

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistallenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Piha, T., Heikinheimo, M. & Hautamäki, P. (2021) Ruotsi kansainvälistymisen kohteena. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, Sarja A. Tutkimuksia 31. 191-201.

URL: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-65-6>

Ruotsi kansainvälistymisen kohteena

Kasvuhakuisten yritysten kunnianhimo saa yhtiöt tähyämään uusille markkinoille. Suomalaisille yrityksille on usein tyypillistä valita laajentumisen kohteeksi jokin naapurimaistamme, kuten esimerkiksi Ruotsi. Usein lähimarkkinoiden saatetaan ajatella olevan helppoja kansainvälistymisen kohteita, sillä ne mielletään kotimarkkinan kaltaisiksi. Usein kuitenkin käy niin, että vasta paikan päällä yritys saattaa huomata lähimarkkinan vaativan hyvinkin toisenlaista asennoitumista ja johtamista kuin mitä toiminta kotimaassa vaatii. Tämä artikkeli valottaa sitä, miten Ruotsin markkinalla voi menestyä ja mitä kansainvälistymistä pohtivan yrityksen kannattaisi laajentumisessa huomioida.

Pk-yritysten kansainvälistyminen ja siinä onnistuminen on koko Euroopan unionin talousalueen kannalta tärkeää: Euroopan kilpailukyky määräytyy sen perusteella, kuinka hyvin nämä yritykset pärjäävät kansainvälisillä markkinoilla (Francioni, Pagano & Castellani 2016). Suomalaisille pk-yrityksille tyypillinen kasvumalli on laajentaa liiketoimintaa kansainvälisille markkinoille (Wallin, Still & Henttonen 2016). Aikaisemmat selvitykset ovat osoittaneet, että suomalaisten kasvuhakuisten pk-yritysten liikeideat ovat kansainvälisesti kilpailukykyisiä, mutta suurimmat pullonkaulat kansainvälistymisen esteenä ovat mm. puutteet myyntiosaamisessa, kansainvälisen liiketoiminnan osaamisessa ja ammattimaisessa johtamisen tavassa (Trailmaker 2015; Team Finland 2016).

Tutkimuksessa on osoitettu, että suomalaisyritykset aloittavat kansainvälistymisensä suuntaamalla lähimarkkinoille, kuten Ruotsiin, Saksaan ja muualle Eurooppaan (Ali-Yrkkö, Lindström, Pajarinen & Ylä-Anttila 2004). Kansainvälistymisprosessi on usein edennyt maa kerrallaan noudattaen kansainvälistymisen kirjallisuudesta tuttua Uppsala-mallia. Uppsala-mallin mukaan yritysten puutteellinen tieto ulkomaisista markkinoista aiheuttaa yrityksille epävarmuutta, mikä saa perinteiset yritykset aloittamaan ulkomaille laajentumisen psykologisesti ja/tai maantieteel-

lisesti lähellä olevista markkinoista, jotka saatetaan kokea tutummiksi (Olejnik & Swoboda 2012).

Suomalaisten pk-yritysten kansainvälistyminen alkaa tyypillisesti joko tavaroiden tai palveluiden vientinä (Rikama 2017), ja suora vienti on edelleen yleisin kansainvälistymisen muoto (Pk-yritysbarometri 2021). Poikkeuksena tästä ovat niin kutsutut born global -yritykset, jotka kansainvälistyvät nopeasti yrityksen perustamisen jälkeen ja joilla kansainvälinen myynti voi nopeasti kasvaa yli neljäsosaan liikevaihdosta (Knight & Cavusgil 2004). Suomalaisista pk-yrityksistä voimakkaasti kasvuhakuisia on ainoastaan kahdeksan prosenttia ja kasvuhakuisiakin vain noin kolmannes. Kansainvälistymisen osalta voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset erottuvat selvästi joukosta, sillä niistä yli puolella on kansainvälistä liiketoimintaa. (Pk-yritysbarometri 2021, 23, 26.)

Suomalaisyritykset tarvitsevat osaamista myyntiin ja markkinointiin onnistuakseen Ruotsin valloituksessa.

Digitaalisten ekosysteemien ja globaalien digitaalisten jakelukanavien yleistyessä yritysten kasvutavoitteet voivat olla hyvin erilaisia. Kasvuhakuisille pk-yrityksille kansainvälistyminen maa kerrallaan -strategian kautta ei välttämättä ole merkityksellistä, vaan niissä keskitytään ennen muuta siihen, kuinka monta käyttäjää tai asiakasta yrityksellä on ja miten se voi kasvattaa käyttäjä- ja/tai asiakaspohjaansa säilyttäen samalla toiminnan korkean tehokkuuden. Tästä syystä tällaisten pk-yritysten liiketoiminnan skaalautuvuus ei välttämättä ole vahvasti sidoksissa työntekijöiden määrään ja kansainvälistymisen kasvumalli voi olla jotain muuta kuin tyypillinen vaiheittainen malli. (Wallin ym. 2016.) Myös muut digitaaliset teknologiat, esimerkiksi sosiaalisen median työkalujen strateginen käyttö, voivat olla kustannustehokas ratkaisu uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja kansainvälisten potentiaalisten asiakkaiden löytämiseen (Fraccastoro, Gabrielsson & Pullins 2020.)

Tilastokeskuksen (2020) mukaan ulkomailla sijaitsevien suomalaisyritysten liikevaihdosta suurin osa kertyi vuonna 2018 Ruotsin toiminnoista. Suomalaisyhtiöiden Ruotsista saama liikevaihto oli miltei neljännes ulkomailla sijaitsevien tytäryhtiöiden liikevaihdosta. Ruotsiin investoitiin eniten, ja suomalaisyhtiöt myös työllistivät Ruotsissa eniten verrattuna muihin maantieteellisiin alueisiin ja maihin (Tilastokeskus 2020). Business Swedenin (n.d.) mukaan Ruotsi tunnetaan globaalina innovaatiojohtajana ja maana, josta löytyy osaavaa työvoimaa ja sujuvat liiketoimintatavat. Lisäksi ruotsalainen yhteiskunta suhtautuu avoimesti kansainväliseen omistamiseen ja maan talous on vakaa. Siitä huolimatta, että markkina näyttyy kovin samanlaisena kuin Suomi, ei Ruotsista löydy viimeiseltä vuosikymmeneltä kovinkaan monta menestyvää suomalaista yritystä, joiden liikevaihto Ruotsissa olisi yltänyt yli viiteen miljoonaan euroon. Mediassakin esillä olleiden Ruotsissa menestyvien suomalaisten yritysten, kuten esimerkiksi Solitan, Vainun, Fondian ja Giosgin, liikevaihto Ruotsissa on liikkunut vain noin 1–3 miljoonassa (Bolagsöversikt 2019).

Ruotsin markkina houkuttaa suomalaisyrityksiä siitä huolimatta, ettei niiden menestyminen ainakaan liikevaihdossa mitattuna ole ollut Ruotsissa erityisen merkittävää. Tästä syystä on tarpeen pohtia, mitä suomalaisyhtiöiden pitäisi tehdä toisin kasvun vauhdittamiseksi Ruotsissa. Tarkastelua lähdetään tekemään kirjallisuuden kautta päätyen case-esimerkkeihin, jotka kuvaavat suomalaisyritysten onnistumisia.

Kansainvälistymisen ajureita

Kansainvälistymistä ja kasvua voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Francioni ym. (2016) tarkastelevat yritysten kansainvälistymisaikeita sisäisistä ajureista käsin hyödyntäen aiempaa tutkimusta aiheesta (Leonidou, Katsikeas, Palihawadana & Spyropoulou 2007). Heidän (Francioni ym. 2016; Leonidou ym. 2007) mukaansa kansainvälistymisen sisäisiä ajureita ovat esimerkiksi

1. HR näkökulma: johdon ymmärrys ja kiinnostus jotain tiettyä markkinaa kohtaan
2. taloudellinen näkökulma: uuden markkinan tuomat taloudelliset mahdollisuudet tai kotimarkkinan kasvun tai kannattavuuden tyrehtyminen
3. tuotannollinen näkökulma: skaalaetujen saavuttaminen uusien markkinoiden myötä
4. tutkimus- ja kehitysnäkökulma: uudenlaisen innovaation esitleminen uusille markkinoille
5. markkinoinnillinen näkökulma: markkinoinnillinen kilpailuetu tai markkinoinnin helppo sopeutettavuus uudelle markkinalle.

Sisäisten ajureiden lisäksi kansainvälistymisen ulkoisia ajureita ovat tutkijoiden (Francioni ym. 2016; Leonidou ym. 2007) mukaan muun muassa

1. kotimaan markkinan näkökulma: kotimarkkinan riskin pienentäminen
2. kilpailunäkökulma: kova kilpailu kotimarkkinalla
3. asiakasnäkökulma: ilmenevä kysyntä kansainvälisellä markkinalla.

Havaintomme osoittavat, että ulkoisista ajureista juuri asiakasnäkökulma korostuu kansainvälistymisessä. Francioni ym. (2016, 196) korostavat Leonidou ym. (2007) markkinoinnillisen näkökulman lisäksi myös onnistumista myynnissä sekä ulkoisten ajureiden osalta erilaisia verkostoja, joiden merkitys on keskeinen niin yritystasolla kuin yrityksen henkilöstön osalta.

Teknologian kehitys mahdollistaa uudenlaisia liiketoimintaympäristöjä, jotka parantavat entisestään nopeasti kansainvälistyvien yritysten kykyä kansainvälistyä ja toimia globaaleissa liiketoimintaympäristöissä. Tämä vaatii kuitenkin yrityksiltä uusia kyvykkyyksiä hyödyntää teknologiaa globaalin toiminnan optimointiin yrityksen arvoketjun mukaisesti. (Cavusgil & Knight 2015.)

Kaikkien yritysten kilpailukykyyn vaikuttaa kyky uudistua ja rakentaa uudenlaisia vahvuuksia. Yhtä lailla myös nopeasti kansainvälistyvien yritysten onnistuminen rakentuu perustavaa laatua olevien kilpailukykytekijöiden varaan, jotka puolestaan vahvistuvat yhä voimakkaammin seuraavien elementtien ympärille: 1) jatkuva yrittäjyyden ja innovaatioiden ylläpitäminen, (2) kyky muotoilla ja uudistaa tarjontaa teknologia huomioiden, (3) tiiviit yhteistyöverkostot asiakkaiden, kumppaneiden ja ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, (4) yrittäjyyden säilyttäminen yrityskoon ja organisaatorakenteiden kasvaessa, (5) mahdollisuuksien ja riskien tasapainottaminen sekä (6) ketterän ja kokeilevan organisaation säilyttäminen. (Cavusgil & Knight 2015.)

Näistä useimmat tekijät korostuvat seuraavissa kappaleessa, joissa peilataan artikkelin ensimmäisen kirjoittajan kokemuksia siitä, mitä kannattaa ja ei kannata tehdä, kun yritys aikoo kansainvälistyä Ruotsin markkinalla.

Miten onnistua Ruotsin valloituksessa?

Artikkelin ensimmäiselle kirjoittajalle kansainvälistymiskokemuksia ovat tarjonneet lakipalveluyritys Fondia Oy:n Ruotsin toimintojen vetäminen, talous- ja HR-palveluita Suomessa ja Ruotsissa tarjoavan Greenstepin myyntijohtajan rooli sekä toimiminen sparraajana KasvuOpenin Growth in Sweden -ohjelmassa. Näiden kokemusten perusteella avaimia menestykseen Ruotsin markkinoilla ovat

1. osaava, motivoitunut, myynti- ja markkinointitaitoinen vetäjä ja oikea tiimi
2. paikallisen kulttuurin ja kielen omaksuminen
3. innovatiivinen markkinointi
4. myynnin merkityksen korostaminen
5. verkostoituminen.

Seuraavaksi tarkastellaan kirjallisuuteen viitaten näiden tekijöiden merkitystä kansainvälistymisponnisteluissa.

Menestyminen Ruotsissa vaatii Suomen organisaation ja paikallisen tiimin tiivistä yhteispeliä.

Osaava johtaja ja oikeanlainen tiimi ovat avain menestykseen

Onnistuminen edellyttää, että yhtiön Suomen johdolla on aikaisempaa ymmärrystä kansainvälistymisestä. Mm. Fernandez-Ortizin ja Lombardon tutkimus (2009) osoitti, että sekä johdon kokemus kansainvälistymisestä että kielitaidon riittävyys ovat positiivisesti yhteydessä menestykseen.

Trailmakerin (2015) toteuttamassa kasvukykytutkimuksessa tunnistettiin, että kansainvälistymisaikeissa olevien suomalaisten pk-yritysten osaaminen ei tue kansainvälistä kasvua. Tutkimuksessa (Trailmaker 2015, 4) ehdotetaan ratkaisuksi osaamisen lisäämistä monella eri tasolla:

1. Kansainvälistyvien yritysten hallituksissa tarvitaan riittävän korkeatasoista ja oikeanlaista osaamista.
2. Toimitusjohtajan on oltava kyvykäs muutoksen johtamiseen. Ei riitä, että johdossa on tekniikka- ja tuotanto-orientoitunut toimitusjohtaja, joka nykyisin korostuu pk-yritysten johdossa.
3. Kasvun aikaansaaminen edellyttää korkean tason myynnin johtamiseen liittyviä taitoja. Tutkimuksen mukaan pk-yritysten myyntiosaaminen liittyy nykyisin ennen muuta tekniseen myyntiin tai tuotemyyntiin.

Onnistuminen edellyttää myös oikeanlaisen tiimin rekrytointia kohdemaahan, sillä ei riitä, että Suomen organisaation johto, hallitus ja myyntijohto täyttävät edellä mainitut osaamisen kriteerit. Ruotsiin aikovien yhtiöiden on ymmärrettävä, että siellä onnistumiseksi samanlaista osaamista tarvitaan myös Ruotsissa. Francionin ym. (2016) artikkelissa johtajan tai yrittäjän ominaisuudet, kuten osaaminen, koulutus, persoonallisuus, kansallisuus, ikä ja sukupuoli, vaikuttavat asenteeseen kansainvälistymistä kohtaan.

Lisäksi Suomesta käsin voi ja pitää tukea liiketoimintaa varsin konkreettisella tasolla (järjestelmät, johtaminen, tsemppaus, motivointi, liidit, budjetit yms.), mutta ilman sitoutunutta, osaavaa ja aikaansaavaa paikallista tiimiä ei ole syytä odottaa tuloksia. Fondiassa uuden vetäjän aloittaessa tuli selväksi, että pienehköt tilat toimistohotellissa eivät välttämättä tue parhaiden työntekijöiden rekrytointia eivätkä tarjoa brändiin soveltuvia puitteita asiakastapaamisille. Uusien toimitilojen myötä koko tiimi sai uutta pontta tekemiseen, mikä yhteisöllisessä Ruotsissa oli kenties vielä tärkeämpää kuin Suomessa. Yhtä lailla Greenstepillä toimitilat ja niiden myötä ruotsalaiseen kulttuuriin kuuluvan yhteisöllisyyden vaaliminen ovat tärkeä osa liiketoimintaa.

Oppi on, että Suomesta käsin voi ja pitää tukea Ruotsin liiketoimintaa kaikin mahdollisin keinoin, mutta menestystä on turha odottaa, ellei paikallinen tiimi itse pala halusta onnistua.

Paikallisen kielen ja kulttuurin ymmärtäminen

Harvoin tulee oivaltaneeksi, että jokaisella Pohjoismaalla ja jokaisella Baltian maalla on oma kulttuurinsa ja omat tapansa toimia liike-elämässä. Fondian Ruotsin liiketoiminnan kasvattamisesta vastannut toimitusjohtaja Niclas Gottlieb kannustaa Menesty Ruotsissa -podcastissa suomalaisia käyttämään rohkeammin ruotsin kieltä Ruotsissa. ”Ei kannata olla ujo, vaan kannustan suomalaisia rohkeammin käyttämään ruotsin kieltä meidän ruotsalaisten kanssa”, Gottlieb rohkaisee. (Menesty Ruotsissa 2020.)

Saman asian toteaa myös Björn Wahlroos. ”Kielikysymystä ei pidä sivuttaa. Tietenkin kaikki Ruotsissa puhuvat englantia, samoin kuin Suomessa, muttei pidä luulla, että se olisi luonnollista. Ruotsissa selviytyy ja menestyy paljon paremmin ruotsin kielellä”, Wahlroos kannustaa. (Menesty Ruotsissa 2019.)

Verkostoitumisen avulla nopeammin kasvuun

Francionin ym. (2016, 203) artikkelissa tunnustetaan verkostoitumisen merkittävä

vaikutus pk-yritysten onnistumiseen kansainvälistymisponnisteluissa. Yhdeksi onnistumisen tekijäksi nostetaan verkostoituminen myös asiakkaiden kanssa, millä tarkoitetaan aktiivista uusien asiakkaiden etsimistä. Kyse on siis myyntityöstä. Ruotsissa menestymiseen tarvitaan verkostoitumista. Björn Wahlroos totesi podcast-vieraana ollessaan, että ”kuka hyvänsä pystyy rakentamaan nopeasti hyödylliset ja kiinnostavat verkostot Ruotsissa tapaamalla ihmisiä erilaisissa tilaisuuksissa sekä verkon kautta aktiivisesti toimimalla” (Menesty Ruotsissa 2019).

Francioni ym. (2016) nostavat esille myös muunlaisten verkostojen tärkeyden asiakashankinnan rinnalla. Jokainen kohtaaminen, erilaiset tapahtumat ja hubit ovat tärkeitä, ja niissä on syytä näkyä ja kuulua kiinnostavalla tavalla.

Innovatiivisen markkinoinnin rooli

Menestyminen kansainvälisillä markkinoilla edellyttää myös innovointia. Kunttu ja Torkkeli (2015, 93) muistuttavat, että pk-yritysten ei pidä unohtaa kykyään innovoida kansainvälistymisaikeiden rinnalla. Tämä pätee myös markkinointiin. Voidaan sanoa, että markkinointi edellyttää ”taikuutta”, sillä harvalla suomalaisyrityksellä on antaa Ruotsin lanseeraukseen markkinointibudjettia. Ensimmäiseksi tulee saada oma väki uskomaan asetettuun visioon ja missioon.

”Meitä ei alkuun tunnettu laisinkaan, ei asiakkaiden eikä tulevien työntekijöiden toimesta”, Gottlieb kertoo Menesty Ruotsissa -podcastissa vieraillessaan. Hänen mukaansa Fondialla Ruotsissa ihmiset olivat ehkä hieman häpeissään eivätkä itsekään tuntuneet uskovan brändiin ja palvelun erinomaisuuteen. Tiimi lähti siis rakentamaan uskoa tekemiseen ja muuttamaan asennetta. ”Päätimme, ettemme ole pieni suomalainen yritys Ruotsissa, vaan Pohjoismaiden isoin lakipalveluyritys.” Tätä tiimi johdon tukemana toisti itselleen, toisilleen, asiakkailleen ja medialle, ja niin visio alkoi näkyä ihmisten asenteessa luoden uskoa tulevaisuuteen. Kiinnostavan brändin luominen ja yrityksen tunnettuuden nostaminen ovat keskeisiä toimia kansainvälistymisponnisteluissa. Ensimmäisten asiakkaiden löytämien on vaikeaa ja vaatii työtä. Gottliebin mukaan tärkeintä oli saada ihmiset uskomaan tarinaa. (Menesty Ruotsissa 2020.)

Joskus yhden myyntitapaamisen aikaansaaminen vaatii, että ostopäätöksestä vastaavan päättäjän on täytynyt altistua markkinointiviestinnälle eri kanavissa jopa kymmeniä kertoja. Tunnettuuden lisäämiseksi Gottlieb tiimeineen onnistui saamaan ruotsalaisen talousmedian kiinnostumaan Fondiasta ja yhtiö sai sitä kautta näkyvyyttä. Suhdetoiminnan osalta Gottlieb kommentoi, että sama pätee Ruotsissa kuin Suomessa: siinä vaiheessa, kun he lähestyvät toimittajia, on oltava jotain uutta ja

kiinnostavaa kerrottavaa. Sen lisäksi on löydettävä omalle viestille oikea media. Ruotsissa Dagens Industrin tai SvD:n kaltaisiin valtamedioihin on vaikea päästä. Gottlieb tiimeineen keskittyi digitaalisiin uutismedioihin, kuten Breakitiin ja Realtiidiin. Mediat kiinnostuivat, koska yrityksen toimitilat ja paketoitu tarjooma poikkesivat alan muiden toimijoiden vastaavista. ”Se oli meille todellinen game changer. Tajusimme, että olemme niin kiinnostavia, että SvD Näringsliv päätti kirjoittaa meistä jutun”, Gottlieb muistelee hetkeä, joka auttoi etenemistä kasvupolulla. (Menesty Ruotsissa 2020).

Menestyminen edellyttää myyntiä

Francioni ym. (2016, 205) nostavat vielä esille menestyksen kannalta keskeisen aiheen, josta tosin ei ole riittävästi tutkittua tietoa tarjolla: myynnin organisoiminen, myynnilliset aktiviteetit sekä uudenlaiset innovaatiot myynnissä saattavat olla keskeisiä menestystekijöitä yrityksen kasvupyrkimyksissä.

Myös Fondian kasvussa myynnin organisoiminen ja myynnilliset aktiviteetit olivat avainasemassa asiakkaiden hankkimiseksi. Aluksi Suomen myynti- ja markkinointitiimi vietti aikaa Ruotsissa, mutta todelliset onnistumiset saatiin aikaan Ruotsin rekrytointien kautta. Lisäksi lakitoimiston asiantuntijat alkoivat myydä. Gottliebin johdolla juristit heittäytyivät social sellingin eli sosiaalisen myynnin saloihin. Sosiaalinen myynti oli strategianmukaista myyntitoimintaa, jossa sosiaalinen media auttoi myynnissä prospektoinnissa, verkostoitumisessa ja asiakassuhteiden luonnissa sekä oikeanlaisen sisällön jakamisessa myynnillisiin tarkoituksiin (Minsky & Quesenberry 2016). Tämä toiminta näkyi konkreettisesti siten, että juristit alkoivat jakaa yhtiöstä kirjoitettuja artikkeleita sosiaalisessa mediassa niin LinkedInissä kuin Facebookissa. Lisäksi työntekijät hyödynsivät algoritmien voimaa tykäten toistensa julkaisuista. Kollegat kommentoivat ristiin toistensa postauksia, ja näin yksittäiset julkaisut tavoittivat laajan yleisön ja helpottivat myyntitapaamisiin pääsemistä. (Menesty Ruotsissa 2020.)

Myynnissä nähtiin tärkeäksi kertoa asiakkaille avoimesti ja rehellisesti myös siitä, mikä ei välttämättä ole täydellistä. Näin haluttiin lisätä luottamuksellisuutta. Lisäksi ensimmäisiin tapaamisiin varattiin vain 25 minuuttia aikaa Suomessa totutun tunnin sijaan. Tämä osoittautui toimivaksi ajaksi, jonka jälkeen oli mahdollista jatkaa neuvotteluja kiinnostuksen heräämisen mukaan.

Pohdittavaksi

Tässä artikkelissa on käsitelty teemoja, jotka auttavat onnistumaan Ruotsin valloit-

tamisessa. Artikkelissa käytetyt esimerkit pohjaavat toimiin, joita tehtiin vuosina 2016–2019. Artikkelin lukijan on hyvä ymmärtää, että tässä artikkelissa käsitellyt löydökset eivät välttämättä ole suoraan siirrettävissä toisen yrityksen hyödynnettäviksi. Digitaalisuus lisääntyy kaupankäynnissä, ja esimerkiksi sosiaalisella myynnillä on mahdollisesti merkittävämpi rooli kuin aikaisempina vuosina. Mutta kuten tutkimus osoittaa, myynnillä saattaa olla suuri vaikutus kansainvälistymisessä onnistumiseen (esim. Francioni ym. 2016). Erilaistavan ja innovatiivisen markkinoinnin rooli oli yritys Fondian tapauksessa merkittävä. Toimenpiteiden voidaan kuitenkin tänä päivänä ajatella vaativan strategisempaa otetta taktisten toimenpiteiden ohella.

Verkostoituminen ja verkostovaikutukset osoittautuivat tässä artikkelissa myös tärkeiksi, kun kyse on Ruotsin valloittamisesta. Voidaan ajatella, että Fondiassa verkostovaikutuksia haettiin markkinoinnin ja myynnin toimia osittain yhdistellen, esimerkiksi sosiaalista mediaa hyödyntämällä. Aikaisemmin verkostoituminen on tutkimuksen mukaan tapahtunut muun muassa erilaisissa yrityksen järjestämissä tilaisuuksissa ja messuilla, mutta koronan myötä verkostoitumistilaisuudet ovat ainakin osittain muuttaneet muotoaan.

Paikallisuuden ja kulttuurin ymmärtäminen sekä osaavan tiimin löytäminen lienevät osa-alueita, jotka ovat tärkeitä kansainvälistymisessä ajasta riippumatta. Ne näkyivät paikallisen ja osaavan johtajan rekrytoinnin ohella tärkeinä myös Fondialla. Kuten tämäkin artikkeli osoittaa, tahto kansainvälistyä vaikuttaa merkittävästi uudessa markkinassa onnistumiseen. Näin siis myös Ruotsissa ja sen valloituksessa!

Lähteet

Ali-Yrkkö, J., Lindström, M., Pajarinen, M. & Ylä-Anttila, P. 2004. Suomen asema globaalissa kilpailussa – Yritysten sijaintipäätöksiin vaikuttavat tekijät. Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy.

Bolagsöversikt. 2019. Tilinpäätöstiedot vuodelta 2019. Verkkosivu. Luettu 22.9.2021. <https://www.allabolag.se/5591793244/bilot-ab>.

Business Sweden. n.d. Compare Sweden. Verkkosivu. Luettu 25.8.2021. <https://www.business-sweden.com/services/learning-centre/online-tools/compare-sweden/>

Cavusgil, S. T., & Knight, G. 2015. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *The Journal of International Business Studies* 34, 586–599.

Fernandez-Ortiz, R. & Lombardo, G.F. 2009. Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and regional development*, 21: 2, 131–154.

Fraccastoro, S., Gabrielsson, M. & Pullins, E. B. 2020. The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International Business Review* 30 (4), 101776.

Francioni, B., Pagano, A. & Castellani, D. 2016, Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*, 24:3, 194–215.

Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35:2, 124–41.

Kunttu, A. & Torkkeli, L. 2015. Service innovation and internationalization in SMEs: Implications for growth and performance.

Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Palihawadana, D. & Spyropoulou, S. 2007. An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: implications for policy-makers". *International Marketing Review*, 24:6, 735–770.

Menesty Ruotsissa. 2019. Tanja Pihan vieraana Björn Wahlroos. Podcast-tallenne. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Julkaistu 22.11.2019. Viitattu 22.9.2021. <https://open.spotify.com/episode/2J2CTTps6anZTQjwascrqX>

Menesty Ruotsissa. 2020. Tanja Pihan vieraana Fondian entinen Ruotsin toimitusjohtaja Niclas Gottlieb. Podcast-tallenne. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Julkaistu 3.2.2020. Viitattu 22.9.2021. <https://open.spotify.com/episode/4ZlOUy6tX0ZkDir11JhZD>

Minsky, L. & Quesenberry, K. A. 2016. How B2B sales can benefit from social selling. *Harvard Business Review*, 8.

Olejnik, O. & Swoboda, B. 2012. SMEs' internationalization patterns: descriptives, dynamics and determinants. *International Marketing Review*, 29:5, 466–495

Pk-yrittysbarometri. 2021. Suomen yrittäjät. Kevät 2021. Luettu 15.9.2021. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yrittysbarometrit/pk-yrittysbarometri-12021-642333>

Rikama, S. 2017. Pk-yritysten kansainvälistyminen. TEM-analyysi 82/2017.

Team Finland. 2016. Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2016. Luettu 15.9.2021. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiN8tv1_oDzAhWSr4sKHUOWA8EQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fek.fi%2Fwp-content%2Fuploads%2Fkaupanesteselvitys-2016-final.pdf&usg=AOvVaw1O281wMp0I-VMSx-m9CtyI

Tilastokeskus. 2020. Suomalaisyritykset investoivat Ruotsiin yli miljardilla eurolla vuonna 2018. Verkkosivu. Luettu 24.8.2021. https://tilastokeskus.fi/til/stu/2018/stu_2018_2020-05-29_tie_001_fi.html

Trailmaker Oy. 2015. Tutkimus suomalaisten pk-yritysten kyvystä kansainväliseen kasvuun. Luettu 15.9.2021. https://www.kasvuopen.fi/tiedostot/Trailmaker_kasvukykytutkimus2015_20151020.pdf

Wallin, A., Still, K. & Henttonen, K. 2016. Entrepreneurial growth ambitions: The case of Finnish technology startups. *Technology Innovation Management Review*, 6 (10), 5–16.