna voidaan sanoa, että kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen merkityksiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 136–137.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tämä tutkimus on laadullinen; aineisto kerätään haastattelemalla yritysten edustajia. Haastatteluissa havainnoidaan haastateltavaa ja saamaan myös tätä kautta tietoa haastateltavasta. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tärkeää on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on myös se, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä; suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä haastatteluja ja vastaukset käsitellään sellaisenaan. Määrällisessä tutkimuksessa vastauksista tehdään numeraalisia, tilastointia ja analysointia varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 164, Vilkkä & Airaksinen, 9.)

Toiminnallinen tutkimus on muu kuin tutkimuksellinen, vaikka siinä voidaankin käyttää tutkimuksellisia menetelmiä. Siinä toteutetaan aina jokin lopputulos. Toiminnallisen työn tavoitteena on toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, toiminnan järjestäminen tai järjeistämisen ammatillisessa kentässä. Siinä pyritään sanallistamaan tieto ja yhteen sovittamaan tieto ja taito. Se voi olla esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje, ohjeistus tai opastus, kuten perehdyttämiso-pas tai jonkin tapahtuman toteuttaminen, kuten kansainvälisen kokouksen järjestäminen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa tyyppeihin eri tavoin, kuten tutkimuksen tarkoituksen, aikaperspektiivin, tutkimusotteen tai tiedonkeruumenetelmän mukaan. Kartoitettava tutkimus on vapaamuotoinen. Sillä valaistetaan ongelmaa ilman systemaattista tietojen keruuta tai analyysia. Sitä käytetään usein esitutkimuksena. Kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus vastaa peruskysymyksiin ja sen takia liittyy yleensä osana lähes jokai-

seen tutkimukseen ja voi olla tutkimuksen pohjana. Kuvailevassa tutkimuksessa on tärkeää tulosten luotettavuus, tarkkuus ja yleistettävyyys, jonka takia se vaatii laajan aineiston. (Heikkilä 2004, 14.)

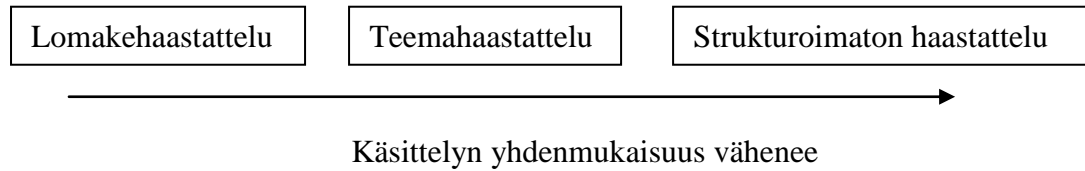
Selittävässä eli kausaalisella tutkimuksella selvitetään ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita. Tähän tutkimukseen tarvitaan laaja aineisto luotettavien tulosten saamiseksi. Kokeellisella eli eksperimentaalilla tutkimuksella tutkitaan jonkin tekijän vaikutusta kontrolloidussa olosuhteissa. Sitä käytetään erityisesti luonnontieteissä. Toimintatutkimuksen avulla voidaan seurata ja arvioida esimerkiksi jonkin muutoksen soveltuvuutta. Siinä tutkija on itse mukana kehittämisen tai muutosprosessissa. Evaluaatiotutkimus pyrkii arvioimaan jonkin toiminnan tai päätösten vaikutuksia. Voidaan esimerkiksi arvioida miten markkinointi on vaikuttanut jonkin tuotteen myyntiin. (Heikkilä 2004, 14.)

Hirsjärvi ym. (2009, 134) määrittelevät tavanomaisimmat tyypit kolmeen tutkimusstrategiaan; kokeellinen, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (case study). Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Siihen kuuluu tavallisesti hypoteesien testaaminen. Survey-tutkimus on standardoitu eli vakioitu kysely. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään sama asiiasältö samalla tavalla. Kerätyn aineiston avulla on tarkoitus kuvailla, vertailla ja selittää ilmiöitä. Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 134.) Tämä tutkimus toteutetaan survey-tutkimuksena. Haastattelu on standardoitu eli kaikilta haastateltavilta kysytään samat asiat ja aineiston avulla kuvaillaan tilannetta. Haastateltujen vastauksia vertaillaan toisiinsa ja lopulta tehdään tulkinnat tutkittavista ilmiöistä.

5.3 Aineiston keruu, kohdejoukko ja luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmät ovat yleensä haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Ne voivat olla vaihtoehtoisina tai yhdisteltyinä. Haastattelun etu kyselyyn nähden on joustavuus. Haastattelutilanteessa on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73–76.)

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan strukturointiasteen perusteella. Erilaisia haastatteluja ovat strukturoitu eli standardoitu lomakehaastattelu, strukturoimaton ja puolistrukturoitu haastattelu sekä teemahaastattelu, syvähaastattelu ja kvalitatiivinen haastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2000, 44) teemahaastattelun suhde lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun voidaan esittää kuvion 6 tapaan.



Kuvio 6. Teemahaastattelu suhteessa muihin haastatteluihin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44).

Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaan, jolloin kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on määrätty. Suurimpana vaikeutena on haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu sopiviksi kaikille haastateltaville ja mahdollisimman yksinkertaisiksi ettei väärinymmärryksiä synny. Haastattelutilanteessa strukturoitu haastattelu on hyvin joustamaton, mutta haastattelu on nopea suorittaa. Strukturoimattomasta haastattelusta on olemassa erilaisia nimityksiä. Syvähaastattelussa on tarkoituksena käyttää avoimia kysymyksiä. Haastattelijan päätehtävänä on viedä haastateltavien vastauksia syvemmälle sekä rakentaa jatko niiden varaan. Syvähaastattelut ovat kuin keskusteluja, joissa vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44–45.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerätään käyttämällä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jota kutsutaan teemahaastatteluksi. Siinä haastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Se on kohdennettu haastattelu, johon valitaan henkilöitä, jotka ovat kokeneet tutkimuksen kohteena olevan tilanteen. Myös haastattelija on tutustunut tutkittavan ilmiön tärkeisiin osiin, jonka avulla hän on päättänyt tiettyihin oletuksiin tilanteesta. Analyysin perusteella tutkija kehittää haastattelurungon. Viimeiseksi haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin. Haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina ja ne pyritään suorittamaan niin, että haastateltavaa haastatellaan yhden kerran. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Myös muutamaa henkilöä haastatteleamalla pystytään saamaan merkittävää tietoa. Haastattelujen kohdejoukko on viime vuosina Suomeen perustettujen ulkomaisten yritysten johtohenkilöt. Haastattelut tehdään henkilöille, jotka ovat olleet mukana yrityksen perustamisprosessissa. Tavoitteena on saada vähintään neljä haastattelua, jotta tulokset olisivat luotettavia ja kattavia sekä jotta saadaan tietoa kokemuksista eri maista tulleilta henkilöiltä. Teemahaastattelun runko (liite 2) lähetetään haastateltaville etukäteen, jotta he voivat valmistautua haastatteluun. Haastattelut toteutetaan englanninkielellä.

Tutkimus tehdään huolellisesti, jotta virheitä ei syntyisi. Virheet ovat kuitenkin mahdollisia ja sen vuoksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys. Pyrittäessä korkeaan reliabiliteettiin tavoitellaan mittaustuloksia, jotka pysyvät samana toistettaessa tutkimus. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Haastatteluissa reliabiliteetti voidaan todeta esittämällä sama kysymys eri tavalla, jolloin vastauksen tulisi olla sama.

Validiteetti eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että pystytään mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Haastattelussa kysymykset esitetään selkeästi ja yksinkertaisina, jotta haastateltava ymmärtää, mitä häneltä kysytään. Haastattelut toteutetaan niin, ettei ulkopuolisilla ole mahdollisuutta saada tietoon haastattelussa käsiteltyjä vastauksia. Esimerkiksi haastattelutilanteen tulee olla rauhallinen eikä paikalla ole muita henkilöitä kuin haastatteli ja haastateltava. Tutkimustulokset käsitellään luottamuksellisesti.

Laadullisessa tutkimuksessa näiden validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä käsitteinä on kritisoitu, koska niiden ala vastaa Tuomen ja Sarajärven (2003, 133) mukaan lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Näkemuserot poikkeavat toisistaan ja yksiselitteistä ohjetta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole. Tutkimusta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus eli koherenssi painottuu. Tuomen ja Sarajärven (2003, 135) luotettavuuden arvioinnissa tulee muistaa seuraavien kohtien suhde toisiinsa: kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi ja raportointi. Luotettavuutta tulee arvioida pohtimalla, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja miksi tutkimusraportti on luotettava (Tuomi & Sarajärvi 2003, 138).

Tutkimustuloksiin saattaa vaikuttaa se, että haastateltavalla ei ole välttämättä motivaatiota keskittyä haastatteluun tai antaa kaikkia tietoja, mitä hänellä mahdollisesti on. Myös molemmille vieraan kielen käyttäminen voi aiheuttaa väärinymmärryksiä tai sen, ettei osata kertoa kaikkea aiheeseen liittyvää tärkeää tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että kaikki haastateltavat ovat henkilökohtaisesti haastattelujen mukaan olleet pääroolissa perustamisprosessissa. Haastatteluissa pyritään myös havainnoimaan mahdolliset ristiriitaiset tiedot.

5.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus aloitettiin etsimällä ulkomaisia yrityksiä internetistä ja eri viranomaisten kautta. Virastot eivät kuitenkaan voineet luovuttaa tietoja, joten kohdeyrityksiä jouduttiin etsimään muualta. Lopulta löytyi Invest in Finland Oy:n, joka pitää rekisteriä ulkomaisista yrityksistä Suomessa. He luovuttivat listan vuonna 2009 perustetuista ulkomaisista yrityksistä, joita oli yhteensä 135. Suurimmalle osalle kyseisistä yrityksistä lähetettiin sähköpostitse haastattelupyyntö (liite 1) ja niihin otettiin yhteyttä myös puhelimitse. Näillä yrityksillä ei ollut mielenkiintoa lähteä mukaan tähän tutkimukseen. Maaliskuun puolivälin jälkeen Invest in Finland Oy luovutti juuri julkaistun listan vuonna 2010 perustetuista ulkomaisista yrityksistä, joita oli yhteensä 163. Kyseisestä listasta pystyi valikoimaan pois yritykset, jotka oli perustettu yritysoston kautta. Noin puoleen näistä yrityksistä otettiin yhteyttä. Viisi haastattelua toteutettiin huhti- toukuun aikana haastateltavien toimipaikassa Suomessa ja yksi puhelinhaastatteluna Tanskaan. Kuudes haastattelu oli suunnitteilla, mutta se ei toteutunut, koska haastateltavaan ei saatu myöhemmin yhteyttä.

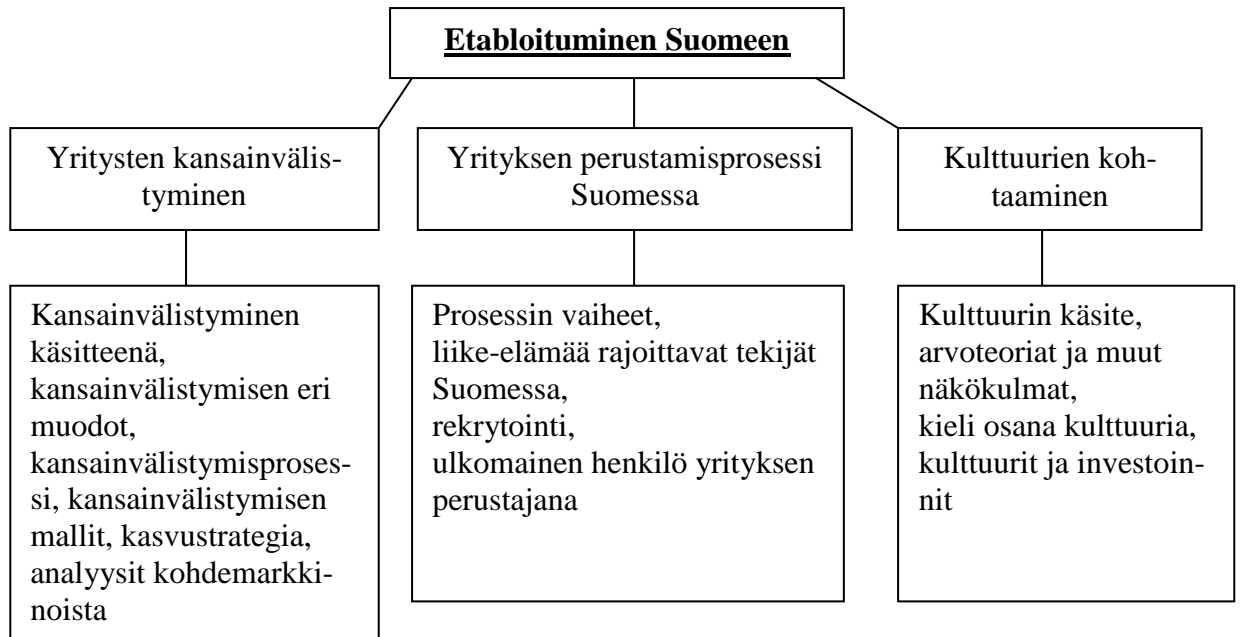
Haastateltavat henkilöt olivat yrityksen johtotehtävissä työskenteleviä, perustamisprosessissa mukana olleita. Haastateltavat olivat sen maan kansalaisia, mistä yritys on kotoisin. Haastateltaville lähetettiin etukäteen haastattelun runko, jotta he saivat käsityksen, mitä haastattelu tulee pitämään sisällään. Haastattelut haluttiin pitää keskustelunomaisena. Haastattelut kestivät 45 minuutista kahteen tuntiin.

5.5 Aineiston käsittely ja analysointi

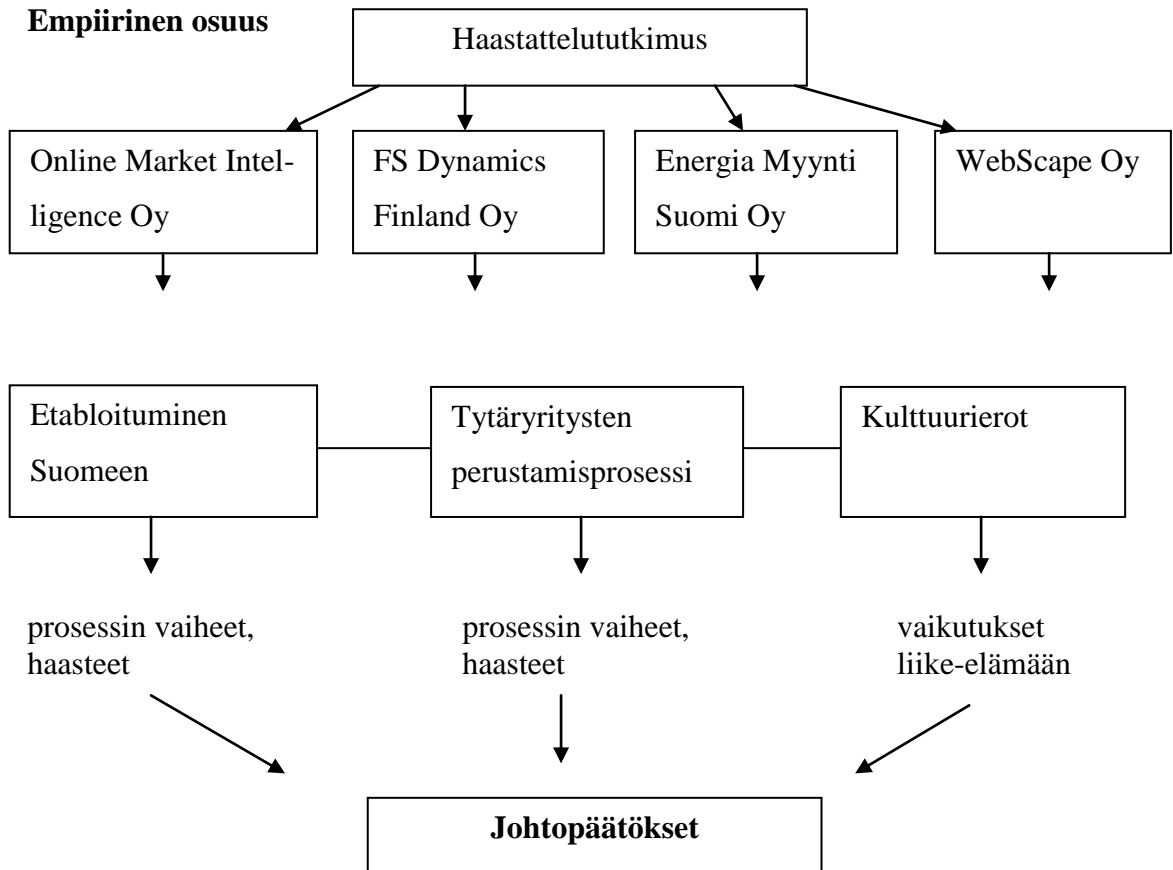
Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Tilastolliset todennäköisyydet eivät kelpaa johtolangoiksi jo sen takia, että yksiköiden määrä on hyvin rajallinen esimerkiksi voimavarojen takia. Aineiston kerääminen laadullisessa tutkimuksessa vie enemmän aikaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. (Alasuutari 2001, 38–39.)

Teoreettinen viitekehys (kuvio 7) määrittelee, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä käyttää. Aineiston luonne myös määrää, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. (Alasuutari 2001, 83–84.) Teorian ja empirian välinen yhteys on olennainen (Hirsjärvi ym. 2009, 143.) Niitä verrataan toisiinsa, ja tavoitteena on löytää yhteyksiä ja selityksiä tämän kautta.

Teoreettinen osuus



Empiirinen osuus



Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Laadulliseen analyysiin kuuluu kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Käytännössä ne kuuluvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämiseen kuuluu se, että aineistoa käsitellään aina vain tietystä näkökulmasta. Tarkasteltaessa aineistoa tulee muistaa teoreettinen viitekehys ja sitä kautta kysymyksiä asettaminen niin, että ne ovat oleellisia tutkimuksen kannalta. Pelkistämisen toisessa vaiheessa karsitaan havaintojen määrää yhdistämällä. Etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä tai muotoilemalla sääntö, joka pätee poikkeuksetta koko aineistoon, voidaan yhdistää erilliset raakahavainnot yhdeksi havainnoksi tai harvemmiksi joukoiksi. Laadullisessa tutkimuksessa kaikkien havaintojen on puoltava väitettä, jotta se voidaan yleistää. Koska yksiköiden määrä on vähäinen, ei voida myöskään todeta että muut paitsi yksi on jokin mieltä. Poikkeavaa vastausta voidaan tutkia siten, että etsitään muuta asiaa, joka myös poikkeaa, jolloin voidaan esittää selitys poikkeavuudelle. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää löytää johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi. (Alasuutari 2011, 40–43.)

Arvoituksen ratkaiseminen eli tulkinta on toinen vaihe. Tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään tulkinta tutkittavasta ilmiöstä eikä tulkinta vaiheessa käytetä johtolankoina vain pelkistämisen vaiheen pohjalta muotoiltuja, absoluuttisesti päteviä havaintolauseita. Empiiristä aineistoa käytetään edelleen tässä vaiheessa hyväksi etsimällä vihjeitä merkitystulkintojen tekemistä ja koko arvoituksen ratkaisemista varten. Tulkinnessa saattaa nousta esiin uusia kysymyksenasetteluita, jotka johtavat aineiston uudelleen käsittelyyn ja pelkistämiseen. Ratkaisua tukevat vihjeet lisäävät luottamusta. Usein viitataan tilastotietoihin, muihin tutkimuksiin ja teoriakirjallisuuteen. (Alasuutari 2001, 44–47.)

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin. Aineisto kerättiin kokonaisuudeksi, jonka jälkeen sitä pilkottiin aiheiden mukaan ja vastauksista vertailtiin toisiinsa, etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Aineistosta tehtiin havainnollistavia kaavioita ja kuvioita. Tässä tutkimuksessa täysin samanlaisten vastausten mahdollisuutta vähentää se, että yritykset on perustettu eri tavoin. Tämän takia tuloksia ei voida yleistää, mutta niitä voidaan pitää suuntaa-antavina.

5.6 Tutkimuksessa mukana olevien yritysten perustiedot

Sogeti Finland Oy

Sogeti Finland Oy on erikoistunut ohjelmistojen testaukseen ja laadunvarmistukseen. Yritys on Capgemini Finland Oy:n tytäryhtiö ja se perustettiin helmikuussa 2010. Koska Sogeti Finland Oy on Capgemini Finland Oy:n tytäryhtiö, yrityksen perustamisprosessissa voitiin hyödyntää suomalaisia työntekijöitä. Vaikka emoyhtiö on ranskalainen, suurin osa työntekijöistä on suomalaisia. Koska prosessia oli toteuttamassa suomalaiset työntekijät, haastattelua ei voida verrata muihin tutkimuksissa tehtyihin haastatteluihin. Sogeti Finland Oy:stä haastateltiin seniorikonsulttia, joka vastaa hallinnollisista asioista.

FS Dynamics Finland Oy

FS Dynamics (Fluid Structural Dynamics) Finland Oy on konsultointi yritys, joka on keskittynyt teknisiin laskelmiin. Yrityksen palveluihin kuuluu numeerisia palveluja, lähinnä erilaisten materiaalien testaaminen, kuten kestääkö materiaali tiettyä painoa tai taipuuko se. Lisäksi yritys selvittää kaasujen ja nesteiden virtauksia. FS Dynamics Finlandissa pyritään pitämään palveluvalikoima laajana. Yrityksen etu moniin saman alan yrityksiin on keskittyminen testauksiin ja palveluista on jätetty pois esimerkiksi suunnittelu. (Stein 2011.)

Yhtiö on perustettu Ruotsissa vuonna 2004 ja vuonna 2009 he laajensivat toimintaansa Tanskaan. Yritys on kasvanut koko ajan, ja on tällä hetkellä yksi suurimpia alan yrityksiä pohjoismaissa. Tanskassa palvelut keskittyvät tuulivoimateollisuuteen sekä meri- ja merenkulkuteollisuuteen. Ruotsissa suurin teollisuuden ala on autoteollisuus ja ydinvoima. Yli puolet liikevaihdosta tulee laskennallisista tehtävistä ja projekteista. Lisäksi yritys toimii monilla muilla toimialoilla, joihin kuuluvat muun muassa aurinkoenergia-, ruoka- ja ilmakehäteollisuus. FS Dynamics Finlandin toiminta-ajatuksena on tarjota laadukkaita konsultointipalveluina virtaus- ja rakennedynamiikan simulaatioita ja analyysejä. Visiona on olla alallaan pohjoismaiden johtava yritys ja tulevaisuuden näky-miin kuuluu toiminnan laajentaminen lähitulevaisuudessa Norjaan, mutta myös muihin Euroopan maihin. (FS Dynamics 2001, Stein 2011.)

FS Dynamics konsernin kasvu on ollut jatkuvaa. Aluksi konsernilla oli neljä työntekijää ja 15 asiakasta, kun vuonna 2010 työntekijöitä oli 67 ja asiakkaita 110. Taloudellisiin tietoihin perustuen yritys listattiin vuonna 2008 Ruotsin nopeimmin kasvaneisiin yrityksiin. Steinin (2011) mukaan heidän liiketoiminnastaan noin 85 % tapahtuu Ruotsissa ja loput Suomessa ja Tanskassa. FS Dynamics Finland Oy:stä haastateltiin emoyhtiön toimitusjohtajaa, joka kuuluu Suomen tytäryhtiön hallitukseen ja toteutti tytäryhtiön perustamisprosessin. (FS Dynamics 2001.)

Online Market Intelligence Oy

Online Market Intelligence Oy (OMI) on venäläinen yritys, joka tekee markkinatutkimuksia. Yritys on toiminut viisi vuotta, mistä ensimmäiset kaksi vuotta yhteisyrityksessä amerikkalaisen yrityksen kanssa. Online Market Intelligencen toimialueeseen kuuluu tällä hetkellä Venäjä, Suomi, Ukraina, Kazakstan, Valko-Venäjä ja Baltian maat. Yrityksellä on tällä hetkellä toimistot Moskovassa, Helsingissä ja Vancouverissa. Suomeen perustettu toimipiste on EU:n myyntiä varten. Yrityksessä asiakashankinta on aloitettu Suomesta ja aikomuksena on luoda asiakassuhteita muihin pohjoismaihin ja tämän jälkeen muualle Eurooppaan. Online Market Intelligencessä on tällä hetkellä yksi työntekijä Riikassa, mistä hän tekee liiketoimintaa muun muassa Saksaan ja Ranskaan.

Online Market Intelligencen tarjoamien online paneelien avulla heidän asiakkaansa voivat tutkia erilaisia asioita tavoittaen yli 350 000 kuluttajaa, 13 000 IT-alan ammattilaista ja 5 000 lääkäriä, jotka on palkattu monipuolisesti paikallisista portaaleista ja ammattilaisten sivuilta. Yritys kerää tietoa eri tavoin, kuten esimerkiksi kyselyn avulla, haastattelulla tai puhelimitse. Esimerkiksi eräs suomalainen yritys halusi laajentaa toimintaansa Venäjälle ja halusi ensin tutkia venäläisten kuluttajien käyttäytymistä ja sitä, olisivatko heidän tuotteensa sopivia vientiin. Online Market Intelligence järjesti sopivia haastattelijoita Venäjältä ottamaan yhteyttä kuluttajiin. Yritys tarjoaa myös konsultointipalveluja Venäjän markkinoihin liittyen. Monet yritykset tekevät edelleen paljon virheitä esimerkiksi kyselyissä, jotka he lähettävät Venäjälle. Esimerkiksi vuotuisen liikevaihdon kysyminen venäläisiltä yrityksiltä on turhaa, koska heillä liikevaihto on kuukausittainen.

Online Market Intelligence tekee paljon yhteistyötä erilaisten tutkimusyrietysten kanssa. Palvelujen kohderyhmään kuluvat tutkimuskeskukset ja yritykset. Palveluista suuri osa

pystytään toteuttamaan internetissä, mikä on Shashkinin mukaan kustannustehokasta ja nopea tapa toimia. (Online Market Intelligence 2011, Shashkin 2011.)

Shashkinin (2011) mukaan noin 50 prosenttia markkinatutkimuksista maailmassa tehdään Yhdysvalloissa, minkä takia on tärkeää, että yrityksellä on toimipiste siellä. Aikero on iso, ja siksi toiminta on hankalaa, ellei työntekijöitä ole paikan päällä. Yrityksellä on myös yhä enemmän asiakkaita myös esimerkiksi Japanista, joten liiketoiminnan laajeneminen saattaa kohdistua tulevaisuudessa esimerkiksi Koreaan. Online Market Intelligence Oy:stä haastateltiin toimitusjohtajaa, joka on perustanut tytäryrityksen Suomeen ja vastaa sen toiminnasta emoyhtiölle.

Energi Danmark/Energia Myynti Suomi Oy

Energia Myynti Suomi Oy:n omistaa Energi Danmark A/S, joka on Tanskan suurin sähkökaupan toimija yli miljoonalla asiakkaallaan ja yli 40 prosentin markkinaosuudellaan (Energia Myynti Suomi Oy 2011). Energi Danmark A/S omistaa tytäryhtiöt Ruotsissa, Norjassa ja Suomessa, jotka kuuluvat Energi Danmark konserniin. Yrityksen tärkein tuote on niin sanottu fyysinen energia. Tämän lisäksi yritys myy talouteen liittyviä tuotteita, kuten esimerkiksi vakuuksia tuotantoyrityksille sähkön hinnasta. Energi Danmark Groupin asiakkaita ovat monet julkiset, mutta myös yksityiset yritykset pohjoismaissa sekä kunnat. Konserni toimittaa palveluitaan välillisesti myös yksityisille kuluttajille, erityisesti Tanskassa. Energi Danmark Groupin liikevaihto oli 1 052 miljoonaa euroa vuonna 2010. Energia Myynti Suomi Oy:n osuus siitä oli 11,2 miljoonaa euroa. Kokoaikaisia työntekijöitä oli yhteensä 91. Tällä hetkellä Suomessa työskentelee 5. (Energi Danmark 2011, Smedegaard 2011.)

Energi Danmark Groupin toiminta-ajatus on olla merkittävä toimija energiamarkkinoilla. Yritys haluaa turvata ja kehittää tehokasta energiaa ja energian myyntiä pohjoismaiden markkinoilla. Konsernin visiona on olla etuoikeutettu kumppani yritysasiakkailleen ja julkisen sektorin yrityksille. Toiveena on saavuttaa taloudellista hyötyä vapautetuilta markkinoilta. Konsernin missiona on tarjota kilpailukykyisyyttä, tukea ja oikeat hinnat. Konsernilla on viisi ydinarvoa, joiden mukaan he toimivat; lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja osakkeen omistajille, korkeiden tasojen asettaminen ammattimaisuuteen ja laatuun, täsmällisyys ja huolellisuus, olla tietopohjaisessa liiketoiminnassa ja olla käytettä-

vissä. Tavoitteena on, että Energi Danmark saavuttaa 10 prosenttia pohjoismaiden energiatuotannosta vuoteen 2015 mennessä. (Energi Danmark 2011.)

Smedegaardin (2011) mukaan yrityksen tavoitteena on etabloitua Norjaan vuoden sisällä, ja sen jälkeen keskittyä toiminnan laajentamiseen pohjoismaissa. Yrityksen ajatuksena on laajentaa erityisesti tuulienergian myymistä tällä hetkellä Tanskassa ja Ruotsissa, mutta tulevaisuudessa myös Suomessa. Energia Myynti Suomi Oy:stä haastateltiin konsernin johdon assistenttia, joka toteutti tytäryhtiön perustamisprosessin Suomeen.

WebScape Oy

WebScape Oy on alun perin Italiasta tuleva yritys, joka toimii nykyään ympäri maailmaa. Yrityksellä on toimistot Italiassa, Ranskassa ja New Yorkissa. Suomessa toiminta aloitettiin vuonna 2010. Yrityksellä on kokemusta yli kymmenen vuoden ajalta. Palveluihin kuuluu pääasiassa yritysten tai tuotteiden brändäys. Lisäksi palveluihin kuuluvat muun muassa www-suunnittelu, digitaalinen suunnittelu, ideointi uuteen internet markkinointiin, flash-animaatiot sekä kokonaisen online brändin luominen. WebScape Oy tarjoaa myös muita kokonaisratkaisuja, kuten hosting-palveluja, sähköpostijärjestelmiä, verkkotunnusten rekisteröintiä ja tuotemerkkien tuoteturvahallintaa sekä logistiset ratkaisuja ja palvelinratkaisuja. WebScape Oy on erikoistunut tarjoamaan kaiken asiakkailleen interaktiivisesti. Yrityksessä halutaan auttaa asiakkaita kehittämään liiketoimintaansa ja lisäämään heidän tunnettuutta. WebScape Oy:n asiakkaita ovat niin suuryritykset kuin pk-yrityksetkin. Toisin kuin yleensä markkinointipalvelut, he pyrkivät luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja olemaan mukana brändin luomisessa jopa kymmenen vuotta, koska brändin rakentaminen ei tapahdu nopeasti. Yrityksen pyrkimyksenä on auttaa yrityksiä myymään enemmän ja löytämään uusia asiakkaita, mutta myös säilyttämään tämänhetkiset asiakkaat. (Rakshit 2011, WebScape Oy 2011.)

WebScape Oy:llä on tällä hetkellä yksi asiakas, mutta Rakshit toivoo, että keskustelut monien yritysten kanssa johtavat siihen, että loppuvuodesta yrityksellä olisi useita asiakkaita. Rakshitin mukaan heidän yrityksellään olisi jo monia asiakkaita, mikäli he olisivat yrittäneet saada niitä kuten suomalaiset saman alan yritykset tekevät, mutta hän haluaa toteuttaa asiat toisin. Hän haluaa palveluidensa avulla saada asiakkaansa ajattelemaan toisin, ja se vie aikaa. WebScape Oy:ssä ei haluta tehdä samoja virheitä kuin

mitä suomalaiset markkinointiyrietykset tällä hetkellä tekevät. WebScape Oy ei ole Suomessa ainoastaan tehdäkseen rahaa, vaan muuttaakseen trendiä, vaikka liiketoiminta ei ole pitkällä aikavälillä kannattavaa, jos tuloja ei ole, mutta yrityksellä ei ole välitöntä tarvetta saada asiakkaita ja tuloja. Suomessa potentiaaliset asiakkaat ovat esimerkiksi suunnittelijoita, tekniikan suunnitteluyrityksiä sekä artisteja, jotka tarvitsevat lisää tunnettua, uudistusta tai kasvua. WebScape Oy:stä haastateltiin toimitusjohtajaa ja Suomen tytäryhtiön toiminnasta vastaavaa henkilöä, joka toteutti perustamisprosessin.

Yritysten aiemmat kokemukset kansainvälisestä toiminnasta

Tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat toimineet kansainvälisesti ennen toiminnan laajentamista Suomeen. WebScape Oy:ssä on toimittu kansainvälisesti jo kymmenen vuotta, Energi Danmark konsernissa 5–6 vuotta. WebScape Oy:n johtaja toimii monissa maissa. Energi Danmark konsernissa on toimijoita ulkomailla, jotka keskittyvät eri asioihin, kuten esimerkiksi tietotaidon myymiseen kehitysmaihin, kun taas esimerkiksi Suomessa sijaitseva tytäryhtiö keskittyy energian myyntiin.

FS Dynamics konsernissa on toimittu kansainvälisesti hyvin nopeasti emoyhtiön perustamisen jälkeen. FS Dynamics AB:lla oli suomalaisia asiakkaita jo ensimmäisen toimintavuoden aikana. Online Market Intelligence konsernin asiakkaita on alusta alkaen ollut monissa maissa, kuten Aasiassa ja Yhdysvalloissa, joten he ovat toimineet kansainvälisesti useita vuosia. Heidän toimialallaan kansainvälisyys on tärkeää ja konferenssit eri maissa ovat merkittäviä.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Liiketoiminnan aloittaminen Suomessa

Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä kolme kansainvälistyi Suomeen, koska Suomi nähtiin potentiaalisena maana liiketoiminnalle. *”if you ask me why did I choose Finland, it was not because of what Finland had to offer in terms of facilities, but what Finland has in terms of potential”*(Rakshit 2011). Online Market Intelligence ei puolestaan

keskity pelkästään Suomen markkinoihin, vaan heidän tavoitteenaan oli päästä Euroopan unionin alueelle, ja siksi heidän päätökseensä vaikutti eniten Suomen sijainti maantieteellisesti sekä aiemmat kokemukset Suomesta, mutta myös Suomen koulutusjärjestelmä, koska johtajan perhe muutti Suomeen. Yrityksessä nähdään Suomi kuitenkin potentiaalisena maana.

Kuten teoriassa, psyykinen etäisyys ja maantieteellinen sijainti vaikuttivat kansainvälistymiseen. Kolme yrityksistä koki, että on helpompi kansainvälistyä lähellä sijaitsevaan maahan. Pohjoismaiset yritykset olivat sitä mieltä, että Suomeen kansainvälistyminen on helppoa kulttuurin samankaltaisuuden ja maantieteellisen sijainnin vuoksi. He myös näkevät, etteivät riskit ole niin suuria kuin kansainvälistyttäessä esimerkiksi Keski-Euroopan maihin. *”the decision that the cultural similarities in the Nordic region were, it's a much smaller step going to Denmark or Norway or to Finland than to go to say Germany or even Russia or some place like that”* (Stein 2011). Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten mukaan liiketoimintaa helpottaa Suomen hyvä infrastruktuuri ja se on vaikuttanut päätökseen investoinnista. Esimerkiksi The World Economic Forumin tutkimuksen mukaan Suomessa on ulkomaisten näkökulmasta hyvä infrastruktuuri. Hyvät logistiset yhteydet maiden ja paikkakuntien välillä vaikutti kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden yritysten kohdemaavalintaan. *”Helsinki connects to almost every important city”* (Rakshit 2011).

WebScapessa Suomi nähdään potentiaalisena maana, koska Suomi ole vielä ihmisten tiedossa kovin hyvin maailmalla. Yritys tekee brändäystä, ja he näkevät mahdollisuuden brändätä Suomen maailmalla. Rakshitin mukaan esimerkiksi Ruotsi tunnetaan maailmalla hyvin, mutta Suomea ei tunneta, vaikka esimerkiksi Finnairilla on erittäin suuri rooli Aasian ja muun maailman yhdistämisessä. Suomi tulee hänen mukaansa olemaan avaintekijä tulevaisuudessa Aasian markkinoiden kasvaessa, portti Eurooppaan. Helsingistä pääsee kaikkiin suuriin ja merkittäviin kaupunkeihin helposti lentämällä.

Finland has not been branded at all. Imagine it is a shop filled with goodies, but not a single customer is yet coming. So you have a shop where you can sell every damn thing, — but nobody just knows about it (Rakshit 2011).

Lisäksi Rakshitin mukaan Suomi on yksi harvoista maista, missä ihmiset tuntevat olonsa turvalliseksi, vaikka tilastojen mukaan rikollisuus on samalla tasolla kuin

monissa muissa maissa. Kuluttajat etsivät kaikkea, mikä on turvallista ja kuluttajansuoja perustuu turvallisuuteen. Hänen mielestään tämä on tärkeä asia tulevaisuudessa Suomelle.

Kolmas tärkeä asia, mikä vaikutti WebScapen kansainvälistymiseen, oli työvoiman riittävyys Suomessa. Rakshitin mukaan Suomessa työvoiman kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa, ja sen takia monet työskentelevät työpaikassa, josta eivät pidä, tai jossa heillä ei ole vakituista työpaikkaa. Kun Suomi saadaan maailmankartalle ja Suomi saa lisättyä myyntiään ulkomaille, mikä on hänen mukaansa helppoa, niin tarvitaan työvoimaa, ja osaavaa työvoimaa löytyy Suomesta helposti. Teoriaan viitaten, ulkomailla tiedetään, että Suomesta löytyy teknologiaosaamista ja peruskoulutustaso on maailman parhaimpia. Rakshitin mukaan kun Suomi on kehittynyt, siitä tulee tärkeä Itä-Euroopan maille kuten Virolle ja Latvialle, koska nämä maat tarvitsevat yhteistyötä muiden maiden kanssa. Suomi on etulyöntiasemassa myös siksi, että se on Venäjän naapurimaa. Rakshitin mukaan Venäjän markkinoilla on paljon potentiaalia ja venäläiset tulevat helposti Suomeen. Tästä kertoo muun muassa Online Market Intelligencen investointi Suomeen. Suomalaisen tulisi hyödyntää Venäjän markkinoita enemmän. Suomessa on tiedostettu se, että maamme brädiä tulee vahvistaa maailmalla. Vuonna 2008 ulkoministeri Alexander Stubb antoi maabrändivaltuuskunnalle tehtävän, jossa piti luoda Suomelle strategia, joka saa Suomen paremmin ihmisten mieleen maailmalla. Tavoitteena oli edistää Suomen taloutta, matkailua ja asemaa. (Ulkoasiainministeriö 2010.)

Energi Danmarkissa kansainvälistyminen oli ehto kasvulle. Heidän markkinaosuutensa Tanskassa on tällä hetkellä 40-50 prosenttia. Yritys ei voinut laajentaa toimintaansa Tanskassa menettämättä tulojaan, koska he olisivat joutuneet myymään tuotteitaan kohderyhmän ulkopuolelle.

So for us to expand our business we needed to go elsewhere, basically. We couldn't grow more in Denmark without losing income from it, because then we'd have to look at other types of customers than the ones we are interested in. (Smedegaard 2011.)

Yrityksellä on näin selkeä kasvustrategia. He haluavat myös käyttää kapasiteettiaan maksimitasolla, mikä vaatii liiketoiminnan laajentamisen muihin maihin. Toimiala on tietoon perustuva teollisuus, ja heillä on toimivat koneistot toiminnot ja osaamista, mitä kannattaa hyödyntää. Kaikki heidän toimintansa ovat fyysisesti Tanskassa, joten kannattavaa oli kansainvälistyä pohjoismaihin. He aloittivat Ruotsista, missä markkinat

ovat hyvin samankaltaiset kuin Tanskassa. Ruotsin tytäryhtiö on kaksinkertaistanut liikevaihtonsa joka vuosi, joten investointi Suomeen nähtiin tämän kokemuksen myötä kannattavana. He kokivat, että heidän tuotteensa sopivat Suomen markkinoille. Ruotsin ja Tanskan kulttuuria yhdistää Suomeen verraten kielen samankaltaisuus.

FS Dynamics AB:ssa tehtyjen taustatöiden perusteella Tanska ja Norja tuntuivat sopivimmille maavaihtoehdoille, koska Suomessa oli tuolloin saman alan yritys, jonka markkinaosuus virtausmekaniikassa oli suuri. Yrityksessä ajateltiin, että kilpailutilanne olisi haastava ja sen vuoksi yrityksessä päätettiin laajentaa toiminta Tanskaan ja sitten Norjaan. Myöhemmin kilpailevan yrityksen merkittävä työntekijä lopetti työskentelyn yrityksessä, jolloin Stein näki mahdollisuutensa tulleen. FS Dynamicsissa haluttiin perustaa toiminta kyseisen henkilön ympärille, koska hän oli ollut alalla pitkään. Tämän vuoksi he laajensivat toimintaansa Suomeen ennen Norjaa. Yrityksen toimialalla suurimmat markkinat ovat edelleen Ruotsissa. He kokevat, että heillä on kilpailuetu, koska Ruotsissa esimerkiksi autoteollisuus on hyvin kehittynyttä, ja yritys voi hyödyntää osaamistaan ulkomailla kyseisellä alalla.

Suomalaisilla yrityksillä on kiinnostusta laajentaa toimintaansa venäjälle ja se on mahdollisuus Online Market Intelligencelle. Yritys myy palvelua, jossa he avustavat suomalaisia liiketoiminnan harjoittamisessa Venäjällä. Lähtökohtaisesti Online Market Intelligence tarvitsi kuitenkin toimipisteen Euroopan unionissa, ja Suomi oli heille paras vaihtoehto. Shashkinilla oli akateemisia kontakteja Suomeen, ja yritys oli aiemmin tehnyt yhteistyötä suomalaisten tutkimuskeskusten kanssa. Yhteistyön myötä he ymmärsivät myös jonkin verran suomalaista kulttuuria. Shashkinin mukaan Suomessa on hyvän infrastruktuurin lisäksi hyvä työskennellä, koska mikään ei häiritse työntekoa.

Finland is a perfect place to work because nothing actually disturbs you here so the conditions work conditions are very good and infrastructural things are all well done and there is not I mean not much sun and not much sea and not much entertainment that they actually disturb you from work (Shahskin 2011).

Kolmella tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli kohdemaavaihtoehtona jokin muu pohjoismaa. Online Market Intelligence ei Shashkinin mukaan harkinnut paljoa muita maita, koska perheelle tärkeät asiat löytyivät Suomesta ja sijainti on hyvä. Hänen mukaansa hyvä vaihtoehto heidän liiketoiminnan kannalta olisi ollut Iso-Britannia, mutta se ei ole sijainniltaan hyvä. Ruotsin lisäksi WebScapessä tutkittiin Norjaa, Tanskaa ja Sveitsiä, mutta keskustelut suomalaisen henkilön kanssa saivat heidät

kiinnostumaan Suomesta. Energi Danmarkin kiinnostuksena olivat pohjoismaat, kulttuurin samankaltaisuuden vuoksi, mutta tulevaisuudessa potentiaalisia maita voisivat olla esimerkiksi Hollanti, Itävalta, Sveitsi tai Saksa. Suomi oli heille looginen askel Ruotsin jälkeen, ja Norja on seuraava kohdema. Yrityksen mukaan liiketoiminta on helpompi pitää hallinnassa, kun toimipaikat ovat lähellä toisiaan. Lisäksi kilpailu on myös kovempaa muualla Euroopassa.

Kaikki yritykset ovat aloittaneet liiketoimintansa perustamalla tytäryhtiön Suomeen, eli kasvu on ollut ulkoista. Yrityksille on tärkeää olla näkyvillä Suomen markkinoilla. Kaikilla yrityksillä on tarkoituksena kasvaa ja ne eivät ole pieniä yrityksiä. Tytäryrityksiä johdetaan kotimaasta, ja hallinto on myös siellä. Kansainvälistymisessä on käytetty tuotekehityksen ja markkinoinnin tehostamisstrategiaa, jossa panostetaan markkinointiosaamiseen. Yritykset ovat myös käyttäneet suhteita ja pitävät verkostoa tärkeänä, joten mukana on myös tuotesuuntautunutta verkostoitumista.

Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten kansainvälistymisprosessi on kehitysvaiheessa. Toiminta on alkuvaiheessa, he yrittävät saada lisää asiakkaita ja vahvistaa asemaansa. Toiminta on tytäryrityksissä vielä tappiollista, koska liiketoiminta on alkuvaiheessa. Yritykset kasvattavat verkostoaan, mistä on hyötyä koko liiketoiminnalle. Kaikki yritykset ovat käyttäneet kansainvälistymisessään verkostomallin kommunikaatioverkostoa, jossa yritys voidaan asemoida paremmin kohdemarkkinoilla verkoston avulla. Haastateltavien mukaan kaikki suhteet ovat olleet tärkeitä ja esimerkiksi Energi Danmarkille ne olivat erittäin tärkeä osa toiminnan aloittamisessa Suomeen. Verkostojen avulla yritykset ovat saaneet tietoa ja apua. Kansainvälistyminen on ollut yrityksille oppimisprosessi, jossa tieto, taito ja osaaminen ovat kattuneet prosessin myötä.

Kansainvälistymiset ovat tapahtuneet orgaanisen kasvun polkua käyttämällä. Kaikki yritykset ovat kokeneita yrityksiä, jotka kasvoivat oman tekemisen kautta. He pystyivät rahoittamaan laajenemisen emoyhtiön varoilla. Kaikilla tutkimuksessa mukana olevilla yrityksillä kansainvälinen toiminta lähti liikkeelle kotimaan toiminnan jälkeen. Liiketoiminta aloitettiin kotimarkkinoilla, laajennettiin toimintaa siellä, yritykset hankkivat ulkomaisia asiakkaita, ja tämän jälkeen päättivät perustaa tytäryhtiön ulkomaille.

6.2 Analyysit Suomen markkinoista, kilpailijoista ja asiakkaista

Kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden yritysten mukaan analyysit investointimaasta ovat tärkeitä, jotta nähdään, mitä lähitulevaisuudessa tulee tapahtumaan ja onko investointi kannattava. Kahdella yrityksellä on tytäryhtiö toisessa pohjoismaassa, joten ne ovat voineet käyttää kokemuksiaan hyväksi Suomessa. Suurissa yrityksissä johtoryhmään kuuluu usein osakkeiden omistajia, joten investoinnit tulee perustella heille hyvin, jotta kansainvälistyminen on mahdollista toteuttaa.

Energi Danmark konsernissa huomattiin, että investointi Ruotsiin oli kannattava ja haluttiin laajentaa toimintaa seuraavaksi Suomeen. Smedegaard teki analyysit Suomesta, joihin kuuluivat markkinoiden kuvaus, kilpailuanalyysi sekä kuvaus sähkön käytöstä Suomessa ja taloudelliset luvut, joihin kuuluivat muun muassa odotukset menoista ja tuloista. Laskelmien mukaan muutama vuosi saattaisivat olla tappiollisia, mutta sen jälkeen tulot nousisivat ja menot laskisivat ja toiminnasta tulisi kannattavaa. Lisäksi he tutkivat sähkömarkkinoiden vapautta, sähkön kulutuksen ennusteita ja naapurimaiden sähkön tuotantoa. Smedegaardin mukaan kyseisellä alalla on tärkeää tutkia myös paikallista lainsäädäntöä ja hintakehitystä. Kilpailijoistaan tutkittiin, ketkä toimivat samalla alalla ja millaiset tuotevalikoimat kilpailijoilla on. Energi Danmarkissa on tehty teoriasa mainitun PESTEL-analyysin kaltainen arviointi kohdemaasta.

WebScapessä tehtiin vertailuja Ruotsin markkinoihin, koska se oli heidän toinen investointivaihtoehtonsa. WebScapessä tutkittiin muun muassa onko Suomessa potentiaalia heidän liiketoiminnalleen, mitkä mahdollisuudet on kasvaa ja mitä haasteita liiketoiminnan harjoittamiseen liittyy. Maavaihtoehtoihin kuului lisäksi Saksa, Sveitsi ja Etelä-Eurooppa, missä heillä on toimistot, mutta ei erillisiä yrityksiä. Yrityksessä tehtiin päätös investoinnista Suomeen, kun Rakshit näki CIA:n tekemän maaraportin, jonka mukaan Suomi oli samalla tasolla Ruotsin, Saksan ja Sveitsin kanssa. Ruotsi ja Saksa ovat jo tunnettuja maailmalla, Suomi ei.

There's not point in building up a new company in a known country, because they have nothing to offer, they already have enough competition. Known means there is enough competition. It's much better to build a company in an unknown country, because they have the potential tomorrow to be known, and when they're known, you're like on the top.” (Rakshit 2011).

Online Market Intelligencen edustaja ei maininnut haastattelussa tietyistä analyyseista, mitä Suomesta olisi tehty, mutta koska heillä on kokemusta Suomesta, he tuntevat Suomen markkinoita entuudestaan. Kyseisellä alalla myös tehdään paljon yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, joten he tietävät, missä on kilpailevia yrityksiä ja mitä niiden palveluihin kuuluu. Yrityksessä nähdään Suomessa potentiaalia venäjän markkinoiden kiinnostuksen takia. Yrityksellä ei ollut tarvetta analysoida pelkästään Suomea, koska aiotaan hoitaa liiketoimintaa Suomen toimipisteestä koko Euroopan unioniin, kuten teorian mukaan monilla EU:n ulkopuolisilla yrityksillä on tarkoituksena. FS Dynamics Finlandissa kohdemaanalyysejä tehtiin eri pohjoismaiden markkinoista. Yritystä kiinnosti eniten kilpailutilanne. Analyysien perusteella Suomi ei ollut potentiaalinen maa, koska Suomessa toimi jo yritys, joka tarjosi samanlaisia palveluja, mutta se poistui myöhemmin markkinoilta, jolloin Suomi siirtyi potentiaalisten maiden joukkoon. Ruotsalaiset tuntevat lisäksi hyvin Suomen infrastruktuurin ja taloudellisen tilanteen. Yrityksessä tunnettiin myös entuudestaan monia potentiaalisia asiakkaita Suomesta aiemmin tapahtuneen liiketoiminnan vuoksi.

Teoriaan viitaten voitaisiin todeta, että tutkimuksessa mukana olleiden yritysten lähestymistavat ovat olleet epäsystemaattisia, koska kohdemarkkina-alueet ovat olleet psyykkisesti lähellä ja kohdema on valittu sen perusteella kolmessa yrityksessä. WebScapen lähestyminen on ollut sen sijaan systemaattista, koska analysoinnin ja maassa vierailun tuloksena Suomi todettiin potentiaaliseksi maaksi yrityksen toiminnalle. Myös FS Dynamics Finlandin lähestyminen on ollut osittain systemaattista.

6.3 Yrityksen perustamisprosessi

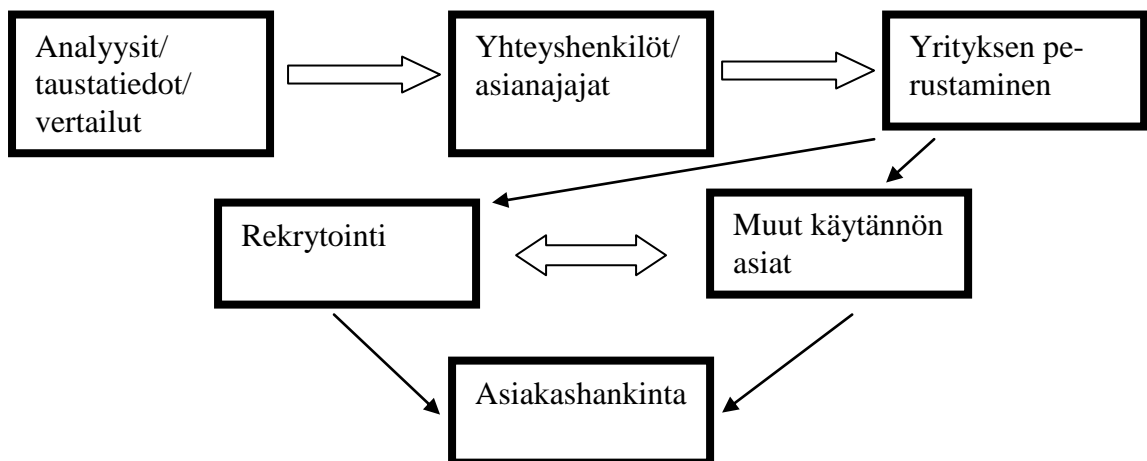
Tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat käyttäneet perustamisprosessissaan Invest in Finland Oy:n palveluja, osa vähemmän, osa enemmän. Kaksi yritystä otti ensimmäisenä yhteyttä Invest in Finland Oy:öön. FS Dynamicsissa palkattiin ensimmäisenä avaintyöntekijä, kun taas Energi Danmark konsernissa palkattiin ensimmäisenä asianajaja ja tilintarkastaja Suomesta.

Yhtiömuodon valitseminen on ollut tutkimuksessa mukana olleille yrityksille selkeää. Heidän kaikkien toiminta on kansainvälistä ja tulevaisuudessa laajenevaa, niinpä osake-

yhtiö on lopulta kaikkein joustavin vaihtoehto. FS Dynamics Finlandissa osakeyhtiön sijaan he olisivat voineet perustaa pelkän toimiston Suomeen emoyhtiön nimellä. Heidän toimintansa on tällä hetkellä tappiollista ja kulut, jotka syntyvät Suomen toiminnoista, olisivat voineet olla vähennyskelpoisia Ruotsissa. Verotuksellisista syistä heidän olisi Steinin mukaan kannattanut perustaa yritys emoyhtiön toimipisteeksi, mutta se olisi tehnyt muista asioista monimutkaisempia. Tällä hetkellä Suomen yhtiön toimitusjohtajalla on optio-ohjelma ja muun muassa sen toteuttaminen ei olisi onnistunut ilman tytäryhtiön perustamista. FS Dynamics Finlandilla on myös pitkäaikavälin suunnitelmia, joten he uskovat, että tytäryhtiön perustaminen on kannattavampaa pitkällä aikavälillä.

Teorian mukaan osakeyhtiöllä on oltava tilintarkastaja, ja yritykset kokevat tarpeelliseksi myös asianajajan palkkaamisen. Energi Danmarkin perustamisprosessissa oli mukana KPMG ja KPMG Law, mikä on asiantuntijayritysten verkosto, joka tarjoaa tilintarkastus-, vero- ja neuvontapalveluita muun muassa pohjoismaissa. Yritys toimii kansainvälisesti ja on konsernille entuudestaan tuttu. FS Dynamics Finland käytti apunaan PWC Helsinki Oy:tä, jonka palveluihin kuuluvat liikkeenjohdon konsultointi, tilintarkastus sekä yritysjärjestelyihin ja varmennukseen liittyvät palveluja. Yritys toimii maailmanlaajuisesti. FS Dynamics Finlandille tässä oli se etu, että he pystyivät toimimaan PWC Helsinki Oy:n kanssa ruotsinkielellä. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat käyttäneet maailmanlaajuisesti toimivia tilintarkastus- ja asianajoyrityksiä. Näin he voivat käyttää samaa yritystä kaikissa maissa, missä heillä on toimintaa.

Haastatteluista tulee ilmi, että yritysten edustajat ovat voineet luottaa suomalaisiin ja siihen, että asiat menevät kuten on sovittu. *”So, if you compared Finland setting up to many other countries, I would say setting up in Finland was fairly simple. Easy, honest and fairly simple. Whatever people committed, they provided”* (Rakshit 2011). Yritysten edustajat olivat sitä mieltä, että muissa maissa asiat pystytään hoitamaan kuitenkin nopeammin kuin Suomessa.



Kuvio 8. Yrityksen perustamisprosessin päävaiheet

Yrityksen perustamisprosessi on mennyt pääpiirteittäin samalla tavalla kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa yrityksissä (kuviot 8). Yrityksen perustaminen on lähtenyt liikkeelle tarpeesta kasvaa eli on käytetty kasvustrategiaa. Yrityksissä on tehty analyysejä eri maista, niitä on vertailtu ja on tehty taustatyötä kannattavuuden selvittämiseksi. Tämän jälkeen yritysten edustajat ovat ottaneet yhteyttä eri yhteyshenkilöihin, joko ensin sisäisesti ja sitten ulkoisesti tai suoraan kohdemaahan. Omat kontaktit ovat heidän mukaansa hyödyllisiä. Kun he ovat löytäneet oikeat henkilöt avukseen, yrityksen perustaminen on tapahtunut. Perustamiseen on kuulunut toimitilojen hankkiminen, yrityksen rekisteröiminen ja pankkitilin avaaminen. Tämän jälkeen osassa yrityksissä on aloitettu rekrytointi, jotta tytäryhtiön toiminta voitiin aloittaa. Prosessin päätteeksi tehtiin muita käytännön järjestelyitä, kuten hankittiin internet- ja puhelinliittymät sekä verkkotunnus, jotta kotisivut saatiin Suomen tunnuksella. Perustamisprosessin jälkeen yrityksillä oli ja on edelleen tavoitteena kasvaa, saada lisää asiakkaita ja päästä kriittisen pisteen yläpuolelle.

Online Market Intelligencen toimitusjohtaja oli kuullut, että perustamisprosessi kannattaa toteuttaa Invest in -yritysten kautta, joita on nykyään monissa maissa. Online Market Intelligencessä päätettiin perustaa yritys Invest in Finland Oy:n avustamana ja kokemuksen myötä he voisivat suositella tätä tapaa myös muille yrityksille. Shashkinin mukaan Online Market Intelligence on pieni yritys suurten yritysten joukossa, mutta silti Invest in Finland Oy:ssä heidät otettiin hyvin vastaan. Invest in Finland Oy avusti yri-

tystä monissa käytännönjärjestelyissä, kuten toimitilojen ja tilintarkastuspalvelujen hankkimisessa.

Online Market Intelligencen apuna on ollut myös In to Finland, mikä on Kansaneläkelaitoksen ja Verohallinnon palvelupiste, tarkoitettu Suomeen tuleville ja Suomesta lähteville työntekijöille, yrittäjille, opiskelijoille sekä ulkomailta työvoimaa palkkaaville ja välittäville yrityksille. Tämä palvelu on Shashkinin mukaan auttanut heitä paljon ja on hyvin järjestetty palvelu. ”—*this In To Finland when we found it all problems dissappeared*” (Shashkin 2011).

WebScapen toimitusjohtajan kiinnostus Suomea kohtaan lähti siitä, kun hän luki artikkelin Suomesta, jossa kerrottiin siitä, että Suomi yrittää saada kansainvälisiä investoijia. Hän tapasi artikkelin kirjoittajan ja keskustelut liiketoiminnan aloittamisesta Suomeen alkoivat. Rakshitilla oli perustamisprosessissa apuna suomalainen asianajaja, jonka hän löysi helposti. Asianajaja ei kuitenkaan lopulta tiennytkään tarpeeksi yrityksen perustamisesta. Rakshitin kokemusten mukaan maalaisjärjen, tiedonhaun ja käännöspalvelujen avulla yrityksen perustaminen onnistuu, eikä ole erityisen hankalaa Suomessa. Jos tekee kaiken itse, prosessi vie vain vähän enemmän aikaa.

Well, it's kind of strange, but most of the contracts can be in Finnish or Swedish. But the funny part is, if you have enough amount of common sense, and if you use Google Translator properly, — it's not much of a problem, it's just a little more time needed. (Rakshit 2011.)

Hänen mukaansa tarvitaan vain suomalaiset johtajat yritykselle, asianajaja sekä osoite Suomessa, ja yritys on perustettu kolmessa päivässä. Rakshitin mukaan muun muassa rekisteröintilomake on helppo täyttää. WebScape teki yhteistyötä Invest in Finland Oy:n lisäksi Business Oulun eli Oulun kaupungin ja Tekesin kanssa. WebScapessa aiotaan jatkaa yhteistyötä esimerkiksi Oulun kaupungin kanssa kotisivujen kehittämisprojektina. Rakshitin mielestä monien suomalaisten kuntien kotisivuja tulisi parantaa.

Valitessaan pankkia Suomesta Rakshit teki yhteistyötä joidenkin pankkien kanssa selvittääkseen, mikä niistä on paras palvelutarjoaja. Rakshitin mukaan Nordea Oyj vaikutti parhaalta vaihtoehdolta, mutta hän kiinnostui kuitenkin Sampo Pankki Oyj:stä, koska sen palveluja kehitetään jatkuvasti. Hänen mielestään kannattaa valita se pankki, mikä on tehnyt jo paljon virheitä, joten pankin pitää olla tulevaisuudessa varovaisempi ja kehittää toimintojaan, eikä sillä ole enää varaa virheisiin. ”*It's always better to go to a*

bank which has already been stolen from, because they've become double careful, than a bank which has never been affected” (Rakshit 2011). Nordea Oyj on kuitenkin iso pankki ja Rakshit on kiinnostunut avaamaan tilin myös sinne, koska eri pankeilla on erilaisia etuja.

Energi Danmarkin tytäryhtiön perustamisprosessi aloitettiin, kun johto hyväksyi budjetin investoinnista Suomeen. Aluksi yrityksessä tehtiin järjestelyitä omissa organisaatioissaan, jotta yrityksen perustaminen Suomeen olisi mahdollista. Yrityksen perustamisprosessissa käytettiin apuna liiketoimintakumppaneita Suomesta. Perustamisprosessi lähti liikkeelle asianajajan avulla päättämällä toimitilojen sijainnista. Kun päätös toimitiloista oli tehty, tehtiin tarvittavat paperityöt asianajajan avustuksella ja yritys oli perustettu. Pian sen jälkeen yrityksen nimi, Energia Myynti Suomi Oy, oli rekisteröity. Energi Danmarkin piti muuttaa ja yhtenäistää toimintojaan, jotta ne sopisivat Suomeen. Esimerkiksi laskutuksessa oli erilaisia vaatimuksia Suomessa verraten Tanskaan ja Ruotsiin. Lisäksi tehtiin käännöksiä suomen kielelle. Smedegaard näkee toimialallaan erittäin tärkeäksi sen, että on aiempia kontakteja kohdemaahan. Heidän yritykselleen oli tärkeää, että Suomessa oli henkilö, joka oli heidän apunaan, koska yrityksessä ei osata suomen kieltä. He löysivät henkilön, jolla oli kokemusta ja kontakteja toimialalta. Hänen palkkaamisen ansiosta perustamisprosessi sujui hyvin. Energi Danmark teki yhteistyötä eri yritysten kanssa. Heidän apunaan oli muun muassa Fingrid, joka toimii Suomen sähköjärjestelmän kantaverkon ylläpitäjänä, suurlähetystö ja Enterprise Finland, joka auttaa ulkomaisia yrityksiä liiketoimintaan liittyvissä asioissa.

Venäläisellä Online Market Intelligencellä yrityksen perustamisprosessiin liittyi myös viisumin ja oleskelulupien hankkiminen, koska ulkomaalaislain mukaan ETA-alueen ulkopuolelta tulevalta vaaditaan elinkeinonharjoittajan oleskelulupa. Shashkinin mukaan oleskeluluvan saaminen kesti kohtuuttoman kauan, ja oleskelulupa vaaditaan Suomessa paljon. Hänen oli vaikea saada suomalaiset viranomaiset vakuuttuneeksi siitä, että hänen perheensä on todella tullut Suomeen harjoittamaan yritystoimintaa. Tämän vuoksi oleskeluluvan saaminen kesti neljä kuukautta, kun sen saa normaalisti kahdessa kuukaudessa. Shashkinin mukaan oleskeluluvan suhteen ei tapahtunut mitään ennen kuin Invest in Finland Oy otti yhteyttä viranomaisiin. Hänen mukaansa esimerkiksi Lontoossa oleskelulupaan liittyy paljon enemmän täytettäviä papereita, mutta päätös tulee nopeammin, jopa kolmessa viikossa. Shashkin epäilee, että Suomessa on edelleen

tiettyjä asenteita venäläisiä kohtaan pohjautuen historiasta. Hän ei usko, että oleskeluluvan saaminen amerikkalaiselle tai eurooppalaiselle olisi näin hankalaa, koska esimerkiksi amerikkalaisia yrityksiä toimii jo paljon Suomessa, ja he työllistävät suomalaisia. Muissa asioissa järjestelyt sujuivat Suomessa todella nopeasti, esimerkiksi yritys oli perustettu kolmessa päivässä.

I think this obtaining the permits was the most strange and unexpectedly difficult thing — It's a formal thing and I mean they can be done fast that can be done I mean in terms of number of papers it's okay but faster for longer period without so much limitations about like you must stay here or you must mostly stay here because there are other signs how you could value it like the company business and health and so there is no need to create specific obstacles for that because I don't know I still think that a nearest ten-twenty years there will be a lot of people from different parts of the world come to Finland and among this people Russians are probably that's a nearest neighbor and don't think that we should be specific somehow treated in a special way so shouldn't be any discrimination on that. I understand that historically some older people they may have some special attitude towards Russia and yeah but situation is changing so I mean those things should be problematic without probably any this kind of mater. (Shashkin 2011.)

Online Market Intelligencen perusti suomalainen yritys, jonka palveluihin kuuluu yritysten perustaminen asiakkaan puolesta. Shashkin näki parhaaksi tavaksi perustaa yrityksen näin, koska oleskeluluvan saamista helpottaa se, että on suomalaisen yrityksen työllistämä, ja hän näki tämän tavan myös tehokkaimmaksi. ” — *you can meet couple people during this time potential clients and do something more interesting and affecting than just filing in these papers cause other people can do it in one minute* ” (Shashkin 2011). Kun yritys oli perustettu ja emoyhtiön edustajat Suomessa oli palkattu kyseiseen yritykseen, venäläinen emoyhtiö osti sen 100 prosenttisesti itselleen. Näin he saivat perustettua suomalaisen yrityksen, jonka omistus on venäläinen. Shashkinin mukaan heillä olisi ollut toinenkin tapa perustaa yritys, mutta sitä varten olisi tarvittu muun muassa liiketoimintasuunnitelma ja sellaisten tekeminen pelkästään Suomen toimipistettä varten ei ole järkevää heidän tilanteessaan, koska heillä on Suomessa edustus koko EU:n myyntiä varten. Prosessi oli Shashkinin mukaan kokonaisuudessaan kustannustehokasta ulkomaan investointiprosessiksi. Shashkin sai paljon apua prosessin aikana suomalaisilta instituutioilta ja hänen mukaansa palvelun taso oli todella hyvä.

This point of time I think what we needed and the institutions that we contacted we I mean they helped us a lot here. So and very informally I would say so trying to understand what is happening and a that was just at the highest possible level I would say. (Shashkin 2011.)

Yrityksen paikkakunnan valinta

Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä tietyn kaupungin valitsemiseen vaikutti eniten logistiikka eli lentokenttien sijainti ja helppo liikkuvuus paikasta toiseen, erityisesti kansainvälisesti. Yrityksillä ei ole esimerkiksi raaka-ainetarvelähteitä, joten paikanvalintaan vaikuttaa teoriainkin mukaan tuolloin muut asiat. Päätökseen vaikuttivat sopivien toimitilojen löytyminen, vuokrien hintataso ja potentiaalisten asiakkaiden sekä yhteistyökumppanien sijainti. Yritysten edustajat harkitsivat eri paikkakuntia, lähinnä Etelä-Suomesta ja vierailivat niissä löytääkseen oikean paikan. Online Market Intelligencelle päätös toimiston perustamisesta Helsinkiin oli hyvin selkeä, koska Helsingistä on helppo matkustaa Venäjälle, Helsingissä on kansanvälisiä kouluja ja isot tutkimusyritykset sijaitsevat Helsingissä. Heidän toimistonsa sijaitsee Technopolis-rakennuksissa, mihin kuuluvat hyvät palvelut, heille sopiva pieni toimisto ja mahdollisuudet kokoustilojen vuokraamiseen.

WebScapen toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että Oulu on kiinnostavin paikka. ” —*Oulu is a small village, nothing much happens here, but Oulu is the heart of Finland*” (Rakshit 2011). Rakshitin mukaan jos voi vallata Oulun, voi vallata Helsingin helposti, koska useilla rikkailla henkilöillä on asunto Oulussa. Hänen mukaansa liiketoiminnan kannalta tärkeät ihmiset tulevat pohjoisesta, ja jos on toimipaikka Oulussa, Helsinkiin mentäessä suurin osa tietää yrityksesi. Lisäksi Oulussa on hyvä yliopisto, mikä vaikutti päätökseen. WebScapessa nähdään tulevaisuudessa toimipiste myös Helsingissä tai Espoossa.

Energi Danmarkissa tutkittiin energiamarkkinoita ja potentiaalisten asiakkaiden sijainteja. He tulivat siihen tulokseen, että Etelä-Suomessa olisi eniten asiakkaita. Helsingissä sijaitsi monien potentiaalisten asiakkaiden päätoimistot, joten he päättivät sijoittua sinne. Sieltä he tavoittaisivat kiinnostavat asiakkaat helposti ja nopeasti. Heidän alallaan on tärkeää tavata asiakkaat kasvotusten, jotta voi kuvata asiakkaille, mitä yritys voi tarjota erotukseen kilpailijoista. Matkustamisen tuli siis olla helppoa.

FS Dynamicsissa päätökseen vaikutti teknillisten yliopistojen sijainti, mikä on heidän alallaan tärkeää. Yrityksen palvelut perustuvat tuntikorvaukseen, joten palkkataso eri kaupungeissa tuli myös ottaa huomioon. Koska Helsingissä ja Tampereella on isot yli-

opistot, mutta Tampereella matalampi palkkataso, he päättivät sijoittua Tampereelle. He olisivat voineet asettaa palvelujen hinnat korkeammalle Helsingissä, mutta koska he myyvät palvelujaan ympäri Suomea, tämä ei olisi toiminut muualla Suomessa. Niinpä heillä on kaikissa kolmessa maassa isoimmat toimistot pääkaupungin ulkopuolella. Steinin mukaan myös useimmat kehitys- ja tutkimusyrietykset Suomessa sijaitsevat Tampereella ja ne ovat FS Dynamics Finlandin kohderyhmää. Ainoa negatiivinen puoli on se, ettei Tampereelta pääse lentämällä kovin moneen paikkaan nopeasti. FS Dynamicsin mielenkiinnon kohteena on muun muassa Oulu, mutta sinne matkustaminen on Suomessa monesta paikasta hankalaa ja Steinin mukaan tämä on puute Suomen infrastruktuurissa. Tampereella toimii yrityksiä auttava palvelu Tampere Business Region, joka tarjoaa apua erityisesti ulkomaisille yrityksen perustajille. FS Dynamics sai siltä mielenkiintoisia tarjouksia, vaikka ei loppujen lopuksi käyttänytkään niitä.

— it sort of highlighted the region, it was catchy in a way. I think it was a good initiative — I think they've done a fairly good job actually in catching the attention at least in Sweden (Stein 2011).

Yrityksen perustaminen Suomeen on helpompaa kuin moniin muihin maihin. Tiukka lainsäädäntö helpottaa asioiden toimimista oikein ja tasapuolisesti.

I would say that the only law there is that you have to do business honestly—any country will have this law, but in some countries you can bend the law. But when you can bend the law, that means that you clients can also bend the law. It creates more problems for you than solutions. (Rakshit 2011). Nobody wants the situation where you have to pay money under the table to get things done, that's a disaster. It runs efficiently in all the Nordic countries, and it's done professionally, and in a sensible manner. The rules make sense. There may be many rules, but they make sense and they serve a purpose. They are not just stupid laws in general that force you to do things where you can't possibly see why you should do it — all the laws are extremely similar in Sweden and Finland. (Stein 2011.)

Yritykset kokevat, että he saavat suojaa toiminnalleen lakien kautta. Toisaalta lainsäädäntö asettaa rajoituksia esimerkiksi energiayhtiön toiminnalle. Smedegaardin mukaan ”—the less rules and the less regulations, the more easy it is for us—”. Rajoituksia ei kuitenkaan nähdä suurena ongelmana. Suomen lainsäädäntö on yritysten edustajien mukaan ymmärrettävä ja kaikilla lakipykälillä on järkevä tarkoituksensa. Rakshitin mukaan Suomen lainsäädäntö on todella helppo ymmärtää verrattaessa lainsäädäntöön Aasian maissa.

Haasteet perustamisprosessin aikana

Haastatteluissa ei tullut mitään perustamisprosessia viivyttävää asiaa esille, minkä kaikki haastateltavat olisivat maininneet. Tähän vaikuttaa tosin se, ettei perustamisprosessia tehty itse Online Market Intelligencessä ja Energi Danmarkilla oli suomalainen henkilö avustamassa. Pankkitilin avaamiseen ja yrityksen rekisteröimiseen tarvittavan osakepääoman sekä suomalaisen osoitteen kanssa tarvittiin selvittelyitä kahdessa yrityksessä. Muina haasteellisina asioina nousi esille verkkotunnuksen hankkiminen, perustamisprosessiin liittyvien päivitettyjen tietojen hankkiminen, lomakkeiden puuttuminen englanninkielisinä ja elinkeinonharjoittamiseen liittyvän oleskeluluvan hankkiminen.

Steinin mukaan perustamisprosessin alkuvaiheessa kaikkein haastavinta oli oikeiden ihmisten löytäminen liiketoimintakumppaneiksi ja heidän vakuuttaminen yhteisistä tavoitteista. *”The most difficult thing is identifying the right people to do business with, and convincing them to do business with us”* (Stein 2011). Heidän alallaan se on liiketoiminnan syntymisen ehto. Kaikki muu on hänen mukaansa paperityötä ja mahdollista selvittää haasteista huolimatta.

Kahdella yrityksellä oli hankaluuksia avata pankkitiliä Suomeen. Sitä varten tarvittaisiin osoite Suomessa, mutta mikäli osoitetta ei ole eli yrityksellä ei ole toimitiloja Suomessa tai perustaja ei asu Suomessa, hän ei voi avata tiliä. Osakeyhtiötä ei voi kuitenkaan perustaa ennen kuin osakepääomaa on vähintään 2 500 euroa suomalaisella pankkitilillä. Miten tällaisen tilanteen voi ratkaista? Haastateltavat ovat ratkaisseet tämän hiukan eri tavoin. Ruotsalainen FS Dynamics Finland Oy ratkaisi ongelman avaamalla tilin emoyhtiön nimiin, käyttämällä emoyhtiöllä care-of-osoitetta Ruotsissa. Tili piti myöhemmin siirtää tytäryhtiön nimiin ja osoitteeseen, kun yritys oli perustettu. Tämä vei aikaa paperitöiden takia. *“—the situation was pretty much gridlocked until the bank found out the way they could construct a bank account”* (Stein 2011). Tanskassa FS Dynamics palkkasi asianajotoimiston perustamaan yrityksen ja siirsivät osakepääoman asianajoyrityksen asiakastilille, mikä oli lukittu tili. Asianajotoimisto teki FS Dynamicsin puolesta paperityöt ja perusti yrityksen osoitteeseensa. Kun yritys oli rekisteröity, FS Dynamics teki vuokrasopimuksen ja siirsi osoitteen asianajotoimiston osoitteesta vuokraamaansa toimitilaan sekä avasi pankkitilin Tanskaan, jonka jälkeen he siirsivät tilin omistuksen itselleen. Steinin mukaan tämä oli helppo tapa toimia, mutta he eivät voineet toimia

samoin Suomessa, koska he käyttivät asianajopalvelua PWC Helsinki Oy:ltä, mistä he halusivat ostaa myös tilintarkastuspalvelut. Laki ei salli osakepääoman siirtämistä tilintarkastusyrityksen tilille.

Steinin mukaan yleisesti EU:ssa asiat on helposti hoidettavissa, mutta joskus eteen tulee sellaisia asioita, jotka eivät ole samoin kaikissa EU maissa. EU:ssa on muun muassa sijoittautumisvapaus, jonka mukaan ETA alueella osoitteen omaava henkilö olisi vapaa perustamaan yrityksen toiseen EU maahan, mutta kansallinen laki kuitenkin velvoittaa, että yrityksellä tai yrityksen edustajalla tulee olla osoite Suomessa.

within EU now, with all the symmetry laws, the fact that everything, which is allowed for Swedish citizens must be allowed for any other EU citizen as well, is a very good system, it makes it very easy to do business across the borders – – EU rules require you to allow someone to register a company without having an address as long as they have an address within the EU, but the systems don't always work, unless you have an address in the country. That's something which is in general a little bit of work, initially, in setting up a company abroad. I think this is a problem in all countries. (Stein 2011.)

WebScapessa pankkitilin avaaminen vei myös paljon aikaa. Koska Rakshit ei ole Suomen kansalainen, hänellä ei ole sosiaaliturvatunnusta, mikä vaikeutti toimintaa. Rakshitin mielestä sosiaaliturvatunnuksen tarve joka asiaan on tarpeetonta, jos henkilö voi todistaa henkilöllisyytensä passin avulla. ”—*I needed my company to be formed to have the bank account. And my company can only be formed with the bank account. It's a Catch-22 situation, because you need your share capital with someone*” (Rakshit 2011). Rakshit ehdotti pankille, että pankki vastaanottaisi osakepääoman väliaikaiselle tilille ja todistaisivat rekisteröintiviranomaiselle, että pankilla on tallessa osakepääoma yrityksen perustamista varten ja kun yritys olisi perustettu, pankki voisi siirtää kyseiset rahat WebScape Oy:n nimiin perustettavalle tilille. Rakshitin mukaan pankilla ei ollut tällaista käytäntöä, ja siksi heillä meni kaksi päivää aikaa ratkaistakseen tilanne, mutta se onnistui, kuten Rakshit oli ehdottanut. Tällä hetkellä hän voi toimia ilman sosiaaliturvatunnusta yrityksensä nimiin, mutta aikoo hankkia tunnuksen, jotta voisi toimia myös omiin nimiinsä. ”*So this took them two days for them to look at. So that was the most difficult part of the whole process. — Everything else took half a day, opening a bank account took me two days.*” (Rakshit 2011.)

FS Dynamics Finland Oy:ssä koettiin hankalaksi myös suomalaisen verkkotunnuksen hankkiminen. Steinin mukaan sen saaminen on Suomessa tiukkaa, lailla säädeltyä ja vei aikaa.

—this about the top domain was a bit shady, the information about how to actually go ahead and get a top domain, what was required. That was, which is not really an authority, it's sort of in-between authority and private foundation mixture, that bit wasn't very clear, and I'm still not 100 % sure about what the steps of that process really were, and what they were there for. (Stein 2011.)

Teorian mukaan verkkotunnuksen saamista hallinnoi Viestintävirasto. Sen mukaan yrityksen on oltava kaupparekisterissä, ennen kuin se saa suomalaisen verkkotunnuksen. Toisaalta Suomessa on varmistettu se, ettei pystytä tekemään verkkotunnusta toisen yrityksen nimellä, mikä on Steinin mukaan helpompaa Ruotsissa ja Tanskassa. Esimerkiksi Tanskassa se, joka rekisteröi verkkotunnuksen, saa sen maksua vastaan. FS Dynamics sai tanskan verkkotunnuksen jo ennen kuin heillä oli yritys perustettu maahan.

Ruotsalaisen yrityksen edustajan mukaan yrityksen perustaminen on hyvin samanlaista Ruotsissa ja Suomessa, mutta erilaista Tanskassa. Yrityksen perustamisprosessi, verotus ja lainsäädäntö ovat hyvin samankaltaista. Ruotsalaisille ja muille pohjoismaalaisille ehdoton etu on se, että kaikki asiakirjat ovat Suomessa saatavilla myös ruotsin kielellä. *”what was important to us was that all documents were available in Swedish, as well as in Finnish, but other than that, no I actually think that it wasn't easy, of course, but the challenges were, we could overcome all the challenges that we faced”* (Smedegaard 2011). Niitä ei kuitenkaan ole saatavilla englanniksi, mikä on haasteellista niille, jotka eivät osaa ruotsia tai suomea. Esimerkiksi WebScapen perustajalle tämä aiheutti haasteita. Viranomaisten kanssa toimiessa kieli ei ole ollut ongelma, mutta Steinin mukaan yksityisten yritysten kotisivut eivät ole välttämättä vierailta kielillä. Hänen mukaansa ongelmallista oli valita esimerkiksi puhelinoperaattoria, koska tilausehdot ovat vain suomen kielellä. Vain yhdellä operaattorilla oli tiivistelmä niistä ruotsin kielellä. Näissä asioissa Steinin pitää luottaa Suomen tytäryhtiön johtajaan.

—if you look at private home pages in Finland, it's not the same thing. Just look at the telephone companies, for example. Sonera has a Swedish, it says in Swedish somewhere, so you can get some information about their, if you go, I think one of them, maybe it was Elisa, only one of the companies had webpages in other languages than Finnish, not even in English. Explaining, of course they had the company web page in English, obviously, but the page where you decide which telephone, what's it called in English, abonnemang in Swedish, you can buy several different setups on your telephone, what the minute rate is, what's included and what's the monthly fee, and is free surfing included or do

you have to pay extra for the internet. Those pages were in most operators only in Finnish. It was one of the operators that had them in Swedish, a summary of it. Not all. So the commercial homepages are kind of difficult sometimes in Finland to find. (Stein 2011.)

Tanskalaisen Energi Danmarkin edustajan mukaan yrityksellä olisi luultavasti ollut enemmän ongelmia perustamisprosessissa, mikäli he eivät olisi käyttäneet paikallisia henkilöitä ja toimijoita apunaan. Sen perustamisprosessi sujui ilman suurempia hankaluuksia, koska suomalaiset olivat heidän apunaan ja toiminta jatkuu suomalaisten työntekijöiden toimesta. Konsernilla on kokemusta yrityksen perustamisesta eri pohjoismaihin ja Smedegaardin mukaan Norja oli haastavin maa muihin verraten. Haasteita Norjassa aiheutti se, miten asiat ovat hallinnoitu ja se, että kaiken on mentävä tarkasti lakien mukaan. Norjassa oli hänen mukaansa enemmän byrokratiaa. Online Market Intelligen-
cen toimitusjohtajan mukaan Suomessa yrityksen perustaminen on helppoa verraten Venäjään, missä on edelleen joitakin kummallisia vaateita, kuten esimerkiksi se, että pankista tullaan tarkastamaan yrityksen toimitilat, jotta ollaan varmoja yrityksen olemassaolosta.

Haasteista huolimatta perustamisprosessi Suomessa koetaan yhdeksi helpoimmaksi. Se on mahdollista tehdä kolmessa päivässä ja varallisuutta ei tarvitse olla mahdottomasti. Haastatellut uskovat, että suomalaiset yritykset kohtaavat samankaltaisia haasteita perustamisprosesseissaan.

Tutkimuksessa haastateltiin myös suomalaista yritysneuvojaa, jotta saataisiin erilainen näkökulma ulkomaisten kohtaamiin haasteisiin perustamisprosessissa. Eija Lampio toimii Pohjois-Karjalan Uusyrittäjäkeskus ry:n palveluksessa Joensuussa. Uusyrittäjäkeskus avustaa yritystä perustavia henkilöitä, suomalaisia tai ulkomaisia. Lampion (2011) mukaan suomalaisen ja ulkomaisen henkilön yrityksen perustamisprosessi on hyvin samankaltainen. Uusyrittäjäkeskuksessa täytettävät lomakkeet ja useat perustamisoppaat on käännetty myös englanniksi, mutta kuitenkin perustamisprosessissa yksi hidastava tekijä on hänen mukaansa kielitaito. Uusyrittäjäkeskuksessa arvioidaan olisiko perustettavan yrityksen toiminta kannattavaa ja järkevää. Myös tässä näkyy ero suomalaisen ja ulkomaisen välillä, kun suomalaiset pystyvät ulkomaisia paremmin kertomaan suunnitelmistaan. Uusyrittäjäkeskuksessa palvellaan useilla eri kielillä, mutta Lampio näkee tärkeänä asiakkaiden suomen kielen oppimisen, mikäli he aikovat toimia yrittäjinä. Uusyrittäjäkeskuksesta asiakkaat lähetetään muiden tarvittavien viranomaisten luokse. Hänen mu-

kaansa ulkomaiset henkilöt ymmärtävät yrityksiin liittyvää lainsäädäntöä hyvin, koska se on Suomessa monia maita yksinkertaisempaa.

Uusyrityskeskus tekee jonkin verran yhteistyötä eri viranomaisten kanssa helpottaakseen asiakkaiden perustamisprosessia, mutta ongelmana on se, ettei asiakkaiden tietoja voida vaihtaa viranomaisten kesken, ellei siihen ole asianomaisen lupaa ja tällaisen luvan saaminen voi olla hankalaa. Lupa tietojen luovuttamiseen voi kuulostaa ulkomaisen näkökulmasta epäilyttävältä. Lampion mukaan ulkomaisia voitaisiin parhaiten tällä hetkellä auttaa järjestämällä enemmän eri tahojen kanssa yrittäjäyysneuvontaa eri kielillä. (Lampio 2011.)

Uusyrityskeskukset ovat lähinnä sitä varten, että yritys saadaan perustettua. Tästä eteenpäin henkilöt ovat tekemisissä eri viranomaisten kanssa eivätkä enää virallisesti Uusyrityskeskuksen asiakkaita. Lampion (2011) mukaan olisikin tärkeää, että erityisesti ulkomaisia varten olisi tämän vaiheen jälkeenkin jokin taho, minkä puoleen ulkomaiset voisivat kääntyä.

Tietojen hankinta

Eniten tietoa etsittiin internetistä. Yrittäjien mukaan Invest in Finland Oy:llä on paljon tietoa ja linkkejä kotisivuillaan. Rakshitin mukaan ne, jotka eivät ole tottuneet matkustamaan ja etsimään tietoa, eksyvät eivätkä löydä välttämättä oikeaa tietoa, koska suurin osa saatavilla olevista tiedoista on sekavia.

—for a foreigner, unless they are widely traveled as I do, they would get lost, because most of the information is very confusing. You read one article, it talks about something. You go to a Finnish foreign, article about foreign national opening a company, it talks about something else (Rakshit 2011).

Hän on myös sitä mieltä, että monet suomalaiset luulevat tietävänsä paljon asioista, mutta ovat antaneet virheellistä tai puutteellista tietoa. Tämän takia Rakshit on tietoa etsiessään tarkistanut tiedot vielä muualta varmistuakseen niiden oikeellisuudesta. Hänen mukaansa suomalaiset ovat liian ujoja myöntämään, etteivät he tiedä tai osaa jotakin asiaa. ” *As I said, Finnish people are very shy to admit they're wrong*” (Rakshit 2011). Energi Danmarkissa tietojen löytämisessä ainut haaste oli kieli, mutta se oli tiedostettu jo prosessia aloitettaessa. Niin kuin ruotsalaisia, myös tanskalaisia helpottaa se, että tiedot on saatavilla myös ruotsin kielellä. Tietojen hankkimisessa he saivat myös

paljon apua suomalaisilta yhdistyksiltä, heidän palkkaamalta tilintarkastajalta ja asianajajalta, mutta myös muilta suomalaisilta yhteistyökumppaneilta, sähkömarkkinoiden viranomaisilta ja suomalaisilta sähköjärjestelmien ylläpitäjiltä.

Suomessa on mahdollista saada julkisen vallan tukea neuvontana tai rahallisena tukena. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset eivät tarvinneet julkisen vallan avustusta perustamisprosesseihinsa muussa kuin tiedonhankinnassa ja paperitöiden hoitamisessa, mutta WebScapessa ollaan sitä mieltä, että yhteydet julkiselle puolelle ovat tärkeitä ja niistä voi olla hyötyä. Online Market Intelligencessä oltiin sitä mieltä, että julkisen vallan tukea saatetaan tarvita tulevaisuudessa lähinnä rahoituksen osalta. Shashkin oli yllätynyt siitä, miten hyvää taloudellista tukea uudelle yritykselle Suomessa on mahdollista saada. Stein oli sitä mieltä, että mikäli julkisen vallan puoleen ei tarvitse kääntyä, on tämä merkki toimivasta yhteiskunnasta. *”I think it’s a sign that the society works well when you don’t need too much authority contact”* (Stein 2011).

FS Dynamics Finland koki saaneensa paljon tietoa PWC Helsinki Oy:ltä, mistä heidän asianajajansa oli palkattu. Yrityksen kotisivuilla on paljon tietoa perusasioista, ja koska he toimivat kansainvälisesti, heillä on tietoa eri maista. Steinin mukaan Suomessa tiedonsaanti oli paljon yksinkertaisempaa kuin Tanskassa, missä heillä on toinen tytäryhtiö. Heidän etunaan on ollut myös se, että tiedot on saatavilla ruotsin kielellä. Haasteita tiedonhaussa tuotti tiedon löytäminen verkkotunnukseen liittyen. Tarkasteltaessa yrityksen perustamisoppaita, niissä verkkotunnuksen hankkimiseen opastetaan suppeasti ja opastetaan lähinnä hakemaan tietoa Viestintäviraston sivuilta. Viestintäviraston sivuilta puolestaan opastetaan kääntymään internet-palveluntarjoajan puoleen, joiden kotisivuilla ei ole tarkempia tietoja välttämättä käännettyä eri kielille. Sellaiselle, joka ei tunne aihetta, tiedot voivat olla sekavia.

Kehitysehdotukset yrityksen perustamisprosessiin

Haastateltavilta kysyttiin, mitä muutoksia Suomessa tulisi tehdä, jotta ulkomaisten investointeja helpotettaisiin. Rakshitin mukaan Suomessa ei ole ongelmia yrityksen perustamiseen liittyen, vaan Suomi ei ole ulkomaisen näkökulmasta houkutteleva maa. Suomi ei ole markkina-alueena iso ja monet yritykset tulevat Suomeen teknologian perässä, kehittelevät jotain ja muuttavat edullisempaan maahan toteuttamaan sitä. Steinin muk-

aan Catch-22 tilanteille, joissa ei ole ratkaisua, tulisi olla jokin järkevä ratkaisumalli, kuten pankkitilin avaamisessa ilman suomalaista osoitetta. ”*It's nothing that will prevent you from starting a company, it is a moment, annoying, it's a very annoying moment when you have to spend 3 hours on the telephone to find out how on earth you're gonna do this*” (Stein 2011). Venäläisen yrityksen edustajan mukaan suurin muutos tulisi tehdä oleskelulupiin. Niissä ei tulisi olla niin paljoa rajoituksia ja vaatimuksia, ja niiden tulisi olla pidempiaikaisia. Paperityötä luvan hankkimiseen ei liity paljoa, mutta päätösten saaminen kestää Shashkinin mukaan turhan kauan.

6.4 Tytäryhtiön hallitus

Teorian mukaan osakeyhtiöllä tulee olla hallitus. Kolmessa tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä hallitus koostuu emoyhtiön johtajista. Hallituksen muodostaminen näin on heille alkuvaiheessa helpointa, mutta he näkevät, että tulevaisuudessa mukaan otettaisiin myös suomalaisia johtohenkilöitä. Online Market Intelligencessä suomalaisen henkilön mukana olemiseen nähdään vähiten tarvetta. Heidän hallitus koostuu tällä hetkellä venäläisistä. Webscapen emoyhtiön hallitus on Intiassa. Rakshitin mukaan hallitus tukee ja antaa neuvoja ja hän tekee viimeiset päätökset. Suomessa toimivan tytäryhtiön hallitus koostuu intialaisesta toimitusjohtajasta, joka omistaa osakkeet ja suomalaisesta johtajasta sekä apulaisjohtajasta. Yrityksellä on tarkoituksena lisätä henkilöitä hallitukseen loppuvuodesta. Energi Danmark konsernissa Energia Myynti Suomen hallituksen halutaan muodostuvan konsernin johtajista, jotta paikallisella johtajalla olisi hyvä tuki hallituksesta. He myös näkevät, että näin hallituksella on hyvä ja perusteellinen tuntemus yrityksen tuotteista ja toiminnoista. Kaikkien tytäryhtiöiden hallituksen puheenjohtaja on konsernin toimitusjohtaja.

FS Dynamics konsernilla on sama hallitus kaikissa konserniin kuuluvissa yrityksissä tällä hetkellä. Yhtiökokoukset pidetään käytännössä kaikkien yritysten puolesta Ruotsissa. Stein näkee kuitenkin tarpeellisena tulevaisuudessa tytäryritysten kasvaessa sen, että hallituksessa olisi mukana jokaisen maan paikallinen johtaja. Steinin mukaan siihen liittyy etuja, mutta myös haittoja sisäiseen hallittavuuteen liittyen.

6.5 Rahoitus

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat rahoittaneet toimintansa yrityksen emoyhtiön varoilla eli he eivät ole tarvinneet esimerkiksi lainaa suomalaisilta pankeilta. Kaikkien yritysten emoyritykset ovat tällä hetkellä taloudellisesti vakaita. Yritykset ovat tarvinneet eniten rahoitusta palkkoihin, toimitilavuokriin ja tietokoneisiin.

Online Market Intelligencessa ollaan kiinnostuneita tulevaisuudessa paikallisista investoijista, koska heidän ajatuksenaan on ollut siirtää ohjelmistonsuojaus Venäjältä Suomeen. He tarvitsevat siihen lisärahoitusta, jotta he voivat kehittää sitä. Shashkinin mukaan esimerkiksi Yhdysvalloissa sijoitetaan paljon tutkimusalaan, kuten internetkuluttajakäyttämisen tutkimiseen. Kehitysprosessit ovat Venäjällä parhaimpia, mutta eivät kovin kalliita ja Suomella on hyvä asema EU:ssa, joten tämä voisi olla Shashkinin mielestä hyvä yhdistelmä. Kehitystyöhön ja uusiin innovaatioihin voitaisiin saada rahoitusta niin Suomesta kuin EU:stakin.

WebScape tekee yhteistyötä Tekesin kanssa. Yritys ei tarvitse rahoitusta, mutta Rakshitin mukaan, heidän asiakkaansa saattavat tarvita rahoitusta hankkiakseen WebScapen palveluja, ja tämä halutaan huomioida.

Right now, whatever financing we are looking for is not for us, but for our clients. Let's say, one client is looking for a branding he needs, he doesn't have the money to brand themselves. So we go back to the financier to say that hey guys, pay this client some amount of financial support. If he brands, he creates more jobs in Finland. So at the end of the day, you're finally reducing taxes, on a long term. (Rakshit 2011.)

6.6 Työntekijöiden rekrytointi tytäryritykseen

Alasta riippuen koetaan eri tavalla työntekijöiden tarve Suomessa ja se, tulisiko työntekijöiden olla suomalaisia. Kolmessa neljästä yrityksestä oltiin sitä mieltä, että Suomessa työskentelevien työntekijöiden tulee osata suomen kieltä. Esimerkiksi FS Dynamics Finlandin johtajan mukaan ruotsalaisten on helppo tehdä liiketoimintaa Suomen ruotsinkielisillä alueilla, mutta suomenkielisillä alueilla se ei ole menestyksekkästä.

—in our business it's absolutely necessary to speak Finnish. I mean the customers are Swedish speaking in Finland in Wärtsilä especially, and a few other places, we have them anyway, we could get them from Sweden, but selling as a

Swedish-speaking person selling to Finnish-speaking people isn't very successful. (Stein 2011).

Online Market Intelligencessä toimitaan kansainvälisesti ja kieltä tärkeämpää on oikeanlainen koulutus ja osaaminen. Niinpä heillä ei ole tällä hetkellä suomen kieltä osaavaa työntekijää, mutta nykyiset venäläiset työntekijät ovat halukkaita oppimaan suomen kieltä. Yrityksellä on tällä hetkellä kaksi venäläistä työntekijää Suomessa ja yksi paikallinen Riikassa. Yrityksessä on harkittu suomalaisen työntekijän palkkaamista, mutta siihen liittyy muutamia ongelmia. Työntekijän, jolla on työsopimus Suomessa, tulisi olla paikalla vähintään puolet työajastaan, mutta Online Market Intelligencen työtehtävissä pitää matkustaa paljon muun muassa Venäjälle, koska kaikki tuotanto tapahtuu siellä. Yrityksessä on myös hyvin erilainen työkuulttuuri Suomeen verrattuna. Venäjällä työntekijät ovat tottuneet työskentelemään aloittaen kymmeneltä ja he saattavat työskennellä ilta yhdeksään. He eivät myöskään välitä kansallisista vapaapäivistä, koska heidän asiakkailtaan ne eivät ole välttämättä samat päivät. Sen takia työntekijöiden tulee työskennellä joustavasti. Vastaavasti he voivat kuitenkin pitää lomia ilman selityksiä, mikäli ovat tehneet töitä esimerkiksi kansallisena vapaapäivänä.

In Russia in our business people start at ten o'clock not eight or nine and they are ended like eight or nine pm and we don't care about Russian public holidays because United States they have different holidays and you have different holidays so we are working during holidays as well. Of course there are some rules that people can have they holidays so it's more informal. (Shashkin 2011.)

Suomessa työntekijän palkkaaminen on myös sitovaa, koska työsuhdetta ei voi ilman syytä lopettaa. Shashkin ymmärtää, että Suomen lait suojelevat työntekijää, mutta hän pelkää, etteivät ne sovi heidän työkuulttuuriinsa. Lisäksi heidän alallaan on haastavaa löytää osaavaa ammattilaista Suomesta. *"It's quite hard to find a good specialist in our small industry"* (Shashkin 2011). Shashkinin mukaan hyviä yliopistoja heidän alansa varten on enemmän Baltian-maissa ja Pietarissa.

Neljästä tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä vain yhdessä käytettiin rekrytointiyritystä apuna työntekijöiden palkkaamisessa. Kahdessa yrityksessä koetaan, että toimiala on haastava rekrytoinnin suhteen ja sen takia he eivät usko, että rekrytointiyritykset löytäisivät heille sopivia työntekijöitä. Heidän mukaansa rekrytointiyrityksellä tulisi olla alalta kokemusta, jotta he pystyisivät tekemään rekrytointia. Yrityksille on myös tärkeää, varmistua siitä, että työntekijät sopivat yritykseen. Molemmissa yrityksissä

rekrytointiin on käytetty kontakteja sopivan henkilön löytämiseksi tytäryhtiön johtotehtäviin.

Energi Danmark käytti Mercuri Urval -rekryointipalvelua Suomen toimitusjohtajan palkkaamiseen, koska se on heille entuudestaan tuttu yritys. He ovat käyttäneet kyseistä rekryointiyritystä Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa. Energi Danmark päätti, missä he haluavat työpaikkailmoituksen julkaistavan. Mercuri Urval valitsi hakijoista kuusi, joita Energi Danmarkin johtajat tulivat haastattelemaan Suomeen. Kun tytäryhtiön toimitusjohtaja oli palkattu, hän on ollut siitä lähtien vastuussa työntekijöiden rekryoinnista Suomeen. FS Dynamics konsernissa on tehty rekryoinnit ilman rekryointiyritysten palveluja, ja he ovat palkanneet jo 130 työntekijää seitsemän vuoden aikana. He käyttävät rekryointipalveluja ja konsultointia ainoastaan silloin, kun he palkkaavat työntekijän EU:n ulkopuolelta.

WebScapessa rekryointi koettiin jokseenkin haastavaksi.

—here everyone wants to be a business assistant. If you put on ad for a business assistant, you get a huge number of applications. If you put on an ad for someone to do maybe legal work, the applications totally go down. Someone to do more of design and technical still goes down, someone to do marketing, almost nil — (Rakshitin 2011).

Hakijat ovat kuitenkin olleet hyviä. Kun WebScapelle haettiin työntekijöitä, yritystä ei ollut vielä perustettu ja työpaikkailmoitukset tehtiin Business Oulun kautta. Business Oulu toimitti hakemukset Intiaan ja intialaiset emoyhtiön työntekijät haastattelivat ehdokkaita Skypen välityksellä. Tämän jälkeen Rakshit saapui Suomeen, teki viimeiset haastattelut ja palkkasi yritykseen yhden työntekijän aloittamaan liiketoimintaa. Yrityksen perustamisen jälkeen hän palkkasi toisen työntekijän.

WebScapen toimitusjohtaja näkee ehdottomana kilpailuetuna sen, että kaikki suunnitellut työt tehdään Intiassa, koska siellä kustannukset ovat pienemmät. Heidän työntekijät Suomessa ovat tällä hetkellä kommunikointia varten. WebScapessa työskentelee neljä työntekijää, yksi Etelä-Suomessa, joka on venäläinen ja kolme Oulussa, jotka ovat suomalaisia. Koska työntekijät Suomessa ovat asiakaskontakteja varten, on tärkeää, että he osaavat suomen kieltä. Yrityksen tavoitteena on kasvaa Suomessa ja palkata uusia työntekijöitä lähitulevaisuudessa.

FS Dynamics Finlandissa työskentelee tällä hetkellä viisi suomalaista työntekijää ja yritykseen ollaan palkkaamassa kolmesta neljään uutta työntekijää lähiaikoina, mikäli liiketoiminta sujuu odotusten mukaisesti. Rekrytointi nähtiin haasteelliseksi FS Dynamics Finlandissa. Yrityksen johtajat olivat tavanneet potentiaalisia työntekijöitä muun muassa konferensseissa ja kuulleet joistakin henkilöistä asiakkaidensa kautta, joten heillä oli ajatus siitä, ketkä voisivat olla heidän tulevia työntekijöitään. Tämä oli Steinin mukaan hyvä etu, koska Tanskassa he joutuivat aloittamaan avoimella hakuilmoituksella. Siellä he käyttivät paljon aikaa tytäryhtiön johtajan kouluttamiseen. Sama prosessi ei olisi onnistunut Suomessa, koska Stein ei olisi voinut olla mukana kokouksissa kielitaidon puutteen vuoksi, ja hän ei olisi voinut kouluttaa tämän pohjalta Suomen tytäryhtiön johtajaa. Niinpä he tarvitsivat Suomeen henkilön, jolla oli aiempaa kokemusta sekä koulutusta, ja keneen he voisivat luottaa. Steinin mukaan näiden vaatimusten täyttäviä henkilöitä oli vähän, ja jos he eivät olisi saaneet niistä ketään, he eivät olisi välttämättä perustaneet tytäryhtiötä Suomeen, koska heillä ei ollut varasuunnitelmaa.

Myös muita työntekijöitä palkattaessa rekrytointi koettiin hankalaksi FS Dynamics Finlandissa suomen kielen takia. Johtajat eivät puhu suomen kieltä ja haastatteluiden tekeminen muulla kielellä ei olisi Steinin mukaan antanut parasta kuvaa työnhakijan kyvyistä, koska henkilön tuli osata myydä suomeksi. Heidän toimialallaan on selvää, että työntekijöiden tulee osata suomen kieltä, mutta toisaalta he toivoisivat työntekijöiden osuvan myös ruotsia, jotta yhteistyö konsernin muiden toimipisteiden kanssa olisi sujuvampaa, ja jotta he pystyisivät kommunikoimaan johdon kanssa ruotsiksi. Steinin mukaan ruotsin kielen taito ei voi kuitenkaan mennä suomen kielen osaamisen edelle, koska silloin se ei kohtaisi kohdemarkkinoiden tarpeita. Asiakkaista 95 prosenttia on suomenkielisiä. Yritys käytti asianajajaa tehdessään sopimuksia työntekijöille Suomessa. Joillakin palkatuista työntekijöistä oli kilpailukiello ja Stein käytti paljon aikaa keskusteluihin asianajajien kanssa tämän vuoksi. Steinin mukaan kilpailukiello hankaloittaa asioita heidän alallaan joka maassa.

FS Dynamics Finlandissa rekrytointi perustui siis aiempiin kontakteihin ja suhteisiin. Steinin mukaan yrityksessä ei ole vielä löydetty oikeaa tapaa tehdä rekrytointia Suomessa. He ilmoittavat avoimesta työpaikasta alan lehdessä. Ensimmäiseen ilmoitukseen tuli paljon hakemuksia ja toiseen vain muutama, joten he eivät tiedä, mikä olisi paras keino ilmoittaa avoimesta työpaikasta.

We haven't found out a very good recruitment forum in Finland yet. We advertise normally in the engineering newspaper. The first time we advertised we had great response, second time we had hardly any, so I don't really know, whereas in Denmark we have a track record of having many advertisements, in Sweden many more, and so we know which ones work and which ones don't, but I don't really know what to expect here, in terms of recruitments. (Stein 2011)

Mikäli Suomeen palkataan konsultteja, Suomen tytäryhtiön johtaja hoitaa rekrytoinnin. Mikäli palkataan henkilö johtavaan asemaan, Stein tekee toisen haastattelun, jos henkilö on todettu potentiaalisiksi. Hän myös allekirjoittaa sopimukset.

FS Dynamicsissa nähdään tarpeellisenä tulevaisuudessa henkilöstöjohtajan palkkaamisen johtajien tueksi, mikäli he aikovat laajentaa. Steinin mielestä Ruotsi, Suomi ja Tanska pysyvät hyvin hallinnassa nykyisten johtajien ohjaamina, mutta mikäli he laajentavat toimintaansa esimerkiksi Baltian maihin, he tarvitsisivat erityisosaamista nykyisen johdon tueksi.

Myös Energi Danmark konsernissa nähdään tärkeänä se, että heidän tytäryhtiössään Suomessa on suomalaiset työntekijät. Yrityksessä halutaan, että yritys nähdään suomalaisena, eikä tanskalaisen yrityksen tytäryhtiönä.

—we only have Swedes in the Swedish company, we only have Finns in the Finnish company, and we only have Norwegians in the Norwegian company, and that's very important to us, and that really helped us overcome the obstacles that we may have encountered in starting up (Smedegaard 2011).

Suomalaisten työntekijöiden tehtävänä on ylläpitää ja luoda uusia asiakassuhteita. Smedegaardin mukaan yrityksen henkilökunta tulisi lisääntymään nopeasti lähivuosina, mikä aiheuttaa kuluja, mutta on tarpeellista. Tytäryrityksellä Suomessa on tällä hetkellä kuusi työntekijää ja tulee olemaan kuudesta kymmeneen vuoden loppuun mennessä.

6.7 Työkulttuuri ulkomaisen näkökulmasta

Yritykset kohtasivat kulttuurisia eroja perustamisprosessin aikana, mutta heidän kokemustensa mukaan suuria tai investointeja estäviä eroja ei tullut esiin. Haastattelujen pohjalta kävi ilmi, että ulkomaiset pitävät suomalaisia rehellisinä, mikä helpottaa liiketoiminnan harjoittamista.

You can be fairly sure that when you have a signed contract that everything's in order, there's no real bureaucracy after that — and there's no issue of bribes or commissions or things going on underhand. So it's very open and frank culture — (Smedegaard 2011).

Luottamuksen ansiosta esimerkiksi FS Dynamics Finlandissa Suomen tytäryhtiötä johtava työntekijä on saanut paljon vastuuta ja vapautta. Pohjoismaiset olivat sitä mieltä, että heidän kulttuurinsa ei eroa suuresti Suomen kulttuurista, kuten monissa tutkimuksissa on todettu.

Intialaisen Rakshitin mukaan suomalaiset ovat hyvin ujoja eivätkä uskalla myöntää olevansa väärässä. Haastattelussa tuli ilmi, että Rakshit on huomannut suomalaisten olevan yksilöllisiä. Kuten teoria mukaan yksilöllisessä kulttuurissa henkilöt käyttäytyvät omien kiinnostusten mukaan. Rakshitin mukaan Suomessa suuri osa liiketoiminnastasuhteiden luomisesta tapahtuu saunassa, pubeissa tai yökerhoissa. *”If you can get any Finnish man or woman to drink a few drinks, it kind of converts them into an amazing person. Then they become your friend for life.”* (Rakshit 2011). Intialaiselle liikemiehelle huono puoli tässä on se, ettei tämä kuulu intialaisen elämäntapoihin. Rakshitin mukaan suurin osa suomalaisista pitää syömisestä, joten hän tapaa liiketoimintakumppaneitaan lounaalla tai illallisella. Hänen kokemusten mukaan esimerkiksi tapaamisen ehdottaminen lounaan merkeissä tietää varmaa myöntävää vastausta verraten siihen, että tapaaminen olisi toimistossa. Rakshitilla on kokemusta monenlaisista ihmisistä ja kulttuureista, ja hän on avoin monenlaisille asioille, joten erilaiset tilaisuudet eivät tuota ongelmia hänelle.

So if I suggest someone, let's go for a lunch, that is a meeting which is confirmed. Much more than having a meeting at their office. So, for me, it's not much of a challenge, because I've been meeting different kinds of people, I'm used to different kind of culture, I'm open to any kind of thing. (Rakshit 2011.)

Rakshitin kokemusten mukaan suomalaiset ovat kiinnostuneita, jos heille mennään puhumaan. *”They are dying to meet foreigners.”* (Rakshit 2011). Suomalaisten kanssa on helppo tehdä yhteistyötä kun heihin saa kontaktin. Hänen mukaansa ulkomaisten kannattaa mennä puhumaan suomalaisille, koska suomalaiset ottavat yleensä kontaktin mielenkiinnolla vastaan ja suomalaisia on helppo lähestyä. Paras tapa olla yhteydessä suomalaiseen on soittaminen tai vierailu, sähköposti ei yleensä tuota tulosta.

The only thing in Finland is that if someone wants to come here and do business. They have to do it, approach, they have to make (?), they have the capability to walk up to any person and start talking, hi, how are you. Because in Finland it's like this, in Italy or in France, if you walk up to a woman, I'm saying the (?) situation, and say something maybe nice, you may get slapped. In

Finland it would maybe be the other way around, you may find interest. Okay, so the people are very easily approachable. (Rakshit 2011.)

Suomalaisilla on Rakshitin mukaan paljon opittavaa liiketoiminnan suhteen. Suomalaisien tulisi olla aggressiivisempia ja toimia nopeammin tai he menettävät mahdollisuuksia. Hänen mukaansa Suomi menetti muun muassa mahdollisuutensa tehdä rahaa internetbuumin aikaan. Suomen tulisi tarttua aggressiivisesti mahdollisuuteen tulevasta teknologiasta, mikä liittyy muun muassa sosiaaliseen verkostoon. Kun suomalaiset jäävät miettimään toimintaan liittyviä riskejä, muu maailma menee eteenpäin eikä odota. Kun suomalainen on valmis ottamaan askeleen, se on usein jo myöhäistä. Liiketoimintaan liittyy aina riskejä ja niitä pitää ottaa, vaikka joskus epäonnistutaan. Tässä tulee esille Hofsteden teorian mukainen epävarmuuden välttäminen, mikä kuuluu suomalaiseseen kulttuuriin.

I would say that Finland has a lot to learn. Because they aren't aggressive, they are not fast, automatically in the world of business, if you're not fast and aggressive you lose opportunities. — Imagine the world of business as a bus, which is stopping at a particular stop just for once. You're either on that bus or it's gone forever. So I would say Finland is country of a lot of missed opportunities. — They keep on thinking, and when they keep on thinking, everything else, remaining part of the world doesn't wait. (Rakshit 2011).

FS Dynamics Finlandin edustaja tapasi Suomessa ensimmäisenä ruotsinkielisiä henkilöitä Vaasassa ja Helsingissä. Heidän kulttuurinsa ei poikkea hänen mukaansa ruotsalaisesta kulttuurista lainkaan. Steinin mukaan suomalaiset eroavat tanskalaisista ja ruotsalaiset ovat näiden kulttuurien välimuoto. Hän on huomannut eroja muun muassa siinä, kun jokin projekti on vienyt odotettua enemmän aikaa. Suomalaiset toteuttavat sen loppuun omalla ajallaan, kun taas tanskalaiset neuvottelevat asiakkaan kanssa saadakseen luvat laskuttaa projektista enemmän tunteja. Tanskalaisille on helppo neuvotella asiakkaiden kanssa, jopa pyytää enemmän rahaa, kun taas ruotsalaiset ja suomalaiset eivät pidä siitä.

If I'm gonna sort of over-simplify things, it's twisting it almost to a joke character, but there is some element of truth in there I believe, that if the day get a project, which is a little bit more difficult than you anticipated, say that you promise to deliver it in a hundred hour, and you find out that hey, 120 hours have passed, and I'm about to finish it, but, then our Finnish employees would not enter the last 20 hours on the time sheets, so they take on their own time to sort of help the project to look good. Whereas the Danes would immediately call the client and say, hey you did not give us the correct (?) data and they would go bababa, and they would have an agreement that 120 hours is okay to invoice. And they would quickly argue and convince the customers that they

should pay for the 120 hours. So there I guess is somehow a little bit of difference. And both methods of solving the problem are fine, as far as the company is concerned. What is not okay is if we have to pay for 120 hours to the people and only get paid for 100 hours by the customer. So I think there is a tendency in Denmark to do, very quickly call the customers, to fix something, and it could be a special solution this time, and people have no problem at all with taking that kind of contact in general. They are very sales-oriented in that way, it's very natural for the people to talk business in the negotiations, even if it means asking for more money. Whereas that is a difference even with Swedes, Swedes and Finns don't really like doing that very much. Most of them. They are a bit awkward in the situation. (Stein 2011.)

Stein arvostaa kuitenkin työntekijöiden ammatillista osaamista ja hänen mukaansa kaikki heidän työntekijät ovat puheliaita ja heidän kanssa tullaan helposti toimeen. Hän arvostaa kaikissa yrityksen työntekijöissä sitä, että he ovat sitoutuneita työhönsä. Konsernin tytäryhtiössä Tanskassa työntekijät ottavat Steinin mukaan helpommin sairauslomaa kuin Suomessa tai Ruotsissa. Yrityksellä ei ole kuitenkaan ollut ongelmia sen suhteen, että työntekijät olisivat lopettaneet työsuhteensa välittömästi ja siirtyneet kilpailijalle paremman palkan perässä, mitä on Steinin mukaan tapahtunut monissa yrityksissä Tanskassa. Tanskalaiset ovat itsekkäämpiä, kun taas suomalaiset ja ruotsalaiset ennemmin välttävät siltojen polttamista taaksepäin.

Venäläinen yrityksen edustaja näkee suomalaisen kulttuurin osana eurooppalaista kulttuuria, joka ei niin suuresti eroa muista. Shashkinin mukaan suomalaiset saattavat vaikuttaa konservatiivisilta, mutta he eivät ole. Suomalaisten kanssa on helppo muodostaa keskinäinen luottamus. Toimitusjohtaja kokee neuvotteluiden ja tapaamisten menneen hyvin suomalaisten kanssa. Kollektiivisuus nousi esille haastateltaessa venäläistä yrittäjää. Monet hänen liiketoimintaansa liittyvät päätökset on tehty sen pohjalta, mikä on parasta hänen perheelleen. Kollektiivisuus näkyy myös siinä, että yrityksen työntekijät ovat perheenjäseniä. Venäläinen kulttuuri näyttäisi olevan myös pitkänaikavälin suuntautunutta, koska yksilön vastuu perheestä ja työstä liittyvät paljon toisiinsa, eivätkä ne kilpaile keskenään. Online Market Intelligencen toimitusjohtajalla on aiempia kontakteja Suomeen ja hän oli viettänyt aikaa Suomessa, joten hänellä oli käsitys suomalaisesta kulttuurista.

Yritysten edustajat ovat kokeneet, että heitä on kohdeltu Suomessa tasa-arvoisesti ja viranomaiset suhtautuvat ulkomaalaisiin hyvin. *”I think in every country has some degree of patriotism —”* (Stein 2011). Asiakkaat suhtautuvat kaikissa maissa paremmin

oman maan kansalaiseen, koska tuolloin palvelu on paikallista ja sitä arvostetaan enemmän kuin ulkomaista.

Kuten teoriassa tuotiin esille, organisaatiossa muodostuu ajan myötä yhteinen organisaatiokulttuuri. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten liiketoiminta on alussa ja organisaatiokulttuurin muodostuminen alkuvaiheessa. Eniten kulttuurieroja tuli esille Venäjän ja Suomen kulttuurien välillä. Mikäli intialainen yrityksen edustaja ei olisi toiminut niin paljon kansainvälisesti, hän olisi saattanut korostaa kulttuurillisia eroja enemmän. Hän on kuitenkin tottunut työskentelemään omasta kulttuuristaan poikkeavien kulttuurin edustajien kanssa. Luultavasti kaikkien haastateltavien henkilöiden aiemmat kansainväliset kokemukset vaikuttavat siihen, etteivät he nosta kulttuurillisia eroja esille. Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että pohjoismaisten on helppo tehdä yhteistyötä kulttuurillisten yhtäläisyyksien vuoksi. Haastattelujen pohjalta voitaisiin olettaa, että WebScapessä olisi eniten maskuliininen organisaatiokulttuuri, jossa arvoina pidetään määrätietoisuutta, kilpailua ja saavutuksia. Yrityksen edustaja toi esille kilpailuhaluukkuutensa ja vaikutti hyvin määrätietoiselle eikä pelkää ottaa riskejä saavuttaakseen tuloksia. Maskuliinisessa kulttuurissa johtajat ovat itsevarmoja ja päättäväisiä. WebScapessa halutaan myös toimia heti eikä jäädä miettimään poiketen Suomen kulttuurista, mihin kuuluu asian suunnittelu. Kun suomalainen kulttuuri on monokronista, WebScapessa saattaa korostua intialainen polykroninen aikakäsitys, jossa montaa asiaa hoidetaan samanaikaisesti ja asioita hoidetaan spontaanisti.

Kieli osana liiketoimintaa

Haastateltavat eivät puhu suomen kieltä. Tämä ei ole ollut heidän mukaansa suuremmalti ongelma, koska monet suomalaiset puhuvat hyvin englantia, ja monilla alueilla puhutaan myös ruotsia. Pohjoismaisten yritysten etuna on se, että kaikki asiakirjat on Suomessa saatavilla myös ruotsin kielellä. FS Dynamics Finland on muun muassa rekisteröity ruotsinkieliseksi, jotta johto ymmärtäisi esimerkiksi verotukseen liittyvät asiakirjat. Heidän palkkaamat tilintarkastaja ja asianajaja Suomessa ovat myös ruotsinkielisiä osaavia ja toimittavat yritystä koskevat asiakirjat ruotsinkielisinä. Tutkimuksessa mukana olleet yrittäjät ovat sitä mieltä, että mikäli esimerkiksi virastossa asiakaspalvelija ei ole osannut kertoa asiaa englanniksi tai ruotsiksi, hän on osannut neuvoa eteenpäin. Steinin kokemusten mukaan Suomessa palvelut ovat sujuneet

todella hyvin virallisesti kaksikielisillä alueilla, kuten Vaasassa. Stein luottaa siihen, että Suomen tytäryhtiön johtaja tietää, mitä suomenkieliset paperit sisältävät, kuten laskut.

Erilaisten lomakkeiden täyttäminen ja tietojen hankkiminen on ollut haasteellisempaa pohjoismaiden ulkopuolelta tuleville yritysten edustajille. Kaikkia lomakkeita ja tietoja ei ole käännetty englannin kielelle, joten tämä on aiheuttanut lisätyötä. Intialainen ja venäläinen yrityksen edustaja on joutunut pyytämään apua suomalaisilta tuttaviltaan tai kääntämään lomakkeiden tiedot, joten niiden täyttäminen on vienyt aikaa. Steinin ja Shashkinin mukaan monista tiedoista löytyy myös jotakin englannin kielellä, mutta tarkemmat tiedot ovat vain suomen kielellä, joten se on este palvelun hankkimiselle.

Kuten teoriassa on mainittu, tietyn maan kulttuuria halutaan korostaa käyttämällä siihen kulttuuriin liittyvää kieltä. Kolme tutkimuksessa mukana ollutta yritystä on sitä mieltä, että Suomen tytäryhtiössä tulisi korostaa Suomen kulttuuria. Kolmessa yrityksessä työntekijät puhuvat keskenään suomen kieltä, mutta johtajien ja muiden maiden kollegojen kanssa puhutaan englannin kielellä. Venäläisessä yrityksessä käytetään vain venäjän kieltä, koska heillä ei ole suomalaisia työntekijöitä. Englannin kielen osaaminen on siis usein ehto työntekijää valitessa. Vaikka asioiden hoitaminen onnistuu englannin kielellä eikä kieltä nähdä suureksi haasteeksi, haastateltavat ovat sitä mieltä että olisi etu, jos he osaisivat puhua suomen kieltä, etenkin oltaessa tekemisissä työntekijöiden kanssa.

Teoriaan viitaten puhuttaessa vierasta kieltä, saattaa tulla väärinymmärryksiä ja niistä voi aiheutua ristiriitoja. Rakshitin mukaan myös käännökset englannista suomen kielelle ovat haasteellisia, koska suomen kielessä ei ole kaikille sanoille vastinetta. Hän on myös sitä mieltä, että hänen olisi helpompi lähestyä asiakasyritysten johtajia, mikäli osaisi suomen kieltä. Monissa yrityksissä johtaja on tällä hetkellä keski-ikäinen mies, joka ei välttämättä tunne oloaan varmaksi kommunikoidessaan vieraalla kielellä.

Venäläisen Online Marketin Intelligencen alalla suomen kieli ei ole asiakastilanteissaakaan välttämätöntä. Toimialalla suurin osa yrityksistä toimii kansainvälisesti ja esimerkiksi suurin osa tiedoista, jotka liittyvät heidän alaansa ovat englannin kielellä ja tulevat maista, joissa puhutaan englantia. Niinpä englannin kielen taito on tärkeämpää kuin suomen kielen osaaminen. Shashkinin mukaan on toisaalta tärkeää, että heidän työntekijänsä ovat venäläisiä, koska he tarjoavat palvelunaan muun muassa markkinatietoa Ve-

näjästä. Tuolloin on uskottavampaa saada tiedot venäläiseltä, kuin suomalaiselta, joka työskentelee venäläiselle yritykselle. ”*I don't think that Finnish people actually expect knowledge of Finnish also from foreign — in our case it's also even better than if a Russian people are here to represent this services because we are expected to also offer some consultancy of Russia*” (Shashkin 2011). Kahdessa yrityksessä neljästä johtaja on halukas oppimaan suomen kieltä helpottaakseen omaa asemaansa.

Kansainvälisesti viestittäessä on turvallisinta käyttää matalan kontekstin viestintää, jossa sanallisen viestin merkitys korostuu. Haastatteluissa ei huomattu minkään kulttuurin osalta korkean kontekstin viestintää, mutta se varmasti korostuisi esimerkiksi Italian tai Ranskan kulttuurissa.

6.8 Tulevaisuuden näkymät

Suomeen investoineiden yritysten tulevaisuuden näkymät ovat hyvät. Kaikki odottavat kasvua ja erityisesti lisää asiakkaita. Esimerkiksi Online Market Intelligencen toiminta on tällä hetkellä vielä tappiollista, mutta heidän kokemuksensa Venäjältä kertovat, että alussa menee aikaa asiakkaiden hankkimiseen ja neuvotteluihin, ennen kuin alkaa syntyä tulosta. Tämän vuoksi Shashkin on positiivinen ja uskoo tuloksen paranevan lähiaikoina. WebScapen johtaja näkee paljon potentiaalia Suomessa.

”I have come into a wonderland which no one else has discovered. So I can break it into peaces and sell it to the rest of the world, and I can keep on doing it, because the rest of the world would never discover this country — the potential is enormous.” (Rakshit 2011).

Energia Myynti Suomella on ollut mukanaan onnea, sillä osa heidän kilpailijoistaan on siirtynyt pois markkinoilta ja yritys onkin jo saavuttanut asetetut tavoitteet ja liiketoiminnan aloittaminen on sujunut paremmin kuin he odottivat. Suomi, Ruotsi ja Norja tulevat olemaan Energi Danmark konsernin pääalueita kasvun suhteen seuraavat 10–15 vuotta. Energi Danmark konsernissa tulevaisuudessa tärkeänä nähdään myös pohjoismaiden yhteistyön kehittäminen. He ovat kehittäneet palvelunsa niin, että jos esimerkiksi Suomessa sijaitsevalla yrityksellä on toimipisteet myös Ruotsissa, Tanskassa tai Norjassa, he voivat tehdä Suomessa sähkösopimuksen kaikkien maiden toimipisteisiin. Hyvän kasvun ja pohjoismaiden yhteistyön takia Suomen toimipiste nähdään tärkeänä myös tulevaisuudessa.

FS Dynamics Finland Oy:n päämääränä on olla yksi suurimmista yrityksistä toimialal-
laan 20–25 työntekijällä muutamassa vuodessa. Yrityksen edustaja näkee mahdollisena
tulevaisuudessa toimipisteen avaamisen Tampereen lisäksi myös Helsinkiin. Ainoa ra-
joittava tekijä kasvuun on rekrytointi, koska palkat ovat suurin kustannus yritykselle.
Steinin mukaan myös toimitilojen vuokrat ovat Suomessa kalleimmat verraten Ruotsiin
ja Tanskaan. Tulevaisuudessa yritys saattaa ostaa toimistotilat nykyisten vuokratilojen
tilalle. Heillä ei ole tällä hetkellä kotisivuja suomenkielellä ja se on yksi tulevaisuuden
tehtävistä.

7 Pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Suomen kulttuurissa ja markkinoissa on monia ulkomaisia investointeja houkuttelevia
tekijöitä. Tutkimustuloksista käy ilmi, että Suomeen on investoitu, koska markkinat
ovat potentiaaliset. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten pääasiakassegmentti ovat
yritykset sekä yhteisöt ja erityisesti teknologian yrityksiä on Suomessa useita. Suomi
kiinnostaa myös hyvän infrastruktuurin ja rehellisen, lakien avulla säädellyn liiketoi-
minnan ansiosta.

Tutkimuksessa mukana olevien yritysten kansainvälistyminen on pohjautunut kasvu-
strategiaan eli yrityksillä on ollut halu kasvaa. Prosessi on tehty käyttämällä orgaanista
polkua eli kansainvälistyminen on tehty omien resurssien avulla. Yritykset kansainvälis-
tyivät käyttämällä ulkoista kasvua eli perustivat tytäryrityksen Suomeen.

Ulkomaisten yritysten perustamisprosessia ovat viivyttäneet osakepääomaa varten tar-
vittavan pankkitilin avaaminen, lomakkeiden ja tietojen kieli, suomalaisen verkkotun-
nuksen ja oleskeluluvan hankkiminen sekä luotettavan tiedon etsiminen. Selvityksen
mukaan pankeilla on mahdollisuus perustaa tili ulkomaiselle yritykselle keino-
tunnuksil-
la ja näin yritys saadaan perustettua, jonka jälkeen pankkitili avataan virallisesti yrityk-
sen nimiin. Tätä ratkaisua ei ole oletettavasti esitetty tutkimuksessa mukana olleille yri-

tyksille, koska ne joutuivat ratkaisemaan ongelman itse. Haastateltavat kokivat, että heidän oli hankala etsiä tietoa yritysten palveluista kielen takia. Suomalaisten yritysten tulisikin huomioida, että tiedot vierailta kielillä ovat tärkeitä, mikäli ulkomaisia asiakkaita halutaan saada. Haasteista huolimatta ulkomaiset kokevat, että yrityksen perustaminen Suomeen on yksinkertaista ja nopeaa. Mikään näistä yrityksen perustamisprosessia hidastavista tekijöistä ei ollut niin suuri, että investointi olisi jätetty tekemättä.

Voidaankin todeta, että Suomessa on huomioitu ulkomaiset investoijat ja heitä varten on monia auttavia tahoja. Esimerkiksi Helsingissä toimii tällä hetkellä In to Finland, joka toimii lähinnä ulkomaisia ja ulkomaille lähteviä varten. Yrityksen perustamisprosessia kehitetään jatkuvasti, kuten yksinkertaistamalla perustamisilmoitusta.

Tutkimuksessa esiin nousseita kulttuurieroja olivat epävarmuuden välttäminen, suomalaisten rauhallinen luonne, liiketoimintasuhteiden luominen ja työskentelytavat. Suomalaiset suunnittelevat toimintaansa esimerkiksi intialaiseen kulttuuriin nähden tarkasti eivätkä suomalaiset halua ottaa liikaa riskejä. Suomalaiset ovat myös tutkimustulosten mukaan luonteeltaan hyvin ujoja ja eivät halua myöntää virheitään. Molemmat ominaisuudet saattavat hidastaa liiketoiminnassa tulosten saavuttamista. Liiketoimintasuhteita luodaan Suomessa eri tavoin kuin esimerkiksi Intiassa ja tämä tulisikin ottaa huomioon kansainvälisessä toiminnassa. Suomessa työskentelytavat pohjautuvat pitkälti lainsäädäntöön ja tämän vuoksi suomalaisen työntekijän palkkaaminen saatetaan kokea haasteelliseksi. Globalisaation kehittyessä kulttuuriset ominaisuudet muuttuvat ja kansainvälistyvät tulevaisuudessa. Suomalaisten kyky toimia kansainvälisesti on kehittynyt koko ajan ja tulee varmasti kehittymään jatkossakin.

7.2 Tutkimusprosessi ja ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön suunnittelu ja toteutus alkoi vuoden 2011 alussa. Tutkimussuunnitelma toteutettiin helmikuun aikana. Koko prosessin aikana etsittiin aktiivisesti teoreettista aineistoa tutkimuksen tueksi. Aikataulu ei pysynyt alkuperäisen suunnitelman mukaisena, mutta siihen oli jo alussa varauduttu. Haastattelut järjestettiin opinnäytetyössä mukana olleiden yritysten aikataulujen mukaan ja suotuisin aika haastatteluihin oli huhti-

toukokuu yritysten kiireiden takia. Tämän vuoksi tutkimuksen valmistuminen siirtyi toukokuulta syyskuulle.

Tutkimusprosessi alkoi tiedon keräämisellä ja aiheen tarkentamisella. Alku oli haastava ja tietoa mahdollisista ulkomaisista yrityksistä oli hankalaa saada. Monella yrityksellä ei ollut aikaa antaa haastatteluja. Tutkimuksesta saadun kokemuksen perusteella yrityksiä saa parhaiten tutkimukseen mukaan, kun aihe on yrityksille ajankohtainen. Vuonna 2009 perustetuista yrityksistä yksikään ei antanut myöntävää vastausta haastattelupyyntöön, kun taas vuonna 2010 perustetuista yrityksistä muutamalta saatiin myöntävä vastaus heti.

Tutkimukseni aikana pääsin tapaamaan henkilöitä eri kulttuureista, ja jokainen haastattelu oli erilainen. Ammatillinen kasvuni oli mittava, sillä prosessi oli pitkä ja opin siitä paljon myös itsestäni. Oli tärkeää palauttaa tutkimustehtävä mieleen prosessin aikana, jotta tutkimus vastaa suunnitelmassa laadittua tehtävää.

Kokonaisuutena tutkimusprosessi sujui hankalista vaiheista huolimatta hyvin ja koen onnistuneeni tutkimuksen tekemisessä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla johtotason henkilöitä, joilla on henkilökohtaista kokemusta yrityksen perustamisesta Suomeen ja tämä lisää luotettavuutta. Prosessia viivytti hieman se, ettei tietoa ollut saatavilla tai tiedot olivat ristiriidassa keskenään. Tutkimuksessa saatiin vastauksia asetettuihin tutkimustehtäviin ja niistä voi olla tulevaisuudessa hyötyä useille tahoille.

Haluan kiittää haastattelun antaneita herra Rakshitia, Steiniä, Shashkinia, Smedegaardia ja rouva Hakoja. Heidän ansiostaan sain toteutettua tämän itselleni tärkeän tutkimuksen onnistuneesti. Lisäksi kiitän ohjaavia opettajia ja opiskelutovereita avusta sekä Invest in Finland Oy:tä, josta sain tutkimuksen kannalta tärkeitä tietoja.

7.3 Mahdollinen jatkotutkimus

Tämä tutkimus on aiheesta pintaraapaisu ja jatkotutkimuksena samaa aihetta voitaisiin syventää tai laajentaa. Kansainvälistymiseen kuuluu esimerkiksi riskit, joita ei ole otettu mukaan tähän tutkimukseen, mutta niitä olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi ulko-

maisten yrityksen perustavien näkökulmasta. Tutkimusta voitaisiin laajentaa myös ottamalla mukaan erikokoisia yrityksiä eri maista.

7.4 Lopuksi

Toivon, että tutkimuksestani on hyötyä tulevaisuudessa. Aihe oli itselleni mielenkiintoinen ja tutkimus todella antoisa. Tutkimusta aloittaessani uskoin, että kohtaisin enemmän hankalia vaiheita yrityksen perustamisprosesseissa, mutta Suomessa nämä ongelmat olivatkin hyvin pieniä. Koska yritysten edustajat ovat toimineet aiemmin kansainvälisesti, kulttuurierot eivät yllättäneet heitä. Lopetan tutkimukseni positiivisiin ajatuksiin siitä, miten monia asioita ulkomaiset arvostavat Suomessa ja Suomen kulttuurissa.

Lähteet

- Adler, N. 1997. *Organizational Behavior*. Third Edition. Ohio: South-Western College Publishing
- Ahokangas, P. & Pihkala T. 2002. *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki: Edita.
- Alasuutari, P. 2001. *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Airaksinen, T. 2011. *Business Finland*. Helsinki: Perhemediat Oy.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2010. *Sisämarkkinat*.
<http://www.ek.fi/www/fi/sisamarkkinat/sisamarkkinat.php>. 20.5.2011.
- Energia Myynti Suomi Oy. <http://www.energiasuomi.fi/>. 6.5.2011.
- Energi Danmark.
<http://ww.energidanmark.dk/media/115899/ed%20engelsk%20til%20web.pdf>. 28.4.2011.
- Euroopan Keskuspankki. Euroalueen kartta 1999-2011.
<http://www.ecb.europa.eu/euro/intro/html/map.fi.html>. 19.5.2011.
- Euroopan Unionin Portaali. 2011. Maaprofiilit. http://europa.eu/about-eu/countries/index_fi.htm. 19.5.2011.
- FS Dynamics. 2011. <http://www.fsdynamics.se/gb/>. 12.4.2011.
- Hako, L. 2011. Vanhempi konsultti. Sogeti Oy. Nauhoitettu haastattelu 20.4.2011.
- Heikkilä, T. 2004. *Tilastollinen tutkimus*. 5. painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations – Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. 1993. *Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Hofstede, G. 2010. http://www.geert-hofstede.com/hofstede_finland.shtml. 10.8.2011.
- Invest in Finland. 2011. *Why Finland*.
http://www.investinfinland.fi/why_finland/en_GB/why_finland/. 1.4.2011.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. *Exploring corporate strategy*. 8th edition. England: Pearson Education Limited.
- Josek. 2011. *Yrityksen perustaminen*. http://www.jdc.fi/filebank/14250-YT9_Perustaminen_JOSEK_100215.pdf. 4.4.2011.
- Kaiser, R. 2005. *Why can't we be like the Finns*.
<http://www.commondreams.org/views05/0829-24.htm>. 3.3.2011.
- Kaupparekisterilaki 129/1979. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790129>. 9.8.2011.
- Kivelä, H. & Nordell, R. 2005. *Yrittäjän oikeutta*. 6. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Lampio, E. 2011. *Yritysneuvoja*. Pohjois-Karjalan Uusyrityskeskus Ry. Nauhoitettu haastattelu 18.4.2011.
- Liu, S., Volcic, Z. & Gallois, C. 2011. *Introducing Intercultural Communication*. London: SAGE Publications Ltd.
- Liukkonen, O. 2011. *Sähköpostikeskustelu*. 23.5.2011.
- Lukkari, J. 2011. *Suomi ei kiinnosta ulkomaisia investoijia*.
<http://www.tekniikkatalous.fi/talous/article593707.ece>. 11.5.2011.

- Lähdesmäki, V. 2011. Kulttuurierot vaikuttavat myös työpaikoilla.
<http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/Kulttuurierot+vaikuttavat+my%C3%B6s+ty%C3%B6paikoilla/1135266207272>. 17.5.2011.
- Mor Barak, M. 2011. Managing Diversity – Toward a Globally Inclusive Workplace. Second edition. United States: SAGE Publications, Inc.
- Online Market Intelligence Oy. 2011. <http://www.omirussia.ru/en/>. 26.4.2011.
- Osakeyhtiölaki 624/2006.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search\[type\]=pika&search\[pika\]=osakeyhti%C3%B6laki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624?search[type]=pika&search[pika]=osakeyhti%C3%B6laki). 9.8.2011.
- Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.
- Rakshit, A. 2011. Toimitusjohtaja. WebScape Oy. Nauhoitettu haastattelu 7.5.2011.
- Rugman, A. & Hodgetts, R. 2003. International Business. Third edition. England: Pearson Education Limited.
- Schauman, H. Taipalus, K. Melolinna, M. Vauhkonen, J. Hellström, J. 2011. Euro & talous 1/2011: Rahapolitiikka ja kansainvälinen talous.
http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ja_talous/Rahapolitiikka_ja_kansainvalinen_talous/Documents/et_01_2011.pdf. 9.5.2011.
- Schwartz, S. 2011. Kulttuuriset arvo-orientaatiot. Vaajakoski: Limor Oy.
- Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Shashkin, A. 2011. Toimitusjohtaja. Online Market Intelligence. Nauhoitettu haastattelu 27.4.2011.
- Smedegaard, H. 2011. Johdon assistentti. Energi Danmark. Nauhoitettu haastattelu 29.4.2011.
- Sogeti Finland Oy. 2011. <http://www.sogeti.fi/>. 18.4.2011.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2010. Lakisääteiset vakuutukset.
http://www.stm.fi/vakuutusasiat/lakisaateinen_vakuutus. 23.8.2011.
- Stein, C. 2011. Toimitusjohtaja. FS Dynamics Finland Oy Ab. Nauhoitettu haastattelu 14.4.2011.
- Suomen Pankki, Tilastokeskus & Invest in Finland. 2008. Ulkomaiset yritykset Suomessa.
http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/Documents/IIF_termisto_20080215.pdf. 11.5.2011.
- Suomen Uusyrityskeskukset ry. 2011. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Unikuva.
- The World Economic Forum 2010. The Global Competitiveness Report 2010-2011.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf. 9.8.2011.
- Tilastokeskus. 2011a. Sivuliike. <http://www.stat.fi/meta/kas/sivuliike.html>. 7.4.2011.
- Tilintarkastuslaki 459/2007.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070459?search\[type\]=pika&search\[pika\]=tilintarkastus](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070459?search[type]=pika&search[pika]=tilintarkastus). 9.8.2011.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 2004. Managing people across cultures. England: Capstone Publishing Ltd.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Työ- ja elinkeinokeskus 2009. Yrityksen perustamisopas. 18. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Yrittäjyyskatsaus 2010.
http://www.tem.fi/files/27967/TEM_60_2010_netti.pdf. 3.3.2011.
- Työsuojeluhallinto. Ulkomaalaisten työnteko Suomessa.
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/ulkomaalaiset#velvollisuudet>. 23.8.2011.

- Ulkoasiainministeriö. 2010. Maabrändivaltuuskunta antaa Suomelle tehtäviä.
<http://formin.finland.fi/public/Print.aspx?contentid=206459&nodeid=15145&culture=fi-FI&contentlan=1>. 12.8.2011.
- Ulkomaalaislaki 2004/301.
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040301?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ulkomaalaislaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040301?search[type]=pika&search[pika]=ulkomaalaislaki). 5.6.2011.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.
- Verohallinto 2010. Ulkomaisen yhteisön tuloverotus Suomessa. http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Ulkomainen_yritys_Suomessa/Ulkomaisen_yhteison_tuloverotus_Suomessa%289921%29#Kiinte%C3%A4%20toimipaikka%20tuloverotuksessa1. 8.8.2011.
- Verohallinto 2011. Ulkomaisen yrityksen työnantajavelvollisuudet.
http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Ulkomainen_yritys_Suomessa/Ulkomaisen_yrityksen_tyonantajavelvollis%2811809%29. 23.8.2011.
- Viestintävirasto 2011. Opas fi-verkkotunnuksen hankkimiseen.
www.viestintavirasto.fi/attachments/5oRDBhu04/fi-verkkotunnusesite.pdf. 9.8.2011.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Tammi.
- WebScape Oy. 2011. <http://www.webscapeoy.com/>. 6.5.2011.
- Äijö, T. Kilpailukyky huippukuntoon - Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.

Saatekirje ulkomaisiin yrityksiin sähköpostilla.

Aihe: Bachelor thesis about foreign companies in Finland

Viesti: Dear recipient

Has it been difficult to set up a company in Finland as a foreign person? Why? What makes it difficult to cooperate with Finns? What we Finns have not considered?

I would like to find answers to these questions by conducting research among foreign companies that have established their business in Finland. I'm a student of North Karelia University of Applied Sciences studying business economics with a specialization in business management. I'm doing my Bachelor thesis about the challenges that foreigners encounter when establishing a company in Finland. To increase the reliability of my research, I would need experiential knowledge of foreign companies in Finland. I received the name of your company from Invest in Finland that keeps register of established companies.

I was wondering if I could interview one of your key persons who was involved in the establishment of your company in Finland. The interview would take about 1-2 hours and it is possible to prepare for the questions in advance. In addition I would like to know if I could be also in touch by email if there is need for further questions.

I would be grateful for your contribution. Your company would bring valuable information not only to my research, but also to other business enterprises and Finnish authorities. I also believe that my research can provide you with some new ideas for the development of your business processes. All information will be treated confidentially.

If you have any further questions about my research, do not hesitate to contact me. I would be happy to tell you more.

I look forward to your positive reply.

Kind regards

Minna Hirvonen

Student

North Karelia University of Applied Sciences

minna.m.hirvonen@edu.ncp.fi

+35840 566 8579

Interview of business start-up process in Finland

In Finland there are 3 220 foreign companies. Finland is an open economy and our government is business-friendly, but are there still challenges when setting up a company in Finland as a foreign person? Through this research I would like to find out what can complicate business in Finland. Main questions relate to the establishing process and cultural differences.

Questions

Some basic information to get a good image of your business (information that is not on your website)

- Basic information of your company (turnover, branch, which countries do you operate in)?

You have started-up business in Finland last year.

- What was your role when starting-up a business in Finland?
- Which are the main reasons that influenced to your decision to start a business in Finland?
 - What kind of market analysis did you make of Finland?
 - Were there other good country alternatives?

When thinking your business starting-up process from the beginning to this moment.

- Could you describe your establishing process in details?
 - Where did you start?
 - Where did you get information about establishing a company?
 - Could you tell if you had problems to get information?
 - With whom have you done cooperation (institutions, your own contacts)?
 - How did you arrange your finance? Did you use Finnish financial institutions?
 - Why did you start your business in a certain city in Finland?
 - What kind of support did you get from public authorities?

There are many obligations by law when you establish a company

- Does it make business difficult or easier?
- Would you tell if it's easy to follow the laws?

Your company is a limited company.

- How is your board formed?
- What kind of experiences do people in management have of internationalization?

If you think your internationalization process to Finland:

- Which were the most difficult aspects when starting-up a business in Finland?
- Do you think that doing business in Finland is more difficult for a foreign person?
- What changes do you wish Finland to make to help foreign people to do business in Finland?

Would you tell if your company has recruited people to your office in Finland:

- How many employees do you have?

- Are they Finnish?
- What was your recruiting process like?
- With whom did you operate during your recruiting process?

Finnish culture might differ from the other cultures you have encountered. From your point of view:

- Which are the positive and negative characteristics?
 - How would you describe cooperation with Finns?
- Which languages do you use in your company?
 - Has the language been a problem?
- How Finnish business culture differs from your own country?

You have now some experience in doing business in Finland.

- How do you see your future in Finland?
- Other comments.

Haastattelu uusyrityskeskus

Voisitteko kuvailla, mitä palveluja tarjoatte/miten olette yhteistyössä ulkomaisten kanssa, jotka perustavat uutta yritystä?

Onko palvelunne maksullisia?

Mikä on teidän asemanne ulkomaisia palveltaessa?

Minkä tahojen kanssa teette yhteistyötä?

- Onko yhteistyössä kehitettävää? Miten sitä voisi kehittää?

Mitkä ovat suurimmat haasteet ulkomaalaiselle perustettaessa yritystä?

- Onko mielestänne kieli ongelma?
- Ymmärtävätkö ulkomaiset mielestänne suomen lainsäädäntöä?
- Mikä on kaikista haastavin vaihe perustamisprosessissa?

Yhdessä haastattelussa on käynyt ilmi, että osakepääoman laittaminen suomalaiselle tilille on ollut haasteellista, onko teillä tästä kokemusta?

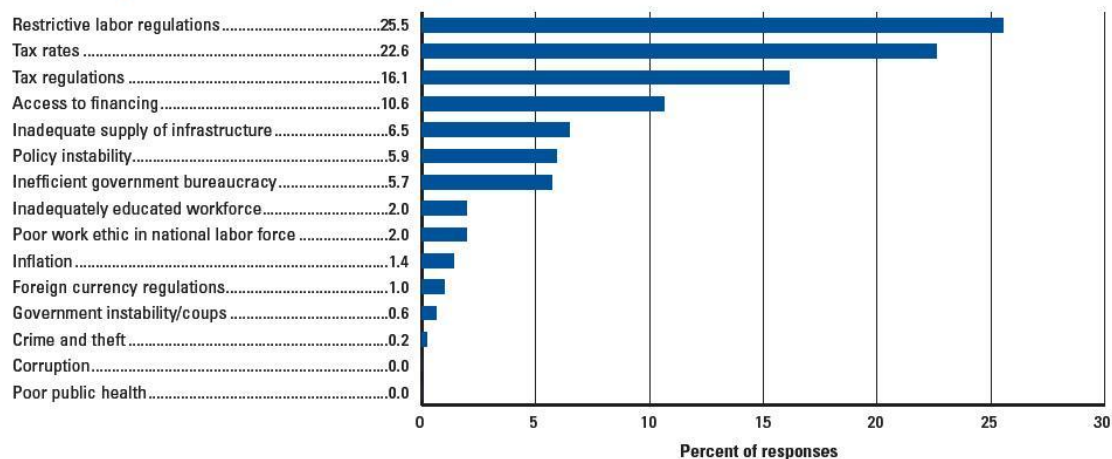
Onko eri maista tulevien kanssa enemmän tai vähemmän haasteita tai eri haasteita?

Millaisen koette ulkomaisen yrityksen perustamisen olevan?

Mitkä asiat helpottaisivat kaikkien osapuolten toimintaa?

Onko yrityksen perustajien muutettava tapojaan?

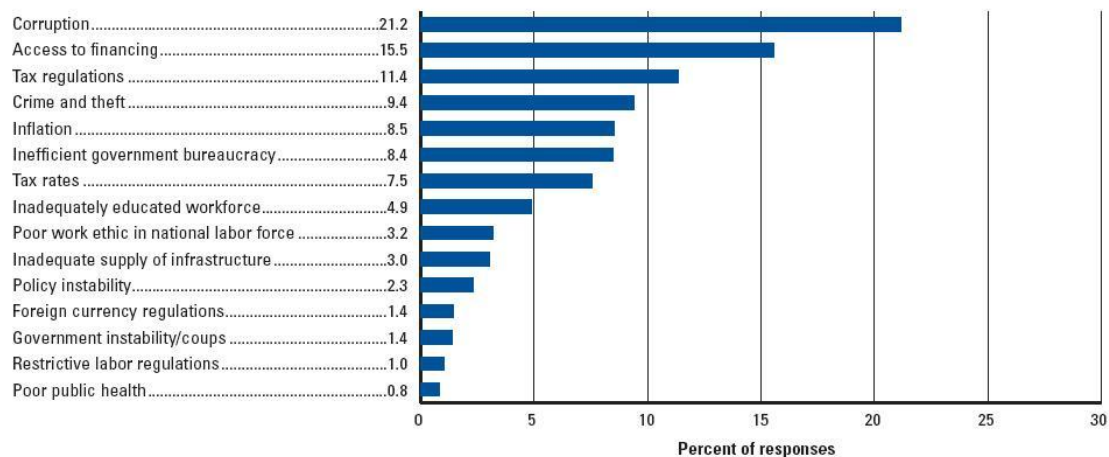
The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

Kuvio 7. Haasteellisimmat liike-elämään vaikuttavat asiat Ruotsissa 2010. (The World Economic Forum 2010.)

The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

Kuvio 8. Haasteellisimmat liike-elämään vaikuttavat asiat Venäjällä 2010. (The World Economic Forum 2010.)