

Suomalaisyrittäjien kansainvälisen liiketoiminnan ja sen kasvat- tamisen haasteet Ruotsissa

Emma Castrén



<p>Tekijä tai tekijät Emma Castrén</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011</p>
<p>Raportin nimi Suomalaisyriyten kansainvälisen liiketoiminnan ja sen kasvattamisen haasteet Ruotsissa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 66+19</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Tarja Autio</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Aktive International Oy:lle. Työn tavoitteena oli selvittää ne haasteet, joita yritykset kohtaavat kansainvälisessä liiketoiminnassaan sekä kasvattaessa sitä Ruotsissa. Tulosten perusteella toimeksiantajayritys voi mahdollisesti tarjota palveluita vaikeiksi koettuihin tekijöihin ja auttaa yrityksiä pääsemään yli haasteita. Työ aloitettiin syksyllä 2013.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys käsittelee kansainvälisen liiketoiminnan kannalta tarvittavia perus edellytyksiä sekä siinä kohdattavia haasteita. Lisäksi, viitekehyksessä esitellään kulttuurin vaikutusta kansainväliseen liiketoimintaan sekä liiketoiminnan kasvattamiseen liittyviä asioita ja tekijöitä. Työssä on myös oma luku, jossa esitellään kohdemaana Ruotsi. Lähteinä käytettiin aihetta koskevaa kirjallisuutta ja erilaisia Internet-julkaisuja sekä yhtä seminaaria.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista menetelmää ja tutkimus toteutettiin Webropol-sivuston kyselyn avulla. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin teemaryhmässä neljän muun opiskelijan kanssa. Tutkimuksen kohderyhmä oli Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin ja ELY-keskuksen jäsenyritykset. Kyselyn avulla saadut tutkimustulokset ovat vain suuntaa-antavia, koska vastausmäärä jäi erittäin pieneksi. Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin Webropol-sivuston tuottamaa peruseräraporttia ja Excel-ohjelmaa.</p> <p>Tutkimustulokset vahvistivat osaa viitekehyksessä nousseita asioita mutta osaa olemattomista haasteista tulokset eivät tukeneet. Tulokset osoittivat päällimmäisiksi haasteiksi olevan markkinoinnin tehottomuus ja heikko asiakastuntemus.</p>	
<p>Asiasanat kansainvälisyys, liiketoiminta, kasvu, Ruotsi, haasteet</p>	

Degree programme in Business Administration

<p>Authors Emma Castrén</p>	<p>Group or year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis The challenges of international business and growth for Finnish companies in Sweden</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 66+19</p>
<p>Advisor(s) Tarja Autio</p>	
<p>This Bachelor's thesis was commissioned by Aktive International Oy. The objective of the thesis was to find out the challenges that Finnish companies face in their international business and increasing it in Sweden. With the results of the study the case company can possibly offer services within the areas that were perceived as most difficult and help companies survive these challenges. The thesis project was started in fall 2013.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of the basic requirements and challenges that firms face in international business. Moreover, the impact of culture on international business and factors that affect international business growth are also introduced in the framework. In addition, the framework has a chapter that presents the target country of this study, Sweden. The sources used in the framework comprise of relevant literature regarding the subject and different Internet publications and one seminar.</p> <p>Quantitative method was used as a research method and the study was conducted by a survey with the help of the Webropol software. The empirical part of the thesis was conducted in a theme group with four other students. The target group of the study was the member companies of The Finnish-Swedish Chamber of Commerce and The Centre of Economic Development, Transport and the Environment. The surveys results are only directional because of the very small response rate. Excel and the basic report from the Webropol software were used when analyzing the results.</p> <p>The results strengthened a few of the issues that emerged in the framework but the results did not support some the assumed challenges. The results show that the main challenges were inefficient marketing and poor customer knowledge.</p>	
<p>Key words internationality, business, growth, Sweden, challenges</p>	

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimusmenetelmä	4
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat	4
1.3	Yhteenvedo viitekehystä	5
2	Yrityksen kansainvälinen liiketoiminta	8
2.1	Kansainvälisen liiketoiminnan edellytykset	8
2.2	Kansainvälisen liiketoiminnan haasteet	12
2.3	Kulttuurin vaikutus kansainväliseen liiketoimintaan	16
2.4	Kansainvälisen liiketoiminnan kasvattaminen	19
3	Kohdema: Ruotsi	25
3.1	Maakatsaus	25
3.2	PESTEL-analyysi	26
3.3	Kasvata myyntiäsi Ruotsissa-seminaari	33
4	Tutkimuksen toteutus	36
4.1	Aktive International Oy	36
4.2	Kyselyn rakenne ja toteutus	37
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi	40
5	Tutkimustulokset	42
5.1	Vastaajien profilit	43
5.2	Kohdemarkkinat	44
5.3	Myyntiprosessi	46
5.4	HR ja johtaminen	49
5.5	Laki	51
5.6	Logistiikka	52
5.7	Tietotekniikka (IT)	53
6	Pohdinta	55
6.1	Johtopäätökset	56
6.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	62
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	65
6.4	Oma oppiminen	65

Lähteet.....	67
Litteet.....	78

1 Johdanto

Kurkilahti ja Äijö (2007, 288) toteavat, ettei globalisaatiota voi estää, siihen voi vain sopeutua. Suomessa on paljon kansainvälisillä markkinoilla menestyviä yrityksiä, mutta myös niitä, joiden matka kansainvälisillä markkinoilla on loppunut lyhyeen. Yritysten hakiessa kasvua on kansainvälistyminen monelle ratkaisu. Onnistuneen kansainvälistymisprosessin jälkeen on kuitenkin paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoiminnan kulkuun. Ruotsi on monille suomalaisyrityksille ensimmäinen etappi kansainvälistymisessä. Vaikka naapurimaita pidetäänkin hyvin samanlaisina ja niiden eroavaisuuksia usein väheksytään, voi Suomen ja Ruotsin erot liiketoimintaympäristönä ja markkinoina olla suuret.

Työssä on sovellettu perinteistä rakennetta. Tämä rakennemalli valittiin sen loogisuuden ja selkeyden vuoksi. Työn alkuosa koostuu viitekehystä, joka on koottu tukemaan tutkimusta. Teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen luku koostuu tutkimuksen aihetta koskevasta kirjallisuuskatsauksesta ja toinen luku käsittelee kohdemaata, Ruotsia. Luvussa kolme on käydään läpi viitekehysten pääkohdat. Viitekehystä seuraa tutkimuksen empiirinen osio. Tässä osiossa esitellään opinnäytetyön toimeksiantajayritys Aktive International Oy tarkemmin sekä kuvataan tutkimuksen toteutusta. Tutkimustulokset esitellään omassa luvussaan. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen eri ominaisuuksia sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Työn liitteinä on sekä suomenkielinen että englanninkielinen kysely ja saatekirjeet.

Opinnäytetyön viitekehyksessä on nostettu kansainvälistä liiketoimintaan ja sen kasvattamiseen liittyviä asioita, jotka opinnäytetyöntekijä koki tärkeiksi ja oleellisiksi esitellä. Työn viitekehys koostuu monesta kansainväliseen liiketoimintaan liittyvästä osa-alueesta. Viitekehyksessä tarkastellaan edellytyksiä, jotka yrityksen tulisi täyttää kansainvälisen liiketoiminnan toimivuuden takaamiseksi. Jos yritys on sivuuttanut joitain perusedellytyksiä, voi olla, että kansainvälisessä liiketoiminnassa ja sen kasvattamisessa kohdatut haasteet johtuvat siitä. Lisäksi, viitekehyksessä esitellään kirjallisuudessa mainittuja haasteita, joita yritykset voivat kohdata kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Kansainvälistä liiketoimintaa ja logistiikkaa opiskelleena aihe herätti heti kiinnostukseni. Opinnäytetyöprosessin alussa tutkiessa aiempia tutkimuksia huomasin, ettei täysin samasta aiheesta juurikaan ole tehty tutkimuksia ja tämä lisäsi halukkuutta tehdä tämä tutkimus. Myös kohdemaana Ruotsi kiinnostaa minua liiketoimintaympäristönä ja maan kulttuuri on kiehtova.

1.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Pääsyy kvantitatiivisen tutkimusmetodin valintaan oli tutkimuksessa käytettävä suuri perusjoukko ja tutkimustulosten yleistettävyyden mahdollisuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään standardoiduilla tutkimuslomakkeilla valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla ja tuloksia pystytään havainnollistamaan taulukoiden ja kuvioiden avulla (Heikkilä 2008, 16). Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin Internet-pohjainen kysely. Internet-pohjaisen kyselyn etuja ovat tutkimuksen tekijöille kyselyn helppo toteutus ja vastaajille kyselyyn vastaamisen vaivattomuus ja nopeus. Kysely toteutettiin Webropol-sivuston avulla, jossa kyselyn muokkaus ja tarkastelu oli helppoa. Toimeksiantajayritys halusi toteuttaa viisi eri tutkimusta, jokaisessa tutkimuksessa olisi sama aihe mutta eri kohdemaana. Muut kohdemaat olivat Saksa, Ranska, Iso-Britannia ja Venäjä. Kaikkiin viiteen tutkimukseen käytettiin samaa kyselyä, Webropol-sivuston kysely pystyttiin kopioimaan niin, että jokaista kohdemaata varten saatiin oma kyselylinkki. Näin ollen myös jokaisen kyselyn vastaukset saatiin erikseen mutta vastaukset saatiin myös halutessa koottua yhdeksi aineistoksi.

Tutkimuksen perusjoukko, eli kohderyhmä, jota tutkittava ilmiö koskettaa, koostui suomalaisista yrityksistä, joilla on liiketoimintaa Ruotsissa tai suunnitelmissa aloittaa liiketoimintaa Ruotsissa (Kananen 2008, 70). Tutkimuksen kohderyhmä tavoitettiin kyselyn jakelukanavina toimivien organisaatioiden, Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin ja ELY-keskuksen, kautta. Yhteensä kysely lähetettiin 184 yritykselle Suomalais-ruotsalaiskauppakamarin kautta ja 257 yritykselle ELY-keskuksen kautta.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on hahmottaa yleisimmät haasteet, joita suomalaisyritykset kohtaavat kansainvälisessä liiketoiminnassa ja sitä kasvattaessa tutkimuksen koh-

demaassa, Ruotsissa. Toimeksiantajayritys halusi kartoittaa haasteita, joita yritykset kohtaavat ja kartoituksen pohjalta pyrkii mahdollisesti tarjoamaan palveluitaan yrityksille näiden haasteiden ylitsepääsemiseksi. Toimeksiantajayrityksen toteuttaessa tutkimuksen viidestä eri maasta, pystyvät he myös vertaamaan eri maissa kohdattuja haasteita keskenään.

Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tarpeeksi suurta ja edustavaa otosta. Tutkimusaineistosta saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkimuksen havaintoyksikköjä suurempaan joukkoon. (Heikkilä 2008, 16.) Tutkimuksen avulla onkin tarkoitus yleiskuva niistä haasteista, joita suomalaisyrityksen kohtaavat. Kohdemaan markkinoilla toimivien tai sinne suunnittelevien suomalaisyritysten vastausten perustella on tarkoitus nostaa esille ne haasteet, jotka vaikuttavat kansainväliseen liiketoiminnan ja sen kasvattamiseen.

Tutkimusongelma on kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohta (Kananen 2008, 11). Tutkimusongelma selkeyttää empiirisen osan toteutusta kun tiedetään, mihin haetaan vastausta. Tutkimusongelma on usein syytä jakaa pienempiin osiin, alaongelmiin, jotta se pystytään todentamaan. (Heikkilä 2008, 23.)

Opinnäytetyön pääongelmana on:

- Mitä haasteita suomalaisyritykset kohtaavat kansainvälisessä liiketoiminnassa ja sen kasvattamisessa Ruotsin markkinoilla?

Opinnäytetyön alaongelmat ovat:

- Miten yritysten sisäiset tekijät vaikuttavat yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan?
- Miten yritysten sisäiset tekijät vaikuttavat yrityksen kasvuun?
- Asettavatko Ruotsin markkinat tiettyjä haasteita yritysten liiketoiminnalle?
- Asettavatko Ruotsin markkinat tiettyjä haasteita yritysten kasvulle?

1.3 Yhteenveto viitekehystä

Tämän osion tarkoituksena on koota viitekehyksessä esiin nousevat asiat. Luvussa käsitellään kansainvälisen liiketoiminnan kannalta yritykselle tärkeitä edellytyksiä, mahdolli-

sia haasteita ja kulttuurin vaikutusta kansainväliseen liiketoimintaan. Lisäksi, luvussa käsitellään yrityksen kansainvälistä kasvua ja sitä koskevia tekijöitä.



Kuvio 1. Yhteenveto kansainvälisen liiketoiminnan ja kasvun edellytyksistä ja haasteita

Kuviossa 1 on koottu viitekehyksen pääkohdat. Viitekehyksessä nousee esiin monia haasteita, joita yritys voi kohdata kansainvälisessä liiketoiminnassa. Heikko kohdemarkkina- ja asiakastuntemus voivat heikentää yrityksen menestystä ja asemaa kohdemarkkinoilla. Haasteena on myös se, ettei yritys ymmärrä käyttää ja analysoida kohdemarkkinatietoa riittävän hyvin. Toimiminen ja menestyminen kansainvälisillä markkinoilla edellyttääkin tarkkaa kohdemarkkinatutkimusta sekä asiakassegmentointia. Kansainvälisillä markkinoilla kilpailu on usein haastavampaa kuin kotimaassa ja yritykset joutuvatkin taistelemaan enemmän erottuakseen muista ja menestyäkseen. Yrityksen on täten selvitettävä markkinoilla olevat kilpailijat ja heidän vahvuudet sekä asiakaslupaukset ja verrata niitä omiinsa. Tämän avulla yritys pystyy määrittelemään oman asemansa kohdemarkkinoiden kilpailussa. Yrityksen sisäinen viestintä on tärkeä elementti kan-

sainvälisessä liiketoiminnassa. Esimerkiksi yrityksen myyntihenkilöstö voi jakaa arvokasta tietoa asiakkaista sekä kohdemarkkinoista yrityksen muille osastoille. Kokematon tai osaamaton henkilöstö voi olla esteenä yrityksen menestykselle kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälisen liiketoiminnan ymmärtäminen ja osaaminen on tärkeä edellytys ja menestystekijä yrityksen henkilöstöltä. Kyky ymmärtää kohdemaan kulttuurin vaikutus liiketoimintaan ja taito työskennellä kansainvälisesti on tärkeää yrityksen kansainvälisessä liiketoiminnassa. Lisäksi, jos henkilöstö ei ole sitoutunut yrityksen liiketoimintaan ja sen kasvattamiseen, voi tämä lisätä myös haasteita. Jotta yritys pysyy ajan tasalla sen sisäisesti että ulkoisista tekijöistä, täytyy yrityksen toiminnanraportoinnin olla tehokasta ja tuottaa tietoa.

Eri maassa toiminen asettaa monia haasteita yrityksille. Maassa määräävät lainsäädännöt ja lait voivat pakottaa yrityksen esimerkiksi muokkaamaan tuotettaan tai palveluaan. Maan erilainen kulttuuri voi tulla esiin esimerkiksi erilaisissa toiminta- ja kommunikointitavoissa. Erilaiset tullikäytännöt voivat myös asettaa haasteita yrityksen toimitusketjussa. Tarkoin selvitetty ja tehty suunnitelma tuotteen tai palvelun saattamisesta markkinoille kohdemarkkinatutkimuksen pohjalta voi edesauttaa yritystä paremmin ymmärtämään markkinoiden jakelukanavien toimintaa. Tuotteen tai palvelun markkinoille saattamisen lisäksi myös niiden jakelu saattaa olla hankalaa. Jos yrityksellä ei ole verkostoja tai hyvin kohdemarkkinoilla toimivaa omaa jakelujärjestelmää, voi luotettavan ja tehokkaan toimitusketjun luominen haasteellista. (Kuvio 1.)

Kasvua tavoittelevan yrityksen tulee ensisijaisesti haluta sitä. Kasvuhalu ja siihen sitoutunut henkilöstö ovat erittäin tärkeitä kasvun toteutumiselle. Lisäksi, yritykseltä on löydettävä liiketoiminnan kasvattamiseen tarvittavat resurssit. Yrityksen kasvun todetaan olevan tilanneriippuvaista; kasvuun vaikuttaa vahvasti vallitseva markkinatilanne. (Kuvio 1.)

2 Yrityksen kansainvälinen liiketoiminta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää suomalaisyrityksen kohtaamia haasteita kansainvälisessä liiketoiminnassa ja sen kasvattamisessa Ruotsissa. Viitekehyksessä käsitellään edellytyksiä, jotka yrityksen on täytettävä onnistuakseen kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tässä luvussa käydään läpi yleisimpiä haasteita, joita yritykset voivat kohdata kansainvälisessä liiketoiminnassa. Luvussa käsitellään myös kulttuurin vaikutusta kansainväliseen liiketoimintaan sekä pohditaan Suomen ja Ruotsin välisiä eroja Hofsteden mallin avulla. Lisäksi viitekehyksessä käsitellään kansainvälisen liiketoiminnan kasvattamista kohdemarkkinoilla.

Äijön (2008, 39) mukaan yritys pyrkii kansainvälisille markkinoille tavoitteena yrityksen liiketoiminnan kasvattaminen ja tuloksen turvaaminen. Kansainvälistyminen ei ole hetkessä tehtävä prosessi, vaan se vaatii paljon suunnittelua, mukautumiskykyä ja kärsivällisyyttä yritykseltä. Usein puhutaankin yrityksen kansainvälistymiseen liittyvistä haasteista ja esteistä, mutta vähemmälle on jäänyt jo kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavan yrityksen kehittymiseen ja kasvamiseen liittyvät haasteet. Usein suuria investointeja vaatinut kansainvälistymisprosessi voi valua hukkaan, jos yritys ei ole miettinyt ja määritellyt selkeää strategiaa yrityksen kansainväliselle toiminnalle tulevaisuudessa.

2.1 Kansainvälisen liiketoiminnan edellytykset

Kansainvälinen liiketoiminta eroaa paljolti yrityksen perinteisestä liiketoiminnasta kotimaassa. Samat ajattelumallit ja toimintaperiaatteet eivät välttämättä päde kansainvälisillä markkinoilla, joilla kilpailu on kovaa ja yrityksillä täytyy olla kyky mukautua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Yrityksen kyky sopeuttaa resurssit, osaaminen ja tuotteet tai palvelut kohdemarkkinoiden rajaamiin mahdollisuuksiin, kilpailutilanteeseen ja muihin haasteisiin vaikuttaa yrityksen menestykseen. (Äijö 2008, 54–86.) Kansainvälinen toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja tästä johtuen menestyäkseen yrityksen strategian on oltava joustava ja mukailukykyinen erilaisiin olosuhteisiin (Kourdi 2009, 33). Wallin (2009, 71) tukee näkemystä strategian joustavuudesta, erityisesti silloin, kun alan vakiintuneet määrittelyt vanhenevat, on tärkeää, että yrityksen strategia on muuntautumiskykyinen ja yritys avoin oppimiselle. Kansainvälisiä markkinoita ja niiden ominaisuuksia

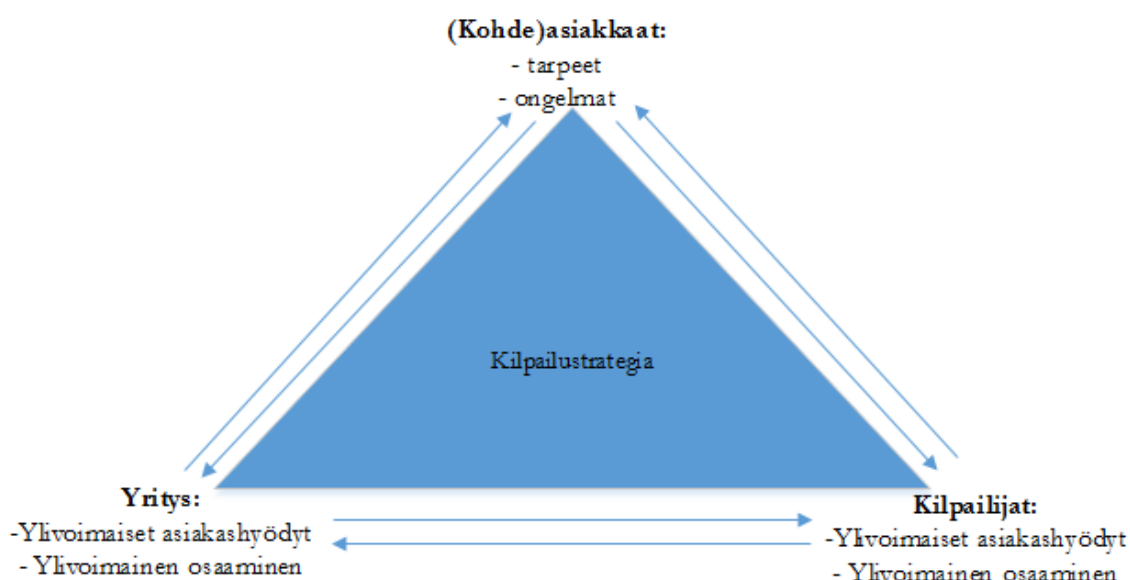
tulee arvioida eri tavoin kuin kotimaisia (Honeycutt, Ford & Simintiras 2003, 216). Kurkilahden ja Äijön (2007, 288) mukaan globaalien perspektiivien omaksuminen on elintärkeää kansainväliselle liiketoiminnalle.

Kohdemarkkina- ja asiakastuntemus ovat perusedellytyksiä kansainväliselle liiketoiminnalle (Äijö 2008, 104). Vahvaselkä (2009, 111) painottaa kohdemarkkinatiedon merkitystä markkinakohtaisia edellytyksiä selvitetessä. Markkina-analyysin avulla voidaan tarkastella kohdemarkkinoiden kokoa, kehitystä ja koostumusta. Näiden tietojen perusteella voidaan arvioida kokonaisuusyhtä, joka kohdistuu yrityksen tarjoamaan ja määritellä osuus, jonka yritys kykenee saavuttamaan kohdemarkkinoikseen. (Äijö 2008, 105.) Yritys, joka tutkii aktiivisesti markkinoita ja markkinointia on paremmassa asemassa kuin kilpailijansa (Pirnes & Kukkola 2002, 143). Yrityksen täytyy myös olla selvillä omaa toimialaa koskevasta tilanteesta ja tiedoista. Samalla toimialalla olevien kilpailijoiden markkinaosuudet sekä toimialan yleinen hintataso ovat muun muassa erittäin tärkeitä toimialakohtaisia tietoja. Toimialan rakenne ja kysyntä kohdemarkkinoilla sekä toimialaa koskevat oikeudelliset säädökset ja rajoitukset on hyvä olla yrityksen tiedossa. (Vahvaselkä 2009, 113, 159.)

Globaalille toimintaympäristölle on tyypillistä kasvava muutosnopeus, joten yrityksen täytyy olla selvillä kansainvälisistä muutostrendeistä. (Kurkilahti & Äijö 2007, 137; Äijö 2008, 90–93.) Teknologiat muuttuvat, uusia asiakkaita siirtyy markkinoille ja vanhoja poistuu niiltä ja näin ollen yrityksen on mukauduttava markkinoiden muutoksiin (Honeycutt ym. 2003, 95). Yrityksen tulee analysoida, millä nopeudella globalisaatio vaikuttaa omaan toimialaan ja kuinka se vaikuttaa toimialalla olevaan kilpailuun, asiakkaisiin, teknologiaan ja toimintatapoihin. Raportoinnin avulla yritys pystyy tarkastelemaan toimintaansa kohdemaassa; seuraamaan menestystään ja toimintaympäristön muutoksia. Toiminnan raportointi nousee erityisasemaan yritysten vakiinnuttaessa asemaansa kohdemarkkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 133.)

Kohdemarkkinoilla yrityksen on määriteltävä kilpailustrategiassaan oma positio suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Kuviossa 2 on esitelty yrityksen strateginen kolmio, jossa yrityksen on peilattava niin omaa kuin myös kilpailijoidensa osaamista ja tarjoamaa asiakkaiden tarpeisiin. Näin yritys pystyy hahmottamaan, missä asioissa yrityksellä

on ylivoimaista osaamista ja näin ollen se pystyy tuottamaan ylivoimaista asiakashyötyä. (Äijö 2008, 86–87.) Yritysten kilpaillessa keskenään on ylivoimainen asiakashyöty se, jolla yritys menestyy kilpailijoitaan paremmin. Ylivoimainen asiakashyöty erottaa yrityksen kilpailijoistaan määrittämällä sen, missä asioissa yritys on asiakkailleen parempi vaihtoehto ja miksi asiakkaat valitsevat yrityksen tuotteen tai palvelun (Äijö 2008, 63–64). Yrityksen menestyksen kannalta ratkaisevimmat edellytykset ovat ylivoimainen asiakashyöty ja yrityksen ylivoimainen sisäinen osaaminen. Yrityksen sisäinen osaaminen koostuu sen sisäisestä paremmuudesta, ydinkompetensseista, jotka yritys osaa kilpailijoitaan paremmin (Kurkilahti & Äijö 2007, 149–155).



Kuvio 2. Strateginen kolmio (Äijö 2008, 86)

Yrityksen strategian ja kilpailukyvyn tärkeys nousee erityisasemaan kansainvälisillä markkinoilla, joilla kilpailu on kovaa. Yrityksen tulee miettiä, mihin yrityksen kansainvälinen kilpailukyky ja yrityksen menestyminen voivat perustua. Kim Lehto (2013) kuvaa blogi-kirjoituksessaan menestyksen peruspilareita. Yrityksen menestyminen edellyttää muun muassa jatkuvasta kilpailukyvyn ja kannattavuuden ylläpitämisestä ja sellaisten tavoitteiden asettamisesta, joihin koko organisaation on helppo sitoutua. Yrityksen tulee miettiä tarkkaan mihin kilpailutilanteisiin se on valmis asettumaan ja mihin ei. (Lehto 2013.) Yrityksen kilpailukyky ei koostu pelkästään hinnasta vaan siihen vaikuttavat myös laatu, teknologia, design, palvelu, imago ja jakelu. Kilpailukyky on parhaillaan silloin, kun yritys pystyy tuottamaan uniikkeja ja korkealaatuisia menestystuotteita ja

asettamaan niille korkean hinnan (Äijö 2008, 57). Vahvaselän (2009, 65) määritelmä tuotteen kilpailukyvyistä koostuu pitkälti samoista kriteereistä; laatu, design, hinta, pakkaus, testaus ja tuotteen kilpailuedut.

Storbackan, Ryalsin, Daviesin ja Nenosen (2009, 892) mukaan yrityksen myyntihenkilöstön osallistuminen strategian suunnitteluun on edullinen keino saada ajan tasalla olevaa tietoa markkinoista, siellä olevista kilpailijoista ja asiakkaista. Asiakkaiden muuttuvista mieltymyksistä johtuen yrityksen täytyy jatkuvasti päivittää segmentointia, jotta se pystyy määrittelemään nykyisten ja uusien asiakkaiden mieltymykset. Kommunikointi asiakkaiden kanssa tukee yrityksen tuote- tai palvelukehitystä ja päätöksentekoa kun tieto nykyisistä ja tulevista tarpeista saadaan suoraan asiakkaalta (Wallin 2009, 33-35). Pitävän ja konkreettisen tiedon haalinta asiakkaista ja kilpailijoista onkin tärkeä edellytys kilpailustrategian määrittelemiseksi. Asiakas- tai markkinatiedon määrä ei kuitenkaan takaa menestystä vaan se, että yritys ymmärtää tietoa (Nenonen & Storbacka 2010, 128). Yrityksen on tunnettava mahdollinen koko asiakasketju ja sen päätöksentekoprosessit. (Äijö 2008, 86-106.)

Storbacka ym. (2009, 890) mainitsevat myynnin ja kaupanteon merkityksen muuttuneen. Internetin käyttö kauppapaikkana ja tuote- tai palvelutiedon lähteenä on yleistynyt ja tämä on myös muokannut perinteistä myyntityötä. Myynti nähdään vahvasti osana yrityksen strategiaa ja itse myyntitapahtumia ei enää nähdä perinteisenä tilausten ottamisena vaan enemmänkin pitkä-aikaisten verkostojen luomisena. Asiakslähtöistä toimintaa pystytään parantamaan lisäämällä yrityksen eri osastojen viestintää ja toimintoja. Erityisesti myyntiosaston ja yrityksen muiden osastojen kiinteällä yhteistyöllä yrityksen tuottavuus ja kilpailukyky kasvaisi. (Storbacka ym. 2009, 890–893.) Markkinoinnin on tarkoitus tukea myyntiä, saada sisällöllään uudet ja potentiaaliset asiakkaat sekä vanhat asiakkaat tietoisiksi yrityksen osaamisesta. Toimivan markkinointityön tuloksena myynnin on helpompi lähestyä uusia asiakkaita ja tällöin koko yrityksen saama hyöty lisääntyy. (Tanni & Keronen 2013.) Honeycutt ym. (2003, 95) toteavat, että asiakkaiden ostoprosessit täytyy olla määriteltynä ja yrityksen myyntiorganisaation rakenne tulee vastata näitä prosesseja.

Kansainvälinen liiketoiminta vaatii huomiota koko yritykseltä. Yrityksen omistajien ja muun johdon on oltava sitoutuneita liiketoimintaan. Johdon lisäksi kaikilla yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan osallistuvilla henkilöillä on oltava selkeä kuva siitä, mitkä asiat ovat pääosassa strategian suunnittelussa ja kansainvälisessä liiketoiminnassa (Äijö 2008, 51-54). Vahvaselän (2009, 63–64) mukaan yrityksen täytyy tarkastella sen sisäisiä edellytyksiin. Sisäisiin edellytyksiin kuuluvat yritysکوhtaiset seikat, kuten selkeä liikeidea ja johtamien, jota toteutetaan yrityksen strategian mukaisesti kansainvälisellä näkökulmalla. Kansainvälinen osaaminen sekä verkostojen ja yhteistyön hyödyntäminen ja taitava tiedon hallinta ovat myös yrityksen sisäisiä edellytyksiä. Lisäksi, yrityksen henkilöstöjohtamisessa täytyy määritellä avainkompetenssit ja varmistaa, että oikeat henkilöt työskentelevät oikeiden asioiden parissa (Kurkilahi & Äijö 2007, 269). Erityisesti myyntihenkilöstöllä tulee olla asiakaslähtöinen ote työskentelyyn, alan ja tuotteen teknistä osaamista, tuloshakuisuutta sekä hyvät vuorovaikutustaidot menestyksen taakkaamiseksi. Yrityksen henkilöstön on pystyttävä vastaamaan kansainvälisiin haasteisiin sekä omattava kansainvälistä osaamista. Kielitaito ja riittävä koulutustaso sekä kulttuurien tuntemus nousevat tärkeiksi tekijöiksi henkilöstön osaamisessa (Vahvaselkä 2009, 64, 224). Äijö (2008, 51) mainitsee myös henkilöstön riittävän määrän olevan tärkeä edellytys kansainväliselle liiketoiminnalle henkilöstön kansainvälisen osaamisen lisäksi.

Yrityksellä on oltava selkeät tavoitteet liiketoiminnalle. Muun muassa myynnille ja saatavutettavalle markkinaosuudelle täytyy määritellä realistisia tavoitteita. Tavoitteet voidaan asettaa täytettäväksi tietyssä ajassa tai siten että, jokin yrityksen toiminto saatu vietyä tietylle tasolle. (Vahvaselkä 2009, 124.) Kohdemarkkinoilla toimiessa yrityksen tulisi asettaa tavoitteet koskien kyseisiä markkinoita eikä niinkään tuottamiaan tuotteita, sillä kohdemarkkinoiden asiakastarpeet nousevat tärkeimmiksi (Honeycutt ym. 2003, 94).

2.2 Kansainvälisen liiketoiminnan haasteet

Äijön (2008, 49) mukaan yleisimmät yrityksen kansainvälisen menestyksen tiellä olevat seikat ovat yrityksen tuntemattomuus, heikko markkinatieto, resurssien puutteellisuus sekä kohdemarkkinoilla ulkopuolisena toimijana olemisen tuomat hankaluudet. Yrityksen tuntemattomuudesta johtuen yrityksellä ei välttämättä ole vahvaa suhdeverkostoa

potentiaalsiin asiakkaisiin. Kohdemarkkinoilla olevilla kilpailijoilla on jo tietoa asiakaskunnastaan ja täten heillä on myös kilpailuetu, sillä monet asiakkaat valitsevat jo tunnetun yrityksen kuin uuden ja tuntemattoman. Mikäli taas yritys on jo tunnettu markkinoilla, niin haasteena voidaan nähdä yrityksen tunnettuuden ja imagon parantaminen ja kehittäminen (Kurkilahti & Äijö 2007, 142).

Kansainvälisen liiketoiminnan yhtenä haasteena voidaan nähdä puutteellinen markkina- ja asiakastieto (Vahvaselkä 2009, 65). Markkinatieto on Vahvaselän (2009, 155–156) mukaan tärkeä resurssi yrityksen toimintojen suunnittelussa ja päätöksenteossa. Vierias toimintaympäristö lisää haasteita luotettavan ja tarkan markkinatiedon saamiselle. Kohdemarkkinatiedon saanti voi viedä aikaa ja sen laatu voi heikentyä väärinymmärrysten tai epäluotettavan tietolähteen takia. Haasteita voi aiheuttaa myös liian pinnallisen tiedon käyttö (Kurkilahti & Äijö 2007, 138). Myös yrityksen kyvyttömyys hyödyntää relevanttia tietoa voi haitata yrityksen menestystä. (Vahvaselkä 2009, 65.) Oleellista on, miten yritys käyttää hyväksi analyyseistä saatua dataa ja osataanko tuloksia hyödyntää oman strategian rakentamisessa. (Kurkilahti & Äijö 2007, 137–138.) Huovisen, Hyrskyn, Keinälän ja Suutarisen (2010, 4) mukaan suomalaisyrityksillä on hyvä teknologia-pohja liiketoimintaosaaminen mutta kohdemarkkinoilla asiakasnäkökulma ja verkostojen kehittäminen vaativat vielä kohentamista. Yritysten kohtaama haaste usein onkin asiakastuntemuksen ja asiakaslähtöisyyden parantaminen. Asiakaslähtöisyyden tulisi näkyä laajalti yrityksessä, erityisesti sen bisnes- ja tuotekonseptissa, kilpailustrategissa ja organisaatiossa. (Kurkilahti & Äijö 2007, 107,142).

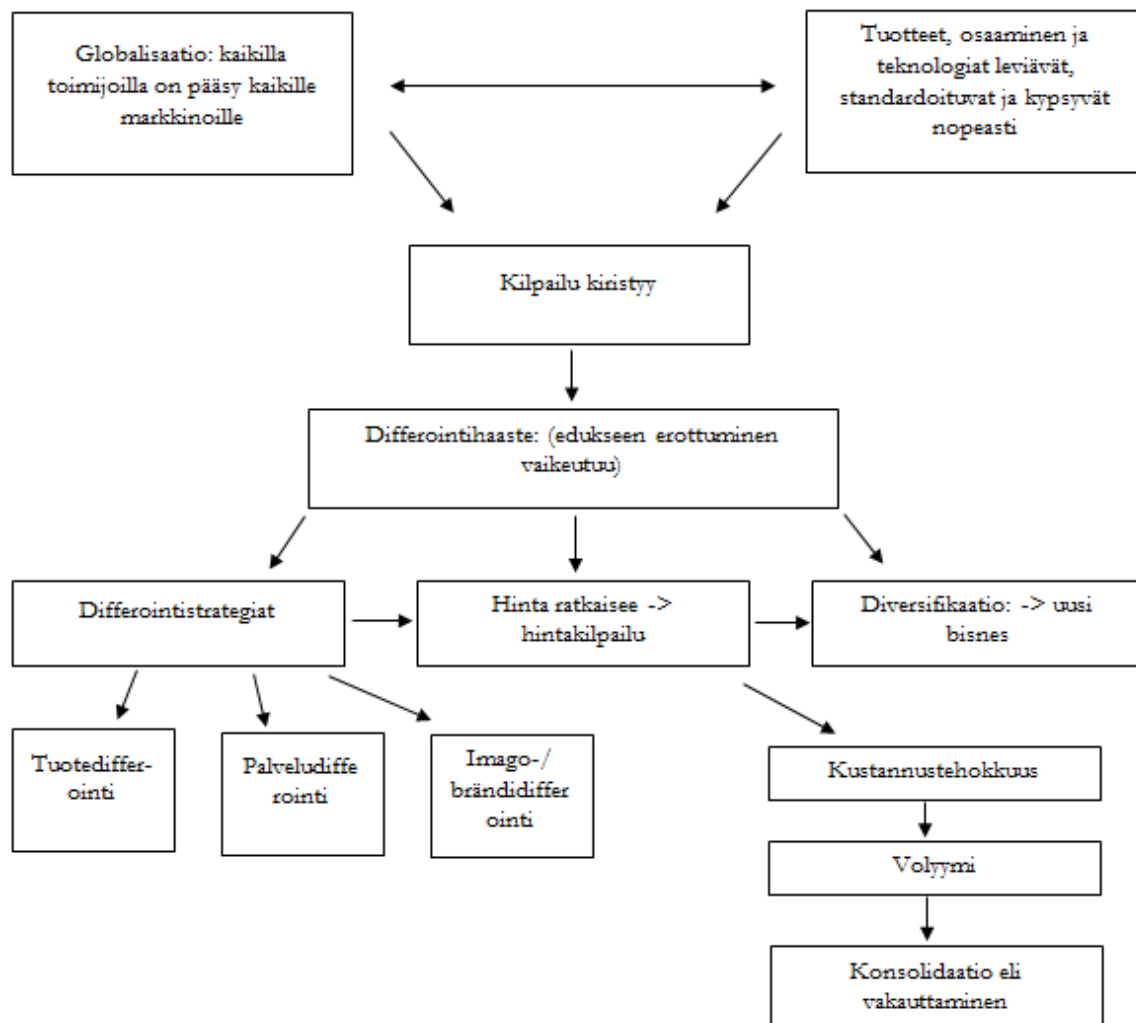
Yritys voi kohdata haasteita myös sisäisissä tekijöissään. Riittämättömät resurssit esiintyvät henkilöstön heikkona osaamisena, kokemattomuutena kansainvälisessä liiketoiminnassa sekä kyvyttömyytenä ymmärtää yrityksen toiminnassa esiintyviä riskejä (Äijö 2008, 49; Vahvaselkä 2009, 65). Vähäinen globaalin johtamiskäytännön, yrityskulttuurin ja henkilöstöstrategian huomiointi ja heikko toteutus voi hidastuttaa kansainvälistä liiketoimintaa. Ilman johtamisjärjestelmien, yrityskulttuurin, organisaation ja implementoinnin tukea hyvätkään strategiat eivät onnistu. (Kurkilahti & Äijö 2007, 103, 250.) Lisäksi, johtajien vähäinen ajankäyttö yrityksen kansainvälisiin toimintoihin voi asettaa haasteita liiketoiminnalle (OECDb).

Jorma Kananen (2010, 19–20) mukaan osa kansainvälisen kaupan esteistä on niin sanotusti keinotekoisia. Keinotekoiset esteet muodostuvat kohdemaan tuontitulleista, -kiintiöistä, erilaisista määräyksistä sekä kansainvälisistä standardeista. Tullien tehtävänä on aikoinaan ollut kerryttää varoja, joilla rahoitetaan valtion toimintoja sekä myös osaltaan suojella kotimaista tuotantoa kilpailulta. Niin tuontitullit kuin -kiintiötkin; toimenpiteet niin sanotun halpatuonnin estämiseksi, ovat kuitenkin menettäneet asemaansa kansainvälisen kaupan esteenä. Sen lisäksi, että on maakohtaisia standardeja ja määräyksiä, vaikuttavat EU:n määräykset myös siihen, mitä maihin tuodaan. Vaikka standardit ja määräykset ovat tarkoitettuja laadun takaamiseksi, voidaan ne kuitenkin nähdä myös protektionismin toimenpiteinä. (Kananen 2010, 19–20.) Tuotteen tai palvelun sopeuttaminen kansainväliseen toimintaympäristöön ja kohdemarkkinoiden ja siellä olevien asiakkaiden vaatimuksiin sopivaksi voi asettaa haasteita yritykselle (Äijö 2008, 49). Usein ainakin tuoteselosteen kieli on lokalisoitava jos muita suuria sopeutuksia ei tarvitse tehdä (Kananen 2010, 25). Lisäksi, Huovisen ym. (2010, 3) mukaan kohdemaassa pätevät tuotemääräykset ja standardit asettavat haasteita yrityksille ja nämä saattavat vaatia muutoksia yrityksen tarjoamaan. Kohdemarkkinoilla vallitsevat lainsäädännölliset esteet sekä jo markkinoilla olevien kilpailijoiden vastatoimet voivat olla haasteellisia ulkopuoliselle ja mahdollisesti uudelle toimijalle. (Äijö 2008, 49.)

Kansainvälisellä tasolla logistiikka on monimutkaisempaa kuin kotimaan tasolla. Toimitusketjussa voi esiintyä epävarmuutta ja ongelmia sen hallinnassa. Yritykset voivat kohdata haasteita toimitusvarmuuden luomisessa (Kananen 2010, 25). Kansainvälisessä toimitusketjussa koordinointi on moniosaisempaa eri kielten ja valuuttojen ollessa mukana. (Sadler 2007, 100.) Laadukkaiden jakelukanavien luominen ja yrityksen aiempien jakelumenetelmien soveltaminen kohdemaassa voivat lisätä haasteita tuotteen tai palvelun saattamisessa asiakkaille. (OECDb.) Myös kyvyttömyys ymmärtää erilaisia jakelukanavia voi asettaa haasteita (De Búrca, Fletcher & Brown 2004, 390).

Kansainvälisen liiketoiminnan haasteena voidaan nähdä myös yrityksen kyvyttömyys kilpailla markkinoilla olevien yritysten kanssa tuotteen tai palvelun hinnassa (OECDb). Nopeassa ja muuttuvassa kilpailussa menestyminen asettaa yrityksille paineita tuotekehitykseen ja erottumiseen kilpailijoista (Äijö 2008, 57–59). Kohdemarkkinoiden kasvussa ja kehittämisessä mukana pysyminen lisäävät markkinoiden epävarmuutta ja epätasa-

painoa (Pirnes & Kukkola 2002, 119). Kun markkinoilla myytävät tuotteet ja osaaminen kypsyvät, siellä olevat kilpailijat pyrkivät kiristyneen kilpailun vuoksi erottumaan toisistaan. Näihin erottumishaasteisiin yritys pystyy vastaamaan monella eri tavalla. Yritys voi pyrkiä muokkaamaan tuotettaan, palveluaan tai imagoaan suhteessa kilpailijoihin. (Äijö 2008, 57–59.)



Kuvio 3. Erilaistamishaaste ja erilaiset strategiset vastaukset siihen (Äijö 2008, 59)

Kuviossa 3 tarkastellaan yritysten kohtaamaa erilaistamishaastetta ja erilaisia strategisia vastauksia siihen. Differoinnilla tarkoitetaan yrityksen ja tuotteen tai palvelun erottamista kilpailijoistaan yritykselle suotuisalla tavalla (Vahvaselkä 2009, 92). Tuotedifferointi ei kuitenkaan ole pitkän aikavälin ratkaisu, sillä aikanaan kaikki tuotteet ja niihin sovellettu teknologia kypsyvät. Jos yritys ei kykene kilpailemaan tuotedifferoinnilla, se voi pyrkiä erottautua kilpailijoistaan palveludifferoinnilla. Palveludifferoinnilla voidaan pyrkiä tarjoamaan parempaa palvelua kuin muut, esimerkiksi nopeammalla tai räätä-

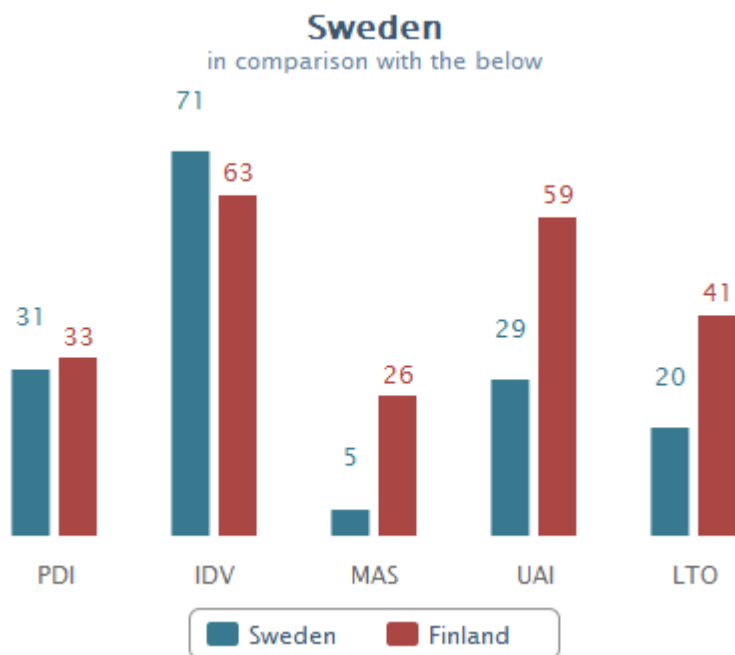
löidyllä palvelulla. Lisäksi, yritykset voivat erottua imagolla tai brändillä. Imago- tai brändidifferointi toimii vahvemmin kuluttajakaupassa, sillä yritysasiakkaat ovat harvoin halukkaita maksamaan lisää vain imagosta, joten erityisesti B2B-kaupassa yrityksen kilpailukyvyyn lisääminen vahvan brändin ja imagon avulla on haasteellista. Jos yritys ei kykene kilpailemaan differointistrategioilla, se voi pyrkiä erottumaan kilpailijoista hinnoittelulla. Hintakilpailu on yritykselle voitokasta, jos se pystyy tuottamaan tuotetta tai palvelua kustannustehokkaasti kilpailijoihin verrattuna. Tietyillä aloilla hintakilpailussa voi kilpailla volyyminä, kun kaikilla kilpailijoilla on tarvittavat tuotannon tekijät ja vaadittava teknologiaosaaminen. Näillä aloilla, joilla sarjatuotanto takaa kustannusedun, on usein vain muutama suuryritys ja ala on melko vakautunut. Jos hintakilpailu alkaa olla tukalaa, täytyy yrityksen pohtia, olisiko kannattavampaa aloittaa uuden tuotteen tai palvelun tuottaminen toisella alalla, jossa olisi uudet asiakkaat. (Äijö 2008, 57–59.)

2.3 Kulttuurin vaikutus kansainväliseen liiketoimintaan

Kansainvälisessä kaupassa yritys voi kohdata niin sanottuja luonnollisia esteitä. Luonnolliset esteet muodostuvat kohdemaan kulttuurista sekä siellä vallitsevista tavoista ja tottumuksista. Kulttuurilla on suuri vaikutus ihmisten toimintaan ja ajattelumalleihin (Pirnes & Kukkola 2002, 247). Kohdemaan kulttuuri vaikuttaa suuresti asiakaskäyttämiseen niin kuluttaja- kuin yritystasollakin. (Kananen 2010, 22–23.) Kulttuurierot voivat vaikuttaa suurestikin tuotteen tai palvelun menestykseen kohdemarkkinoilla. Kansainvälisessä liiketoiminnassa erilaisten kulttuurien tunnistaminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen on elintärkeää. Pirnes ja Kukkola (2002, 248) toteavat, että kulttuurierot heijastuvat kaupankäyntiin. Erityisesti markkinoinnissa tulee kiinnittää huomiota paikalliseen kulttuuriin ja tapoihin (Ricks 1993, 45–46). Asiakkaan kohtaaminen tietoisena hänen kulttuurillisesta taustastaan voi vahvistaa asiakassuhdetta ja lisätä sen potentiaalia (Honeycutt ym. 2003, 18).

Liiketoiminta vieraassa maassa edellyttää ymmärrystä kohdemaan väestön käytöksestä ja kulttuurin kulmakivistä. On myös tärkeää määritellä kohdemaan kulttuurin erot muihin kulttuureihin ja peilata omia olettamuksia kulttuurista. (Anderson 1995, 15.) Hofsteden mallin (Kuvio 4) avulla voidaan kuvata tietyn kulttuurin kuluttajakäyttäytymistä (Blodgett, Bakir & Rose, 2008). Hofsteden 5-ulottuvuuden mallin avulla pystytään tut-

kimaan kohdekulttuuria ja sitä ajavia voimia sekä vertaamaan kulttuureita keskenään (The Hofstede Center, Sweden 24.10.2013).



Kuvio 4. Ruotsalaisen ja suomalaisen kulttuurin vertailua (The Hofstede Center, Sweden)

Valtaetäisyys (power distance) Valtaetäisyys käsittelee kulttuurissa esiintyvää tasa-arvoa. Valtaetäisyys ilmaisee kulttuurin suhtautumisen yksilöiden väliseen eriarvoisuuteen. Ruotsi saa valtaetäisyys-ulottuvuudesta 31 pistettä (Kuvio 4). Pistemäärä kertoo, että ruotsalaisessa kulttuurissa on yleistä vallan hajauttaminen ja mieltymättömyys kontrolliin. Suhteet esimiehiin ovat epävirallisia ja arkisia. (The Hofstede Center, Sweden.) Ruotsin pisteytystä tukevat myös Antellin (2010, 24) ja Andersonin (1995, 10) näkemykset, joiden mukaan ruotsalaiset liikkeenjohdot ja organisaatiot ovat usein hajautettuja ja demokraattisia ja eri arvoasemien välinen toiminta on tasa-arvoista ja sinuttelu yleistä. Raportointi ei myöskään usein noudata hierarkkista kaavaa vaan on yleistä, että raportoitavia on monta (Anderson 1995, 78–81).

Individualismi (individualism versus collectivism) Individualismi-ulottuvuus kuvaa kuinka paljon keskinäistä riippuvuutta tietyssä yhteisössä esiintyy. Tämä ulottuvuus kuvaa yhteisön jäsenten suhtautumista muihin ja sitä, kuinka tiivisti jäsenet kokevat kuuluvansa yhteisöön. Ruotsi saa individualismi-ulottuvuudesta 71 pistettä (Kuvio 4). Korkea pis-

temäärä kuvaa yhteisön olevan väljästi sitoutunut sosiaaliseen tukirankaan. Individualistisessa kulttuurissa ihmiset arvostavat yksityisyyttä ja heidän oletetaan pärjäävän itseksensä. (The Hofstede Center, Sweden; MindTools 2013.) Ruotsalaiset arvostavat itsenäisyyttä ja haluavat luoda oman tilansa. Vaikka ruotsalaiset arvostavat omaa tilaansa ja identiteettiään, tiedon ja resurssien jako on tapa lisätä kaikkien onnistumismahdollisuuksia. Ruotsalaisessa johtamiskulttuurissa ajatellaan, että henkilö on halukas ja kykenevä tekemään hyvää työtä ja apua saa vain pyydettyä. Henkilökohtaiset asiat eivät kuulu ruotsalaiseen liike-elämään. Ruotsalaisille henkilökohtaisilla suhteilla ei ole niin paljon painoarvoa kuin muissa kulttuureissa. (Anderson 1995, 73–86.)

Maskuliinisuus (masculinity versus feminism) Kolmas ulottuvuus, maskuliinisuus vastaan feministisyys kuvaa yhteisön jäsenten toimintaa ohjaavia ominaisuuksia. Maskuliininen yhteisö toimii päämäärinään menestys ja saavutukset kun taas feministinen yhteisö toimii niin sanottujen pehmeiden arvojen mukaan. Ruotsin pisteytys kolmannesta ulottuvuudesta on 5 pistettä (Kuvio 4), jonka mukaan Ruotsi on feministinen yhteiskunta. Yhteiskunnassa arvostetaan hyvää elämänlaatua ja toistensa välittämistä. Yhteenottoja vältetään ja päätökset yritetään tehdä kollektiivisesti. (The Hofstede Center, Sweden.) Andersonin (1995, 56) mukaan päätöksentekoon käytetään aikaa, sillä ruotsalaiset haluavat käydä asioita läpi eri ryhmien kanssa ja lykätä päätöksiä. Päätökset syntyvät usein kompromisseina miellyttäen kaikkia osapuolia (Anderson 1995, 56). Myös Antellin (2010, 24) mukaan ruotsalaiset välttävät yhteenottoja eivätkä mielellään sano suoraan mielipidettään vaan käyttävät kiertoilmaisuja. He kuitenkin arvostavat vilpittömyyttä ja totuutta, esimerkiksi kohteliaisuuksien tulee olla vilpittömiä. Ruotsalaisille on tyypillistä olla hienovarainen tunteiden kanssa, he eivät yleensä näytä tai tuo esille tunteitaan (Anderson 1995, 55–62).

Epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance) Neljäs ulottuvuus, epävarmuuden välttäminen liittyy yhteisön suhtautumiseen tulevaisuuteen ja siihen liittyvään epävarmuuteen. Kulttuureille, jotka sijoittuvat korkealle tässä ulottuvuudessa on yleistä suunnitelmallisuus ja toimintojen selkeys (Honeycutt ym. 2003, 21). Kohdemaana Ruotsi saa neljännessä ulottuvuudessa 29 pistettä (Kuvio 4). Pistemäärä kertoo, että yhteiskunnassa suhtaudutaan melko rauhallisesti epäselviin ja vaihteleviin tilanteisiin ja sen jäsenet kykenevät niin ikään myös mukautumaan niihin helposti. (The Hofstede Center, Sweden.)

Anderson (1995, 24) tukee pisteytystä, hänen mukaansa ruotsalaiset ovat nopeita sopeutumaan muutoksiin. Ruotsalaisille suunnitelmallisuus on kuitenkin ominaista liike-elämässä, esimerkiksi tapaamiset ja kokoukset sovitaan yleensä hyvissä ajoin (Antell 2010, 24). Täsmällisyys tulee esiin pitävissä aikatauluissa (Anderson 1995, 10).

Aikaorientaatio (long term versus short term orientation) Viimeinen ulottuvuus, aikaorientaatio, käsittelee kulttuurissa esiintyvää arvostusta pitkäaikaisia perinteitä ja arvoja kohtaan. Kulttuurit, jotka sijoittuvat tässä ulottuvuudessa matalalle yleensä arvostavat traditioita ja kokevat paineita sosiaalisessa suoriutumisessa. Lyhyen aikavälin orientaation omaavissa kulttuureissa on yleistä tahto saavuttaa tuloksia nopeasti. Ruotsi saa viimeisestä ulottuvuudesta 20 pistettä (Kuvio 4). (The Hofstede Center, Sweden.) Tosin Andersonin (1995, 79) mukaan ruotsalaiset suuntaavat katseensa mieluummin tulevaisuuteen kuin menneisyyteen eivätkä he usko kohtaloon. Ruotsalaiset johtajat ovat valmiita ottamaan riskejä eivätkä he ole huolissaan virheistä ja yrittävät harvoin paeta vastuuta.

Kuviosta 4 nähdään, että Ruotsin ja Suomen sijoitukset eri ulottuvuuksissa vaihtelee. Ensimmäisissä ulottuvuuksissa, valtaetäisyydessä ja individualismissa maiden pisteissä ei ole suuria eroja, kun taas kolmessa viimeisessä ulottuvuudessa erot ovat selkeästi suuremmat. Vaikka maan pistemäärä onkin suurempi kuin Ruotsin, on suomalainen yhteiskunta silti pisteytyksen mukaan myös feministinen. Epävarmuuden välttäminen ulottuvuudessa Suomen ja Ruotsin välinen piste-ero on jopa 30 pistettä. Suomen pistemäärä 59 kertoo, että yhteiskunnassa on keskivahva epävarmuuden välttäminen ja että maassa noudatetaan tiettyjä normeja ja sääntöjä. Viimeisessä ulottuvuudessa, aikaorientaatiossa Suomi saa 41 pistettä, jonka mukaan kulttuuri on lyhyen aikavälin orientoitunut. (The Hofstede Center, Finland.)

2.4 Kansainvälisen liiketoiminnan kasvattaminen

Yritykset saattavat uskoa, että jatkamalla nykyisiä toimintoja se pystyy kasvamaan. Usein tämä johtaa tasaiseen menestykseen, mutta liiketoiminnan kasvun kannalta yrityksen on tehtävä myös muuta (Kourdi 2009, 75). Nenonen ja Storbacka (2010, 12) mainitsevatkin kasvun olevan yrityksen elämän eliksiiri. Kasvu edistää yrityksen menestystä pitkällä aikavälillä ja lisää yrityksen mahdollisuuksia laajentua uusille markkinoille

(Simons & Hyötyläinen 2009, 36). Blythen ja Megicksin (2010, 27) mukaan yritykset tavoittelevat kasvua saavuttaakseen tilan, jossa yrityksen koko turvaa yrityksen vakauden. Maon (2009, 20) mukaan kansainvälisen toimintaympäristön rakenteen muutokset vaikuttavat yritysten selviytymiseen ja kasvuun.

Malinen ja Toivonen (teoksessa Heinonen 2005, 137) toteavat, että yrityksen kasvu on tilanneriippuvaista ja siihen vaikuttaa muun muassa markkinoiden ja yrityksen kulloinen tilanne. Mao (2009, 20) tukee näkemystä toteamalla, että yrityksen kasvuprosessi vaatii yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden suhteen tasapainoa. Kansainvälisen liiketoiminnan kasvattamista voi ajaa monet tekijät; jatkuvasti muuttuva markkinatilanne; kilpailu, asiakkaiden tarpeet tai voiton maksimointi. Yritykset tavoittelevat kasvun kautta saatavia etuja; parempi näkyvyys, laadukkaampi henkilökunta, rahoitus- ja ostoetuja sekä tutkimuksiin, myyntiin ja markkinointiin käytettäviä resursseja. (Äijö 2008, 27.)

Yrityksen kasvuun voi liittyä myös tiettyjä lainalaisuuksia, jotka täytyy täyttyä kasvun toteutumiseksi. Toivonen, Stenholm ja Heinonen (teoksessa Heinonen 2005, 119) määrittävät yrityksen kasvun ehdoiksi kasvuhulun, kasvukyvyyn sekä kasvumahdollisuuden. Yrityksen johdolla tulee olla kasvumotivaatiota, halua lisätä yrityksen kasvua. Kasvukyvillä tarkoitetaan yrityksen sisäisiä resursseja toteuttaa kasvua. Ilman tarvittavia resursseja ja kapasiteettia yritys ei ole kyvykäs kasvamaan. Huovisen ym. (2010, 3) mukaan kansainvälinen kasvu edellyttää laajaa osaamista ja kilpailuetujen hyödyntämistä. Kasvumahdollisuudet nähdään usein ulkoisina tekijöinä, otollisena markkinatilanteena, kysyntänä yrityksen tarjoamalle ja kilpailutilanteena. Kaikki kolme kasvun ehtoa tulee täyttyä, jotta yrityksen kasvu toteutuu. (Toivonen ym. teoksessa Heinonen 2005, 119–120.) Simons ja Hyötyläinen (2009, 41, 113) tukevat käsitystä yritysten kasvuhalusta ja kasvukyvystä kasvun edellytyksenä. Usein kuitenkin kasvupyrkimyksistä itse kasvuun pääsemisen voi asettaa haasteita keskisuurille yrityksille. Kourdi (2009, 87–88) mainitsee liiketoiminnan kasvun suurimmaksi haasteeksi vastahakoisuuden. Koko yrityksen on sitouduttava liiketoiminnan kasvattamiseen. Kasvu voi vaikuttaa yrityksen henkilöstön suhtautumiseen työskentelyyn ja sitoutumiseen yritykseen.

Michael Porterin (2008, 78, 80) viiden voiman mallin avulla (Kuvio 5.) voidaan tutkia ja määrittää yrityksen toimintaympäristön ja siellä vaikuttavat kilpailijat sekä hahmottaa

tilanne, jossa yritys toimii tuottavasti. Mallin avulla toimialaa ja markkinoita tutkittaessa yritys pystyy tunnistamaan seikat, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kasvuun. Blythen ja Megicksin (2010, 81) mukaan Porterin viiden voiman malli pyrkii selittämään kilpailuvoiman ja kilpailuedun muodostumisen ympäristötekijöistä. Porterin malli koostuu viidestä osasta: kilpailu nykyisten toimijoiden kesken, uusien toimijoiden asettama uhka, korvaavien tuotteiden tai palveluiden asettama uhka, kuluttajien markkinavoima ja tuottajien markkinavoima.

Porterin mallin ensimmäinen voima, uusien toimijoiden uhka kuvaa toimialan muutoksia tilanteessa, jossa toimialalle siirtyy uusia toimijoita (Kuvio 5.). Uudet yritykset tavoittelevat usein markkinaosuutta ja näin aiheuttavat toimialalla painetta hintoihin, kuluihin ja investointiasteisiin. Uusien toimijoiden pääsyyn vaikuttaa toimialalla vallitsevat sisääntuloesteet (entry barriers). Jos sisääntuloesteet ovat vähäisiä ja uudet toimijat saavat vähän vastustusta vakiintuneilta toimijoilta, on uusien toimijoiden uhka suurempi. Uusille toimijoille sisääntuloesteitä, jotka toimivat samalla etuina vakiintuneille toimijoille, ovat esimerkiksi tarjonta-puolen suurtuotannon edut, kysyntä-puolen mittakaavaedut, asiakkaiden vaihtokustannus ja pääoma vaatimukset. Lisäksi, vakiintuneilla toimijoilla voi olla etuja patentoiduissa teknologioissa tai pääsyssä parhaisiin raaka-aine lähteisiin. Jakelukanavien luominen voi olla uusille toimijoille hankalaa kun taas vakiintuneilla toimijoilla voi jo olla omat, luotettavat jakelukanavat. Toimialalle pääsyä voi vaikeuttaa myös viranomaisten linjaukset. (Porter 2008, 80–82.)

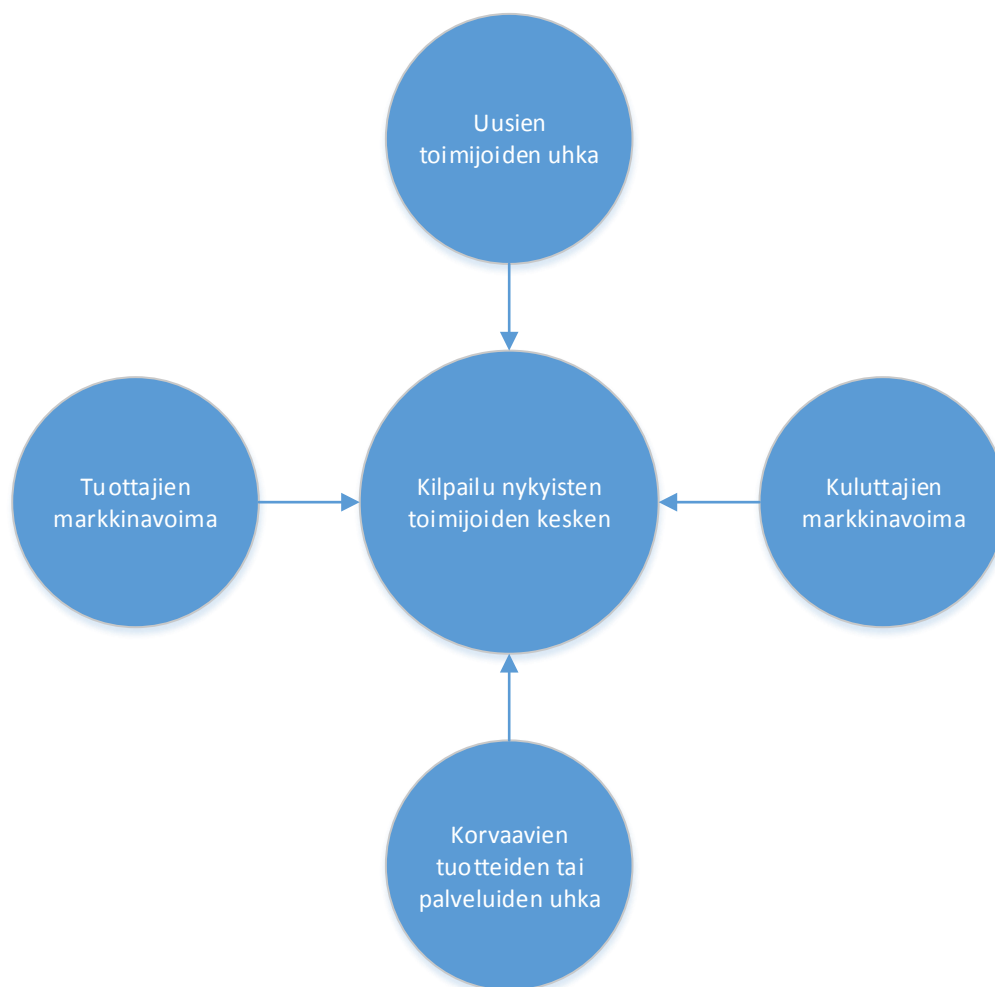
Tuottajien markkinavoima liittyy tuottajien kykyyn haalia enemmän arvoa itselleen pyytämällä korkeampia hintoja (Kuvio 5.). Markkinavoimaiset tuottajat pystyvät keräämään tuoton alalta, jossa yritykset eivät pysty siirtämään kasvavia kuluja tuotteidensa hintoihin. Yrityksille tärkeät toimittajaryhmät voivat olla merkittäviä jos ryhmä on tiiviimpi kuin ala, jolle se tarjoaa tuotteitaan. Lisäksi, toimittajaryhmän vaikutus on vahva, jos toimittajaryhmä ei ole riippuvainen yhdestä alasta. Toimittajaryhmän vahvuutta lisää myös asiakkaiden suuret vaihtokustannukset jos he haluavat vaihtaa toimittajaa. (Porter 2008, 82.)

Kuluttajat pystyvät haalimaan vaikutusvaltaa pakottamalla hintoja alaspäin, vaatimalla parempaa laatua tai enemmän palvelua (Kuvio 5.). Tällöin tilanne johtaa alalla toimijoi-

den väliseen kilpailuun, alan tuottavuuden kustannuksella. Samoin kuin tuottajien kanssa, tietyt kuluttajaryhmät voivat olla erittäin vahvoja jos alalla on vähän ostajia tai jos jokainen ostaa suuria määriä suhteessa yksittäisen myyjän kokoon. Lisäksi, jos alalla olevat tuotteet ovat standardisoituja ja yhtenäisiä, kuluttajat voivat helposti vaihtaa tuottajasta toiseen ja näin asettaa tuottajia vastakkain. (Porter 2008, 83–84.)

Toiseksi viimeinen voima on korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka (Kuvio 5.). Korvaava tuote tai palvelu pystyy suorittamaan samat toiminnot kuin alalla oleva, vakiintunut tuote tai palvelu. Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka on suuri silloin, kun ne tarjoavat hyvää hinta-suoritus vaihtokauppaa. Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhan ollessa suuri, alan tuottavuus kärsii, koska korvaavat tuotteet tai palvelut voivat asettaa alalla oleville tuotteille tai palveluille hintakaton. Myöskin, jos vaihtokustannus vakiintuneesta tuotteesta korvaavaan tuotteeseen on alhainen, lisää se korvaavan tuotteen uhkaa. (Porter 2008, 84–85.)

Porterin mallin viimeinen voima on kilpailu nykyisten toimijoiden kesken (Kuvio 5.). Kilpailua voi esiintyä hinnoittelussa, uusien tuotteiden lanseerauksina, mainoskampanjoissa tai palvelun parantamisena. Se, miten intensiivisesti yritykset ovat mukana kilpailussa ja mitkä lähtökohdat yrityksillä on kilpailuun, määrittävät kilpailun vaikutuksen alan tuottavuuteen. Kilpailun intensiteetti on vahva jos kilpailijoita on paljon tai jos niiden koko ja voima ovat yhtä suuria. Jos alan kasvu on hidasta, se voi lisätä kilpailua alalla toimijoiden kesken. Jos kynnys lähteä toimialalta on korkea yrityksille, voi se myös kasvattaa toimialan kilpailutilannetta. Yritykset pysyvät silloin toimialalla vaikka niiden voitot voivat olla vähäisiä. (Porter 2008, 85.)



Kuvio 5. Porterin viiden voiman malli (mukaillen Porter 2008, 80)

Äijö (2008, 96) toteaa, että kansainvälisen myynnin kasvattaminen vaatii yritykseltä kansainvälisen lisäkasvustrategian laatimista. Lisäkasvustrategian määrittelyssä on tärkeä kiinnittää huomio toimintoihin, jotka mahdollistavat myynnin kasvattamisen. Yrityksen täytyy analysoida tähänastista kansainvälistä liiketoimintaa ennen liiketoiminnan kehittämistä ja kasvattamista. Kuinka hyvin yritys on täyttänyt asetetut tavoitteet, mitä seikkoja kohdemarkkinoista ja sen asiakkaista on opittu ja onko yrityksen sisäinen yhteistyö ollut sujuvaa. Muuan muassa näitä seikkoja miettimällä yritys voi mahdollisesti löytää ongelmakohtia, joita muokkaamalla mahdollisuus toiminnan kasvattamiseen kasvaa. (Vahvaselkä 2009, 134.) Lisäkasvustrategiaa laadittaessa tulee analysoida käytössä ollut strategia ja sen toimiminen kasvun tukena. Yrityksen on pohdittava tavoitteita ja kilpailustrategiaansa sekä seurattava kohdemarkkinoiden tilannetta tarkasti. Strategian muokattavuus markkinatilanteen muutoksiin on erittäin tärkeää. (Äijö 2008, 95–96.)

Artikkelissaan ”Growth: The Holy Grail of Business” Jerry Gray (2004, 34) nostaa esiin kasvun tuomia haasteita. Näistä monet liittyvät yrityksen kyvyttömyyteen huomioida muita tekijöitä tai toimintoja kasvun ohella. Esimerkiksi myynnin kasvaessa väärä hinnoittelustrategia ei välttämättä tuota niin paljon voittoa kuin se voisi. Lisäksi, usein yrityksen kasvaessa sen rakenne ja toiminnot muuttuvat monimutkaisemmiksi ja kasvun hallinnan kannalta on tärkeää pystyttävä muokkaamaan tapoja hallita monimutkaisempia toimintoja. (Gray 2004, 34–35.) Liiketoiminnan kasvu voi häiritä yrityksen olemassa olevia prosesseja, organisaatorakennetta ja työskentelytapoja. Yrityksen on hahmotettava nykyisistä toiminnoista ne, jotka tulee pitää yllä yrityksen kasvaessa ja ne toiminnot, joita tulee parantaa. (Kourdi 2009, 87.)

3 Kohdema: Ruotsi

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdema, Ruotsi. Ensimmäisessä luvussa on lyhyt maakatsaus Ruotsista, jonka jälkeen maata analysoidaan PESTEL-analyysin avulla. Kappaleessa käydään läpi myös Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin järjestämässä seminaarissa esiinnousseita asioita.

Suomen naapurimaana Ruotsi on jo vuosia ollut houkutteleva maa laajentaa liiketoimintaa. Ruotsin suuremmat markkinat toimivat usein ensimmäisenä kansainvälisenä toimintaympäristönä suomalaisyrityksille. Usein Ruotsin ja Suomen kulttuurillisia eroja vähätellään eikä niihin osata varautua kunnolla.

3.1 Maakatsaus

Ruotsi on valtiomuodoltaan perustuslaillinen monarkia, jonka valtionpäämiehenä on toiminut Kuningas Kaarle XVI Kustaa vuodesta 1973 (Ulkoasiainministeriö 2013a; Anderson 1995, 20). Kuninkaalla on enimmäkseen muodollisia tehtäviä, sillä ylin päättävävalta on valtiopäivillä. Ruotsissa toimeenpanovalta on hallituksella ja tuomiovalta riippumattomilla tuomioistuimilla. Ruotsissa järjestetään joka neljäs vuosi valtiopäivät sekä kunnallis- ja maakäräjävaalit. Valtiopäivien, jotka toimivat Ruotsin eduskuntana, päätehtävä on säätää lakeja ja hyväksyä budjetti (Landguiden 2012). Edellisissä, vuonna 2010 järjestetyissä vaaleissa sosiaalidemokraattien puolue sai eniten äänistä (30,6 %) Moderaatit-puolueen sijoituessa toiseksi 30 % äänimäärällä. Ruotsin ympäristöpuolue sai kolmanneksi eniten ääniä (7,3 %), Kansanpuolue 7 %, Keskusta 6,5 %, Ruotsidemokraatit 5,7 % ja Kristillisdemokraatit ja Vasemmistopuolue molemmat 5,6 %. Vuoden 2010 valtiopäivillä maan pääministeriksi nimitettiin Fredrik Reinfeldt. (Ulkoasiainministeriö 2013a.) Seuraavat valtiopäivät pidetään syyskuussa 2014 (Sweden.se 2013c).

Pinta-alaltaan Ruotsi on noin 450 000 m² ja maan väestömäärä on noin 9,6 miljoonaa asukasta (VisitSweden; Ulkoasiainministeriö 2013b). Ruotsi koostuu 21 läänistä ja 290 kunnasta (Central Intelligence Agency 2013; Landguiden 2012). Maan väestö on pääosin keskittynyt Etelä- ja Itä-Ruotsiin (Euromonitor International 2013b). Maan pää-

kaupunki on Tukholma, missä asuu noin 880 000 ihmistä (VisitSweden; Stockholms Stad). Ruotsin virallinen yhteinen kieli on ruotsi mutta maalla on myös viisi vähemmistökieltä; suomi, saame, meänkieli, romani chib ja jiddish. Maan valtauskonto on evankelis-luterilainen 67,5 % maan väestöstä kuuluessa evankelisluterilaiseen kirkkoon. Ruotsin toiseksi suurin uskontokunta on islam. (Ulkoasiainministeriö 2013b.)

Ulkomaankauppa on maalle erittäin tärkeää. (Pohjola-Norden). Ruotsin tärkeimpiin vientimaihien lukeutuu Saksa, Norja ja Iso-Britannia. Tärkeimpiä tuontimaita ovat myös Saksa, Norja ja Tanska. Näin ollen noin kolme neljäsosaa maan viennistä menee Eurooppaan ja noin 80 % tuonnista tulee Euroopasta. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2013d.) Tunnetuimpia kansainvälisiä ruotsalaisia yrityksiä ovat muun muassa Volvo, IKEA ja H&M (Pohjola-Norden).

Ruotsin valuutta on kruunu (SEK). Ruotsi on kuulunut Euroopan Unioniin vuodesta 1995. (Euromonitor International 2013b). Vuonna 2003 pidetyssä kansanäänestyksessä ruotsalaiset hylkäsivät valuutan vaihtamisen euroon ja samalla liittymisen EMU:un (Economic and Monetary Union)(Central Intelligence Agency 2013). Vuoden 2009 alun jälkeen Ruotsin kruunun kehitys on ollut melko laskujohtoista sisältäen muutamia suhteellisen heikkoja nousuja mutta vuoden 2013 alusta lähtien kruunun kehitys on kuitenkin ollut melko nousujohtoista. (Kauppalehti 2013).

3.2 PESTEL-analyysi

PEST-analyysi toimii hyvin makroympäristön poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten ja teknologisten tekijöiden kartoittamiseksi. Useimmiten analyysissä otetaan huomioon myös maan ekologiset ja juridiset tekijät. PESTEL-analyysi on maakohtainen. (Vahvaselkä 2009, 67, 112.) Yritys pystyy PESTEL-analyysin pohjalta heijastamaan toimintaympäristön vaikutuksia omaan toimintaansa. Esimerkiksi kohdemaan sosiaalisen dynamiikan tuntemus auttaa yritystä henkilöstön rakentamisessa ja johtamisessa. (Pestel-Analysis.)

Politiittinen Ruotsilla on neljä perustuslakia; hallitusmuoto, kruununperimysjärjestys, painovapausasetus ja sananvapausperustuslaki. Hallitusmuoto-laissa määritetään perusteet

ja säännöt valtiomuodolle ja toiminnalle, kruununperimysjärjestyslaissa säädetään, että valtionpäämiehen tulee olla Jean-Baptiste Bernadotten perillinen. Painovapausasetus ja sananvapausasetus liittyvät pääosin mediaan ja ne antavat jokaiselle kansalaiselle vapauden tuoda esiin mielipiteensä. (Landguiden 2012.)

Ruotsin poliittinen ympäristö on vakaa (Business Sweden 2013f). Maan sisä- että ulkopolitiikassa pääministeri on keskeisessä asemassa ja tästä seurauksena maan poliittinen järjestelmä on selkeä ja virtaviivainen (Markkanen, Vapaavuori, Gustavson, Leikola, Erola, Lassila, Valkonen, Pokkinen & Nieminen, 2011, 25-6). Vuoden 2010 vaaleja voidaan pitää historiallisena käännekohtana Ruotsin politiikassa. Vaaleissa keskusta-oikeistolainen Alliance voitti keskusta-vasemmistolaisen liittouman. Kyseisissä vaaleissa äänestyksen tuloksena Ruotsin valtiopäivillä esiintyi entistä tarkempi poliittinen ja-kauma puolueiden kesken. (Sweden.se 2013c.)

Index of Economic Freedom-sivuston (2013b) mukaan Ruotsin kauppa yleisesti ottaen melko vapaata ja selvästi yli maailman keskiarvon. Ruotsin kuuluessa Euroopan Unioniin hyödykkeiden, ihmisten, palvelujen ja pääoman liikkuminen alueen sisällä on vapaata (Eurooppatiedotus.fi 2013). Tuoreimmat Euroopan Unionin vapaakauppasopimus-keskustelut saatiin päätökseen Kanadan kanssa syksyllä 2013. CETA-sopimuksen (Comprehensive Economic and Trade Agreement) on tarkoitus poistaa miltei kokonaan EU:n ja Kanadan väliset tariffit ja helpottaa ihmisten liikkuvuutta maiden välillä sekä vähentää esteistä sijoituksille. (Business Sweden 2013a.) Ruotsi on myös aktiivinen jäsen kansainvälisissä organisaatioissa kuten International Monetary Fund (IMF), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ja Yhdistyneet Kansakunnat (YK) (Euromonitor International 2013a).

Ruotsin yhtiölaki antaa yrityksille vapauden harjoittaa liiketoimintaa monin eri muodoin. Se, tuleeko yrityksen omistajan omistaa pääomaa ja mihin saakka omistaja on vastuussa yrityksen veloista vaikuttavat toimintamuodon valintaan. Kaikkien Ruotsissa toimivien yritysten on rekisteröidyttävä Ruotsin yhtiövirastoon (Bolagsverket). (U.S. Department of State 2012). Osakeyhtiö (aktiebolag) on yleisin ulkomaalaisen yrityksen perustama operaatiomuoto Ruotsissa (Business Sweden 2013e). Ulkomaalainen yritys voi myös perustaa sivukonttorin (filial) ilman että maahan perustetaan tytäryhtiötä. Si-

vukonttori on vähän pääomaa sitova tapa siirtyä uusille markkinoille. (Business Sweden 2013c.) Lisäksi, ulkomaalainen viejä voi myydä tuotteita suoraan tuojalle tai tukkukaupalle tai saattaa tuotteensa Ruotsin markkinoille agentin kautta (Antell 2010, 6). Ruotsissa franchising-toiminta on yleistä ja maassa onkin yli 640 franchising-ketjua (Business Sweden 2013d).

Vuoden 2013 tammikuusta lähtien Ruotsissa peritty yritysvero on 22 %, vuosina 2009–2012 yritysvero oli 26,3 %. (Talouselämä 2012; Veronmaksajat 2013). Ruotsissa yleinen arvonlisävero (moms) on 25 %. (Business Sweden 2013f.) Ruotsissa kaikki verovelvolliset maksavat kunnallisveroa, joka määräytyy kuntakohtaisesti vaihdellen noin 29–34 % välillä. Lisäksi verovelvolliset maksavat valtion tuloveroa 20 % siitä osasta, mikä ylittää 426 300 kruunun. Ruotsin pääomaveroprosentti on 30 %. (Nordisk eTax 2013.) Pääoma- eli varallisuusveroa peritään kokonaisarvion perusteella (Maatieto.net). Ruokaan, hotellimajoittumiseen, retkeilyyn sekä kulttuurillisiin ja urheilullisiin tapahtumiin pätee 12 % arvonlisävero. 6 % arvonlisävero pätee sanomalehtiin, kirjoihin, aikakauslehtiin ja julkiseen liikenteeseen. (Business Sweden 2013f.)

Taloudellinen Ruotsin talous kärsi taantumasta vuonna 2008, mutta taantumien vaikutus maan ennestään terveeseen talouteen eivät olleet yhtä merkittävät kuin muissa Euroopan maissa. (Euromonitor International 2013b; Antell 2010, 10). Maan rahapolitiikasta vastaa Ruotsin valtionpankki. Valtionpankin rahapolitiikan tavoitteena hintavakaus, jolloin inflaatio on 2 % vuodessa. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2013c.) Vuonna 2012 maan keskimääräinen inflaatio oli 0,89 % (Inflation.eu 2013). Ruotsin valtionpankin ilmoittama ohjauskorko on vuoden 2012 joulukuusta lähtien ollut 1 % (Global-Rates 2013). BKT per asukas oli vuonna 2013 55, 328 Yhdysvaltain dollaria (Euromonitor International 2013a).

Ruotsi on avoin kansainväliselle kaupalle ja suorille ulkomaaninvestoinneille. Ruotsi on yksi houkuttelevimmista maista liiketoiminnalle määräysten läpinäkyvyyden ja tehokkaan oikeuslaitoksen ansiosta. (Euromonitor International 2013a.) Maan rahallinen tasapaino on hyvin ylläpidetty ja maa tarjoaa hyvät puitteet yrittäjyydelle helpon rekisteröintiprosessin ja läpinäkyvyyden avulla. (Index of Economic Freedom 2013a.) Maa on riippuvainen viennistä, joka kattoi 32,9 % maan bruttokansantuotteesta vuonna 2012.

Erityisesti vienti Euroopan maihin on merkittävää, vuonna 2012 se oli 73,4 % koko viennistä. (Euromonitor International 2013a.)

Ruotsissa teollisuus tekee 16,4 % maan bruttokansantuotteesta ja se työllistää 11,4 % maan työväestöstä (Euromonitor International 2013b). Maan talous painottuukin suurilta osin metalli- ja kemianteollisuuteen ja Ruotsi onkin Euroopan suurin rautamalmin tuottaja (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2013a). Palvelusektori tuottaa 72 % maan bruttokansantuotteesta (Euromonitor International 2013b). Maalla on myös pitkät perinteet autoteollisuudessa, tunnetuimpia autoteollisuuden yrityksiä ovat Volvo ja Saab (Antell 2010, 19). ICT-sektori on maan neljänneksi suurin toimiala. Toimialalla toimii noin 34 000 yritystä, joista suurin osa on mikro-yrityksiä alle 100 000 € liikevaihdolla. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2013b.)

Antell (2010, 7) mainitsee tärkeimmiksi kilpailutekijöiksi Ruotsin markkinoilla hinnan, laadun, toimitusten täsmällisyyden sekä after sales-palvelut. Markkinointia toteutetaan maassa monin erilaisin keinoin, pääpainon ollessa päivälehdissä ja muissa painetuissa julkaisuissa. Ruotsalaiset ovat hintatietoisia ja ostovoimaisia kuluttajia vaikkakin usein heille tuotteen tai palvelun laatu on tärkeämpi kuin hinta (Hatanpää 2012; Antell 2010, 24). Myös Anderson (1995, 26) mukaan ruotsalaisten ostotottumuksiin kuuluu korkean laadun tavoittelu.

Sosiaalinen Ruotsin väestön ikäjakauma painottuu 25–54 vuotiaisiin heitä ollessa 38,8 % koko väestöstä. Toiseksi suurimpana ikäryhmänä edustaa yli 65 vuotiaat 20,5 %:lla. Kolmantena on 0-14 vuotiaat 15,4 %, neljäntenä 15–24 vuotiaat 12,9 % ja viimeisenä 55–64 vuotiaat 12,4 %. (Central Intelligence Agency 2013.) Ruotsin väestön on ennustettu kasvavan yli 10 miljoonan vuoteen 2020 mennessä. (World population review 2013). Maa on suosittu kohde pakolaisille ja turvapaikanhakijoille, jotka muodostavat noin 10 % maan väestöstä (BBC News Europe 2013).

Ruotsin hyvinvointijärjestelmä on kattava mutta monimutkainen. Maa tarjoaa jokaiselle maan kansalaiselle samat sosiaalietuudet. Ruotsissa kunnat tarjoavat monimuotoista sairaanhoitoa edullisesti. Myös kokonaisvaltainen hammashoito on tarjolla maan kansalaisille, hammashoito on ilmaista 20-vuoden ikään asti, jonka jälkeen hammashoittoon

myönnetään vuosittainen avustus. Ruotsissa vanhempainvapaa saa yhteensä 480 päivää ja vanhemmille, jotka jakavat tämän ajan tasan maksetaan bonus. Lapsilisää maksetaan kunnes lapsi täyttää 16 vuotta ja tämän jälkeen kokoaikaisesti opiskeleva lapsi on oikeutettu opintotukeen. Sairasajan palkkaa maksetaan ensimmäisen karenssipäivän jälkeen 13 päivää ja sairasajan palkka on 80 % palkasta. Kansalaiset, jotka ovat menettäneet työnsä sekä olleet työttömyyskassan jäsenenä vuoden, ovat oikeutettuja työttömyyskorvaukseen. Työttömyyskorvaus määräytyy aiemman tulotason ja alan mukaan. Ruotsissa yleinen eläkeikä on 65. Eläkettä kerrytetään koko työskentelyajan aikana ja lisäksi monet työnantajat maksavat ammatillista eläkettä. Ruotsissa vanhuksille tarjotaan erilaisia hoitovaihtoehtoja. Vanhustenhoito voidaan toteuttaa niin, että vanhus pystyy asumaan kotonaan mahdollisimman pitkään ruokakuljetusten, siivouksen ja ostos- sekä kuljetusavustuksen avulla. Ruotsissa on myös vanhustenkoteja, niille jotka tarvitsevat kattavampia palveluita. Vanhustenhoidon hinnat vaihtelevat maassa kunnittain. (Work in Sweden.se 2013.)

Vuonna 2009 Ruotsissa käytettiin 7,3 % bruttokansantuotteesta opetuskuluihin (Central Intelligence Agency 2013). Noin 70 % opetuksesta rahoitetaan kunnallisverojen avulla. Ruotsissa yksityiskoulujen lukumäärä on kasvamassa ja maassa on myös muutamia kansainvälisiä kouluja. (Sweden.se 2013a.) Maan 25–64-vuotiaista 87 % on käynyt lukion tai vastaavan koulutuksen (OECD).

Keskimääräinen käytettävä nettotulo kotitaloutta kohti on noin 26 240 dollaria (OECD). Ruotsissa tulojen jakautuminen on hyvin tasaista ja köyhyys on alhaista kansainvälisellä tasolla (New Politics 2006). Vuonna 2012 Ruotsin työttömyysaste oli 7,7 % (Euromonitor International 2013a). Maassa nuorten aikuisten (20–24 vuotiaat) työttömyys on kolme kertaa suurempi kuin keski-ikäisten aikuisten. (Socialstyrelsen 2010.) Socialstyrelsenin vuoden 2010 Social Reportin mukaan naisten ja miesten työelämässä esiintymisen välinen ero on pienentynyt.

Teknologinen Ruotsissa innovatiivisuutta ja globaalisti menestyneitä yrityksiä lisää tutkimusinstituutioiden ja yritysten läheinen yhteistyö. Maassa on laaja organisaatio- ja yritysverkosto, joka on yhteistyössä maan akateemisten toimijoiden kanssa tavoitteena kehittää uusia tuotteita ja palveluita sekä prosesseja, jotka vaikuttavat pitkä-aikaisesti

kestävään kasvuun. Maassa käytetään noin 3,6 prosenttia BKT:sta tutkimus- ja kehitystoimintaan. Ruotsin hallitus on keskittänyt strategiset investoinnit neljälle eri alalle: lääketiede, biotieteet, teknologia ja ilmasto. (Sweden.se 2013b.) Ruotsi on aloittanut innovaatiostrategian (The Swedish Innovation Strategy), jonka tavoitteena on ylläpitää ja kehittää maan johtoasemaa innovaatioympäristönä vuoteen 2020 tähdäten. Strategia tähtää pysymään mukana kansainvälisissä yhteiskunnallisissa haasteissa, lisätä kilpailukykyä sekä uusia julkisia palveluja tulevaisuudessa. (Regeringkansliet 2013.)

Ruotsilla on vahva asema energia- ja ympäristöteknologiassa. Vihreän teknologian käyttö on yleistä maassa ja huomio keskittyykin usein energiategokkaisiin energian lähteisiin. Vuodesta 2008 asti maassa on toiminut SWENTEC (Swedish Environmental Technology Council), jonka tavoitteena on tehdä maan struktuureista tehokkaampia ympäristöteknologia-alan yrityksille. (Regneringskansliet 2009b.) Myös maan tutkimus aurinkoenergia käytöstä ja teknologiasta on pitkälle kehittyntä (Business-Sweden 2013b). Bioteknologia on yksi maan nousevista teollisuusaloista (Euromonitor International 2013a). Yksi tärkeistä vientituotteista ovat lääkealan tuotteet (Sweden.se 2013b).

Ruotsissa on korkealle kehittynyt informaatio- ja telekommunikaatioinfrastruktuuri (Central Intelligence Agency 2013; Antell 2010, 18). Maa on johtava maa puhelinten ja puhelinverkkojen kehityksessä (Euromonitor International 2013a). Mikroelektroniikka on Ruotsissa myös kasvava ala (Sweden.se 2013b). Moni kansainvälisesti tunnettu yritys on lähtöisin Ruotsista. Kuuluisat media-alan yritykset kuten Spotify ja Skype ovat ruotsalaista alkuperää (The Local 2011). Ruotsissa on myös keksitty hyvin merkittäviä ja alaa mullistaneita keksintöjä kuten sydämentahdistin, 3-pisteinen turvavyö sekä litteä näyttö (The Local 2008).

Ekologinen Ruotsissa ympäristötietoisuus on vahvaa (Business Sweden 2013f). Noin 47 % vuonna 2012 Ruotsissa käytetystä energiasta oli lähtöisin uusiutuvista energialähteistä (Euromonitor International 2013a). Ruotsissa kotitalouksille on pakollista jätteen lajittelu (Matthews 2013). Maa onkin maailmanjohtaja jätteen kierrätyksessä energiaksi. Ruotsin ”jätteistä energiaksi”-ohjelma tuottaa 20 % maan lämmityskapasiteetista polttamalla jätteitä. Vain 4 % maan jätteistä päätyy kaatopaikoille. (Burgess 2013.) Kierrätys- ja ”jätteistä energiaksi”-ohjelmien avulla taataan pienin mahdollinen ympäristö

vaikutus (Matthews 2013). Maa on myös maailmanjohtaja aluelämmityksessä. Ruotsissa on eniten asennettuja geotermisiä lämpöpumppuja koko maailmassa. Noin 80 % aluelämmityksestä syntyy energiasta, joka olisi muutoin mennyt hukkaan. (Business Sweden 2013b.)

Vuonna 1999 Ruotsissa yhdistettiin olemassa olevat ympäristölait ja siitä syntyi Ruotsin Ympäristösäännöstö (The Swedish Environmental Code). Säännöstön tarkoitus on edistää kestävästä kehitystä (Regeringskansliet 2009a). Esimerkiksi Ruotsissa toimivien yritysten on tehtävä ympäristövaikutusarvio ennen toiminnan aloittamista, jos toiminnan ajatellaan aiheuttavan vaaraa ympäristölle. Ympäristölle vaarallista toimintaa on muun muassa jätevesipäästöt ja maankäyttö rakennuksineen, joka aiheuttaa kiusaa ympäröivälle alueelle melun, valaistuksen tai säteilyn takia. (Europa.eu 2012.) Euroopan Unionin päätökset luovat kehykset Ruotsin jätehuollolle. Ruotsissa on yli sata jätehuoltoa koskevaa lakia ja määräystä. Ruotsissa jätehuollosta vastaa kolme eri tekijää. Paikalliset kunnat ovat vastuussa kotitalouksien jätehuollosta, valmistajat vastaavat heille kuuluvista tuoteryhmistä ja teollisuus tai yritysyhteisö vastaa jätteistä silloin kun niistä ei vastaa kaksi aiemmin mainittua tekijää. (Avfall Sverige, 6-8.)

Juridinen Ruotsin lakijärjestelmä toimii itsenäisesti. Maan lakijärjestelmän tavoitteena on turvata yksilöiden lainmukainen turvallisuus ja lainmukaiset oikeudet. (Ministry of Justice 2012, 5.) Ruotsin hallitus laskee vuodessa liikkeelle noin 200 lainsäädäntöesitystä. Nykyään Euroopan Unioni säätelee suuren osan Ruotsin lainsäädännöstä: jotkut lait voivat astua voimaan ilman valtiopäivien hyväksyntää ja osa täytyy mukauttaa jo olemassa olevaan lainsäädäntöön ensin. (Regeringskansliet 2011a.)

Immateriaalioikeuksien (intellectual property rights) suojeleminen on yhtenäisen globaalien standardien kanssa. Korruptiota pidetään vähäisenä tehokkaiden korruption vastaisten toimien avulla. (Index of Economic Freedom 2013a.) Ruotsissa suulliset sopimukset ovat laillisesti päteviä niin kuin kirjallisetkin (Anderson 1995, 59).

Ruotsissa myytävillä tuotteilla ei ole säädetty virallisia standardeja mutta standardit ovat laajalti hyväksytyjä ja monen ostajan vaatimia ja täyttämällä standardit myyjä parantaa uskottavuuttaan. Standardeja löytyy eri laajuisia; kansainvälisesti tunnetut ISO-

standardit, EU-tasolla olevat CEN sekä Ruotsin SIS (Swedish Standards Institute). (Frisk 2011, 21.)

Maassa toimivan kuluttajaviraston päätehtävänä on valvoa kuluttajien etuja muun muassa varmistamalla tavaroiden ja palveluiden turvallisuus ja tarkkailemalla yritysten mainoksia ja sopimusehtoja (Konsumentverket 2013). Ruotsissa kuluttajia suojaa ”Marknadsföringslagen”, jonka tehtävänä on suojata kuluttajaa harhaanjohtavalta ja epäeettiseltä mainonnalta (Antell 2010, 7). Ruotsissa jokaisella kansalaisella on pääsy viranomaisdokumentteihin. Tällä on pyritty vahvistamaan avoimen yhteisön periaatetta. (Regeringskansliet 2011b.)

Ruotsin työympäristöt ovat maailman luokan kärjessä terveellisyytensä puolesta. Yritykset panostavat työympäristön turvallisuuteen ja yritykset näkevät työympäristöön keskittymisen tuottavana sijoituksena. Vuonna 1978 säädetty Työympäristölaki (arbetsmiljölagen) toimii ruotsalaisen työympäristön selkärankana. Työympäristötarkastaja (arbetsmiljöinspektionen) valvoo yritysten työympäristöjen turvallisuutta. Ruotsissa työmarkkinajärjestöillä on myös suuri vaikutus yritysten työympäristöihin. (European Agency for Safety and Health at Work.) Maan työväestöstä yli 70 % kuuluu johonkin työmarkkinajärjestöön (Euromonitor International 2013b).

3.3 Kasvata myyntiäsi Ruotsissa-seminaari

Helsingissä, Voimatalon Eurooppa-salissa 8.lokakuuta järjestetyn seminaarin ”Kasvata myyntiäsi Ruotsissa tehokkaalla B2B-viestinnällä” aiheet liittyivät läheisesti opinnäytetyön aihealueisiin ja opinnäytetyön tekijä sai mahdollisuuden osallistua seminaariin. Seminaari oli suunnattu yrityksille, joilla jo oli liiketoimintaa Ruotsissa tai aikovat laajentaa toimintaansa sinne. Aamupäivän kestäneessä seminaarissa esiteltiin niin ikään Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin tarjoamia palveluita kuin myös kuultiin ruotsalaisen viestintätoimiston Edenvikin edustajien ajatuksia B2B-markkinoinnin tärkeydestä ja sen avaintekijöistä. Tilaisuudessa esiintyi myös erään suomalaisen rakennusyrityksen entinen edustaja, joka kertoi yrityksen liiketoiminnan laajentumisesta Ruotsiin ja prosessissa havaittuja edellytyksiä ja haasteita. Lisäksi seminaarissa esittäytyi Enterprise Europe Networkin edustaja, joka kertoi organisaation toiminnastaan ja palveluistaan.

Seminaarissa nousi hyvin vahvasti esiin muutamia seikkoja, jotka nähtiin avaintekijöinä uusille markkinoille mennessä ja siellä ollessa. Viestintätoimisto Edenvikin toimitusjohtaja Jonas Edenvik ja project manager Henrika Thomasson esittivät kumpikin näkemyksiään B2B-markkinoinnin ja viestinnän merkityksestä yrityksen menestymiselle. Yrityksen toimintojen muokkaaminen kohdemaan markkinatilanteen ja vaatimusten tasolle on erittäin tärkeää. Kansainvälistymisprosessissa viestintä on nähtävä voimavarana, ei kustannustekijänä. Harkittu ja suunniteltu tuotteen tai palvelun sopeuttaminen uusille markkinoille on edellytys menestykselle. Thomasson painotti tuotteen tai palvelun brändäystä; vahvojen konseptien luomien ja yrityksen näkyvyys edesauttavat yrityskuvan luomista kohdemarkkinoilla. Selkeä kohderyhmäjaottelu sekä tavoitteiden asetus taas edistää ja suuntaa yrityksen toimintoja oikeaan suuntaan. Hän totesi B2B-markkinoiden kehittyvän entistä monimutkaisemmiksi ja kauppaprosessien pidemmiksi. Yritysten tulisi myös karistaa ajattelumalli, jossa menestys ja näkyvä läsnäolo kotimarkkinoilla tarkoittaisivat automaattisesti menestystä kohdemarkkinoilla. Näkyvyyttä kohdemarkkinoilla tulee haalia, varsinkin Internet-näkyvyys ja kohdemaahan kohdistetut kotisivut ovat tärkeitä. Lisäksi on tärkeää, että yritys tunnetaan oikeista asioista; aiemmat onnistuneet projektit ja hyvät asiakassuhteet ovat erinomaisia referenssejä yritykselle. Yrityksen on myös oltava houkutteleva työllistäjä kohdemaassa. (Edenvik, J. & Thomasson, H. 8.10.2013.)

Suomalaisen rakennusyrityksen Lemminkäisen kansainvälistymisprosessi Ruotsiin kuvaa hyvin haasteita, joita yritykset kohtaavat liiketoiminnan kansainvälisen laajentamisen ja vakiinnuttamisen myötä. Rakennusyrityksen entinen edustaja Risto Takkinen oli valittu lähteväksi Ruotsiin luomaan perusteet liiketoiminnalle. Takkinen aloitti esityksensä kertomalla Lemminkäisessä vaikuttaneen rakennusneuvos Matti Mantereen teesit kansainväliselle markkinoille mentäessä; ”Älä aliarvioi kulttuurin vaikutusta”, ”Integroidu yhteiskuntaan” ja ” Hanki paikallisia osaajia”. Takkinen allekirjoitti itse vahvasti Mantereen teesit omiin kokemuksiinsa viitaten. (Takkinen, R. 8.10.2013.)

Aluksi, vuonna 2005 oli päätetty perustaa Lemminkäiselle sivuliike Ruotsiin, ”filial i Sverige”, ja vasta vuonna 2008 yritysmuoto oli vaihdettu osakeyhtiöksi. Takkinen arveli ensimmäisen yritysmuodon saattaneen heikentää kuvaa yrityksen omistautumisesta kohdemaahan. Yrityksen etabloitumien Ruotsin markkinoille kohtasi nopeasti haasteita.

Lemminkäinen ei ollut kovin tunnettu yritys Ruotsissa eikä asiaa auttanut se, että yrityksellä ei ollut ruotsinkielisiä Internet-sivuja. Lemminkäinen oli määritellyt kapean tarjoaman ja asiakaskunnan ja tämä vaikeutti yrityksen toiminnan vakiinnuttamista kohdemarkkinoilla. Yritys oli myöskin luottanut suomalaisuuteen eikä tarvittavia verkostoja oltu luotu kohdemaassa. Suurin osa Ruotsissa suoritettua toimintaa oli projektiluotoisia ja projekteja johdettiin Suomesta käsin. Heikko tunnettuus johti vaikeuksiin paikallisessa rekrytoinnissa, ruotsalainen kilpailijayritys oli tunnettu maassa ja haluttu työnantaja. Lemminkäisen oli vaikea tuoda itseään esiin mielenkiintoisena työnantajana kun kukaan ei tiennyt yrityksestä mitään Ruotsissa. Haasteita tuotti myös markkinoinnin tehottomuus ja yrityksessä koettiin, että panostukset markkinointiin menivät hukkaan. Suurin osa urakoista saatiinkin näin ollen halvimmalla hinnalla tarjoamisella. (Takkinen, R. 8.10.2013.)

Takkinen totesi suuren osan yrityksen kohtaamista haasteista tulleen osittain yllätyksenä. Suomen ja Ruotsin samankaltaisuuteen oli luotettu liikaa ja markkinoille yritetty päästä samoilla keinoilla, joilla Suomessa oli menestytty. Takkinen painotti kohdemarkkinoiden tutkimisen tärkeyttä; tuotteelle tai palvelulle täytyy olla kysyntää ja tarvetta. Kohdemaan kielitaito on Takkinen mukaan oleellinen osa liiketoimintaa vieraassa maassa. Verkostoituminen nousi myös yhdeksi merkittäväksi seikaksi; yrityksen näkyvyyden lisääminen ja hyvän yrityskuvan luominen kohdemarkkinoilla onnistuu esimerkiksi alan messuilla. Takkinen kertoi yrityksen käyttäneen viestintätoimisto Edenvikin palveluita ymmärrettyään, ettei markkinoilla edetä omin rahkein. Takkinen painotti kotimaisen viestintätoimiston käyttämisen etuja ajankohtaisen markkinatiedon saamisessa ja kohdemarkkinoille profiloitumisessa. (Takkinen, R. 8.10.2013.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa kuvaillaan tutkimuksen toteutusta ja tutkimusprosessia. Kappale pitää sisällään toimeksiantajayrityksen esittelyn sekä esittelyn tutkimuksen tiedonkeruumenetelmästä, kyselystä. Lisäksi kappaleessa kerrotaan kyselyllä saadun aineiston käsittelystä ja analysoinnista.

Opinnäytetyön tekijä otti toimeksiantajayritykseen yhteyttä syyskuun alussa nähtyään yrityksen ilmoituksen opinnäytetyöaiheesta. Toimeksiantajayrityksellä oli tarvetta yhteensä viidelle eri opinnäytetyölle, joissa kaikissa olisi sama aihe mutta eri kohteita. Muut maat Ruotsin lisäksi olivat Saksa, Ranska, Venäjä ja Iso-Britannia. Ensimmäisellä tapaamiskerralla 12. syyskuuta 2013, käytiin tarkemmin läpi tutkimuksen aihetta ja tavoitteita sekä sen rakennetta. Yhteensä viidestä opinnäytetyöntekijästä tapaamisessa oli läsnä toinen opinnäytetyön tekijä. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin heti alussa kysely, koska sen avulla on helppo saavuttaa suuri vastaajakunta. Kyselyn suunnittelun kannalta päätettiin, että yrityksen toimihenkilö tekee aihekehityksen tärkeimmistä asioista, joita kyselyn olisi hyvä pitää sisällään ja opinnäytetyön tekijät lähtevät miettimään kyselyyn tulevia pienempiä kokonaisuuksia.

4.1 Aktive International Oy

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Aktive International Oy. Aktive International Oy tarjoamiin myynninkasvattamispalveluihin kuuluu kohderyhmäpalveluita, myynnin tukipalveluita sekä kansainvälistymispalvelut. Aktiven tavoitteena on auttaa asiakkaitaan löytämään oikean kohderyhmän ja maksimoimaan myynnin tuottavuutta. Kansainvälistymispalveluissa Aktive on keskittynyt Venäjän, Saksan, Ranskan, Ruotsin, Englannin ja Viron markkina-alueisiin. Yritys kuvaa missiokseen yritysten kasvun ja kansainvälistymisen auttamisen. Yrityksen visio on olla laadukkaita, innovatiivisia ja asiakasyrityksille lisä-arvoa tuottava yritys. (Aktive International Oy 2013a.)

Aktive International Oy on perustettu vuonna 2010 kolmen osakkaan johdosta. Yrityksen toimintoja muokattiin sen ensimmäisinä vuosina ja tällöin myös yksi alkuperäkkäistä osakkaista vaihtui. (Aktive International Oy 2013b.)

4.2 Kyselyn rakenne ja toteutus

Kanasen (2008, 13-14) mukaan kysymysten laatimiselle ei ole olemassa teoriaa vaan sen oppii kokemuksen kautta. Kyselylomakkeen laatiminen lähtee aina tutkimusongelmasta. Tutkimusongelma voidaan jakaa pää- ja osaongelmiin, jotka kiteytetään kyselylomakkeen kysymyksiksi. Kysymysten avulla saaduilla vastauksilla pystytään taas selittämään tutkimusongelmaa. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa mahdollisia haasteita, joita yritykset ovat kohdanneet kohdemarkkinoilla toimiessaan. Yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa päätettiin Internet-pohjaisen kyselyn olevan paras tiedonkeruumenetelmä, sillä sen avulla pystyttiin tavoittamaan laaja kohderyhmä.

Kyselyn rakennetta ja sisältöä suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Kun alustava käsitys kyselyn tulevasta rakenteesta oli selvillä, opinnäytetyön tekijät jatkoivat kyselyn rakenteen ja sisällön suunnittelua tarkemmin. Kyselystä pyydettiin myös palautetta opinnäytetyöohjaajalta sekä HAAGA-HELIA:n menetelmäohjaajalle. Lisäksi, laatimisvaiheessa kyselyn sisällöstä pyydettiin palautetta ja korjauksia toimeksiantajalta ja ELY-keskuksen yhteyshenkilöltä. Näin kyselyyn saatiin koottua oikeat, tutkimuksen aihetta tukevat asiat. Kyselyn laatimiseen kului yhteensä aikaa noin kolme kuukautta, jonka aikana kyselyn sisältö muuttui ajoittain melko paljonkin. Alun perin kysely oli tarkoitus tehdä vain suomeksi, mutta myöhemmin päädyttiin tekemään kyselystä myös englanninkielinen versio ja näin vastaaja voi päättää kummalla kielellä vastaa kyselyyn. Kyselyä laadittiin ja rakennettiin suomeksi ja jälkepäin se käännettiin englanniksi. Englanninkielinen kysely tarkastutettiin HAAGA-HELIA:n englannin kielen yliopettajalla ja näin varmistettiin väittämien selkeys ja ymmärrettävyys kääntämisen jälkeen. (Liite 2.)

Kanasen (2008, 31-36) mukaan kyselylomakkeen tulee edetä loogisesti ja eri aihealueet täytyy käydä läpi yksi kerrallaan. Lomakkeen tarkka suunnittelu ja esteettinen ulkomuoto lisäävät vastaushalukuutta. Kyselyyn sijoitettiin tärkeimmät asiat ja eniten kysymyksiä sisältävät sivut alkuun, tällä haluttiin välttää vastaajien väsyminen vastatessaan.

Kyselyssä on yhteensä kahdeksan sivua, joista kuusi sisältää väittämiä, joihin vastataan Likertin asteikon mukaisella vastausmenetelmällä. Kyselyn ensimmäisellä sivulla olevien kysymysten avulla on tarkoitus muodostaa profiili yrityksestä, jonka puolesta vastaajaa

ottaa osaa tutkimukseen. Näiden tietojen perusteella yritykset voidaan jakaa muun muassa toimialan, tarjoaman tai liikevaihdon perusteella. Pääpaino kyselyssä on sen ensimmäisillä sivuilla, erityisesti sivuilla 2, 3 ja 4. Nämä sivut käsittelevät haasteita, joita yritykset ovat kokeneet kohdemarkkinoilla toimimisessa, siellä toteutuvassa myyntiprosessissa ja henkilöstöhallinnossa sekä johtamisessa. Sivut 5, 6 ja 7 sisältävät väittämiä, jotka koskevat asioita, joita yrityksen ovat kokeneet kohdemaan lainsäädännöllisissä, logistisissa ja IT-infrastruktuuria koskevissa tekijöissä. Viimeisellä, kahdeksannella sivulla pyydetään vastaajaa kertomaan mielestään oleellisia seikkoja tutkimusaiheesta, jotka eivät hänen mielestään nousseet esiin kyselyn väittämissä. Samaisessa kohdassa vastaajalle annetaan mahdollisuus painottaa joitakin asioita, jotka hänen mielestään ovat erityisen oleellisia tutkimuksen kannalta. Kahdeksannella sivulla vastaajaa pyydetään myös jättämään sähköpostiosoitteensa, mikäli hän haluaa yhteenvedon tutkimustuloksista. Lisäksi sivulla on myös kohta, jossa vastaajaa saa valita, saako toimeksiantajayritys käyttää hänen sähköpostiosoitetta markkinointitarkoituksissa. (Liite 1.)

Koska sama kysely tehtiin koskemaan kaikkia viittä tutkittavia maita, asetti tämä seikka hieman haasteita kyselyn jakamiseen käytännössä. Kauppakamarien kautta kyselyt lähtivät melko varmasti oikeassa kohdemaassa toimivalle yritykselle mutta ELY-keskus ei pystynyt helposti erottelamaan asiakasrekisterissään olevia yrityksiä maakohtaisesti. Näin ollen ELY-keskuksen kanssa päädyttiin ratkaisuun, jossa kaikille vastaanottajille lähetettiin sama sähköpostiviesti, jossa oli kaikki viisi kyselylinkkiä ja vastaajan tuli valita niistä yksi.

Heikkilän (2008, 61) kyselylomake tulee testata ennen sen lopullista jakelua. Näin pystytään arvioimaan, onko kysely selkeä ja ymmärrettävä, sisältääkö se kenties turhia kysymyksiä ja kuinka kauan vastaaminen vie aikaa (Heikkilä 2008, 61). Ennen kyselyn julkistamista kyselyn selkeyttä ja sen tekoon kuluvaan aikaan testattiin tutkijoiden läheisillä, yhteensä seitsemällä henkilöllä, kolmella englanninkielinen ja neljällä suomenkielinen versio. Näin saatiin varmistettua väittämien selkeys ja asianmukaisuus ja myös arvioitua aikaa, joka kului kyselyä tehdessä. Kyselyn testauksesta saadut palautteet olivat hyviä eikä niissä noussut esiin korjausehdotuksia, joten kyselyyn ei tehty testausten jälkeen enää muutoksia.

Saatekirjettä voidaan pitää kyselytutkimuksen julkisivuna. Saatekirjeessä mainitaan kyselyn perustiedot; kyselyn aihe, kyselyn tekijä ja se, mihin kyselyn tuloksia käytetään. Saatekirjeen tehtävä on saada sen lukija kiinnostumaan ja motivoitua vastaamaan kyselyyn ja näin ollen sen painoarvo on suuri. (Vehkalahti 2008, 47–48.) Saatekirjeestä haluttiin tehdä ehyt ja informatiivinen. Saatekirjeessä ilmoitettiin tutkimuksen organisoiija, toteuttaja sekä jakeluorganisaatiot. Tutkimuksen tarkoitus ja aihe avattiin selkeästi kirjeessä. (Liite 3 & 4.)

Valmiit kyselylinkit lähetettiin sähköpostiviestillä ensin toimeksiantajayritykselle Aktive International Oy:lle, joka lähetti ne jakeluorganisaatioiden yhteyshenkilöille ja sitä kautta kyselylinkki lähetettiin vastaajille. Sähköpostiviestin tekstikenttä sisälsi kyselyn saatekirjeen (Liite 3 & 4). Koska jakeluorganisaatioita oli yhteensä kuusi, oli arvattavissa, että kyselyn lähetysajankohta ei todennäköisesti tule olemaan kaikilla sama. Vaikka kaikkia jakelijoita informoitiin ajoissa lähetyspäivästä, oli osalla heistä kiire muiden asioiden kanssa ja näin ollen lähetystä ei tehty pyydettyinä päivinä. Suomalais-venäläinen kauppakamari lähetti kyselyn 9. joulukuuta, Suomalais-ranskalainen kauppakamari 10. joulukuuta, Saksalais-suomalainen 11. joulukuuta ja Suomalais-brittiläinen kauppakamari 17. joulukuuta. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari ja ELY-keskus lähettivät kyselyn maanantaina 16.12.2013. Vastausaika ilmoitettiin saatekirjeessä olevan kaksi viikkoa, mutta melko nopeasti vähäisen vastausmäärän takia opinnäytetyöntekijät ja toimeksiantajayritys päättivät pidentää vastausaikaa.

Harmillisesti kyselyn lähetys ajoittui yleiseen lomakauteen, joululoman alkuun. Kyselystä päätettiin lähettää muistutuskirje, mutta sen lähettämiseksi ei löytynyt sopivaa ajankohtaa enää vuoden 2013 puolella. Tästä johtuen kysely päätettiin jättää auki vuodenvaihteen yli ja muistutusviesti sovittiin lähetettäväksi maanantaina 13.1.2014. Opinnäytetyöntekijät tekivät muistutusviestin saatekirjeen tammikuun alussa ja lähettivät sen toimeksiantajayritykselle, joka lähetti ne taas eteenpäin jakelijoille (Liite 5 & 6). Muistutuskirjeen lähetys ei lisännyt vastausmäärää. Kysely suljettiin lopullisesti sunnuntaina 19. tammikuuta 2014 kello 20.07. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari kuitenkin ilmoitti vasta kyselyn sulkemisen jälkeen, ettei pystynyt lähettämään kyselyn muistutusviestiä muiden samanaikaisten kyselyiden takia.

Kyselyn sulkemisen jälkeen jakelijaorganisaatioita pyydettiin ilmoittamaan tarkat tiedot kyselyn lähetyspäivästä ja lähetysmäärästä sekä muistutusviestin lähetyspäivästä ja lähetysmäärästä. Jakelijoilta pyydettiin myös ilmoittamaan virheellisten vastaanottajatiетоjen määrä eli kuinka monta vastaanottajaa viesti ei ole tavoittanut. Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin kautta kysely lähti 184, joista 15 osoitetta oli virheellisiä. Kauppakamarin lähettämä sähköposti oli avattu 12 kertaa. ELY-keskukselta ei onnistuttu saamaan kyselyn sulkemisen jälkeen pyydettyjä tietoja, mutta ensimmäisenä lähetyspäivänä 16.joulukuuta 2013 ELY-keskus lähetti kyselyn 257 yritykselle, joista 30 kyselyä ei saavuttanut vastaanottajaa.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusaineistoon kannattaa ensin tutustua selailemalla vastauksia rauhassa. Aineiston hyvä esikäsittely auttaa tutkijaa tekemään analyyseja aineistosta. (Vehkalahti 2008, 51.) Kerättyä aineistoa pystytään käsitellä ja analysoida monin eri tavoin. Kyselyllä saatuja vastauksia tarkasteltiin ensin Webropol-sivustolla saadusta peruseräraportissa. Webropolin tuottamasta peruseräraportista pystyy hyvin hahmottamaan kyselyn vastauksia.

Koska vastauksia tuli kahteen kyselyyn, suomen- ja englanninkieliseen, piti vastaukset saada yhdistettyä, jotta niitä pystyttiin tarkastelemaan kokonaisuutena. Vastausaineiston saa siirrettyä Webropol-sivustolta muun muassa Exceliin. Kun molempien kyselyiden tulokset oli siirretty omiin Excel-taulukoihin, pystyttiin ne yhdistämään yhteen taulukoon. Näin taulukossa pystyttiin laskemaan kaikille tuloksille muun muassa keskiarvo ja keskihajonta. Keskiarvon avulla pystytään kuvaamaan vastaajien keskimääräistä vastausta, tässä kyselyssä vastaajien keskimääräistä mielipidettä väittämään. Keskiarvo on hyvä tunnusluku mutta se ei kerro minkälaista vaihtelua vastauksissa on ollut. Tämän vuoksi vastaajista laskettiin myös keskihajonta, joka kuvaa vastausten keskimääräistä hajontaa. Keskihajonnan ollessa pieni, vastaukset ovat sijoittuneet keskiarvon ympärille. Keskihajonnan taas ollessa suuri, vastaukset ovat hajallaan. (Vehkalahti 2008. 54–55.) Lisäksi Excelissä tuloksista pystyi luomaan kuvioita ja taulukoita, joiden avulla aineiston hahmottaminen helpottui.

Kyselyssä Likertin asteikossa vastausvaihtoehdot olivat 1-5, 1 ollessa täysin samaa mieltä ja 5 täysin eri mieltä. Aineistoa analysoidessa ja tehdessä kuvioita päätettiin kuitenkin vaihtaa vastauskoodit päinvastoin siten, että 1 oli täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Tällöin vastausten kuvioista saatiin edustavammat.

SPSS-ohjelma on myös yksi yleisimmistä aineiston analysointi ohjelmista. Kuitenkin, tässä tutkimuksessa aineiston ollessa pieni, päätettiin sen analysointi SPSS-ohjelmassa jättää pois.

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään kyselyn tutkimuksella saadut tulokset. Kysely lähetettiin Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin ja ELY-keskuksen jäsenyrityksille, joilla on liiketoimintaa Ruotsissa tai suunnitelmissa aloittaa liiketoimintaa siellä. Kysely lähetettiin 184 yritykselle Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin kautta ja 257 yritykselle ELY-keskuksen kautta. Koska ELY-keskus toimi kaikkien viittä eri kohdemaata koskevan kyselyn jakelijana, ei se kyennyt erottamaan jäsenrekisteristään eri maissa toimivia yrityksiä. Tästä johtuen ELY-keskuksen kautta lähtenyt kyselysähköposti sisälsi viiden eri maan kyselyiden linkit. Näin ollen ei voida tietää, kuinka moni vastauksista on tullut Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin kautta ja kuinka moni ELY-keskuksen kautta. Tästä johtuen vastausprosentti laskettiin Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin lähetysmäärästä (184), josta on vähennetty virheellisten vastaanottajatietojen takia tavoittamattomat vastaanottajat (15). Näin ollen 169:sta 5 vastausta muodostaa 3,0 vastausprosentin. Mikäli osa vastauksista on tullut ELY-keskuksen jäsenyrityksiltä, pienentää tämä vastausprosenttia entisestään.

Luvun väliotsikot on nimetty kyselyn aihealueiden mukaan ja näin ollen jokaisessa väliotsikossa käydään läpi kyseiseen kohtaan saadut vastaukset. Ensimmäisellä sivulla oli kysymyksiin annettu valmiit vastausvaihtoehdot, sivuilla 2-7 vastausvaihtoehdot noudattivat Likertin asteikkoa, jonka lisäksi oli kuudes vastausvaihtoehto, joka oli ”Ei kokemusta/Ei mielipidettä”. Tutkimustuloksia on havainnollistettu kuvioiden ja taulukon avulla. Aineistoa kuvaavissa kuvioissa vastaukset määrittyvät Likertin asteikon mukaan, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä (Kuvio 6-11). Vastauksissa esiintyi jonkin verran eräkatoa, eli kun osa vastaajista jätti vastaamatta johonkin kohtaan (Vehkalahti 2008, 81). Esimerkiksi yksi vastaajista oli jättänyt kokonaan vastaamatta kyselyn HR ja johtaminen-osioon. Kyselyn viimeisellä sivulla oli yksi avoin kysymys sekä kohta, johon vastaaja voi jättää yhteystietonsa sekä valita, saako toimeksiantajayritys ottaa vastaajaan yhteyttä.

Pääpaino kyselyssä oli kolmessa ensimmäisessä osiossa, Kohdemarkkinat, Myyntiprosessi ja HR ja johtaminen. Näistä osioista saadut vastaukset kertovat tärkeimmät kansainvälisestä kaupasta ja sen kasvattamista koskevat haasteet. Jo määrällisestikin nämä

osiot olivat suurimmat mutta ne myös sisälsivät niin toimeksiantajalle kuin myös opin- näytetyötekijälle oleellisimmat asiat. Loput kolme osiota, Laki, Logistiikka ja IT sisälsi- vät toki myös tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita mutta niiden määrä ei ollut yhtä huomattava.

5.1 Vastaajien profiilit

Kyselyn ensimmäinen sivu sisälsi seitsemän eri kysymystä, joiden avulla oli tarkoitus kartoittaa vastaajien profiili. Kysymyksissä kysyttiin yritysten päätoimialaa ja toiminta- muotoa kohdemaassa. Lisäksi, kysymyksillä haluttiin saada selville yritysten tarjoama ja kohderyhmä. Yksi kysymys selvitti yritysten myynnin suuruutta Ruotsissa tai Ruotsiin. Ensimmäisen sivun viimeisessä kysymyksessä kysyttiin kuinka kauan toiminta nykyisellä toimintamuodolla on Ruotsissa kestänyt.

Kyselyyn vastasi viisi eri vastaajaa, neljä suomenkieliseen ja yksi englanninkieliseen ky- selyyn. Kaksi vastaajista ilmoitti toimivan informaatio ja viestintä alalla, yksi teollisuus ja yksi rakennusalalla. Yksi vastaajista valitsi Muu palvelutoiminta-vaihtoehdon. Toi- mintamuotona yhdellä vastaajalla oli suora vienti, yhdellä tytäryhtiö ja yhdellä oma yh- tiö. Kaksi vastaajista valitsi Muu-vaihtoehdon ja toinen tarkensi toimintamuotonsa ole- van franchising ja toinen ”suora vienti ja varastohotellin käyttö ilman tytäryhtiörasitet- ta”. Lisäksi, vastaaja, joka valitsi toimintamuodoksi Oma yhtiö-vaihtoehdon, tarkensi yrityksen toimivan Ruotsissa Suomessa olevan yhtiön kautta.

Vastaajista kaksi ilmoitti yrityksen tarjoaman koostuvan tuotteista, yksi vastasi tarjoa- man olevan palveluita ja kaksi valitsi tarjoaman koostuvan molemmista, tuotteista että palveluista. Kaikilla vastaajilla pääasiallinen liiketoimintatapa oli B2B (business-to- business). Myöskin, kaikilla vastaajilla myynti Ruotsissa tai Ruotsiin oli alle 10 miljoo- naa euroa. Toiminta nykyisellä toimintamuodolla oli kaikilla vastaajilla alkanut 1990- luvun jälkeen. Yksi yritys oli aloittanut toimintansa vuonna 1992, yksi vuonna 2003, yksi 2009 ja yksi vuonna 2011 sekä yksi vuonna 2012. Koska yritykset ovat voineet vaihtaa toimintamuotoaan ajan kuluessa, rajattiin kysymys koskemaan nykyistä toimin- tamuotoa, jottei yritysten tarvitse valita monen mahdollisen eri muodon väliltä.

5.2 Kohdemarkkinat

Kyselyn toinen sivu käsitteli tutkimuksen kohdemaata. Sivulla kysyttiin muun muassa vastaajayrityksen liiketoimintastrategiasta ja markkinoinnista sekä kohdemarkkinoiden tilanteesta. Kohdemarkkinat-sivulla oli 20 kysymystä. Kysymykset olivat jaoteltu kolmeen osioon yrittäen saman aihealueen kysymykset samaan osioon, ensimmäisessä osiossa oli kysymykset 1-5, toisessa 6-17 ja viimeisessä 18–20 (Liite 1).



Kuvio 6. Kohdemarkkina-osion vastaukset (N=4-5)

Vastatessaan kohdemarkkinat osioon vastaajat olivat vastanneet vaihtelevasti erilailta. Pienin keskihajonta oli 0,45 ja suurin oli 1,5. Suurimpaan keskihajontaan vaikuttaa kyl-

lähin se, että se on laskettu vain neljästä vastauksesta yhden vastauksen ollessa ”Ei kokemusta/ Ei mielipidettä”. Suurin keksihajonta, joka oli laskettu viidestä vastauksesta, oli 1,22.

Vastaajat olivat vahvasti samaa mieltä siitä, että yritysten kohdemarkkinoiden liiketoimintastrategia on selkeästi määritelty ja että se on päivitetty vastaamaan yrityksen nykyistä tilannetta. Vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, että kohdemarkkinoista on selvitetty riittävästi tietoa. Kohdemarkkinoiden kilpailutilanteeseen vastaajat ottivat hieman erilailla kantaa, keksihajonnan ollessa 1,14. Keskimäärin vastaajat olivat sitä mieltä, ettei kilpailutilanne välttämättä hidasta yrityksen kasvua kohdemarkkinoilla. Kysymys yrityksen riittävästä resursseista myynnin kasvattamiseen jakoi myös jokseenkin mielipiteitä. Kaksi viidestä koki, ettei yrityksellä välttämättä ole tarpeeksi resursseja myynnin kasvattamiseksi ja kaksi viidestä taas koki, että yrityksen resurssit ovat melko riittävät myynnin kasvattamiselle. (Kuvio 6.)

Vastaajat kokivat, että potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen on melko helppoa. Oikeiden päättäjien tavoittaminen yrityksissä koettiin taas olevan keskimäärin melko hankalaa. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, onko myyntihenkilöstöllä tarpeeksi asiakastapaamisia myynnin kasvattamiseksi, kaksi vastaajista oli taas melko eri mieltä väitteen kanssa ja yksi vastaajista melko samaa mieltä. Vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, että toimintaa nykyisten asiakkaiden kanssa voidaan kasvattaa. Osa vastaajista, kaksi viidestä, koki, että asiakkaiden lisäostopotentialin selvittäminen on melko vaivatonta. Kaksi taas oli melko eri mieltä väittämän kanssa ja yksi vastaajista ei osannut sanoa. Vastaajat olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että kohdemarkkinoilla on enemmän kysyntää kuin mitä yritys pystyy toimittamaan. Kaksi vastaajista oli melko samaa mieltä siitä, että yrityksen tuotetta tai palvelua on jouduttu merkittävästi muokkaamaan kohdemarkkinoita varten. Kahdesta muusta vastaajasta toinen oli väittämän kanssa melko eri mieltä ja toinen täysin eri mieltä, yhdellä vastaajista ei ollut kokemusta tai mielipidettä. Keskimäärin vastaajat kokivat, että kohdemarkkinoiden hintakilpailuun on ollut melko helppoa sopeutua. Kyseinen väittäjä kuitenkin jakoi jonkin verran mielipiteitä keskihajonnan ollessa 1,14. Samoin vastaajat kokivat, että nykyinen hinnoittelumalli on melko kilpailukykyinen kohdemarkkinoilla. Vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, etteivät kotimaisuusvaatimukset ole asettaneet haasteita myynnin kasvattamiselle. Vastaajista

kahdella ei ollut mielipidettä siihen, ovatko paikalliset liiketoimintakumppanit sitoutuneet kasvattamaan yrityksen toimintaa. Kaksi vastaajista oli taas melko samaa mieltä väittämän kanssa kun yksi vastaajista oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Kolme neljästä vastaajasta oli täysin eri mieltä siitä, että kohdemaan poliittinen ympäristö vaikeuttaisi yrityksen kasvua, yksi vastaajista oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. (Kuvio 6.)

Neljä viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, ettei kohdemaassa toteutettuun markkinointiin ole panostettu riittävästi. Lisäksi vastaajat kokivat, ettei markkinointi tuota juurikaan tuota riittävästi tasokkaita liidejä myynnille. Yritykset kokivat myös, että kohdemaassa tehokkaiden markkinointikanavien löytäminen ei ole ollut helppoa. (Kuvio 6.)

5.3 Myyntiprosessi

Kyselyn kolmannessa osiossa, Myyntiprosessi, esitettiin väittämiä koskien yrityksen myyntistrategiaa, myyntiprosessin hallintaa ja asiakastietoja. Liian raskaan ulkoasun välttämiseksi myös Myyntiprosessi-osio oli jaettu kahteen eri osaan, ensimmäinen osio sisälsi väittämät 21–30 ja toinen osio väittämät 31–38 (Liite 1). Osiossa pienin keskiarjonta oli 0,71 ja suurin 1,82. Myyntiprosessi-osiossa kaikki vastaajat vastasivat Likertin taulukon mukaan, yksikään vastaaja ei vastannut ”Ei kokemusta/ Ei mielipidettä”.



Kuvio 7. Myyntiprosessi-osion vastaukset (N=5)

Vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, että yritysten nykyinen myyntistrategia on selkeästi määritelty. Vastaajat olivat myös keskimäärin melko samaa mieltä siitä, että myyntistrategia on ajantasainen. Kaksi viidestä vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen myyntistrategia on kirjallisessa muodossa ja kaksi vastasi olevansa väittämän kanssa melko eri mieltä. Yksi vastaajista ei osannut sanoa. Väittämä siitä, miten kohdemaan organisaatio toteuttaa myyntistrategiaa jakoi mielipiteitä. Kolmen vastauksen sijoittautuivat melko ja täysin samaa mieltä-vaihtoehtoihin ja loput kaksi olivat melko eri mieltä väittämän kanssa. Vain kolme vastaajista vastasi olevansa melko samaa mieltä siitä, että myyntistrategiasta kommunikoidaan säännöllisesti koko organisaation sisällä, loput kaksi vastaajaa eivät osanneet antaa mielipidettä väittämään. Kolme vastaajista olivat keskimäärin melko samaa mieltä, että myyntiprosessit erityyppisille asiakkaille on selkeästi määritelty, yhden vastaajista ollessa melko eri mieltä väittämän kanssa

ja yhden ollessa ei samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Keskihajonnan ollessa 1,30 väittäjä myyntiprosessin vaiheiden selkeistä ohjeistuksista jakoi vastaajien mielipiteitä. Kaksi vastaajista koki, ettei myyntiprosessin eri vaiheille juurikaan ole selkeitä ohjeistuksia ja kahden vastaukset sijoittuivat melko ja täysin samaa mieltä vaihtoehtoihin sekä yhden ei samaa eikä eri mieltä. Keskimäärin vastaajat kokivat, että myyntihenkilöstö tuntee melko hyvin koko myyntiprosessin, kuitenkin yksi vastaajista oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Kaksi viidestä oli melko eri mieltä siitä, että kauppojen klousaaminen on vaikeampaa Ruotsissa kuin Suomessa, kun taas kaksi vastaajista oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Vastaajilla oli myös eri mielipiteitä yrityksen myyntiprosessin eri vaiheiden seuraamisesta ja mittaamisesta. Kaksi viidestä oli täysin samaa mieltä siitä, että myyntiprosessin eri vaiheita seurataan ja mitataan. Kahden vastaajan vastaukset sijoittuivat melko ja täysin eri mieltä vaihtoehtoihin, yksi vastaajista vastasi ei samaa eikä eri mieltä. (Kuvio 7.)

Toinen myyntiprosessi-osion suurin keskihajonta, 1,82, oli väittämässä, joka koski yritysten asiakastietojenhallintaa. Vastaajista kaksi oli väittämän kanssa täysin eri mieltä väittämän kanssa, joten näillä yrityksillä ei ole ajan tasalla olevaa kohdemaan asiakastietoa myynninohjausjärjestelmässään. Yksi vastaajista oli väittämän kanssa melko eri mieltä ja loput kaksi melko ja täysin samaa mieltä. Vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, että kauppojen läpimeno sykli hidastaa yrityksen kasvua. Kolme vastaajaa oli keskimäärin melko eri mieltä siitä, että asiakkaiden ostoprosessit on selkeästi määritelty. Vastaajista loput kaksi olivat väittämän kanssa keskimäärin melko samaa mieltä. Kaikki vastaajat olivat keskenään eri mieltä siitä, että asiakkaiden päätöksentekoprosessit on selkeästi määritelty, kyseiseen väittämään vastatessa jokainen vastausvaihtoehto valittiin kerran. Myyntiprosessi-osiossa saatu toinen suurin keskihajonta (1,82) oli väittämässä, joka koski kaupan hylkäyspäätösten syiden keräystä. Kaksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja yksi vastaajista oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Vain kaksi vastaajaa koki, että kaupan hylkäyspäätöksiä syitä kerätään melko hyvin asiakkailta, muissa kolmessa yrityksessä hylkäyspäätöksiä ei juurikaan kerätty. Myös asiakasmenetysten syiden kerääminen jakoi mielipiteitä. Kahdessa yrityksessä asiakasmenetysten syitä ei kerätä systemaattisesti suoraan asiakkailta ja kaksi vastaajaa oli väittämän kanssa melko ja täysin samaa mieltä, josta voidaan päätellä, että menetysten syitä kerätään ainakin jollakin tasolla molemmissa yrityksissä. Yksi vastaajista ei ollut väittämän kanssa

samaa eikä eri mieltä. Kolme vastaajaa oli keskimäärin sitä mieltä, että kohdemaan toimintojen raportointi on melko riittävää ja loput kaksi taas keskimäärin melko eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista kolme olivat melko samaa mieltä siitä, että myyntisaamiset on yleensä maksettu ajallaan. Vain yksi vastaajista oli väittämän kanssa melko eri mieltä ja yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. (Kuvio 7.)

Myyntiprosessi-osion lopussa osallistujilta kysyttiin mahdolliseen kohdemaan myyntijohtajaan liittyviä kysymyksiä. Vastausvaihtoehdot oli annettu valmiiksi, kahteen ensimmäiseen osallistuja pystyi vastaan Kyllä tai Ei ja viimeisessä kysymyksessä vastaajien piti valita prosenttiosuus, joka vastasi myyntijohtajan ajankäyttöä kohdemaan asioiden hoitamiseen. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Myyntiprosessi-osion vastaukset

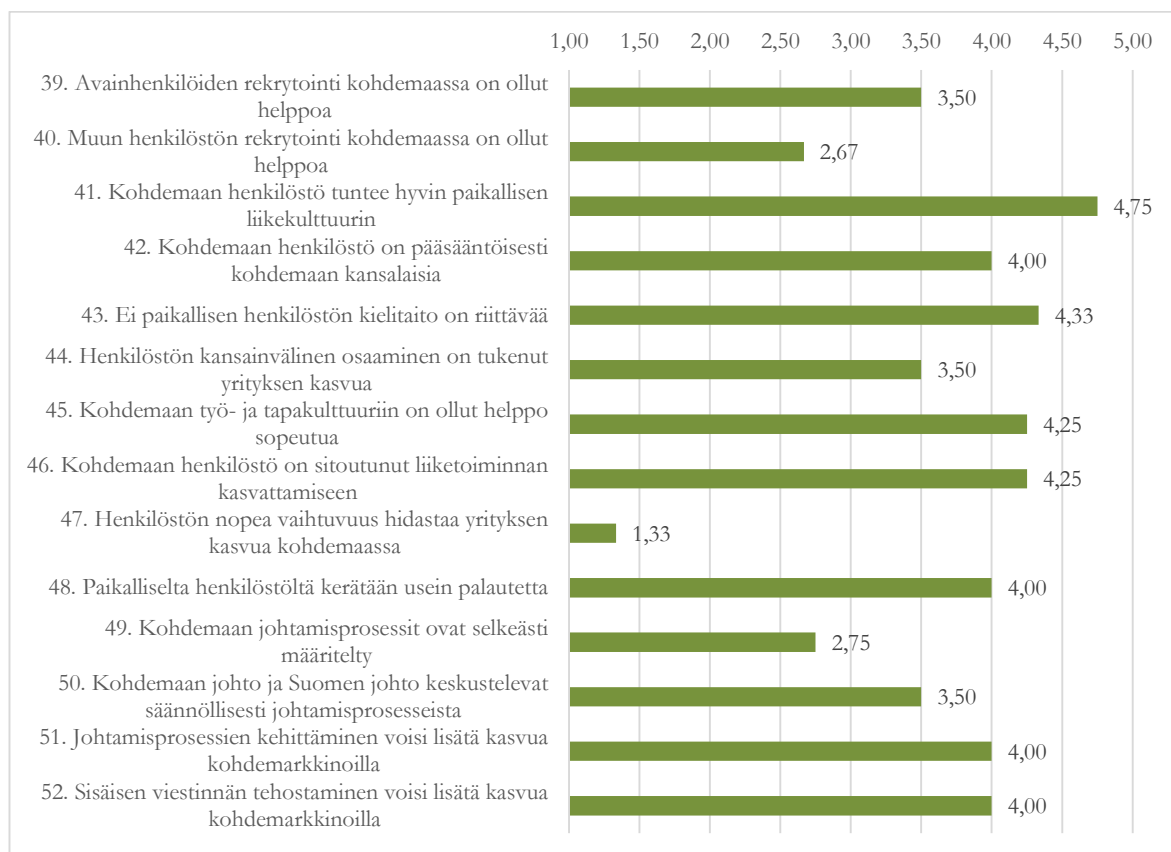
	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yritys D	Yritys E
Kohdemaassa on oma myyntijohtaja	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Kohdemaan myyntijohtaja on kohdemaan kansalainen	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä
Ajankäyttö kohdemaan asioiden hoitamiseen	60–69%	90–100%	-	1-9 %	90–100%

Jokaisen vastaajan yrityksessä on kohdemaassa oma myyntijohtaja. Kolmella viidestä kohdemaan myyntijohtaja on kohdemaan kansalainen. Kahden yrityksen myyntijohtaja keskittyy pääsääntöisesti vain kohdemaan asioiden hoitamiseen, yhdessä yrityksessä myyntijohtaja käyttää reilusti yli puolet ajastaan kohdemaan asioiden hoitamiseen kun taas yhdessä yrityksessä myyntijohtaja käyttää vain 1-9 % ajastaan kohdemaan asioiden hoitamiseen. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta viimeiseen kysymykseen. (Taulukko 1.)

5.4 HR ja johtaminen

Kyselyn neljäs osio oli HR ja johtaminen. Osio sisälsi väittämiä, jotka käsittelivät kohdemaan henkilöstöä ja yrityksen johtamisprosesseja kohdemaassa. HR ja johtaminen-

osiossa oli yhteensä 14 väittämää, jotka oli jaettu kahteen osaan (Liite 1). Osiossa pienin keskihajonta oli 0,50 ja suurin 1,73. Yksi vastaajista oli vastannut kaikkiin osion väittämisiin kuudennella vastausvaihtoehdolla eli ”Ei kokemusta/ Ei mielipidettä”. Myös yksi vastaajista oli valinnut kuudennen vastausvaihtoehdon kolmen väittämän kohdalla.



Kuvio 8. HR ja johtaminen-osion vastaukset (N=3-4)

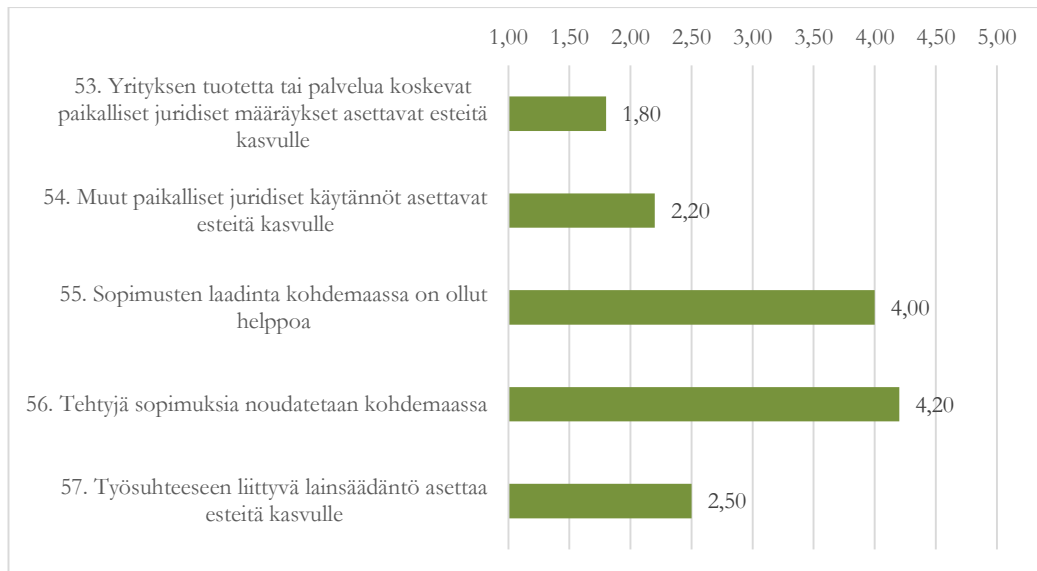
Osion suurin keskihajonta (1,73) oli ensimmäisessä väittämässä, joka koski avainhenkilöiden rekrytointia. Kolme neljästä oli keskimäärin sitä mieltä, että avainhenkilöiden rekrytointi kohdemaassa olleen melko helppoa. Yksi vastaajista ei kokenut avainhenkilöiden rekrytoinnin olevan helppoa. Muun henkilöstön rekrytointi kohdemaassa oli yhden vastaajan mielestä melko helppoa, yksi vastaaja vastasi olevansa täysin eri mieltä väitteen kanssa ja yksi vastaajista ei osannut sanoa. Vastaajat olivat keskimäärin vahvasti samaa mieltä siitä, että kohdemaan henkilöstö tuntee paikallisen liikekulttuurin hyvin. Kaksi vastaajaa oli täysin samaa mieltä, että kohdemaan henkilöstö on pääsääntöisesti kohdemaan kansalaisia, yksi vastaajista oli melko samaa mieltä ja yksi melko eri mieltä väitteen kanssa. Kaikki kolme väittämään vastanneista oli keskimäärin melko samaa mieltä siitä, että yrityksen ei paikallisen henkilöstön kielitaito on riittävää. Neljästä vas-

taajasta kaksi oli melko samaa mieltä siitä, että henkilöstön kansainvälinen osaaminen tukee yrityksen kasvua ja kaksi vastaajaa ei osannut ottaa kantaa väittämään. Kohdemaan työ- ja tapakulttuuriin on vastaajien mielestä melko helppoa sopeutua. (Kuvio 8.)

Vastaajat olivat keskimäärin melko samaa mieltä siitä, että kohtemaan henkilöstö on sitoutunut kasvattamaan liiketoimintaa. Kaikki kolme vastaajaa olivat keskimäärin sitä mieltä, että henkilöstön nopea vaihtuvuus ei ole hidastanut yrityksen kasvua kohtemaassa. Vastaajat olivat myös melko samaa mieltä siitä, että paikalliselta henkilöstöltä kerätään usein palautetta. Neljästä vastaajasta yksi koki, että kohtemaan johtamisprosessit ovat selkeästi määriteltä kun taas kaksi vastanneista oli melko ja täysin eri mieltä väittämän kanssa. Yksi vastanneista ei osannut sanoa. Kahdessa yrityksessä kohtemaan ja kotimaan johto keskustelevat melko säännöllisesti johtamisprosesseista, yhden yrityksen edustaja oli melko eri mieltä väitteen kanssa ja yksi vastanneista ei osannut sanoa. Vastanneet olivat melko samaa mieltä, että johtamisprosessien kehittäminen voisi lisätä yrityksen kasvua. Samoin vastanneet uskovat, että sisäisen viestinnän tehostaminen voisi lisätä yrityksen kasvua. (Kuvio 8.)

5.5 Laki

Kolme viimeistä osiota sisältävät huomattavasti vähemmän väittämiä kuin kolme ensimmäistä. Laki-osiossa väittämiä on yhteensä viisi (Liite 1). Osion vastausmäärä oli hyvä, vain kerran yksi vastaajista oli valinnut kuudennen, ”Ei kokemusta/ Ei mielipidettä” vaihtoehdon. Laki-osiossa pienin keskihajonta oli 0,45 ja suurin 1,10.



Kuvio 9. Laki-osion vastaukset (N=4-5)

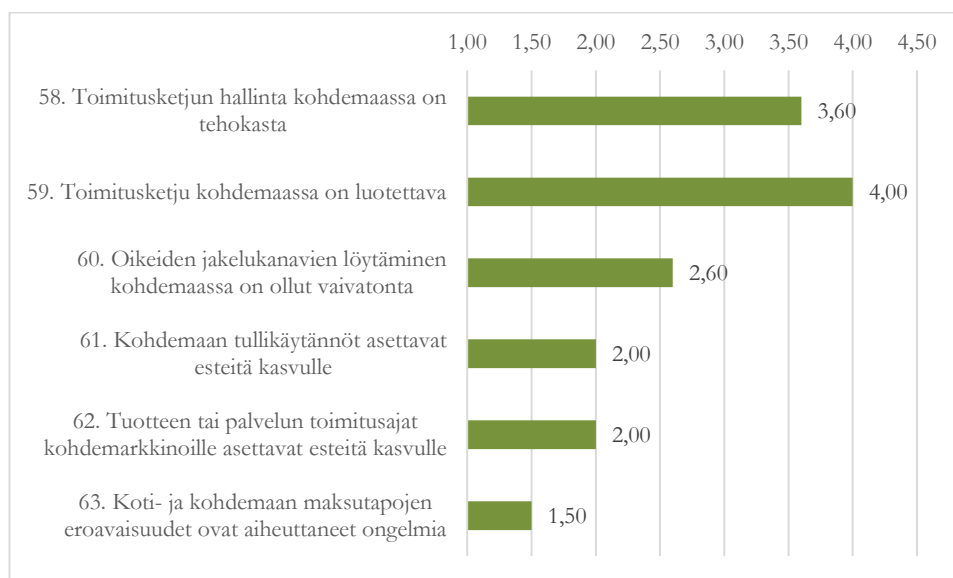
Vastajat olivat keskimäärin melko eri mieltä siitä, että yrityksen tuotetta tai palvelua koskevat paikalliset juridiset määräykset asettaisivat esteitä kasvulle. Kaksi viidestä oli myös täysin eri mieltä siitä, että muut paikalliset juridiset käytännöt asettaisivat esteitä kasvulle, loput kolme vastanneista ei osannut sanoa. Vastajat kokivat keskimäärin, että sopimusten laadinta kohdemaassa on ollut melko helppoa ja että tehtyjä sopimuksia noudatetaan. Vastanneista yli puolet ei osannut ottaa kantaa josko työsuhteeseen liittyvä lainsäädäntö asettaisi esteitä kasvulle, yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. (Kuvio 9.)

5.6 Logistiikka

Logistiikka-osiossa vastaajilta haettiin mielipiteitä muun muassa yrityksen toimitusketjun toimivuuteen kohdemaassa sekä kohdemaan tullikäytännöistä. Osiossa oli kuusi väittämää (Liite 1). Logistiikka-osiossa pienin keskihajonta oli 0,58 ja suurin 1,15. Osiossa kaksi vastaajaa vastasi molemmat kerran ”Ei kokemusta/Ei mielipidettä”.

Viidestä vastaajasta kaksi olivat melko ja täysin samaa mieltä siitä, että toimitusketjun hallinta kohdemaassa on tehokasta, loput kolme vastanneista ei osannut sanoa. Vastajat olivat keskimäärin melko samaa mieltä siitä, että toimitusketju kohdemaassa on luotettava. Vastaajista yksi oli sitä mieltä, että oikeiden jakelukanavien löytäminen kohdemaassa on ollut melko vaivatonta, kaksi vastanneista oli melko ja täysin eri mieltä väit-

tämän kanssa. Loput kaksi vastaajaa eivät osanneet ottaa kantaa väittämään. Neljästä vastaajasta kaksi oli täysin eri mieltä siitä, että kohdemaan tullikäytännöt olisivat esteenä kasvulle, loput kaksi eivät osanneet sanoa. Vastaajat olivat keskimäärin melko eri mieltä siitä, että tuotteen tai palvelun toimitusajat kohdemarkkinoille asettaisivat esteitä kasvulle. Neljän vastaajan mielipiteet jakoutuivat tasan melko ja täysin eri mieltä-vaihtoehtojen kesken koskien väittämää siitä, että koti- ja kohdemaan maksutapojen eroavaisuudet olisivat aiheuttaneet ongelmia. (Kuvio 10.)



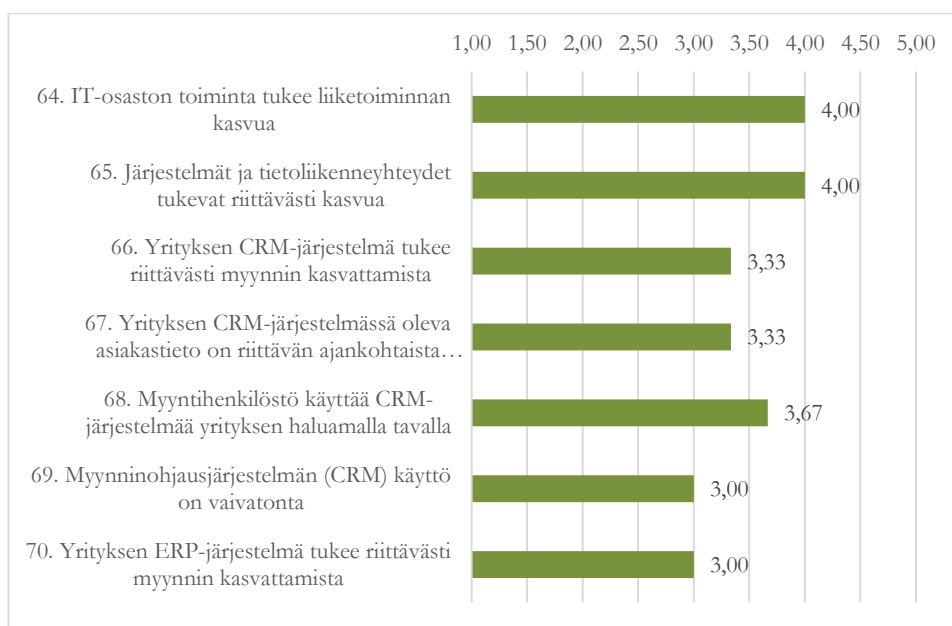
Kuvio 10. Logistiikka-osion vastaukset (N=4-5)

5.7 Tietotekniikka (IT)

Kyselyn toiseksi viimeisellä sivulla ollut Tietotekniikka-osio käsitteli yrityksen eri järjestelmien kykyä tukea myynnin ja koko yrityksen kasvua. Osio koostui seitsemästä väittämästä (Liite 1). IT-osiossa pienin keskihajonta oli 1,00 ja suurin 1,53. IT-osio osoitautui olevan muutamalle vastaajalle kenties tuntemattomaksi aihealueeksi yrityksessään, koska ”Ei kokemusta/Ei mielipidettä” vastauksia tuli yhteensä yhdeksän kappaletta ja ”Ei samaa eikä eri mieltä” kahdeksan kappaletta kokonaisvastausmäärän ollessa 35 kappaletta.

Vastaajat kokivat keskimäärin, että IT-osaston toiminta sekä järjestelmä ja tietoliikenneyhteydet tukevat melko hyvin liiketoiminnan kasvua. Kolmesta vastaajasta yksi oli sitä mieltä, että yrityksen CRM-järjestelmä tukee riittävästi myynnin kasvattamista. Yksi

vastaajista oli melko eri mieltä väittämän kanssa ja yksi ei osannut ottaa kantaa väittämään. Kolmesta vastaajasta yksi koki, että yrityksellä on CRM-järjestelmässään riittävän ajankohtaista asiakastietoa myynnin kasvattamiselle. Yksi vastaajista oli melko eri mieltä väittämän kanssa ja kolmas oli vastannut ”Ei samaa eikä eri mieltä”. Kaksi vastaajaa oli keskimäärin melko samaa mieltä siitä mieltä, että myyntihenkilöstö käyttää CRM-järjestelmää yrityksen haluamalla tavalla, kun taas yksi vastaajista koki, ettei ehkä myyntihenkilöstö käytä järjestelmää yrityksen haluamalla tavalla. Kolmas vastaaja oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Kolmesta vastaajasta yksi koki, että CRM-järjestelmän käyttö on melko vaivatonta kun taas yksi vastaajista koki, että järjestelmän käyttö on hieman hankalaa. Yksi vastanneista ei osannut ottaa kantaa väittämään. Neljästä vastaajasta kaksi koki, että yrityksen ERP-järjestelmä ei välttämättä tue myynnin kasvattamista ja yksi vastaajista taas koki, että ERP-järjestelmä tukee myynnin kasvattamista. Neljäs vastaaja ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. IT-osion vastaukset (N=3-5)

Kyselyn viimeisellä sivulla vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esiin asioita, joita kyselyssä ei ollut käsitelty ja jotka vastaajat kokivat tutkimuksen kannalta oleellisiksi. Viidestä vain yksi vastaaja oli vastannut tähän kohtaan. Vastaaja koki, että arvonlisäveron käsittely tai siitä tiedon saanti on ollut vaivalloista kohdemaan viranomaisilta. Vastaaja vastasi ”Alv:n käsittely/tiedon saanti on ollut vaivalloista kohdemaan viranomaisilta. Olemme vapaaehtoisesti alv velvollinen.”

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä haasteita yritykset kohtaavat kansainvälisessä liiketoiminnassa ja sen kasvattamisessa. Toimeksiantajayritys toivoi tutkimuksen avulla saavansa tietoa niistä asioista, joissa yritykset kokevat kohtaavansa haasteita ja näin ollen toimeksiantajayritys pystyisi mahdollisesti kohdentamaan palveluitaan ja auttaa yrityksiä näissä asioissa. Osa asioista, jotka kirjallisuuden mukaan voivat olla haasteellisia, eivät nousseet esiin tuloksissa. Osaa viitekehysten asioita taas tutkimustulokset taas vahvistivat. Tämän luvun tarkoituksena on esittää keskeiset tulokset ja vetää johtopäätöksiä niistä. Pohdinta ja johtopäätökset perustuvat tutkimusaineistoon, joka oli hyvin pieni eikä edusta luotettavasti kohderyhmää, joten siitä johdetut asiat ovat vain suuntaa antavia.

Tämän opinnäytetyön pääongelmaksi asetettiin ”Mitä haasteita suomalaisyritykset kohtaavat kansainvälisessä liiketoiminnassa ja sen kasvattamisessa Ruotsin markkinoilla?”. Kyselyn avulla haluttiin kartoittaa suoraan mahdollisia haasteita sekä myös yritysten toimintoja, jotka vaikuttavat niiden kansainväliseen liiketoimintaan. Kyselyssä oli väittämiä tekijöistä, jotka kirjallisuuden tai kohdemarkkinoiden luonteen vuoksi voivat todennäköisesti aiheuttaa haasteita liiketoiminnan kasvattamiselle ja vastaajat ottivat näihin väittämiin kantaa oman kokemuksen kautta.

Alaongelmien avulla oli tavoitteena kartoittaa sitä, miten yritysten sisäiset tekijät vaikuttavat yritysten kansainväliseen liiketoimintaan ja sen kasvattamiseen. Jos kansainvälisen liiketoiminnan ja kasvun kannalta oleellisia yrityksen sisäisiä tekijöitä ei ole toteutettu hyvin, voidaan niiden olettaa vaikeuttavan kansainvälistä liiketoimintaa ja sen kasvattamista. Luvussa neljä esiin tulleiden asioiden ja kyselyn vastausten avulla on tarkoituksena hahmottaa, josko Ruotsin markkinat asettavat suomalaisyrityksille haasteita. (Sivu 5.) Opinnäytetyön pääongelmaan ja alaongelmiin saatiin vastauksia mutta aineiston pienuus johtaa siihen, ettei vastauksia voida pitää luotettavina ja aiheetta olisi syytä tutkia lisää tarkemmin.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimustuloksista ei voida vetää luotettavia johtopäätöksiä pienen vastausmäärän takia. Tulosten perusteella viitekehyksessä mainituista haasteista osa ei toteutunut Ruotsin markkinoilla. Haasteellisimmiksi alueiksi nousi markkinointi ja asiakastuntemus. Viitekehyksessä käsiteltiin kansainvälisen liiketoiminnan asettamia edellytyksiä yrityksille. Tarvittavat resurssit, osaava henkilöstö, kohdemarkkina- ja asiakastieto sekä yrityksen sisäinen viestintä ovat esimerkkejä näistä edellytyksistä. (Kuvio 1, 6.) Tulokset osoittivat, että yritysten kansainväliseen liiketoimintaan ja kasvuun liittyvät sisäiset tekijät oli toteutettu pääsääntöisesti melko hyvin. Tulosten mukaan toimintaympäristönä Ruotsi ei asettanut erityisiä haasteita.

Viitekehyksessä mainittiin heikon kohdemarkkinatiedon asettavan yrityksille haasteita toiminnassaan. Tulokset kuitenkin osoittavat, että yritykset olivat selvittäneet melko riittävästi tietoa kohdemarkkinoista. Lisäksi, se että vastaajat kokivat, että potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen kohdemarkkinoilla on melko helppoa, voi viitata myös siihen, että yritykset ovat tietoisia markkinoiden toiminnasta ja osaavat käyttää markkinatietoutta hyödykseen. Tuloksista ilmenee, että yritysten liiketoimintastrategiat olivat selkeästi määritelty ja vastasivat yrityksen nykyistä tilannetta. Tämä tulos vahvistaa sitä, että yrityksillä on riittävästi tietoa kohdemarkkinoista johtaakseen siitä paikallista toimintaa ohjaavan strategian. Hieman ristiriidassa tämän tuloksen kanssa on se, että tehokkaiden markkinointikanavien löytäminen on ollut melko hankalaa eikä markkinointi juurikaan tuota riittävästi määrää tasokkaita liidejä myynnille. Tehokas markkinointi vaatii yritykseltä ymmärrystä kohdemarkkinoiden trendeistä ja siellä tehoavista markkinointikeinoista. Vaikka yritykset kokivat tuntevansa kohdemarkkinat melko hyvin, markkinointi Ruotsissa näytti olevan tehotonta. Kohdemarkkinoita tutkiessa tulisi selvittää, mitkä ovat tehokkaimmat markkinointitavat ja -kanavat. Yrityksissä koettiin, ettei Ruotsissa markkinointiin oltu panostettu tarpeeksi. Tulos voi olla seurausta siitä, että yritysten budjetissa ei ole huomioitu markkinointia tarpeeksi, jonka seurauksena resurssien puute voi aiheuttaa heikon panostuksen markkinointiin. Tulokset osoittavat, että yrityksillä oli melko huono asiakastuntemus ja markkinoinnin heikko menestys voi johtua tästä. Ilman asiakastuntemusta ja sen pohjalta tehtyä segmentointia markkinointia ei välttämättä pystytä kohdentamaan tarpeeksi hyvin. On tärkeää, että markkinointi

tukee yrityksen muita toimintoja, esimerkiksi myyntiä. Tämäkin osoittautui tulosten perusteella heikosti toteutetuksi todellisuudessa.

Tulokset osoittivat, ettei yli puolella yrityksellä ole ajan tasalla olevaa asiakastietoa CRM-järjestelmässään. Lisäksi, yli puolella yrityksistä asiakkaiden ostoprosessit eivät olleet kovinkaan selkeästi määritelty. Kuitenkin, erityyppisten asiakkaiden myyntiprosessit oli yli puolessa yrityksissä melko selkeästi määritelty. Asiakkaiden päätöksentekoprosesseja olivat jokseenkin määritelty kahdessa yrityksessä viidestä. Kauppojen hylkäyspäätösten sekä asiakasmenetysten syitä kerättiin vain kahdessa yrityksessä. Vastauksen perusteella voidaan päätellä, ettei yrityksillä ole välttämättä riittävän yksityiskohtaista asiakastietoa. Se, että myyntiprosessit eri asiakkaille oli suuressa osassa yrityksissä määritelty, on jokseenkin ristiriidassa muiden asiakastietoa koskevien tulosten kanssa. Voi olla kuitenkin ollen, että erityyppisten asiakkaiden myyntiprosessit on määritelty ilman syvempää asiakastuntemusta, esimerkiksi yrityksen koon mukaan. Kehnon asiakastuntemuksen kautta segmentointia on haastavaa toteuttaa. Hyvän asiakastuntemuksen avulla asiakassuhdetta voisi pystyä myös helpommin kehittämään. Pahimmassa tapauksessa huono asiakastuntemus voi johtaa asiakkaiden menetyksiin, jos yritys ei pysty palvelemaan heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Huonoon asiakastuntemukseen voi vaikuttaa myös se, kuinka kauan yritys on harjoittanut liiketoimintaa Ruotsissa. Yli puolet yrityksistä on toiminut Ruotsissa nykyisellä toimintamuodolla viisi vuotta tai pidempään, joten suurimmalla osalla yrityksistä voisi kuvitella jo olleen aikaa kerryttää asiakastietoa kohdemarkkinoilta.

Yrityksen henkilöstö on suuressa osassa sen liiketoiminnassa. Jotta kansainvälinen liiketoiminta menestyy, täytyy henkilöstön omata tarvittavat taidot kuten ymmärrys kansainvälisestä liiketoiminnasta sekä kieli- ja kulttuuritaito, jota muun muassa Lemminkäisen Risto Takkinen painotti. Tulokset osoittivat, että yritysten henkilöstöt täyttivät kansainvälisen liiketoiminnan asettamat edellytykset. Tulokset kertovat, että avainhenkilöiden rekrytointi Ruotsissa on ollut melko helppoa. Suuressa osassa yrityksistä kohdemaan henkilöstö oli pääsääntöisesti kohdemaan kansalaisia. Täten on melko selvää, että yrityksissä koettiin, että niiden kohdemaan henkilöstö tuntee paikallisen liikekulttuurin hyvin sekä, että ei paikallisen henkilöstön kielitaito on melko hyvä. Lisäksi, puolet vastanneista koki, että henkilöstön kansainvälinen osaaminen on tukenut yrityksen kasvua

melko hyvin sekä, että henkilöstö on sitoutunut yrityksen kasvuun. Tähän tulokseen viittaavat myös se, että yrityksissä koettiin, ettei henkilöstön nopea vaihtuvuus hidasta yrityksen kasvua. Yrityksissä paikalliselta henkilöstöltä kerättiin melko hyvin palautetta, joka voi osaltaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen liiketoimintaan ja näin myös edesauttaa yrityksen kasvua. Lisäksi, kaikilla yrityksillä oli oma myyntijohtaja kohdemaassa. Yli puolella yrityksistä myyntijohtaja oli ruotsalainen ja käytti yli 50 % ajastaan Ruotsissa olevan liiketoiminnan asioiden hoitamiseen. Tästä voidaan myös tulkita, että yritys on panostanut ja on sitoutunut liiketoimintaan Ruotsissa.

Yrityksen toimiessa vieraassa ympäristössä sisäisen viestinnän merkittävyys kasvaa. Yrityksen eri osastojen välinen viestintä voi parantaa asiakastuntemusta ja yrityksen kilpailukykyä. Tuloksista selvisi, että yrityksissä kommunikoidaan myyntistrategiasta melko säännöllisesti. Yrityksissä koettiin, että kohdemaan organisaatio toteuttaa myyntistrategiaa jokseenkin vaaditulla tavalla, mikä voi myös viestiä, että tämä tila on saavutettu hyvällä sisäisellä viestinnällä. Lisäksi, yritysten kotimaan ja kohdemaan johdot keskustelivat jokseenkin säännöllisesti johtamisprosesseista. Vastaajat kuitenkin kokivat, että yrityksen sisäisen viestinnän tehostaminen voisi lisätä kasvua. Liiketoiminnan analysointi ja toimintaympäristön arviointi kohdemaassa mainittiin myös viitekehyksessä oleellisena osana toimivaa liiketoimintaa. Toiminnanraportoinnin avulla yritys kykenee seuraamaan ja arvioimaan toimintaansa. Noin puolessa yrityksissä myyntiprosessin eri vaiheita seurataan ja niiden toimintaa mitataan. Yli puolet vastanneista koki, että kohdemaan toimintojen raportointi on melko riittävää. Lisäksi, tulokset osoittavat, että yritysten IT-järjestelmät tukevat kasvua. Näin ollen tuloksien perusteella voidaan todeta, että yritysten sisäinen viestintä on jokseenkin hyvällä tasolla, mutta sen kehittäminen voisi edesauttaa yritysten kasvua.

Viitekehyksessä mainittiin mahdollisuus siitä, että yritysten täytyy muokata tuotteitaan tai palveluitaan kohdemarkkinoille sopivaksi. Neljästä vastaajasta kaksi koki, että yrityksen tuotetta tai palvelua on jouduttu jokseenkin muokkaamaan kohdemarkkinoita varten. Yritysten, jotka kokivat, että muokkaaminen oli tarpeellinen kohdemarkkinoilla, tarjoama koostui pelkästään tuotteista kun taas kahdella muulla tarjoamaan kuuluivat sekä tuotteet että palvelut. Yrityksen tarjoama vaikuttaa varmastikin osaltaan siihen, täytyykö tuotetta tai palvelua muokata vai ei. Ruotsalaisten kuluttajien mainitaan olevan

tarkkoja laadun kanssa. Ruotsalaisen viestintätoimisto Edenvikin edustajat painottivat brändäystä ja sen tärkeyttä Ruotsin markkinoilla. Voi olla mahdollista, että yritykset pystyisivät välttämään tuotteen tai palvelun konkreettisen muokkaamisen kohdemarkkinoille sopivalla brändäyksellä. Jotkut tuotteet sopivat sellaisenaan kohdemarkkinoille ja kohtaavat kysyntää kun taas osa voi olla selvästi rajattu tietyntylaisille markkinoille. Palvelun muokkaaminen voi olla jokseenkin helpompi räätälöidä paikalliseen tarpeeseen kuin konkreettisen tuotteen muokkaaminen.

Yritysten oikeiden päättäjien tavoittamista voi hankaloittaa rakenteelliset erot organisaatioissa. Suurin osa vastaajista kokikin, että yritysten oikeiden päättäjien tavoittaminen on ollut vaikeaa. Vierasmaalaiselle yritykselle voi sen tuntemattomuuden takia olla vaikeaa päästä läpi ja saada kontakteja. On tärkeää, että yritys on houkutteleva ja kiinnostava kohdemarkkinoilla. Lähestyminen yrityksiä ruotsiksi voi olla ratkaiseva tekijä yhteydenotoissa, Lemminkäisen Takkinenkin painotti kielitaidon tärkeyttä Ruotsissa. Antellin (2010, 23) mukaan ruotsin kielen taito antaa suomalaisille etulyöntiaseman muihin kilpailijoihin nähden. Yrityksissä koettiin ei-paikallisen henkilöstön kielitaidon olevan hyvä, joten yrityksillä näyttäisi olevan ainakin resurssit toteuttaa yhteydenotot maan kielellä.

Toivonen ym. mainitsivat kasvuhaluun, -kyvyn, ja – mahdollisuuden olevan asioita, jotka ovat yrityksille kasvun ehtoja. Kasvuhalu voidaan kuvailla esimerkiksi yrityksen johdon ja henkilöstön sitoutuneisuutena. Suurimassa osassa yrityksissä koettiin, että kohdemaan henkilöstö on sitoutunut yrityksen kasvuun. Noin puolet yrityksistä koki, että yrityksellä on riittävästi resursseja myynnin kasvattamiseksi ja näin koko liiketoiminnan kasvattamiseksi. Lisäksi, vastaajat kokivat, että toimintaa nykyisten asiakkaiden kanssa voidaan kasvattaa sekä että potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen on melko helppoa, mitkä siten vahvistaisivat yritysten kasvukykyä. Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelumallien koettiin myös olevan kilpailukykyisiä, mikä vahvistaa yritysten tarjoaman menestystä kohdemarkkinoilla. Kasvumahdollisuutta vahvistaa se, että tulokset osoittivat, ettei kohdemarkkinoiden kilpailutilanteen juurikaan koettu hidastavan yritysten kasvua kohdemarkkinoilla sekä se, että kohdemarkkinoiden hintakilpailuun oli ollut kohtalaisen helppo sopeutua. Tulokset osoittavat kuitenkin, että kauppojen läpimeno-
nosyklin pituus hidastaa kasvua ja näin ollen sen voidaan ajatella pienentävän yritysten

kasvumahdollisuutta. Kauppojen läpimenosyklin pituuteen voi osaltaan vaikuttaa heikko asiakastuntemus; kauppoja ei välttämättä asiakastuntemuksen puutteen vuoksi osata ohjata oikeaan suuntaan tai asiakkaan toiveita ei pystytä toteuttamaan ideaalisessa ajassa. Tulosten perusteella kasvuhalu, -kyky ja -mahdollisuus voidaan kuitenkin todeta osittain toteutuvan.

Viitekehyksessä nousi esiin, että ulkomaalaisille yrityksille voi olla ongelmallista yrittää sopeutua vieraaseen toimintaympäristöön niin liiketoiminnan kannalta kuin myös kulttuurillisesti katsottuna. Tulokset kuitenkin osoittavat, että Ruotsin lainsäädännön ja kulttuurin ei koettu olevan haasteellisia sekä, että suomalaisyrityksille on ollut melko helppoa sopeutua Ruotsin markkinoiden hintakilpailuun. Ruotsin poliittisen ympäristön ei koettu vaikeuttavan yrityksen kasvua joten se ei todennäköisesti myöskään aseta haasteita yritysten liiketoiminnalle ja sopimusten laadinnassa sekä niiden noudattamisessa ei esiintynyt haasteita. Yksi vastanneista koki tiedonsaannin Ruotsin arvonalisänverotuksesta hankalaksi. Viitekehyksessä mainittiin laadukkaiden jakelukanavien löytämisen olevan haasteellista yrityksille. Vain kaksi viidestä osasi vastata, onko kohdemaan toimitusketjun hallinta tehokasta ja he kokivat sen olevan melko tehokasta. Tulokset osoittivat, että yritysten kohdemaan toimitusketju on myös keskimäärin melko luotettava. Kuitenkin, oikeiden jakelukanavien löytäminen ei kolmesta vastaajasta kahden mukaan ollut täysin vaivatonta. Kaksi viidestä koki, että paikalliset yhteistyökumppanit ovat jokseenkin sitoutuneet kasvattamaan liiketoimintaa ja yksi vastaajista koki, etteivät partnerit olleet juurikaan sitoutuneet kasvattamaan liiketoimintaa. Se, kuinka vahvasti yhteistyökumppanit sitoutuvat yrityksen liiketoiminnan kasvattamiseen riippuu varmasti siitä, kuinka tiivis yhteistyö yritysten välillä ja onko yhteistyön kautta syntyvät edut yhtä suuret molemmille yrityksille. Tulosten perusteella voidaan ajatella, että yrityksen eivät ole laadukkaan jakelukanavan löytymisen jälkeen kokeneet toimitusketjussa tai sen hallinnassa suuria haasteita Ruotsissa. Osaltaan tähän vaikuttaa varmasti maan läheisyys Suomea ja pieni aikaero maiden välillä.

Sekä Suomen että Ruotsin kuuluessa Euroopan Unioniin, pätevät maissa samat EU:n asettamat säädökset. Säädöksiin kuuluvista asetukset tulevat kaikissa maissa sellaisenaan voimaan, kun taas direktiivejä jäsenmaa saa toteuttaa omassa lainsäädännössään valitsemillaan keinoilla. Kananen mainitsi tullien ja EU:n standardien ja määräysten, niin

sanottujen keinotekoisien esteiden, asettavan mahdollisia haasteita yrityksille. Tulokset kuitenkin osoittivat, että kohdemaan juridiset määräykset eivät aseta esteitä kasvulle. Myöskään kotimaisuusvaatimusten ei koettu asettavan haasteita yrityksen myynnin kasvattamiselle. Sopimusten laadinta ei myöskään tuntunut juurikaan asettavan haasteita yrityksissä. Lisäksi vastaajat kokivat, että Ruotsissa tehtyjä sopimuksia noudatetaan. Kohdemaaluvussa tuli esiin, että Ruotsi on liiketoiminnalle erinomainen ympäristö läpinäkyvyyden vuoksi. Maassa tuetaan vahvasti innovatiivisuutta ja sen takia Ruotsin voidaan ajatella olevan erinomainen toimintaympäristö kansainväliselle liiketoiminnalle ja erityisesti sen kasvattamiselle. Yrityksissä ei myöskään koettu myyntisaamisten kanssa ongelmia. Tulokset osoittavat, että myyntisaamiset oli maksettu jokseenkin ajoissa eikä koti- ja kohdemaan maksutapaerot olleet aiheuttaneet ongelmia.

Tulokset viittaavat myös siihen, että Ruotsin työ- ja tapakulttuuriin on ollut helppo sopeutua. Hofsteden mallin avulla ruotsalaista kulttuuria ja sen eri ulottuvuuksia tarkastellessa nousi esiin esimerkiksi se, että ruotsalaisissa organisaatioissa voi esiintyä eroja verrattuna siihen, mihin Suomessa on totuttu. Ruotsalaisissa yrityksissä kommunikointi ja päätöksistä keskusteleva kulttuuri ovat vahvoja. Tämänlainen yrityskulttuuri voi lisätä innovatiivisuutta ja kasvua yrityksissä. Malli osoitti suurimman eron Suomen ja Ruotsin välillä vallitsevan mallin neljännessä ulottuvuudessa, epävarmuuden välttämässä. Vaikka ruotsalaisille suunnitelmallisuus on ominaista, pystyvät he myös sopeutumaan yllättäviin tilanteisiin helposti. Liiketoiminnassa tämä ero voi tulla esiin esimerkiksi erilaisissa reagoinneissa suomalaisten ja ruotsalaisten välillä yllättävän tilanteen tai muutoksen sattuessa. Ruotsalaiset saattavat suhtautua tähän rauhallisesti, kun taas suomalaisia tilanne voi hermostuttaa.

Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin järjestämässä seminaarissa esiin tulleet asiat vahvistuivat tutkimustulosten myötä. Varsinkin Lemminkäisen tapauksessa oli monia asioita, joita voidaan heijastaa viitekehykseen ja tutkimustuloksiin. Vaikkakin tapahtumista on jo aikaa, esiintyi Lemminkäisen Ruotsin liiketoiminnassa samoja haasteita kuin mitkä nousivat tutkimustuloksissa esiin. Heikko tunnettuus vaikeutti oikeiden kontaktien luomista, markkinointi oli tehotonta ja asiakastuntemus melko suppeaa ja kapeasti määritelty. Yrityksessä koettiin, että markkinointi ei tuottanut selvää tulosta. Tutkimus-

tulosten osoittaessa, että markkinointi Ruotsissa on ollut haasteellista suomalaisyrityksille, vahvistaa Lemminkäisen tapaus tuloksia.

Toimeksiantajayrityksille tutkimustulokset antavat suuntaa-antavan perustan, jonka pohjalta yritys voi miettiä mahdollisia toimenpiteitä ja tehdä jatkotutkimuksia. Laajemman tutkimusaineiston puuttuessa toimeksiantajayritys voi pitää tuloksia vain esimerkillisenä. Tutkimusaineiston keräämiseksi tehty kysely toimii mielestäni erittäin hyvänä pohjana, mikäli toimeksiantajayritys päättää tehdä jatkotutkimuksia. Kyselyä pystyy helposti muokkaamaan haluttuun suuntaan.

6.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa tulee arvioida sen luotettavuutta. Reliabiliteetti ilmaisee tutkimuksen tulosten pysyvyyttä ja tutkimuksen toistettavuutta (Kananen 2008, 79). Tutkimuksen tulee olla toistettavissa ja tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Reliabiliteetti kuvaa myös tulosten tarkkuutta. (Heikkilä 2008, 30.) Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan mitata esimerkiksi uusintamittauksella, jolloin tutkimus toteutetaan samoissa olosuhteissa samoilla henkilöillä, mutta opinnäytetyössä se ei ole oleellista. Tutkimuksen reliabiliteettia pystytään lisäämään dokumentoimalla tarkasti tutkimuksen eri vaiheet. (Kananen 2008, 80–83.) Tähän pyrittiin kirjaamalla tutkimuksen eri vaiheet tarkasti ylös. Kyselyn laatimisen eri vaiheet ja kyselyn lähettämiseen liittyvät asiat on esitelty kappaleessa 5.2 (Sivu 39–42).

Webropol-sivustoa voidaan pitää luotettavana työkaluna tutkimustulosten tallentamiseen. Ohjelma antaa jokaiselle vastaajalle samat kysymykset, joihin vastaaja voi vastata asetettujen vastausvaihtoehtojen mukaisesti. Se, missä tilanteessa ja ympäristössä vastaajat ottavat osaa kyselyyn voi vaikuttaa tuloksiin. Vastaajat voivat olla esimerkiksi väsyneitä vastatessaan, joka voi vaikuttaa heidän vastauksiin.

Validiteetti kuvaa kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Validiteetti viittaa myös siihen, kuinka hyvin kyselyn kysymykset vastaavat tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2008, 186.) Tutkimuksen validius ilmaisee, onko tutkimus pätevä ja tarkka (Vehkalahti 2008, 41). Vastaajat voivat ymmärtää kyselyn

väittämät väärin tai voi olla, etteivät he ymmärrä väittämien sisältöä. Suurin osa väittämistä oli positiivisessa muodossa mutta kysely sisälsi myös muutaman negatiivisessa muodossa olevan väittämän. Tämä on voinut aiheuttaa sen, että vastaajat eivät välttämättä ole tunnistanee negatiivisia väittämiä muiden positiivisten joukosta. Väittämissä kasvuun viitattiin liiketoiminnan kasvattamisena sekä myynnin kasvattamisena ja tämä on voinut myös aiheuttaa sekaannusta vastaajissa. Voi myös olla mahdollista, että tutkija on tulkinnut tuloksia virheellisesti.

Peittomatriisissa (Taulukko 2) esitellään teoreettisen viitekehysten, ala-ongelmien, kyselylomakkeen väittämien ja tulosten välistä yhteyttä. Viitekehyksessä oli asioita, joita ei suoranaisesti nostettu esiin kyselyssä. Nämä asiat oli esitelty viitekehyksessä kuitenkin, koska opinnäytetyöntekijä koki, että ne liittyvät oleellisesti kansainväliseen liiketoimintaan ja sen kasvattamiseen. Lisäksi se, että kysely tehtiin palvelemaan viiden eri opiskelijan opinnäytetyötä, asetti tietysti haasteita sen sisällölle. Jokaisella opiskelijalla on työssään oma pääongelma ja jokseenkin erilainen viitekehys. Myös toimeksiantajayritys halusi sisällyttää kyselyyn kohtia, jotka eivät välttämättä tuottaneet tuloksia, joita opiskelija pystyi hyödyntämään työssään. Kyselystä saatiin kuitenkin lopuksi muokattua sellainen, että se palveli jokaista eri tahoja.

Taulukko 2. Peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Kyselylomakkeen kysymykset	Tulokset
Alaongelma 1 & 2	2.1, 2.2, 2.4	1, 2, 3, 5, 8-10, 21-28, 30-31, 33-37, 10-12 , 39-44, 46-52, 64-70	6.2, 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7
Alaongelma 3 & 4	2.3, 4.1, 4.2, 4.3	4, 6, 7, 11-20, 29, 32, 38, 45, 53-57, 60- 63	6.2, 6.4, 6.5, 6.6

Kyselyyn saatiin vastauksia vain viideltä yritykseltä ja tästä johtuen vastausprosentti jäi erittäin pieneksi. Vastausmäärän vähyyteen vaikutti varmasti kyselyn pituus. Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin Mediasignal-työkalun mukaan heidän lähettämä sähköposti

avattiin 12 kertaa. Webropol-sivuston mukaan suomenkielinen kysely oli avattu 29 ja englanninkielinen 9 kertaa. Monet ovat varmasti avanneet ja aloittaneet kyselyn mutta eivät ole jaksaneet tehdä sitä loppuun. Ensimmäisen sivun kevyt rakenne muuttui heti toisella sivulla melko tiiviiksi kokonaisuudeksi, jossa oli monta vastauskohtaa.

ELY-keskus ei kyennyt erottelamaan vastaanottajiaan maakohtaisesti vaan samassa viestissä oli kaikkien maiden kyselylinkit ja vastaaja sai näin valita kohdemaansa perusteella mihin niistä vastaa. Tästä johtuen maakohtaista otoskokoa ei pystytty tarkasti määrittämään, koska ei voida tietää kuinka moni vastauksista tuli kauppakamarin asiakasyrityksiltä ja kuinka moni ELY-keskuksen. Tarkan vastaajamäärän kustakin organisaatiosta olisi voinut saada selville lisäämällä kyselyn loppuun kohdan, jossa vastaaja valitsee, kummalta organisaatiolta sai kutsun tutkimukseen. Lisäksi, sähköposti kyselystä on voinut mennä henkilölle, joka ei osaa ottaa kantaa kyselyn aihe-alueeseen yrityksensä puolesta ja näin ollen ei ole ottanut osaa kyselyyn.

Lisäksi, täytyy muistaa, että annettaessa vastaajille valmiit vastausvaihtoehdot, voi heidän vastaukset olla erilaiset jos he olisivat saaneet vastata väittämiin omin sanoin. Vastauksista johdetut keskiarvot ovat suuntaa antavia. Kuitenkin Likertin asteikon käyttö kyselyssä oli jokseenkin pakollista, sillä vastaajamäärän oletettiin olevan niin suuri, että avointen vastausten analysointi olisi ollut liian työlästä.

Lisäksi, se että ensimmäinen saatekirje oli vain suomeksi, vähensi varmasti osaltaan vastausmäärää. Vaikka viestissä oli linkki englanninkieliseen kyselyyn, ei suomea osaamattomat voineet tietää, mistä on kyse. Englanninkielinen saatekirje jätettiin pois viestistä, koska sen ajateltiin tekevän viestistä liian pitkän ja monimutkaisen. Lisäksi, kyselyn lähetyksajankohta osui joulukuulle, joka on yleisesti monille tietynlainen ”lomakaus”. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari lähetti kyselyn maanantaina 16. joulukuuta, noin viikko ennen jouluaattoja. Voi olla, että osa kyselyn vastaanottajista oli jo aloittanut joulun vieton ja oli siten tavoittamattomissa. Myöskin se, ettei Suomalais-ruotsalainen kauppakamari lähettänyt muistutuskirjettä kyselystä vaikutti varmasti lopulliseen vastausmäärään.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Mielestäni kysely oli loppujen lopuksi hyvä ja se sisälsi aihealueeseen oleellisesti liittyvät asiat, joita haluttiin selvittää. Pelkästään paremmin järjestetyllä tutkimuksella saisi varmasti laajemmin vastauksia ja enemmän aineistoa ja kaikille yhteiset ja tarkat lähetysajat lisääisivät tutkimukset luotettavuutta. Jatkotutkimuksen voisi myös toteuttaa rajatunmin, keskittyä esimerkiksi vain yhteen aihealueeseen.

Vaikka tähän tutkimukseen kysely oli mielestäni oikea tiedonkeruumenetelmä, uskon, että käyttämällä haastattelua tutkimusmenetelmänä pystyisi saamaan tarkempaa aineistoa. Vaikkakin usein haastatteluja ei välttämättä pysty tehdä niin suurta määrää kuin minkä kyselyllä pystytään tavoittamaan, niin haastattelulla pystyisi saamaan syvällisempää tietoa. Haastattelukohteet pystyisi tällöin valita tarkemmin ja saada vastauksia yrityksiltä, jotka pystyvät heijastamaan liiketoimintaansa ja siinä kohtaamia haasteitaan haastattelussa esitettyihin kysymyksiin. Osa oletetuista haasteista ei noussut niin vahvasti esiin tuloksissa kuin oletettiin ja voi olla ettei kyselyssä käsitelty joitain asioita, jotka yritys kokee haasteiksi. Tämän takia haastattelun avulla tuloksissa voisi nousta esiin yksityiskohtaisempia haasteita.

Vaikkakin tutkimuksen viitekehyksessä on mainittuna tekijöitä, jotka ajavat yrityksiä kasvuun, olisi kyselyssä myös voinut suoraan kysyä vastaajilta syitä kasvun tavoittelemiseen; miksi yrityksen haluavat kasvaa ja mitä he haluavat kasvulla saavuttaa. Syitä, jotka ajavat yritykset tavoittelemaan kasvua olisi ollut mielenkiintoista selvittää.

6.4 Oma oppiminen

Kyseinen tutkimus sopi opinnäytetyöksi mielestäni erittäin hyvin. Tutkimus oli haastavaa mutta hyvin opettavaista tehdä. Opinnäytetyöprosessi oli mielestäni hyvin erilainen kuin mitä aiemmin opiskeluaikana olin tehnyt. Koko opiskeluaikana tehtiin oikeastaan vain yksi, yksilötyönä toteutettu opinnäytetyötä muistuttava projekti. Heti alusta asti ote opinnäytetyöhön oli kuitenkin erilainen kuin mihinkään muuhun projektiin oli. Opinnäytetyö on se viimeinen puristus, jonka lopputuloksesta on vain ja ainoastaan itse vastuussa. Tämä ajatus samalla innosti sekä kauhistutti minua paljon.

En ollut ennen tehnyt tai ollut mukana tekemässä näin laajaa tutkimusta. Kyselyn laatiminen oli minulle ennestään täysin tuntematonta. Webropol-sivusto osoittautui kuitenkin helpoksi käyttää ja sen avulla pystyimme hyvin muokkaamaan kyselystä haluamamme laisen.

Opinnäytetyön viitekehyksen laatiminen ei sinänsä aiheuttanut vaikeuksia, koska teorian kasaaminen oli jo tuttua monista muista aiemmista projekteista. Tutkimusongelmista minulla oli melko selvä kuva jo projektin alussa mutta niiden tarkka muotoilu ja lopullinen kirjallinen muoto hahmottui hieman myöhemmin. Ehkä suurin hankaluus viitekehyksen laatimisessa oli sen rajaaminen ja oleellisen asian sisältäminen siihen. Tietysti viitekehystä muokattiin kyselyn mukaan ja toisin päin, mutta silti päätös siitä, mitä kirjoittaa ja mitä jättää pois oli ajoittain hankala. Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin järjestämä seminaari auttoi hahmottamaan liiketoimintaa Ruotsissa ja siinä esiintyneitä haasteita ennen kun tutkimuksen tulokset olivat selvillä. Lemminkäisen tapaus toimi hyvin esimerkkitapauksena.

Jätin opinnäytetyön tekemisen opiskeluni loppuun, koska halusin keskittyä kursseihin eikä minulla ollut mielessä mitään tiettyä aihetta. Koin, että opinnäytetyön teon ajoitus oli hyvä, koska se oli enää ainut, mikä oli tehtävä ennen valmistumista. Pääsääntöisesti lopputyön teko oli mukavaa, koska siinä sai todella haastaa itseään. Vaikkakin lopputyön tekeminen oli kiinnostavaa ja innostavaa, oli se ajoittain myös erittäin turhauttavaa. Aikataulujen venyminen ja kyvyttömyys saada asioita eteenpäin häiritsivät varsinkin syksyllä. Jos aikataulut ja pitävät deadlinet olisi asetettu tarkasti ja pitävästi molemmin puolin, olisi tutkimus todennäköisesti edistynyt nopeammin. Lopputuloksessa tietysti harmittaa vastausten vähyys ja tästä johtuen koko tutkimuksen luotettavuuden kärsiminen, mutta täytyy vain hyväksyä se tosiasia, että niin voi käydä tutkimusta tehdessä. Olen kuitenkin tyytyväinen työhöni ja ylpeä itsestäni saadessani opintoni päätökseen.

Lähteet

Anderson, B. 1995. Swedishness. Positiva Sverige. Stockholm.

Antell, S. 2010. Finpro maaraportti. Ruotsi. Luettavissa:

<http://www.finpro.fi/documents/10304/16101/Ruotsinmaaraportti15122011.pdf>.

Luettu: 25.11.2013

Aktive International Oy. 2013a. Myynninkasvattamispalvelut. Luettavissa:

<http://aktive.fi/myynninkasvattamispalvelut/>. Luettu: 21.11.2013

Aktive International Oy. 2013b. Yritys. Luettavissa: <http://aktive.fi/yritys/historia/>.

Luettu: 20.11.2013

Avfall Sverige. Towards a greener future with Swedish waste-to-energy. The world's best example. Luettavissa:

http://www.avfallsverige.se/fileadmin/uploads/forbranning_eng.pdf. Luettu:

28.11.2013

BBC News Europe. 2013. Sweden Profile. Luettavissa:

<http://www.bbc.co.uk/news/world-europe-17955808>. Luettu: 23.1.2014

Blodgett, J. G., Bakir, A., Rose, G. M. 2008. A test of the validity of Hofstede's cultural framework. Journal on Consumer Marketing. Emerald Group publishing Limited. Luettavissa: [http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0736-](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0736-3761&volume=25&issue=6&articleid=1746814&show=html&PHPSESSID=3pmlmv0q862fbv28jrt10k960)

[3761&volume=25&issue=6&articleid=1746814&show=html&PHPSESSID=3pmlmv0q862fbv28jrt10k960](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0736-3761&volume=25&issue=6&articleid=1746814&show=html&PHPSESSID=3pmlmv0q862fbv28jrt10k960). Luettu: 18.12.2013

Blythe, J., Megicks, P. 2010. Marketing planning. Strategy, environment and context. Pearson Education Limited. Essex.

Business Sweden. 2013a. About Us. Press Room. News and archive. Opportunities for Swedish companies as free-trade agreement has been finalized. Luettavissa:

<http://www.business-sweden.se/en/about-us/Press-Room/News-and-archive/News/Opportunities-for-Swedish-companies-as-free-trade-agreement-has-been-finalized/>. Luettu: 27.11.2013

Business Sweden 2013b. Invest. Industry opportunities. Energy and environmental technology. Luettavissa: <http://www.business-sweden.se/en/Invest/Industry-Opportunities/Energy-and-Environmental-Technology/>. Luettu: 23.1.2014

Business Sweden 2013c. Invest. Operating Guides. Starting a business. Starting a branch. Luettavissa: <http://www.business-sweden.se/en/Invest/Operating-Guides/Starting-a-business/Starting-a-branch/>. Luettu: 28.11.2013

Business Sweden 2013d. Invest. Operating Guides. Starting a business. Starting a franchise business. Luettavissa: <http://www.business-sweden.se/en/Invest/Operating-Guides/Starting-a-business/Starting-a-franchise-business/>. Luettu: 28.11.2013

Business Sweden 2013e. Invest. Operating Guides. Starting a business. Starting a private limited liability company. Luettavissa: <http://www.business-sweden.se/en/Invest/Operating-Guides/Starting-a-business/Starting-a-private-limited-liability-company/>. Luettu: 28.11.2013

Business Sweden 2013f. Invest. Operating Guides. Running a business in Sweden. Luettavissa: <http://www.business-sweden.se/en/Invest/Operating-Guides/Running-a-business-in-Sweden---an-introduction/>. Luettu: 28.11.2013

Burgess, J. 2013. Sweden has Run out of Rubbish for Waste-to-Energy Industry. Oil-price.com. Luettavissa: <http://oilprice.com/Latest-Energy-News/World-News/Sweden-has-Run-out-of-Rubbish-for-Waste-to-Energy-Industry.html>. Luettu: 28.11.2013

Central Intelligence Agency. 2013. Library. Publications. The World Factbook. Sweden. Luettavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sw.html>. Luettu: 27.11.2013

De Búrca, S., Fletcher, R., Brown, L. 2004. International marketing. An SME perspective. Prentice Hall. Essex.

Edenvik, J. 8.10.2013. Kasvata myyntiäsi Ruotsissa tehokkaalla B2B-viestinnällä. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010. Ajankohtaista. Julkaisut. Kasvun ajurit. Luettavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/4_huhti/Kasvun_ajurit_6.pdf.
Luettu: 23.10.2013

Euromonitor International 2013a. Risks and Vulnerabilities: Sweden. Luettavissa: <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>.
Luettu: 20.11.2013

Euromonitor International. 2013b. Sweden: Country Profile. Luettavissa: <http://www.portal.euromonitor.com/Portal/Pages/Search/SearchResultsList.aspx>.
Luettu: 20.11.2013

Europa.eu. 2012. Your Europe. Business. Product requirements. Classification, labelling, packaging. Sweden. Environmental. Luettavissa: http://europa.eu/youreurope/business/product/chemicals-packaging-labelling-classification/index_en.htm#sweden_en_keeping-to-environmental-rules. Luettu: 28.11.2013

Eurooppatiedotus.fi. 2013. Perustietoa EU:sta. EU lyhyesti. Ulkoasiainministeriö. Luettavissa: <http://www.eurooppatiedotus.fi/public/default.aspx?nodeid=46852&contentlan=1&culture=fi-FI#.UpesSpyxSDA>. Luettu: 28.11.2013

European Agency for Safety and Health at Work. Working environment Sweden. Luettavissa: <https://osha.europa.eu/fop/sweden/en/faq/>. Luettu: 28.11.2013

Frisk, F. 2011. Exporting to Sweden. A guide for exporters from developing countries.

Luettavissa:

http://www.finnpartnership.fi/www/tiedostot/exporting_to_finland/Exporting_to_Sweden_final.pdf. Luettu: 23.1.2014

Global-Rates. 2013. Interest rates. Central Banks. Central Bank Sweden. Luettavissa:

<http://www.global-rates.com/interest-rates/central-banks/central-bank-sweden/riksbank-interest-rate.aspx>. Luettu: 27.11.2013

Gray, J. 2004. Growth: The Holy Grail of Business. How Growth Can Slow Your Company. Manitoba Business. Luettavissa:

<http://search.proquest.com/abicomplete/docview/214839802/fulltextPDF/1418DA78F941A2381AC/9?accountid=27436>. Luettu: 7.11.2013

Hatanpää, A. 2012. Kauppakamari. Uutishuone. Jos menestyt Ruotsissa, menestyt

kaikkiialla! Luettavissa: <http://kauppakamari.fi/2012/03/28/jos-menestyt-ruotsissa-menestyt-kaikkiialla/>. Luettu: 12.12.2013

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Heinonen, J. 2005. Kasvun olemus ja reitit. Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. Turun kauppakorkeakoulu Pk-instituutti.

The Hofstede Center. National Culture. Countries. Finland. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/finland.html>. Luettu: 4.12.2013

The Hofstede Center. National Culture. Countries. Sweden. Luettavissa: <http://geert-hofstede.com/sweden.html>. Luettu: 24.10.2013

Honeycutt, E.D., Ford, J.B., Simintiras, A.C. 2003. Sales Management: A Global Perspective. Routledge. London.

Index of Economic Freedom. 2013a. Country rating. Sweden. Luettavissa:

<http://www.heritage.org/index/country/sweden>. Luettu: 27.11.2013

Index of Economic Freedom. 2013b. Graph the data. Sweden. Trade freedom. Luettavissa: <http://www.heritage.org/index/visualize?countries=sweden&type=2>. Luettu: 27.11.2013

Inflation.eu. 2013. Inflation rates. Sweden. Historic inflation. CPI-inflation. Luettavissa: <http://www.inflation.eu/inflation-rates/sweden/historic-inflation/cpi-inflation-sweden-2012.aspx>. Luettu: 27.11.2013

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu-sarja. Jyväskylä.

Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylä.

Kauppalehti. 2013. Pörssi. Valuutat. Ruotsin kruunu. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/valuutat/valuutta.jsp?curid=SEK&days=1825&x=22&y=15>. Luettu: 23.11.2013

Konsumentverket. 2013. Kuluttajavirastosta. Luettavissa: <http://www.konsumentverket.se/otherlanguages/Suomi/Kuluttajavirastosta/>. Luettu: 15.1.2014

Kourdi, J. 2009. Business Strategy. A guide to taking your business forward. Profile Books Ltd. London.

Landguiden. 2012. Sverige. Politiskt system. Luettavissa: <http://www.landguiden.se/Lander/Europa/Sverige/Politiskt-System>. Luettu: 24.1.2014

Lehto, K. 2013. Tekeekö kasvu autuaaksi? KPMG-blogi. Luettavissa: <http://suuntakasvuun.kpmg.fi/2013/04/23/tekeeko-kasvu-autuaaksi/>. Luettu: 2.12.2013

Maatieto.net. Ruotsi. Töihin. Verotus ja eläkkeet. Luettavissa:

http://www.maatieto.net/ruotsi/toihin/verotus_ja_elakkeet. Luettu: 28.11.2013

Mao, H. 2009. Review on Enterprise Growth Theories. International Journal of business and Management. Canadian Center of Science and Education. Luettavissa:

<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CEUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F3351%2F3019&ei=OxWfUpzgKqrOygOf5YL4Cw&usg=AFQjCNEq5nW-vhpoX0rnd5XzF1Eg2gISvg&sig2=mpdtOD-unrP79veCrjwxsQ&bvm=bv.57155469,d.bGQ>. Luettu: 4.12.2013

Markkanen, J., Vapaavuori, J., Gustavson, S., Leikola, M., Erola, M., Lassila, J., Valkonen, T., Pokkinen, P., Nieminen, R. 2011. Heja Sverige! Mitä Suomi voisi oppia Ruotsilta politiikassa ja taloudessa (ja urheilussa)? Luettavissa: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/06/Heja-Sverige.pdf>. Luettu: 24.1.2014

Matthews, R. 2013. Sweden is a Model of Sustainable Waste Management. Green Conduct. Luettavissa: <http://www.greenconduct.com/news/2013/08/01/sweden-is-a-model-of-sustainable-waste-management/>. Luettu: 28.11.2013

MindTools. 2013. Career skills. Hofstede's Cultural Dimensions. Luettavissa:

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm. Luettu: 3.12.2013

Ministry of Justice. 2012. The Swedish Judicial System – a brief presentation. Luettavissa: <http://www.government.se/content/1/c6/16/65/79/c2777e20.pdf>. Luettu: 14.1.2014

Nenonen, S., Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu. Johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? WSOYPro. Hämeenlinna.

New Politics. 2006. The ups and downs of the Swedish welfare system: General trends, benefits and caregiving. Luettavissa: <http://newpol.org/content/ups-and-downs-swedish-welfare-state-general-trends-benefits-and-caregiving>. Luettu: 23.1.2014

Nordisk eTax. 2013. Ruotsi. Yleistä. Veroprozentit. Luettavissa:
<https://www.nordisketax.net/main.asp?url=files/sve/suo/i07.asp&c=sve&l=suo&m=02>. Luettu: 28.11.2013

OECDa. Better Life Index. Countries. Sweden. Luettavissa:
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/sweden/>. Luettu: 27.11.2013

OECDb. Glossary for Barrier to SME Access to International Markets. Luettavissa:
<http://www.oecd.org/cfe/smes/glossaryforbarrierstosmeaccessstointernationalmarkets.htm>. Luettu: 12.12.2013

Pestel-Analysis. Luettavissa: <http://pestel-analysis.com>. Luettu: 27.11.2013

Pirnes, H., Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. WSOY. Vantaa.

Pohjola-Norden. Tietoa Pohjoismaista. Ruotsi. Poliitikka ja talous. Luettavissa:
http://www.pohjola-norden.fi/fi/tietoa_pohjoismaista/ruotsi/politiikka_ja_talous/?id=190. Luettu: 17.1.2014

Porter, M. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. Luettavissa:
ftp://ftp.amberton.edu/_JSchultz/BUS%203305/Article%202%20Porter%20The%20five%20Competitive%20Forces%20that%20Shape%20Strategy.pdf. Luettu: 4.12.2013

Regeringskansliet. 2013. An Innovation Strategy aiming at 2020. Luettavissa:
<http://www.government.se/sb/d/16569>. Luettu: 24.1.2014

Regeringskansliet. 2009a. Environmental legislation. Luettavissa:
<http://www.government.se/sb/d/5400/a/43593>. Luettu: 24.1.2014

Regeringskansliet. 2009b. Environmental technology. Luettavissa:
<http://www.government.se/sb/d/5400/a/43595>. Luettu: 24.1.2014

Regeringskansliet 2011a. Swedish legislation. Luettavissa:

<http://www.government.se/sb/d/2854>. Luettu: 28.1.2014

Regeringskansliet. 2011b. The principle of public access to official documents. Luetta-

vissa: www.government.se/sb/d/2853/a/18096. Luettu: 23.1.2014

Ricks, D. A. 1993. Blunders in international business. Blackwell Publishers. Cambridge.

Simons, M., Hyötyläinen, R. 2009. Keski-suuren yrityksen dynaaminen kasvumalli.

Economica-kirjasarja. Talentum Media Oy.

Sadler, I. 2007. Logistics and supply chain intergration. SAGE Publications. California.

Socialstyrelsen. 2010. Social Report 2010. Luettavissa:

<http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2010/socialreport-summary>. Luettu: 23.1.2014

Stockholms Stad. Om Stockholm. Statistik, fakta och kartor. Luettavissa:

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Fakta-och-kartor/>. Luettu: 21.11.2013

Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I., Nenonen, S. 2009. The changing roles on sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. European Journal of Marketing.

Luettavissa: [http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=43&issue=7/8&articleid=1801058&show=html)

[0566&volume=43&issue=7/8&articleid=1801058&show=html](http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=43&issue=7/8&articleid=1801058&show=html). Luettu: 25.10.2013

Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. 2013a. Markkinatietoa. Elinkeinoelämä. Luetta-

vissa: <http://finsve.com/index.php/fi/elinkeinoelaemae>. Luettu: 23.11.2013

Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. 2013b. Markkinatietoa. Ajankohtaista tietoa.

Ruotsin ICT-ala. Luettavissa: <http://www.finsve.com/index.php/fi/alakohtaista-tietoa/ict-ala>. Luettu: 21.1.2014

Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. 2013c. Markkinatietoa. Talous- ja rahapolitiikka. Luettavissa: <http://finsve.com/index.php/fi/talous-ja-rahapolitiikka>. Luettu: 23.11.2013

Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. 2013d. Markkinatietoa. Ulkomaankauppa. Luettavissa: <http://finsve.com/index.php/fi/ulkomaankauppa>. Luettu: 23.11.2013

Sweden.se. 2013a. Education in Sweden. Luettavissa: <http://sweden.se/society/education-in-sweden/>. Luettu: 23.1.2014

Sweden.se. 2013b. Innovation in Sweden. Luettavissa: <http://sweden.se/business/innovation-in-sweden/>. Luettu: 21.4.2014

Sweden.se. 2013c. The Swedish system of government. Luettavissa: <http://sweden.se/society/government/>. Luettu: 16.1.2014

Takkinen, R. 8.10.2013. Kasvata myyntiäsi Ruotsissa tehokkaalla B2B-viestinnällä. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Helsinki.

Talouselämä. 2012. Ruotsi laskee yritysveron 22 prosenttiin. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/ulkomaat/2012/09/13/ruotsi-laskee-yritysveron-22-prosenttiin/201237711/12>. Luettu: 28.11.2013

Tanni, K., Keronen, K. 2013. Markkinoinnin tehtävä on auttaa myyntiä. Kauppalehti, 222, s. 4.

The Local. 2008. Top ten Swedish inventions. Luettavissa: <http://www.thelocal.se/20081110/15578>. Luettu: 24.1.2014

The Local. 2011. Top ten Swedish tech innovations. Luettavissa: <http://www.thelocal.se/20110907/36004>. Luettu: 24.1.2014

Thomasson, H. 8.10.2013. Kasvata myyntiäsi Ruotsissa tehokkaalla B2B-viestinnällä. Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. Helsinki.

Ulkoasiainministeriö. 2013a. Maat ja alueet. Maat A-Z. Ruotsi. Poliittinen järjestelmä.

Luettavissa:

<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=17824&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 21.11.2013

Ulkoasiainministeriö. 2013b. Maat ja alueet. Maat A-Z. Ruotsi. Yhteiskunta, kulttuuri ja media. Luettavissa:

<http://formin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=30986&contentlan=1&culture=fi-FI>. Luettu: 21.11.2013

U.S. Department of State. 2012. 2012 Investment Climate Statement – Sweden. Luettavissa: <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2012/191242.htm>. Luettu: 21.1.2014

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

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Helsinki.

Veronmaksajat. 2013. Tutkimukset ja tilastot. Tuloverotus. Yhteisöverotus. Luettavissa: <http://www.veronmaksajat.fi/fi-FI/tutkimuksetjatilastot/tuloverotus/yhteisoverotus/>. Luettu: 28.11.2013

VisitSweden. Ruotsi-tietoa. Hyvä tietää Ruotsista. Faktatietoa. Luettavissa:

<http://www.visitsweden.com/ruotsi/Ruotsi-tietoa/Hyva-tietaa-Ruotsista/Faktatietoa/>. Luettu: 21.11.2013

Wallin, J. 2009. Liiketoiminnan orkestrointi. Yhdistä tehokkuus ja luovuus. WSOYPro. Helsinki.

World population review. 2013. Sweden population 2014. Luettavissa:

<http://worldpopulationreview.com/countries/sweden-population/>. Luettu: 23.1.2014

Work in Sweden.se. 2013. Luettavissa: <http://work.sweden.se/living-in-sweden/social-benefits/>. Luettu: 23.1.2014

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky kuntoon. Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. WSOYpro. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake suomeksi



Suomalaisyritysten kasvun haasteet Ruotsissa

- Päätöimiala ***
- Toimintamuoto kohdemaassa ***
- Jos vastasitte Muu, ystävällisesti tarkentakaa**
- Yrityksen tarjoama ***
- Pääasiallinen liiketoimintatapa ***
- Myynti kohdemaassa / kohdemaahan (milj. euroa) ***
- Toiminta nykyisellä toimintamuodolla on alkanut vuonna ***

12% valmiina

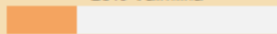
8. KOHDEMARKKINAT

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielipidettä
1. Kohdemarkkinoiden liiketoimintastrategia on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kohdemarkkinoiden liiketoimintastrategia on päivitetty vastaamaan yrityksen nykyistä tilannetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kohdemarkkinoista on selvitetty riittävästi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kilpailutilanne kohdemarkkinoilla hidastaa kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Yrityksellä on riittävästi resursseja myynnin kasvattamiseksi kohdemarkkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Yritysten oikeiden päättäjien tavoittaminen on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Myyntihenkilöstöllä on riittävä määrä asiakastapaamisia myynnin kasvattamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Toimintaa nykyisten asiakkaiden kanssa voidaan kasvattaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Asiakkaiden lisäostopotentiaalia on vaivatonta selvittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kohdemarkkinoilla on enemmän kysyntää kuin mitä yritys pystyy toimittamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tuotetta tai palvelua on jouduttu merkittävästi muokkaamaan kohdemarkkinoita varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Kohdemarkkinoiden hintakilpailuun on ollut helppo sopeutua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Nykyinen hinnoittelumalli on kilpailukykyinen kohdemarkkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Kotimaisuusvaatimukset ovat asettaneet haasteita myynnin kasvattamiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Paikalliset yhteistyökumppanit ovat sitoutuneet kasvattamaan liiketoimintaamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Kohdemaan poliittinen ympäristö on vaikeuttanut kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Markkinointiin kohdemaassa on panostettu riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Markkinointi tuottaa riittävän määrän tasokkaita liidejä myynnille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Tehokkaiden markkinointikanavien löytäminen on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

25% valmiina



9. MYYNTIPROSESSI

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielistä
21. Nykyinen myyntistrategia on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Myyntistrategia on ajantasainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Myyntistrategia on kirjallisessa muodossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Kohdemaan organisaatio toteuttaa myyntistrategiaa vaaditulla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Myyntistrategiasta kommunikoidaan säännöllisesti koko organisaation sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Myyntiprosessi eri tyyppisille asiakkaille on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Myyntiprosessin eri vaiheille on selkeät ohjeistukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Myyntihenkilöstö tuntevat hyvin koko myyntiprosessin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Kauppojen kloussaaminen kohdemaassa on vaikeampaa kuin Suomessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Myyntiprosessin eri vaiheita seurataan ja niiden toimintaa mitataan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Yrityksellä on ajantasalla olevaa tietoa kohdemaan asiakkaista myyntityöntekijönsä (CRM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Kauppojen läpimenoajan pituus hidastaa kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Asiakkaiden ostoprosessit on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Asiakkaiden päätöksentekoprosessit on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Kaupan hylkäyspäätösten syyt kerätään systemaattisesti asiakkailta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Asiakasmenetysten syyt kerätään systemaattisesti asiakkailta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Raportointi kohdemaan toiminnoista on riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Myyntisaamiset on yleensä maksettu ajallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kohdemaassa on oma myyntijohtaja

- Kyllä
 Ei

11. Jos on, onko myyntijohtaja kohdemaan kansalainen?

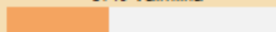
- Kyllä
 Ei

12. Jos kohdemaassa on oma myyntijohtaja, kuinka monta prosenttia tämän ajasta kuluu kohdemaan asioiden hoitamiseen?

<-- Edellinen

Seuraava -->

37% valmiina



13. HR JA JOHTAMINEN

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielipidettä
39. Avainhenkilöiden rekrytointi kohdemaassa on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Muun henkilöstön rekrytointi kohdemaassa on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Kohdemaan henkilöstö tuntee hyvin paikallisen liikekulttuurin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Kohdemaan henkilöstö on pääsääntöisesti kohdemaan kansalaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Ei paikallisen henkilöstön kielitaito on riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Henkilöstön kansainvälinen osaaminen on tukenut yrityksen kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Kohdemaan työ- ja tapakulttuuriin on ollut helppo sopeutua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Kohdemaan henkilöstö on sitoutunut liiketoiminnan kasvattamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Henkilöstön nopea vaihtuvuus hidastaa yrityksen kasvua kohdemaassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Paikalliselta henkilöstöltä kerätään usein palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Kohdemaan johtamisprosessit ovat selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Kohdemaan johto ja Suomen johto keskustelevat säännöllisesti johtamisprosesseista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Johtamisprosessien kehittäminen voisi lisätä kasvua kohdemarkkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Sisäisen viestinnän tehostaminen voisi lisätä kasvua kohdemarkkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

50% valmiina



14. LAKI

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielipidettä
53. Yrityksen tuotetta tai palvelua koskevat paikalliset juridiset määräykset asettavat esteitä kasvulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Muut paikalliset juridiset käytännöt asettavat esteitä kasvulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Sopimusten laadinta kohdemaassa on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Tehtyjä sopimuksia noudatetaan kohdemaassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Työsuhteeseen liittyvä lainsäädäntö asettaa esteitä kasvulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

62% valmiina



15. LOGISTIIKKA

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielipidettä
58. Toimitusketjun hallinta kohdemaassa on tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Toimitusketju kohdemaassa on luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Oikeiden jakelukanavien löytäminen kohdemaassa on ollut vaivatonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Kohdemaan tullikäytännöt asettavat esteitä kasvulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Tuotteen tai palvelun toimitusajat kohdemarkkinoille asettavat esteitä kasvulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Koti- ja kohdemaan maksutapojen eroavaisuudet ovat aiheuttaneet ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<< Edellinen](#) [Seuraava >>](#)

75% valmiina



16. IT

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielipidettä
64. IT-osaston toiminta tukee liiketoiminnan kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Järjestelmät ja tietoliikenneyhteydet tukevat riittävästi kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Yrityksen CRM-järjestelmä tukee riittävästi myynnin kasvattamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Yrityksen CRM-järjestelmässä oleva asiakastieto on riittävän ajankohtaista myynnin kasvattamiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Myyntihenkilöstö käyttää CRM-järjestelmää yrityksen haluamalla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Myynninohjausjärjestelmän (CRM) käyttö on vaivatonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Yrityksen ERP-järjestelmä tukee riittävästi myynnin kasvattamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<< Edellinen](#) [Seuraava >>](#)

87% valmiina



17. Jos koette, että jotain oleellisia asioita ei käsitelty tässä kyselyssä tai mikäli haluatte painottaa tiettyjä avainasioita, ystävällisesti käyttäkää alla olevaa tilaa vastaamiseen.

18. Jos haluatte saada tutkimuksen tulokset, jättäkää ystävällisesti yhteystietonne. Näitä tietoja ei missään vaiheessa yhdistetä vastauksiinne tai luovuteta eteenpäin.

Puhelinnumero

Sähköposti

19. Saako tutkimuksen organisoija olla Teihin yhteydessä viennin kehittämiseen liittyvissä asioissa?

Kyllä

Ei

<-- Edellinen

Lähetä

100% valmiina

Liite 2. Kyselylomake englanniksi.



The challenges of growth for Finnish companies in Sweden

1. Main field of business *
Agriculture, forestry and fishing

2. Operation mode in the target country *
Reseller

3. If you answered "Other" to the previous question, please specify

4. Company's offering *
Product

5. Main sales transactions *
B2B (business-to-business)

6. Sales in the target country (mil. Eur.) *
Less than 10

7. Business with the current operation mode started in *
1920

12% completed

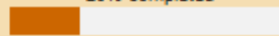
/

8. TARGET MARKET

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
1. The business strategy for the target market is clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. The target market's business strategy is updated to suit the company's present situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. The company has done enough research concerning the target market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Competition in the target market slows down growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. The company has sufficient resources to increase sales in the target market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Potential customers are easy to identify	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Reaching the right decision makers from the companies has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. The sales people have sufficient amount of customer meetings in order to increase sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. The activities with existing customers can be increased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Customers' additional buying potential is easy to find out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. The market has a higher demand than the company can deliver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. The product or service had to be significantly modified for the target market's requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Adjusting to the price competition of the target market has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. The current pricing model is competitive in the target market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Domestic product requirements have posed problems in increasing sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. The local partners are committed to growing our business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. The target country's political environment has made growth more difficult	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. The company has invested enough in marketing in the target country	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Marketing provides a sufficient amount of qualified leads to sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Finding effective marketing channels has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<< Previous](#) [Next >>](#)

25% completed



9. SALES PROCESS

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
21. The current sales strategy is clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. The company's sales strategy is up-to-date	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. The sales strategy is in written form	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. The organization in the target country has implemented the sales strategy as required	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. The whole organization discusses the sales strategy regularly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Sales processes for different customers are clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. The different stages of the sales processes have clear instructions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. The sales staff know well the whole sales process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. The closing of sales in the target market is more difficult than in Finland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. The different stages of the sales processes are being followed and measured	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. The company has up-to-date information about the target country's customers in their CRM-system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. The length of the lead time slows down the growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. The company's customers' buying processes are clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. The company's customers' decision making processes are clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Reasons for deal rejections are systematically collected from the customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. The reasons for customer losses are systematically collected from the customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Reporting of operations from target market is sufficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Accounts receivable have usually been paid in time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. The target country has its own Sales Director

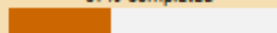
- Yes
 No

11. If yes, is the Sales Director a local citizen?

- Yes
 No

12. If the country has an own sales director, how much time does it take for him/her to take care of the target country's business?

37% completed



13. HRM AND LEADERSHIP

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
39. Recruiting key employees in the target country has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Recruiting other personnel in the target country has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. The target country's staff is well familiar with the local business culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Most of the target country's staff are citizens of the target country	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. The language skills of the non local staff are adequate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. The international know-how of the staff has supported the growth of the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Adaption to the target country's culture and customs has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. The staff in the target country is committed to grow the business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. The fast pace of staff turnover slows down growth in the target country	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Feedback is being frequently collected from the local staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Leadership and management processes for the target country are clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. The target country's management and Finland's management discuss regularly together about the leading processes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Developing leading and management processes could increase growth in the target market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Developing internal communications could increase growth in the target market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<< Previous](#) [Next >>](#)

50% completed



14. LAW

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
53. Local legal requirements concerning the company's product or service are obstacles for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Other local legal policies are obstacles for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Making contracts in the target country is easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. People in the target country honor the contracts made	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. The local employment legislation is an obstacle for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<< Previous](#) [Next >>](#)

62% completed



15. LOGISTICS

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
58. Supply chain management in the target country is efficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. The supply chain in the target country is reliable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Finding the right distribution channels in the target country has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. The target country's customs' practice's are an obstacle for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. The delivery times of the product/ service to the local market are an obstacle for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Differences between payment methods in home- and target country have caused difficulties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Previous](#) [Next -->](#)

75% completed

16. IT

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
64. The IT-department's operations support business growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Systems and data communications support growth sufficiently	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. The company's CRM-system sufficiently supports growth of the sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Customer information in CRM-system is sufficiently up-to-date to increase sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. The sales staff use the CRM-system in a way the company wants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Using the CRM-system is easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. The company's ERP-system sufficiently supports growth of the sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Previous](#) [Next -->](#)

87% completed

17. If you feel that some essential issues were not covered in this survey or if you want to highlight some key issues, please use the text box below to express them.

18. If you wish to receive the results of this research, please fill in your e-mail address. This information will not be connected to your answers at any point or be forwarded.

E-mail

Mobile

19. Can the organizing party of this survey be in touch with you regarding international trade and development?

Yes

No

100% completed

Liite 3. Saatekirje Suomalais-ruotsalaiselle kauppakamarille

VIESTIN AIHE: Kasvun haasteet Ruotsissa, vastaa ja vaikuta!

VIESTI:

Hyvä vastaanottaja,

Suomi tarvitsee lisää kasvua ulkomailta sekä kansainvälistyviä yrityksiä. Kutsumme sinut osallistumaan tärkeään tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää suomalaisten yritysten liiketoiminnan kasvattamisen haasteita Venäjällä, Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa ja Iso-Britanniassa. Tutkimuksen organisoii Aktive International yhteistyössä ELY-keskuksen, Suomalais-Venäläisen, Suomalais-Ruotsalaisen, Saksalais-Suomalaisen, Ranskalais-Suomalaisen ja Suomalais-Brittiläisen kauppakamarin kanssa. Tutkimuksen toteuttaa Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnäytetyöryhmä.

Tutkimukseen voi vastata 4.12 - 18.12.2013 välisenä aikana.

Tutkimustulokset toimitetaan jokaiselle vastaajalle tulosten valmistuttua viim. tammiukuussa 2014! Tulokset ovat maakohtaisia. Mikäli haluat myös muiden maiden tulokset, niin ota yhteyttä kyselyn toteuttajaan.

Tutkimukseen voi vastata alla olevasta linkistä. Vastaa vain yhteen kyselyyn.

(suomeksi) <https://www.webpolsurveys.com/S/93AC5EB2ABA1DAF6.par>

(in english) <https://www.webpolsurveys.com/S/839181ADD39E5289.par>

Tutkimus on luottamuksellinen. Emme kysy vastaajien henkilötietoja eikä yrityskohtaisia vastauksia jaeta eteenpäin. Kyselyn lopussa kysytään sähköpostia, johon tutkimuksen tulokset voidaan toimittaa.

Lisätietoja:

Organisoija
helia.fi)

Aktive International Oy

Samu Tolvanen

045 111 8242

samu.tolvanen@aktive.fi

www.aktive.fi

Opinnäytetyöntekijät (etunimi.sukunimi@myy.haaga-

Janne Uotila (Saksa)

Emma Castrén (Ruotsi)

Jussi Nieminen (Ranska)

Katja Reinikka (Iso-Britannia)

Mikko Olsamo (Venäjä)

Liite 4. Saatekirje ELY-keskukselle

VIESTIN AIHE: Kasvun haasteet Venäjällä, Saksassa, Ruotsissa, UK:ssa ja Ranskassa, vastaa ja vaikuta!

VIESTI:

Hyvä vastaanottaja,

Suomi tarvitsee lisää kasvua ulkomailta sekä kansainvälistyviä yrityksiä. Kutsumme sinut osallistumaan tärkeään tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää suomalaisten yritysten liiketoiminnan kasvattamisen haasteita Venäjällä, Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa ja Iso-Britanniassa. Tutkimuksen organisoii Aktive International yhteistyössä ELY-keskuksen, Suomalais-Venäläisen, Suomalais-Ruotsalaisen, Saksalais-Suomalaisen, Ranskalais-Suomalaisen ja Suomalais-Brittiläisen kauppakamarin kanssa. Tutkimuksen toteuttaa Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnäytetyöryhmä.

Tutkimukseen voi vastata 4.12 - 18.12.2013 välisenä aikana.

Tutkimustulokset toimitetaan jokaiselle vastaajalle tulosten valmistuttua viim. tammikuussa 2014! Tulokset ovat maakohtaisia. Mikäli haluat myös muiden maiden tulokset, niin ota yhteyttä kyselyn toteuttajaan.

Tutkimukseen voi vastata alla olevista linkeistä. Valitse maa, jossa yritykselläsi on toimintaa. Huomioithan, että yhdestä linkistä voi vastata vain kyseiseen maahan liittyviin asioihin. Kysely on saatavilla kahdella kielellä, suomeksi (FI) ja englanniksi (EN). Vastaa vain yhteen kyselyyn.

Ranska: FI <https://www.webropolsurveys.com/S/3161AD3888AB9897.par>
EN <https://www.webropolsurveys.com/S/45AE93ACFCCD721A.par>

Saksa: FI <https://www.webropolsurveys.com/S/77D1212CDF730516.par>
EN <https://www.webropolsurveys.com/S/0A02CCF199CF8EAA.par>

Venäjä: FI <https://www.webropolsurveys.com/S/7CD9384C1534855F.par>
EN <https://www.webropolsurveys.com/S/031D56BD49C596F2.par>

Ruotsi: FI <https://www.webropolsurveys.com/S/93AC5EB2ABA1DAF6.par>
EN <https://www.webropolsurveys.com/S/839181ADD39E5289.par>

Iso-Britannia: FI <https://www.webropolsurveys.com/S/EF0606514131BE4F.par>
EN <https://www.webropolsurveys.com/S/A3612A571FF5D5FB.par>

Tutkimus on luottamuksellinen. Emme kysy vastaajien henkilötietoja eikä yrityskohtaisia vastauksia jaeta eteenpäin. Kyselyn lopussa kysytään sähköpostia, johon tutkimuksen tulokset voidaan toimittaa.

Lisätietoja:

Organisoija
helia.fi)
Aktive International Oy
Samu Tolvanen

Opinnäytetyöntekijät (etunimi.sukunimi@myy.haaga-
Janne Uotila (Saksa)
Emma Castrén (Ruotsi)

045 111 8242
samu.tolvanen@aktive.fi
www.aktive.fi

Jussi Nieminen (Ranska)
Katja Reinikka (Iso-Britannia)
Mikko Olsamo (Venäjä)

Liite 5. Saatekirje muistutuskirjeessä Suomalais-ruotsalaiselle kauppakamarille

VIESTIN AIHE: Vielä ehdit: Kasvun haasteet Ruotsissa, vastaa ja vaikuta!

VIESTI:

Hyvä vastaanottaja,

Suomi tarvitsee lisää kasvua ulkomailta sekä kansainvälistyviä yrityksiä. Kutsuimme sinut joulukuussa osallistumaan tärkeään tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää **suomalaisten yritysten liiketoiminnan kasvattamisen haasteita Ruotsissa.**

Arvostaisimme kovasti osanottoanne kyselyyn. Jos olet jo vastannut kyselyyn, kiitos osallistumisestasi, ethän vastaa kyselyyn enää uudelleen. Tutkimuksen organisoivat Aktive International yhteistyössä ELY-keskuksen, Suomalais-Venäläisen, Suomalais-Ruotsalaisen, Saksalais-Suomalaisen, Ranskalais-Suomalaisen ja Suomalais-Brittiläisen kauppakamarin kanssa. Tutkimuksen toteuttaa Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnäytetyöryhmä.

Tutkimukseen voi vastata 19.1.2014 asti.

Tutkimustulokset toimitetaan jokaiselle vastaajalle tulosten valmistuttua viim. tammikuussa 2014! Tulokset ovat maakohtaisia.

Tutkimukseen voi vastata alla olevasta linkistä. Vastaa vain yhteen kyselyyn.

(suomeksi) <https://www.webropolsurveys.com/S/93AC5EB2ABA1DAF6.par>

Tutkimus on luottamuksellinen. Emme kysy vastaajien henkilötietoja eikä yrityskohtaisia vastauksia jaeta eteenpäin. Kyselyn lopussa kysytään sähköpostia, johon tutkimuksen tulokset voidaan toimittaa.

Lisätietoja:

Organisoija

Aktive International Oy

Samu Tolvanen

045 111 8242

samu.tolvanen@aktive.fi

www.aktive.fi

Opinnäytetyöntekijä

Emma Castrén

emma.castrén@myy.haaga-helia.fi

Dear Madam/Sir,

Finland needs international growth and companies going international. In December, we invited you to participate in an important study by completing the enclosed survey. The purpose of this survey is to determine **the main challenges for Finnish companies to gain growth in Sweden**. We would appreciate greatly your participation in this survey. If you have already completed the survey, Thank you for your participation, please do not answer again to the survey. This research is commissioned by Aktive International Oy and it is done in co-operation with The Centre of Economic Development, Transport and the Environment (ELY-keskus), German-Finnish Chamber of Commerce, Finnish-Swedish Chamber of Commerce, French-Finnish Chamber of Commerce, Finnish-Russian Chamber of Commerce and Finnish-British Chamber of Commerce. The research is implemented by a thesis group of HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.

The survey will be closed January 19th 2014.

A summary of the survey will be sent to the participants by the end of January 2014!

The results will be country specific.

Please use the link below to answer the survey. Kindly answer the survey only once.

(in english) <https://www.webropolsurveys.com/S/839181ADD39E5289.par>

The survey is confidential and we do not ask for names or other personal identification data and no individual answers will be shared. At the end of the survey your e-mail address is asked so that we will be able to provide the survey results to you.

For more information:

Commissioner
Aktive International Oy

Samu Tolvanen

045 111 8242
samu.tolvanen@aktive.fi
www.aktive.fi

Thesis student

Emma Castrén

emma.castrén@myy.haaga-helia.fi

Liite 6. Saatekirje muistutuskirjeessä ELY-keskukselle

VIESTIN AIHE: Vielä ehdit: Kasvun haasteet Venäjällä, Saksassa, Ruotsissa, UK:ssa ja Ranskassa, vastaa ja vaikuta!

VIESTI:

Hyvä vastaanottaja,

Suomi tarvitsee lisää kasvua ulkomailta sekä kansainvälistyviä yrityksiä. Kutsumme sinut osallistumaan tärkeään tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää suomalaisten yritysten liiketoiminnan kasvattamisen haasteita Venäjällä, Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa ja Iso-Britanniassa. Tutkimuksen organisoii Aktive International yhteistyössä ELY-keskuksen, Suomalais-Venäläisen, Suomalais-Ruotsalaisen, Saksalais-Suomalaisen, Ranskalais-Suomalaisen ja Suomalais-Brittiläisen kauppakamarin kanssa. Tutkimuksen toteuttaa Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnäytetyöryhmä.

Tutkimukseen voi vastata 19.1.2014 asti.

Tutkimustulokset toimitetaan jokaiselle vastaajalle tulosten valmistuttua viim. tammiukuussa 2014! Tulokset ovat maakohtaisia. Mikäli haluat myös muiden maiden tulokset, niin ota yhteyttä kyselyn toteuttajaan.

Tutkimukseen voi vastata alla olevista linkeistä. Valitse maa, jossa yritykselläsi on toimintaa. Huomioithan, että yhdestä linkistä voi vastata vain kyseiseen maahan liittyviin asioihin. Kysely on saatavilla kahdella kielellä, suomeksi (FI) ja englanniksi (EN). Vastaa vain yhteen kyselyyn.

Ranska: <https://www.webropolsurveys.com/S/3161AD3888AB9897.par>

Saksa: <https://www.webropolsurveys.com/S/77D1212CDF730516.par>

Venäjä: <https://www.webropolsurveys.com/S/7CD9384C1534855F.par>

Ruotsi: <https://www.webropolsurveys.com/S/93AC5EB2ABA1DAF6.par>

Iso-Britannia: <https://www.webropolsurveys.com/S/EF0606514131BE4F.par>

Tutkimus on luottamuksellinen. Emme kysy vastaajien henkilötietoja eikä yrityskohtaisia vastauksia jaeta eteenpäin. Kyselyn lopussa kysytään sähköpostia, johon tutkimuksen tulokset voidaan toimittaa.

Lisätietoja:

Organisoiija
helia.fi)
Aktive International Oy
Samu Tolvanen
045 111 8242
samu.tolvanen@aktive.fi
www.aktive.fi

Opinnäytetyöntekijät (etunimi.sukunimi@myy.haaga-
Janne Uotila (Saksa)
Emma Castrén (Ruotsi)
Jussi Nieminen (Ranska)
Katja Reinikka (Iso-Britannia)
Mikko Olsamo (Venäjä)

Dear Madam/Sir,

Finland needs international growth and companies going international. In December, we invited you to participate in an important study by completing the enclosed survey. The purpose of this survey is to determine **the main challenges for Finnish companies to gain growth in Russia, Sweden, Germany, France and The United Kingdom.**

We would appreciate greatly your participation in this survey. If you have already completed the survey, Thank you for your participation, please do not answer again to the survey.

This research is commissioned by Aktive International Oy and it is done in co-operation with The Centre of Economic Development, Transport and the Environment (ELY-keskus), German-Finnish Chamber of Commerce, Finnish-Swedish Chamber of Commerce, French-Finnish Chamber of Commerce, Finnish-Russian Chamber of Commerce and Finnish-British Chamber of Commerce. The research is implemented by a thesis group of HAAGA-HELIA University of Applied Sciences.

The survey will be closed January 19th 2014.

A summary of the survey will be sent to the participants by the end of January 2014!

The results will be country specific.

Please use the link below to answer the survey. Kindly answer the survey only once.

France: <https://www.webropolsurveys.com/S/45AE93ACFCCD721A.par>

Germany: <https://www.webropolsurveys.com/S/0A02CCF199CF8EAA.par>

Russia: <https://www.webropolsurveys.com/S/031D56BD49C596F2.par>

Sweden: <https://www.webropolsurveys.com/S/839181ADD39E5289.par>

The UK: <https://www.webropolsurveys.com/S/A3612A571FF5D5FB.par>

The survey is confidential and we do not ask for names or other personal identification data and no individual answers will be shared. At the end of the survey your e-mail address is asked so that we will be able to provide the survey results to you.

For more information:

Commisioner
helia.fi)
Aktive International Oy
Samu Tolvanen
045 111 8242
samu.tolvanen@aktive.fi
www.aktive.fi

Thesis student (firstname.lastname@myy.haaga-
helia.fi)
Janne Uotila (Germany)
Emma Castrén (Sweden)
Jussi Nieminen (France)
Katja Reinikka (The United Kindom)
Mikko Olsamo (Russia)