



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elisa Virtanen

KATTOALAN YRITYSTEN KANSAINVÄLISTY- MISSTRATEGIAT- JA HAASTEET

Case-tutkimus: Kattoalan yritysten kokemukset kansainvälistymi-
sestä

Liiketalous
2024

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Elisa Virtanen
Opinnäytetyön nimi	Kattoalan yritysten kansainvälistymisstrategiat ja haasteet: Case-tutkimus: Kattoalan yritysten kokemukset kansainvälistymisestä
Kieli	suomi
Sivumäärä	46 + 2 liitettä
Ohjaaja	Teemu Myllylä

Tämä opinnäytetyö käsittelee kattoalan yritysten kansainvälistymisen eri strategioita ja haasteita. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää miten kattoalan yritykset voivat laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille ja mitä toimenpiteitä tämä vaatii. Tämän myötä pystytään selvittämään, mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia kansainvälistyminen tuo yrityksille.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osasta, mitkä ovat yrityksen kansainvälistyminen, kansainvälistymisstrategiat ja kansainvälistymisen muodot. Tutkimuksen empiirisen osa toteutettiin käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin käyttäen sähköistä kyselylomaketta, mikä lähetettiin kymmenelle (10) eri kattoalan yritykselle. Vastaukset saatiin kaikista näistä yrityksistä. Kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajien demografisia tietoja, kansainvälistymisen haasteita, syitä ja eri toimia kansainvälistymiseen liittyen. Lomake sisälsi sekä avoimia, että suljettuja kysymyksiä.

Keskeisimmät havainnot osoittavat, että kansainvälistyminen tarjoaa yrityksille merkittäviä kasvumahdollisuuksia ja muita kilpailuetuja. Kansainvälistymiseen liittyy kuitenkin erinäisiä haasteita ja riskejä. Menestyäkseen kansainvälisillä markkinoilla, tulee yritysten panostaa strategiseen suunnitteluun ja riskienhallintaan. Voidaan siis todeta, että kansainvälistyminen vaatii yrityksiltä sekä perusteellista valmistautumista, joustavuutta ja myös sopeutumista muuttuviin markkinoihin.

Avainsanat	kansainvälistyminen, riskienhallinta, strategia, markkinatutkimus
------------	---

ABSTRACT

Author	Elisa Virtanen
Title	Internationalisation strategies and challenges of roofing companies: Case study: Roofing companies' experiences of internationalisation
Year	2024
Language	Finnish
Pages	46 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Teemu Myllylä

This thesis deals with the different strategies and challenges of internationalization of roofing companies. The aim of the study is to understand how roofing companies can expand their operations to international markets and what measures this requires. This makes it possible to find out what benefits and opportunities internationalisation brings to companies.

The theoretical framework of the study consists of three parts, which are the internationalisation of companies, internationalisation strategies and forms of internationalisation. The empirical part of the study was carried out using the quantitative research method. The data was collected using an electronic questionnaire sent to ten (10) different companies in the roofing sector. Responses were received from all these companies. The questionnaire asked about the respondents' demographic information, challenges of internationalisation, reasons and various actions related to internationalisation. The form included both open and closed questions.

The key findings show that internationalisation offers companies significant growth opportunities and other competitive advantage. However, internationalisation involves a number of challenges and risks. In order to succeed in international markets, companies must invest in strategic planning and risk management. It can therefore be said that internationalisation requires companies to be thoroughly prepared, flexible and also adapt to changing markets.

Keywords	internationalization, risk management, strategy, market research
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
2	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	8
	2.1 Kansainvälistymisen syyt	9
	2.2 Toimet ennen kansainvälistymistä	10
	2.3 Kansainvälistymisen mahdolliset haasteet	11
3	KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAT	13
	3.1 Vaiheittain kansainvälistyvä yritys	13
	3.2 Kansainvälisen yrittäjyyden teoria	15
	3.3 Yritysjärjestelyjen kautta kansainvälistyminen	16
4	KANSAINVÄLISTYMISEN MUODOT	18
	4.1 Vienti ja tuonti	19
	4.2 Lisensointi ja franchising	20
	4.3 Suorat ulkomaiset investoinnit	21
	4.4 Yhteisyritykset ja strategiset liittoutumat	22
5	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	25
6	PÄÄKYSYMYSTEN TULOKSET JA TARKASTELU	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	35
	7.1 Tulosten tarkastelu	35
	7.2 Teorian ja tulosten väliset eroavaisuudet	40
	7.1 Jatkotutkimusaiheet	42
	7.2 Eettiset kysymykset	42
	7.3 Luotettavuuden pohdinta	43
	LÄHTEET	45
	LIITELUETTELO	47

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1 Vaiheittain kansainvälistymisen prosessi	15
Kuva 2 Born Global & Born Global Again	17
Kuva 3 Kansainvälistymisen muodot	19
Kuva 4 Yhteisyritykset ja strategiset liittoumat	24
Kuva 5 Kansainvälistymisen syyt	30
Kuva 6 Kansainvälistymisstrategiat	31
Kuva 7 Toimet ennen kansainvälistymistä	32
Kuva 8 Kansainvälistymisen haasteet	33
Kuva 9 Kansainvälistymisen merkittävimmät hyödyt	34
Kuva 10 Yritysten toimialat	35
Kuva 11 Yrityksen koko	35
Kuva 12 Tulevaisuuden suunnitelmat	36
Kuva 13 Valmistautuminen kansainvälistymisen riskeihin	38
Kuva 14 Neuvoja kansainvälistymiseen	39
Kuva 15 Lisäksi	40

LIITELUETTELO

Liite 1	Kyselylomake
Liite 2	Saatekirje

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee kattoalan yritysten toiminnan kasvattamista ja laajentumista kansainvälisille markkinoille. Työssä tarkastellaan erilaisia kansainvälistymis- ja kasvustrategioita. Tutkimuksessa käsitellään myös kansainvälistymisen eri vaiheita ja sen mahdollisia riskejä ja haasteita.

Valittuani aiheeksi kattoalan yritysten laajentumisen kansainvälisille markkinoille, asetin tutkimukselleni tavoitteet. Tarkoituksena ei ole ratkaista kaikkia ongelmia kansainvälisille markkinoille laajentumisessa, jolloin tavoitteiden eli tutkimuskysymysten tulee olla täsmällisiä, joka mahdollistaa aiheen syvällisen tutkimisen. Tutkimuskysymysten rajaaminen on tärkeää myös siksi, että se auttaa tutkijaa havainnoimaan juuri oikeita aineistoja ja pysymään omassa aiheessaan. (Juuti & Puusa, 2020, Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?) Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

- Miksi kattoalan yritykset kansainvälistyvät?
- Miten kattoalan yritykset voivat laajentua kansainvälisesti?

Tutkimuskysymyksieni tutkiminen tuo tärkeää lisätietoa kattoalan yrityksille siitä, mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia kansainvälistyminen toisi yritykselle ja sen toimintaympäristölle. Tutkimus tuo kattoalan yrityksille tietoa siitä, miten kansainvälistymisen mahdollisuudet globalisaation ja teknologian edistymisen myötä ovat kasvaneet ja siksi aihetta on ajankohtaista tutkia. Kansainvälinen laajentuminen voi edesauttaa yrityksiä vähentämään riippuvuutta kotimaisista markkinoista ja hyödyntämään globaaleilla markkinoilla olevia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tutkimalla kansainvälistymisen strategioita ja syitä, mahdollistetaan yritysten kilpailukyvyyn parantaminen ja eri liiketoimintamallien hyödyntäminen. (Twarowska & Kakol, 2013, 1006–1007.)

2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Yritys on kansainvälinen, kun yrityksellä on toimintaa kansallisten rajojen ulkopuolella. Kaikki yritystoiminnan muodot kuten palveluiden, tuotteiden ja resurssien siirtäminen ulkomaille on kansainvälistä liiketoimintaa. Näitä toimintoja kutsutaan kansainvälisiksi tapahtumiksi. Nämä tapahtumat toteutuvat kansainvälisenä kauppana mikä on hyödykkeiden tuontia ja vientiä, kansainvälisinä investointeina, mikä tarkoittaa resurssien sijoittamista kotimaan ulkopuolella. Lisäksi kansainvälisiä tapahtumia on yhteisyritykset ja strategiset liittoumat, jotka ovat eri maissa olevien yritysten välisiä liiketoiminta järjestelyjä. (Varma, 2015, International Business.)

Kansainvälisen ja kotimaisen kaupan suurimmat erot keskittyvät liiketoimintaympäristöön, riskien nousuun ja toiminnan monimutkaisuuteen. Kansainvälistyvä yritys kohtaa taloudellisiin, kulttuurillisiin ja poliittislainsäädännöllisiin eroihin kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälistyvän yrityksen tulee usein oppia mukautumaan uuteen ympäristöön, missä esimerkiksi valuutta, lait, poliittiset järjestelmät ja normit eroavat kotimaasta. Kansainväliset yritykset toimivat useissa eri työympäristöissä, jolloin riski on suurempi ja olosuhteet voivat olla vaikeasti ennakoitavissa, mikä vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn. Eroavaisuuksia kotimaiseen liiketoimintaan verratessa toimintojen hallinta on usein vaikeampaa ja kalliimpaa ja tämä voi näkyä ongelmina viestinnässä, koordinoinnissa ja työntekijöiden välisissä suhteissa. (Varma, 2015, International Business.)

Kun puhutaan yrityksen kansainvälistymisestä, nousee usein esiin myös yritysten globalisaatio. Kansainvälistymisellä ja globalisaatiolla on kuitenkin eroja. Globalisaatiolla viitataan kasvavaan taloudelliseen riippuvuuteen ja integraatioon eri maiden välillä. Tämä tarkoittaa myös kansantalouden yhtenäistämistä maailmantalouteen ja lisäksi yhteiskuntien ja kulttuurien yhdistämistä. Globalisaatio merkitsee siis syvempää yhteen kietoutumista ja vuorovaikutusta eri puolilla maailmaa.

(Subba, 2010, 80.) Globalisaatio viittaa siis laajempaan käsitteeseen, kun kansainvälistyminen taas keskittyy lähinnä yrityksen laajentumiseen kansainvälisille markkinoille.

2.1 Kansainvälistymisen syyt

Yrityksen kansainvälistymiseen voi olla monia syitä ja niiden ymmärtäminen on olennaista ennen strategista päätöksentekoa. Pääsääntöisesti yritykset hakeutuvat ulkomaille sen houkuttavien markkinoiden vuoksi, missä markkinat ovat suuremmat ja kasvupotentiaali parempi kuin kotimaassa. Ulkomaille voidaan lähteä myös resurssien perässä, joita kotimaassa ei ole tarjolla. Ulkomailla tekninen osaaminen, asiantuntijuus ja työntekijät ja raaka-aineet voivat olla paremmin saatavilla ja täten mahdollistavat yrityksen kasvun. (Glowik, 2016, 131–132.)

Päätös laajentua kansainvälisille markkinoille, ei ole aina organisaation sisäinen päätös, vaan tähän vaikuttaa alan verkoston luovat toimijat ja keskinäiset suhteet ja tieto mahdollisista markkinoista, jolloin kansainvälistymispäätös on osa laajempaa vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset saattavat joutua kansainvälistymään, seuraamalla asiakkaitaan ulkomaille, jotta yritys pystyy säilyttämään liiketoimintasuhteensa ja kilpailukyvyn. Yritykset voivat samoin seurata kilpailijoitaan ulkomaille, ylläpitääkseen samat myyntimahdollisuutensa ja sijoituksetunsa. (Glowik, 2016, 131–132.) Ulkoisten tekijöiden vaikutusten lisäksi, myös taloudelliset motiivit ovat merkittävässä roolissa kansainvälistymispäätöksissä. Motiivina kansainvälistymiselle on usein myös tulojen maksimointi ja menojen pienentäminen. Kansainvälisen kaupan ja sijoittamisen myötä firmat voivat hyötyä halvemmasta työvoimasta, resursseista ja verotus eroista maiden välillä. (Varma, 2015, Motives for firm internationalization.)

2.2 Toimet ennen kansainvälistymistä

Kansainvälistymiseen vaadittavat toimet voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet sisältävät toimet kansainvälistymisen tarpeen tunnistamiseksi, yrityksen edellytykset kansainvälistyä ja viimeisenä, miten yritys menee kansainvälisille markkinoille. (Jylhä, Viitala, 2019, 302–303.) Yritykseltä, joka suunnittelee kansainvälistymistä, vaatii se paljon taustatutkimusta ja analysointia vaihtoehtoisista ulkomaan markkinoista, arviointia mahdollisista kustannuksista, riskeistä, sekä hyödyistä ja sitten valinnan potentiaalisimmasta ulkomaanmarkkinasta, missä toiminta voisi menestyä. (Subba, 2010, 41.)

Ulkomaisten markkina-analyysin perusta on markkinatutkimus. Jotta saataisiin lisätietoja mahdollisten kohdemarkkinoiden koosta, kasvupotentiaalista, asiakkaiden väestötiedoista, ostomalleista ja kilpailuympäristöstä, tietoja on kerättävä ja analysoitava. Kattavan markkinatutkimuksen avulla yritykset voivat tunnistaa kannattavia näkymiä ja mahdollisia esteitä millä tahansa toimialalla. (Subba, 2010, 41–42.) Kun markkinatutkimus on suoritettu, seuraava vaihe on arvioida ulkomaisten markkinoiden toivottavuus. Ulkomaisten markkinoiden toivottavuuden määrittäminen edellyttää markkinapotentiaalin arviointia. Tämä edellyttää muuttujien, kuten BKT:n kasvuvauhdin, tulonjaon, väestömäärän ja kulutustottumusten, arviointia. Yritykset voivat hallita resursseja tehokkaasti ja priorisoida kasvupyrkimyksiään voittojen optimoimiseksi tuntemalla perusteellisesti kunkin kohdemarkkinan markkinapotentiaalin. (Subba, 2010, 42.)

Koska uusille markkinoille pääsyyn liittyy aina vaaroja, riskinarviointi on olennainen osa ulkomaisten markkinoiden tutkimusta. Mahdollisia riskejä ja vaikeuksia, joita yritykset voivat kohdata, ovat poliittinen arvaamattomuus, valuuttakurssimuutokset, taloudellinen epävakaus, oikeudelliset vaarat, kulttuurierot ja turvallisuuskysymykset. Ne on tunnustettava ja arvioitava. Yritykset voivat vähentää operatiivisten häiriöiden todennäköisyyttä luomalla varasuunnitelmia ja riskinhallintatekniikoita, jotka perustuvat perusteellisiin riskinarviointeihin. (Grath, 2008, 9–11.)

2.3 Kansainvälistymisen mahdolliset haasteet

Ensimmäinen haaste kansainvälistymisen polulla, voi olla neuvotteluprosessi kaupan ehdoista myyjän ja ostajan kesken. Neuvottelut ovat tärkeä alku mahdolliselle liikekumppanuudelle ja näiden onnistumiseen vaikuttaakin molempien osapuolten aiempi kokemus ja tietotaito. Neuvottelujen tarkoituksena olisi löytää molemmille osapuolille sellaisia ratkaisuja, jotka tukevat molempien liiketoiminnan tavoitteita ja tulevaa liiketoimintasuhdetta. Tämä voi tarkoittaa kompromissien tekoa ja joustavuutta. Neuvotteluihin voidaan ottaa avuksi kolmas osapuoli, kuten vakuutusyhtiö, kauppakamari tai pankki, jotka voivat neuvoa riskeihin, maksuehtoihin ja muihin liiketoimintakäytäntöihin liittyviin seikkoihin. (Grath, 2008, 10.)

Riippumatta kansainvälisen toiminnan laajuudesta, tulee yritys kohtaamaan kehitys ja muutostarpeita koskien organisaation rakenteita, toimintatapoja, henkilöstöasioita ja yhteistöitä. Usein kansainvälistymisen yhteydessä työkieli vaihtuu ja joudutaan rekrytoimaan uusia työntekijöitä ulkomailta ja työskentely uusien yhteistyökumppaneiden kanssa alkaa. (Jylhä, Viitala, 2019, 304.) Näiden muutosten lisäksi kansainvälistyminen voi tapahtua useilla eri tavoilla ja tämä tuo useita eri haasteita. Yrityksen laajentuminen kansainvälisille markkinoille voi tapahtua esimerkiksi yrityskauppojen avulla tai rakentamalla oman organisaation ulkomaille. Ongelmia usein ilmaantuu siinä kohtaa, jos integraatiota on pidetty helpompana mitä se todellisuudessa on. Jos halutaan siirtää valmis konsepti tytäryhtiölle ulkomaille, vaatii se paikallisen kulttuurin tuntemista, sillä yritys- ja toimintakulttuurit voivat erota maiden välillä huomattavasti. Vaikka jokin toimisi kotimaassa, ei se tarkoita, että se toimii kaikkialla muuallakin. Yrityskauppoja tehdessä on tärkeä ymmärtää kohdemaan eri kilpailutilanne, lakisäännökset ja asiakaskäyttäytyminen. Näitä tulisi pyrkiä yhdenmukaistamaan muiden toimintatapojen kanssa, jotta saadaan paras synergiavaikutus aikaan. Oman organisaation rakentamisessa ulkomaille on omat haasteensa, mutta alkuvaiheen virheet ovat paremmin korjattavissa ja esteitä on vähemmän. (Bergmann, Greiner, Jaspers, 2011, 28–29.)

Oman organisaation rakentaminen ulkomaille vaatii merkittäviä investointeja ja resursseja. Uudet tilat, henkilöstö, organisointi ja koneet ja laitteet vaativat yritykseltä toiminnallista ja rahallista panostusta, kun lähdetään perustamaan omaa organisaatiota tai toimipistettä ulkomaille. Tilojen, laitteiden ja koneiden vuokraus on usein kallista ja vuokrasopimukset ovat pitkiä. (Jylhä, Viitala, 2019, 304–305.) Toiminnan käynnistämisen lisäksi on tärkeää huomioida myös erityisesti ulkomailla toimimiseen liittyvät riskit. Yrityksen kansainvälistyessä vieraaseen maahan tai tuttuunkin maahan, tulee huomioida maakohtaiset riskit. Kaikki riskit eivät välttämättä ilmene heti, vaan vasta toiminnan alkaessa, mutta kohdemaat missä ilmenee korruptiota ja poliittista epävakautta, usein tiedetään heti. Nämä riskit tulee selvittää ja myös, jos kohdemaassa tulee noudattaa erityisiä lupia tai määräyksiä. (Bergmann, Greiner, Jaspers, 2011, 29–30.)

3 KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAT

Tässä kappaleessa käydään läpi eri kansainvälistymisstrategioita ja teorioita. Kansainvälistymisstrategia on suunnitelma tai toimenpidesarja minkä yritys tekee, päästäkseen kansainvälisille markkinoille. Näiden strategioiden on tarkoitus tuoda yritykselle kilpailuetua kansainvälisillä markkinoilla ja strategiat voivat vaihdella riippuen yrityksen tavoitteista ja resursseista ja toimintaympäristöstä.

3.1 Vaiheittain kansainvälistyvä yritys

Vaiheittain kansainvälistyvät yritykset ovat usein jo pidemmän aikaa toimineet kotimaassaan menestykkäästi. Tällaiset yritykset pyrkivät kasvamaan ja laajentamaan toimintaansa aloittamalla kansainvälisen toiminnan. Tähän voi motivoida kotimaisten markkinoiden kysynnän puute tai kun taloudellisesti kansainvälistyminen on kannattavampaa kuin vain kotimaassa toimiminen. (Jylhä, Viitala, 2013, Kansainvälistyvät asiakassuhteet.) Tätä teoriaa kutsutaan myös Uppsala-teoriaksi.

Kansainvälistymisen prosessia on tutkittu Jan Johansonin, Jan-Erik Vahlneen ja Finn Wiedersheim-Paulin toimesta ja heidän tutkimuksensa mukaan kansainvälistyminen on viiden vaiheen prosessi, missä yritys aloittaa ensin kotimaanmarkkinoilta ja laajenee hiljalleen kansainvälisille markkinoille. Tutkimus osoitti myös, että yritykset valitsevat aluksi maita, jotka ovat kulttuurillisesti samankaltaisia ja vasta myöhemmin etenevät maihin joihin psyykkinen etäisyys on suurempi. (Jylhä, Viitala, 2019, 301–302.) Psyykkinen etäisyys voidaan kuvata esimerkiksi puhutussa kielessä, kulttuurillisilla ja poliittisilla eroilla maiden välillä ja muilla tekijöillä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kykyyn kommunikoida markkinoilla. (Glowik, 2016, 65.)

Tässä kansainvälistymisen mallissa Johanson ja Vahlne erittelevät pääosalliset näkökulmansa, eli nykyisen tilan ja muutoksen tilan. Markkinoihin sitoutuminen ja tilatietoisuus viittaavat siihen, että yrityksen ulkomaisen sitoutumisen taso määräytyy sen mukaan, missä määrin se integroi resursseja ja niiden arvoa ulkomaisilla

markkinoilla. Erityisesti, jos organisaatio on integroinut markkinointi- ja myyntitoimintonsa yhteen maahan, yritys sitoutuu todennäköisemmin enemmän tämän maan markkinoille. Samalla mitä enemmän tietoa hankitaan toimimalla muilla markkinoilla, sitä paremmin ymmärretään tekijöitä, kuten kilpailujärjestelmät, toimitusketju, kuluttajakäyttäytyminen ja kulttuurinen monimuotoisuus kyseisillä markkinoilla. Sitä vastoin muuttuva näkökulma keskittyy meneillään oleviin toimiin ja sitoutumista koskeviin päätöksiin. Siten kun yritys investoi enemmän mainontaan ja kehittää teknisesti edistyneempiä ja erilaistuneita tuotteita ulkomaisilla markkinoilla, se sitoutuu voimakkaasti tällaisiin markkinoihin. Sitoutumispäätökset riippuvat myös yrityksen yleisestä liiketoimintakokemuksesta ja kokemuksesta tietyllä markkina-alueella. Lisäsitoumukset aloitetaan tyypillisesti asteittain sitä mukaa, kun tietoa kertyy, jolloin yritys voi laajentaa toimintaansa ja integroidua edelleen ulkomaan markkinaympäristöön. (Glowik, 2016, 65–66.)

Uppsalan kansainvälistymisteoriaa on kritisoitu siitä, että se on sokea strategialle ja jättää huomioimatta sen selkeän päätöksenteon tuotteena eikä valtion kautta itsestään kehittyvänä ilmiönä. Teorian keskeinen ajatus on kokemuksellinen oppiminen osallistumalla päätöksiin ja liiketoimintaan, mutta siinä ei oteta huomioon mahdollista oppimista muilta yrityksiltä. Lisäksi unohtuu se, että yritykset saattavat joutua seuraamaan asiakkaitaan ulkomaille ja että ne voivat miettiä kokonaan uusia tapoja päästä markkinoille kokemuksessa olemattomien ennakoitujen mahdollisuuksien pohjalta. Tämä tekee kansainvälistymispoluista monimutkaisempia kuin mitä Uppsalan malli antaa olettaa. (Glowik, 2016, 69.)

Uppsala malli antaa arvokasta tietoa kansainvälistymisprosessin ymmärtämiseen, mutta tämän toimivuutta ei voida soveltaa jokaiseen tilanteeseen ja yritykseen. Malli voi tarjota hyödyllisiä näkökulmia kansainvälisen liiketoiminnan strategioihin, mutta sen rajallisuutta on tarkasteltava kriittisesti nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä. Alla olevassa kaaviossa on kuvattu vaiheittain kansainvälistyvän yrityksen kansainvälistymisprosessia. (Kuva 1.)



Kuva 1 Vaiheittain kansainvälistymisen prosessi

3.2 Kansainvälisen yrittäjyyden teoria

Kansainvälisen yrittäjyyden teoria perustuu nopeampaan kansainvälistymisprosessiin verkostoitumisen avulla. Oviatt ja McDougall tutkimuksen mukaan jotkin yritykset kansainvälistyvät välittömästi yrityksen perustamisesta tai pian tämän jälkeen, tällaiset yritykset ovat saaneet kutsumanimen born global. Tällaisten yritysten perustajat ovat halunneet heti alusta saakka tähdätä kansainvälisille markkinoille, ilman pitkää kotimaista markkinajaksoa. (Jylhä, Viitala, 2019, 302.)

Tällaisen nopean kansainvälistymisen usein mahdollistaa luodut verkostot ulkomaisten yritysten kanssa. Kansainvälinenverkosto vaatii suhteiden ylläpitoa, muutenkin kuin vain muodollisten sopimus- ja liiketoimintasuhteiden myötä. "Born global" yritykset pystyvät usein ymmärtämään ulkomaiset markkinat nopeasti. Tämän kyvyn saavuttavat tyypillisesti yrittäjät, jotka hyödyntävät henkilökohtaisia suhteitaan ja verkostojaan yli rajojen. Näiden yritysten menestys nojaa siis usein yrittäjien kykyihin muodostaa verkostoja ja taitoon sopeutua erilaisiin markkinatilanteisiin, mikä siten mahdollistaa heidän kilpailukyvykkyytensä maailmanlaajuisesti. (Glowik, 2016, 95–96.) Näille born global yrityksille sopivat usein niin sanottu niche-markkinat, eli kapeasti määriteltyjä markkinoita, joilla on erityiset ja tarkkaan määritellyt tarpeet, joita yritykset voivat täyttää, ja usein näiden kotimarkkinat eivät riitä kannattavalle liiketoiminnalle, milloinkaan yritykset lähtevät hakemaan volyymia toiminnalle ulkomailta. Tällaiset yritykset ovat usein keskittyneitä korkean teknologian tuotteisiin ja palveluihin ja ne hyödyntävät usein uusimpia innovaatioita. (Jylhä, Viitala, 2013, Kansainvälistyvät asiakassuhteet.)

3.3 Yritysjärjestelyjen kautta kansainvälistyminen

Yrityksessä ja sen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset voivat johtaa kansainvälistymiseen, jolloin kyseessä voi olla erilaiset yritysjärjestelyt. Yrityksen omistajuussuhteiden vaihtuessa ulkomaalaisiin tai kansainvälisesti orientuihin, jolloin tämä voi toimia yrityksen käännekohtana, kohti kansainvälistymistä. Sukupolvenvaihdon perhey yrityksissä, voi olla myös yksi muutostekijä, kohti kansainvälisiä markkinoita. Tällaisia yrityksiä kutsutaan myös nimellä, ”Born again global firms”. (Jylhä, Viitala. 2013, Kansainvälistyvät asiakassuhteet.)

Uudelleensyntyneen globaalit yritykset voidaan rajata sellaisiksi yrityksiksi, mitkä ovat aloittaneet keskittyen kotimaisiin markkinoihin ja käyvät sitten strategisen muutoksen ja täten muuttuvat globaaleiksi. Tämän määrittelyyn voidaan asettaa kaksi kriteeriä: Ensinnäkin, yritys ei alun perin pyri saavuttamaan merkittävää kilpailuetua resurssien ja tuotteiden myynnissä ulkomailla, eikä yritys saavuta 25 prosentin myyntivolyymia kansainvälisillä markkinoilla, ensimmäisten kolmen vuoden aikana. Toinen kriteeri on, että strategisen muutoksen jälkeen yritys pyrkii kasvattamaan kilpailuetuaan useissa eri maissa ja yritys saavuttaa 25 prosentin myyntivolyymin kansainvälisillä markkinoilla kolme vuoden sisällä strategisesta muutoksesta. Tällaiset kauan kotimaisiin markkinoihin keskittyneet yritykset voivat kuitenkin, myös aloittaa nopean ja määrätietoisen kansainvälistymisen ja verrattuna kansainvälisen yrittäjyyden teoriaan, voivat ne olla yhtä joustavia, rakenteellisia ja proaktiivisia markkinoille pääsyn suhteen. (Schueffel, Baldegger, Amann. 2014, 421–422.)

Alla olevassa kaaviossa on kuvattuna born global- ja born global again teorialaajenteita. (Kuva 2.) Born Global -yritykset kansainvälistyvät nopeasti perustamisensa jälkeen hyödyntäen verkostojaan ja kykyään ymmärtää ulkomaisia markkinoita. Ne keskittyvät usein niche-markkinoihin ja tarjoavat korkean teknologian tuotteita ja palveluita. Toisaalta Born Again Global -yritykset ovat aluksi keskittyneet kotimarkkinoihin, mutta käyvät läpi strategisen muutoksen, jonka myötä ne laajentuvat globaaleiksi. Tämä muutos mahdollistaa joustavan ja proaktiivisen

kansainvälistymisen, ja siihen vaikuttavat usein omistajuuden muutokset. Kuvio selkeyttää näiden strategioiden eroja ja auttaa ymmärtämään, miten yritykset voivat kehittyä kansainvälisiksi eri lähtökohdista.



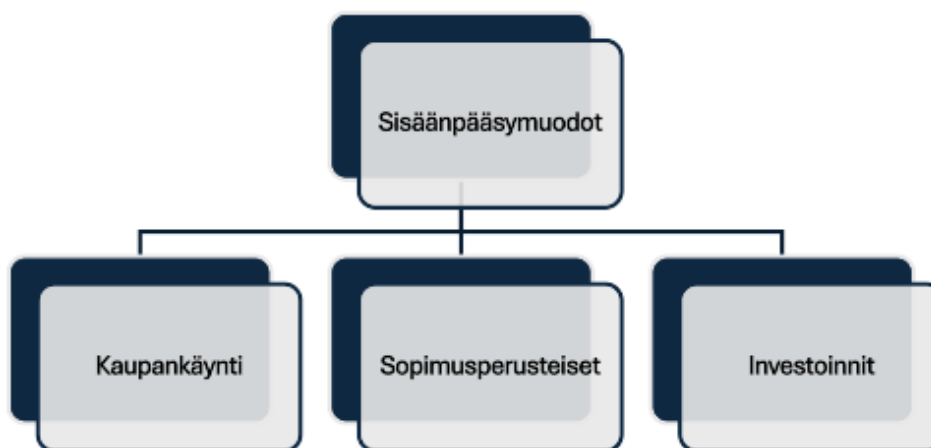
Kuva 2 Born Global & Born Global Again

4 KANSAINVÄLISTYMISEN MUODOT

Kansainvälistymisen prosessia on tutkittu Jan Johansonin, Jan-Erik Vahlneen ja Finn Wiedersheim-Paulin toimesta ja heidän tutkimuksensa mukaan kansainvälistyminen on viiden vaiheen prosessi, missä yritys aloittaa ensin kotimaanmarkkinoilta ja laajenee hiljalleen kansainvälisille markkinoille. Tutkimus osoitti myös, että yritykset valitsevat aluksi maita, jotka ovat kulttuurillisesti samankaltaisia ja vasta myöhemmin etenevät maihin joihin psyykkinen etäisyys on suurempi. (Jylhä, Viitala, 2019, 301–302.) Kansainvälistymisprosessin lisäksi yrityksen tulee tehdä monia tärkeitä päätöksiä päättäessään laajeta ulkomaisille markkinoille. Markkinoille pääsy edellyttää vastausta kysymyksiin missä, milloin ja miten. Yrityksen tulee siis valita markkinoiden sijainti, laajenemisen oikea ajoitus ja tapa miten he aloittavat kansainvälisen kaupan laajentumisen aikana. Näiden taktiikoiden valinta on ratkaisevan tärkeää, sillä ne sanelevat monikansallisen yrityksen sijoitusympäristön, toimintatavan, resurssien sitoutumisen ja evoluutioreitin. (Varma, 2015, Modes of entry.)

Yrityksen tyyliä aloittaa kansainvälinen kauppa ulkomaisilla markkinoilla, kutsutaan markkinan avausstrategiaksi. Yrityksen haluttu osallistumistaso ulkomaisille markkinoille määrittää sen valitseman strategian. Nämä strategiat voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan: kauppaan, sijoituksiin ja siirtoihin liittyvät. (Varma, 2015, Modes of entry.) Kansainvälistä toimintaa on siis käytännössä, kun yritys myy tuotetta tai palveluaan ulkomaille, tuo ulkomaisten yritysten tarjoamia tuotteita ja palveluja tai on yhteistyössä ulkomailla toimivan yrityksen kanssa. (Jylhä, Viitala. 2013, Kansainvälistyvät asiakassuhteet.)

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi eri keinoja päästä kansainvälisille markkinoille, kuten viennin, franchising ja investointien avulla. Kappaleessa käydään läpi eri strategioiden hyötyjä ja heikkouksia ja analysoidaan, miksi näitä strategioita halutaan hyödyntää. Keinot markkinoiden avaamiselle, voivat vaihdella riippuen yrityksestä, sen tavoitteista ja resursseista. Alla oleva kuvio kuvaa näitä eri keinoja harjoittaa kansainvälistä liiketoimintaa. (Kuva 3.)



Kuva 3 Kansainvälistymisen muodot

(Varma, 2015.)1.2

4.1 Vienti ja tuonti

Vienti tunnetaan yleisimpänä keinona harjoittaa kansainvälistä kauppaa. Tämä tarkoittaa sitä, kun yritys tuottaa ja myy kotimaisia tuotteitaan ulkomaille. Tuonti taas tarkoittaa ulkomailla tuotetun tuotteen ostoa yrityksen kotimaahan. Yrityksen vienti ja tuonti voi olla joko tuotteita tai palveluita. Kun maahan tulee konkreettista tavaraa, kutsutaan tätä näkyväksi tuonniksi ja kun maasta lähtee tavaraa, on se näkyvää vientiä. Viennin ja tuonnin eroa kutsutaan kauppataaseksi tai näkyvien erien taseeksi. (Varma, 2015, Trade-related Entry Modes.)

Yritykset voivat viedä tavaroitaan suoraan tai yritys voi käyttää viennin välittäjää. Viennin välittäjät ovat asiantuntijoita viennin ja tuonnin alalla, jotka voivat tarjota erilaisia palveluita, kuten ulkomaille lähetettyjen tuotteiden omistusoikeuden ja/tai koko vastuun viennin markkinoinnista ja rahoituksesta, tai he voivat tarjota rajoitetumpia palveluita, kuten pelkän kuljetuksen, asiakirjojen ja tullimääräysten hallintaa. Varsinkin pienille yrityksille, joilla ei ole paljoa aiempaa tietotaitoa voi tästä palvelusta olla suuri apu (Varma, 2015, Trade-related Entry Modes.) Viennin ja tuonnin hallinnointi vaatii yritykseltä osaamista, jotta operaatiot toimivat sujuvasti ja tehokkaasti. Riippuen yrityksestä ja sen koosta voi viennistä ja tuonnista vastata samat henkilöt. Kuitenkin usein isoimmissa firmoissa missä on paljon vienti ja/tai tuonti operaatioita, on näistä usein vastuussa omat osastonsa. (Johnson, Bade, 2010, 23–25.)

Viennillä on monia etuja. Vienti antaa yritykselle paljon tärkeää tietoa ulkomaisista markkinoista ja se vaatii vähemmän taloudellisia ja hallinnollisia resursseja, mitä muut edistyneet kansainvälistymisen muodot. Vienti on myös lähes kaikenkokoisille ja tyyppisille eri firmoille avoin, sillä se ei vaadi paljoa resursseja. (Varma, 2015, Trade-related Entry Modes.)

4.2 Lisensointi ja franchising

Kansainvälinen lisensointi on liiketoimintamalli missä yritys myöntää toiselle yritykselle immateriaaliset oikeudet, kuten tuotemerkkinsä tai patentin tai tavaramerkkinsä käyttöoikeuden, sovittua korvausta vastaan. Tämä liiketoimintamalli on suosittu tapa päästä kansainvälisille markkinoille. Lisensointi on edullinen yritykselle, sillä sen ei tarvitse sijoittaa lisää pääomaa, sillä yritys pystyy myymään jo olemassa olevia immateriaalisia omaisuuksiaan, ilman että sen tarvitsee investoida tuotteiden tai palvelujen kehitykseen. (Subba Rao, 2010, 53.)

Kansainvälinen franchising on eräänlainen liiketoiminta, jossa ulkomainen franchising-antaja antaa paikallisille franchising-yrittäjille omistusoikeuden aineetto-

maan omaisuuteen, kuten tuotemerkkiin tai tavaramerkkiin. Tiukkojen liiketoimintasääntöjen noudattamisen lisäksi franchising-saaja maksaa franchising-antajalle rojaltin myynnin perusteella. Franchising-yritykset, toisin kuin lisensointia suosivat valmistusyritykset, ovat suosituimpia KFC:n kaltaisten palvelu-TNC:iden keskuudessa, koska ne tarjoavat täyden joukon oikeuksia ja resursseja, pidempiä sitoumuksia ja enemmän toimintojen hallintaa. Tuotantotyökalut, hallinnolliset puitteet, toimintaohjeet, markkinointivakuudet ja rahoitus sisältyvät kaikki franchising-sopimukseen. Laadun säilyttämiseksi ja yrityksen maineen turvaamiseksi luvakkeensaaja noudattaa luvakkeenantajan sääntöjä ja on usein velvollinen ostamaan tarvittavat tarvikkeet ja ainesosat luvakkeenantajalta. (Varma, 2015, Contractual Entry Modes.)

Molemmissa malleissa on hyötynsä, kuten matalampi riski ja pienemmät kustannukset verrattuna suoriin investointeihin, myös mahdollisuus hyödyntää teknologiaa ja brändiä globaalilla tasolla. Näitä liiketoimintamalleja käyttäen yritys pystyy laajentumaan nopeasti ja tehokkaasti uusille markkinoille. Molemmissa malleissa on kuitenkin haasteensa laadunvalvonnan ja maineen ylläpitämisessä. Lisenssinsaaja tai franchisee voi myös muuttua kilpailijaksi, mikäli markkinointialueita ei ole määritelty sopimuksessa selkeästi. (Varma, 2015, Contractual Entry Modes.)

4.3 Suorat ulkomaiset investoinnit

”Foreign direct investment” eli suomeksi suorat ulkomaiset investoinnit. Tämä tarkoittaa tilannetta, joissa yritys tai yksityishenkilö sijoittaa pääomaa ulkomaiseen yritykseen tai omaisuuteen ja on täten omistajana tässä yrityksessä tai omaisuudessa. (Subba Rao, 2010, 61.) Yritys tai yksilöhenkilö voi sijoittaa uuden tehtaan tai laitoksen rakentamiseen, tätä kutsutaan vihreän kentän tehtaaiksi. Tai sijoituksen voi tehdä ruskean kentän tehtaan kautta eli investoimalla jo olemassa oleviin tehtaisiin ja laitoksiin. (Steenhuis, Roland, 2014, 93.)

Jotta nämä investoinnit voivat olla kannattavia ja toimivia tulee kolmen ehdon täyttyä. Yrityksen tulee omistaa etuja verrattuna muiden maiden yrityksiin kyseisillä markkinoilla, kuten brändin tai teknologista osaamista. Yritykselle tulee olla hyödyllistä käyttää näitä etuja itse, kuin että se myisi tai lisensoisi niitä muille ulkomaisille yrityksille. Yrityksen tulee hyötyä myös sijaintieduista, mikä tarkoittaa, että yrityksen olisi hyödyllistä käyttää yhdessä omien etujensa kanssa resursseja maan ulkopuolella. Toisin sanoen yritys hyödyntää ulkomaisten markkinoiden mahdollisuuksia ja resursseja suorien investointien avulla, kuin pelkän viennin avulla, mikä ei edellytä resurssien käyttöä ulkomailla. (Steenhuis, Roland, 2014, 93–94.)

Lyhenne FPI eli ”Foreign Portfolio Investment” tarkoittaa suomeksi ulkomaisia portfoliosijoituksia. Tämä tarkoittaa sijoittamista eri rahoitusvälineisiin, kuten osakkeisiin ja joukkovelkakirjoihin eri rahoitusmarkkinoiden kautta, tavoitteena saada tuottoa sijoitukselle. Tämä perustuu salkun perusteoriaan missä yritys tai yksityishenkilö hakevat mahdollisimman suurta riskikorjattua nettotuottoa, sijoittamalla suuria määriä rahoitusvaroihin. Salkunhoidon keskeinen tehtävä on vähentää osakeryhmä vaihtelua, siten että kokonais- vaihtelu on pienempi kuin sen osien. (Varma, 2015, Investment-related Entry Modes.)

4.4 Yhteisyritykset ja strategiset liittoumat

Yhteisyritykset ja strategiset liittoumat voivat olla yksi vaikeimmista liiketoimista neuvotella ja dokumentoida. Kumppanuuksien ja liittoumien avoimuus, monimutkaiset liiketoimet ja liiketoimintasuhteet ovat usein syynä näihin vaikeuksiin. Epäonnistumisasteessa tällaiset yhteisyritykset ja liittoumat sijoittuvat kärkipäähän kaikista liiketoimintamuodoista. Näitä yhteisyrityksiä ja liittoumia muodostetaan kuitenkin jatkuvasti ja on myös monia tunnettuja onnistujia näiden liiketoimintamallien saralla. Monilla, jos ei kaikilla johtavilla ja suurilla yrityksillä on jonkinlaisia yhteisyrityksiä ja liittoumatoimintaa ja he saavat myös merkittävän osan tuloistaan näistä toiminnoista. (Glowe, Wasserman, 2003, 1–3.)

Kumppanuussuhteiden luominen on keskeinen aineettoman omaisuuden hyödyntämisstrategia. Näissä strategioissa kaksi tai useampi yritys työskentelee tavoitakseen yhteiset liiketoimintatavoitteet. Näitä strategioita on yhteisyritykset, strategiset liittoumat, ristiinlisensointi, yhteisbrändäys ja teknologiansiirtosopimukset, ja näiden tavoitteena on saavuttaa seuraavista yksi tai useampi:

1. Suora pääomasijoitus vastineeksi osakkeista, aineettomasta omaisuudesta tai jakeluoikeuksista.
2. Resurssien hankkiminen yhteisyritysten kautta sen sijaan, että käytettäisiin pääomaa.
3. Kehityskustannusten ja -riskien siirtäminen lisensoinnin avulla, mikä voi johtaa rajoitetumpaan hyötyyn.

(Sherman, 2003, 383.)

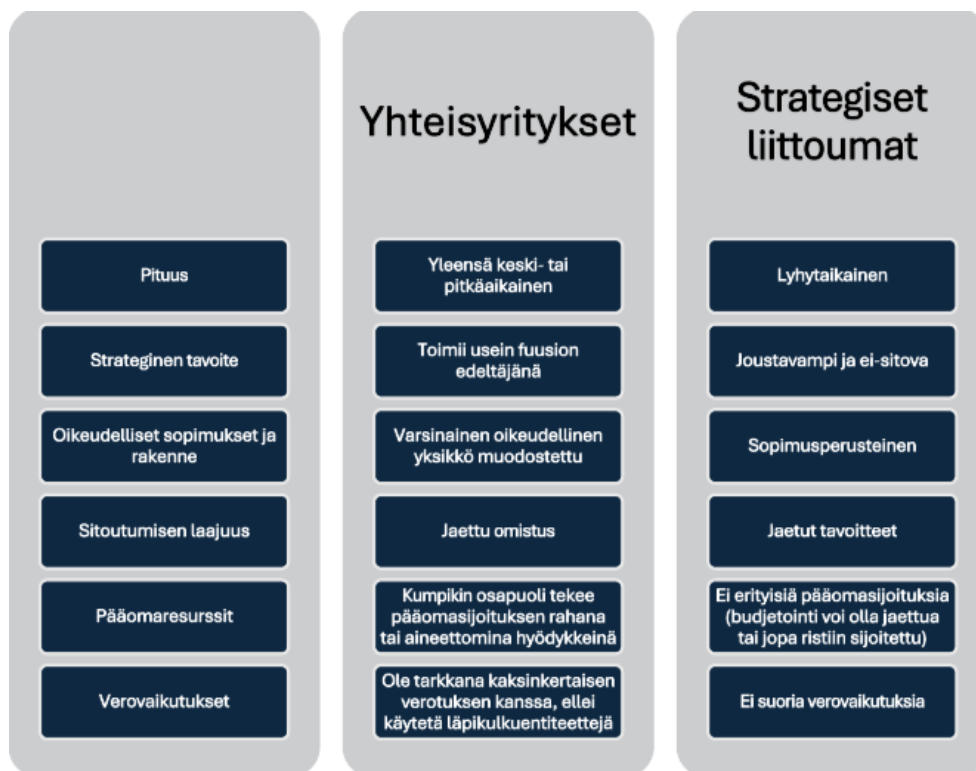
Näitä kumppanuusjärjestelyjä käytetään aineettoman pääoman hyödyntämiseen ja muihin liiketoimintatarkoituksiin. Nämä voivat sisältää yhteismarkkinointia ja -tutkimusta, sekä jakelua ja kaupallistamista. Näihin kumppanuuksiin voi myös kuulua teknologioiden ristiinlisensointi ja alilisensointi. Kumppanuuksien osapuolet voivat sijoittua arvoketjun tai jakelukanavien eri kohtiin. Kumppanuus sopimukset voidaan tehdä esimerkiksi saman alan kilpailijoiden välille, jolloin he päättävät tehdä yhteistyötä. Sopimukset voidaan tehdä myös rinnakkaisten tuottajien välillä, jolloin tavoitteena on laajentaa tuotelinjoja tai integroida näitä. Näillä sopimuksilla voidaan myös tavoitella jakelutehokkuuden parantamista, jolloin sopimus solmitaan eri kohdissa vertikaalista jakelukanavaa olevien osapuolten kesken.

(Sherman, 2003, 383.)

Yhteisyritykset ja strategiset liittoumat eivät ole kuitenkaan sama asia. Yhteisyritykset ovat järjestettyjä joko kumppanuutena tai uutena yhteisomistuksessa olevana yhtiönä, missä kaksi tai useampi osapuoli tekevät yhteistyötä saavuttaakseen strategisia ja taloudellisia tavoitteita. Yhteisyrityksissä on tärkeää valita kumppani oikein ja miettiä mitä resursseja kumppanilla on tuoda yhteistyöhön. Strategiset

liittoumat perustvat myös yhteistyöhön, mutta tässä tapauksessa ei perusteta yhteisyritystä, vaan yritykset tulevat toisiinsa riippuvaisiksi muodostamalla virallisen tai epävirallisen sopimuksen. Tämä sopimus perustuu yhteiseen tavoitteeseen, strategiaan, riskiin ja palkkioon. (Sherman, 2003, 384–385.)

Alla olevassa kuviossa luetellaan tarkemmin mitä eroavaisuuksia yhteisyrityksillä ja strategisilla liittoumilla on. Kuten sopimusten pituus, strategiset tavoitteet, oikeudelliset eroavaisuudet ja verovaikutukset, sekä sitoutumisen muoto ja pääomatarpeet. (Kuva 4.)



Kuva 4 Yhteisyritykset ja strategiset liittoumat

(Kuvio Sherman, 2003, 20–1.)

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tämä tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimusaineiston kerääminen kyselylomakkeella on yksi perinteisimmistä keinoista ja se on otettu käyttöön jo 1900-luvun alkupuolella. Tutkimuksen tarkoitus ja kohderyhmä määrittelee kyselyn muodon. Kysely voidaan tehdä esimerkiksi postikyselynä, informoituna kyselynä tai joukkokyselynä. (Valli, 2018, Aineistonkeruu kyselylomakkeella.) Viime vuosikymmenten aikana sähköisten kyselyjen vastausprosentti on noussut ja postikyselyiden vastaukset taas vähentyneet. (Valli, 2018, Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa.)

Kyselylomake luotiin käyttäen Google Forms:ia ja se jaettiin sähköpostitse vastaajille. Saateviestissä kerrottiin tutkimuksen aihe ja tarkoitus ja esiteltiin tutkimuksen tekijä lyhyesti. Kyselylomakkeeseen vastaamaan pääsi sähköpostiin liitetyn linkin kautta. Kysely tehtiin suomeksi ja englanniksi, jolloin vastaaja pystyi itse päättämään kummalla kielellä vastaa. Tämä sen takia, sillä osan yritysten työntekijät olivat pääsääntöisesti ulkomaalaisia, eikä suomen kieli ole heidän äidinkieltensä. Englanniksi vastauksia tuli kaksi (2) kappaletta. (Liite 1.)

Kyselylomakkeen jakaminen sähköpostitse on taloudellisesti kannattava keino kerätä aineistoa, sillä siitä ei synny kustannuksia, kuten esimerkiksi postikyselyssä. Sähköpostikyselyn etuna on myös, että kerätty aineisto voidaan muuttaa suoraan tiedostoksi, jolloin aineistoa ei tarvitse manuaalisesti syöttää ja tämä mahdollistaa näppäilyvirheiden minimoinnin. Tässä tapauksessa kyselyyn tulleet sähköiset vastaukset kääntyivät automaattisesti Google Sheets:iin. Sähköpostikyselyn avulla voidaan myös varmistaa, että vastaaja vastaa kaikkiin haluttuihin kysymyksiin, ennen lomakkeen palautusta. (Valli, 2018, Sähköposti- ja internetkysely). Sähköisen kyselyn etuna on myös sen helppous ja nopeus toimittaa vastaajalle, kuten sen palauttaminenkin. (Valli, 2018, Sähköinen kyselylomake ja sosiaalisen media aineistonkeruussa.)

Sähköpostikyselyn avulla pystyin keräämään kattavan aineiston, riippumatta yritysten toimipisteiden sijainnista tai vastaajien olinpaikasta. Kysely lähetettiin kymmenelle (10) eri yritykselle, mitkä kaikki toimivat kattoalalla. Kaikki yrityksistä joko asentavat tai rakentavat kattoja tai valmistavat, jälleenmyyvät tai maahantuovat eri kattomateriaaleja. Kysely lähetettiin yrityksissä erilaisissa asemissa oleville henkilöille kuten toimitusjohtajille vienti- ja tuonti vastaaville tai myynti- ja osto vastaaville, sillä näissä rooleissa olevilla henkilöillä on yleensä eniten tietoa ja myös pääsy tietoihin yrityksen kansainvälisyys asteesta ja kansainvälisistä toimista. Yrityksen koot vaihtelevat 5 työntekijästä 1500 työntekijään. Vastauksia kyselyyn saatiin kymmenen (10) kappaletta.

Kyselylomakkeen neljä (4) ensimmäistä kysymystä ovat avoimia kysymyksiä. Silloin kuin vaihtoehtoja ei tiedetä tarkkaan, ovat avoimet kysymykset tarkoituksenmukaisia (Heikkilä, 2014, 47.) Näiden tarkoituksena on tiedustella vastaajan yrityksen taustatiedot eli yrityksen nimi, toimiala, henkilöstön määrä ja kansainvälistymisen aste. Nämä tiedot auttavat asettamaan vastaukset oikeaan kontekstiin, sillä esimerkiksi pienyrityksen ja suuren monikansallisen yrityksen kansainvälistymisessä voi olla huomattavia eroja, mikä saattaa vaikuttaa esimerkiksi yrityksen kansainvälistymisstrategiaan ja muihin tarpeisiin ja haasteisiin. (Liite 1.)

Kyselyssä on yksi suljettu kysymys, missä on annettu seitsemän (7) vastausvaihtoehtoa, mistä vastaaja voi valita useita. Kyseessä on siis monivalintakysymys. Suljettujen kysymysten tarkoituksena on yksinkertaistaa vastausten käsittely ja minimoida vastauksien virheet, jos vastaaja ei esimerkiksi osaa itse muotoilla vastauksiaan. (Heikkilä, 2014, 49.) Kysymys on seuraava: Mitkä olivat yrityksenne tärkeimmät syyt kansainvälistymiseen? Tällä kysymyksellä halutaan selvittää yritysten tärkeimmät motiivit kansainvälistymiselle, mikä auttaa ymmärtämään yritysten strategisia tavoitteita ja prioriteetteja. Tämä auttaa myös kehittämään toimia, mitä yrityksen tulisi tehdä, jotta kansainvälistyminen onnistuu ja täten voidaan kartoittaa myös mahdollisia haasteita ja mahdollisuuksia. (Liite 1.)

Kyselyssä on viisi sekamuotoista kysymystä, joista osa vastausvaihtoehtoista on annettu valmiiksi ja yksi vaihtoehto on avoin. Vaihtoehto ”Muu” on hyvä lisätä, kun ei olla varmoja onko kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot annettu kysymystä laadittaessa. (Heikkilä, 2014, 50.) Sekamuotoiset kysymykset ovat seuraavanlaiset:

- Mitä kansainvälistymisstrategioita yrityksenne on käyttänyt?
- Mitä toimia yrityksenne on toteuttanut ennen kansainvälistymistä?
- Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet kansainvälistymisessä?
- Mitä hyötyjä yrityksenne on saavuttanut kansainvälistymisen kautta?
- Mitkä ovat yrityksenne tulevaisuuden suunnitelmat kansainvälistymisen suhteen?

Nämä kysymykset auttavat ymmärtämään kansainvälistymisessä käytettyjä menetelmiä ja toimia. Nämä kysymykset auttavat myös tunnistamaan keskeisimmät negatiiviset, sekä positiiviset vaikutukset kansainvälistymisen prosessin eri vaiheissa. Kysymykset antavat kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen kansainvälistymisprosessin haasteista ja tavoitteista. (Liite 1.)

Kyselyssä on lisäksi vielä kolme avointa kysymystä, joista yksi on kyselyn viimeinen kysymys, mikä on lomakkeen ainut vapaaehtoinen, eli siihen vastaajan ei ollut pakko vastata. Avoimet kysymykset menevät seuraavasti:

- Miten yrityksenne on valmistautunut kansainvälistymisen riskeihin?
- Mitä neuvoja antaisitte muille yrityksille, jotka harkitsevat kansainvälistymistä?
- Haluaisitteko lisätä jotain muuta liittyen yrityksenne kansainväliseen liiketoimintaan?

Ensimmäisen kysymyksen tavoitteena on auttaa ymmärtämään miten yritykset tunnistavat ja hallitsevat kansainvälistymiseen liittyviä riskejä ja täten antamaan tietoa mahdollisista strategioista, mitä yritykset käyttävät suojautuakseen näiltä

riskeiltä. Toinen kysymys perehtyy enemmän yrityksen käytännön kokemuksiin ja toimiin kansainvälisen toiminnan haasteissa ja menestyksessä. Kyselyn viimeinen kysymys on tarkoitettu avoimelle palautteelle ja se antaa vastaajalle mahdollisuuden tuoda esiin asioita, mitkä ei kyselyssä aiemmin nousseet esille. (Liite 1.)

6 PÄÄKYSYMYSTEN TULOKSET JA TARKASTELU

Tulokset osiossa esitellään vastausprosentti ja vastaajajoukko. Näiden lisäksi kerroon keskeisimmät tulokset ja vastaukset ja analysoin näitä tuloksia ja syitä. Keskeisimmät tulokset on esitelty tehdyillä kaavioilla, jotka havainnollistavat löydöksiä ja antavat ymmärrystä niistä tekijöistä, mitkä ovat erityisen tärkeitä kansainvälistymisprosessissa. Kaaviot havainnollistavat vastauksia kysymyksiin liittyen kansainvälistymisen syitä ja strategioita, sekä hyötyjä ja haasteita ja toimia ennen kansainvälistymisprosessia.

Kysely lähetettiin kymmenen eri yrityksen kahdelle tai vähintään yhdelle eri henkilölle yrityksen sisällä. Vastauksia saatiin yhteensä kymmenen, eli jokaisesta yrityksestä vastattiin. Kysely lähetettiin suomalaisille tai Suomessa toimiville eri kattoalan yrityksille, joilla on kansainvälistä liiketoimintaa. Kyselyyn vastasi yrityksen vienti ja tuonti vastaavat, toimitusjohtajat tai myynti ja osto vastaavat.

Kuva 5 havainnollistaa kansainvälistymisen eri syitä ja esittää yleisimmät syyt kansainvälistymiseen sekä syyt, jotka eivät olleet vastaajien mukaan niin tärkeitä. Kun tarkastellaan yritysten kansainvälistymisen syitä (Kuva 5.), tulokset tukevat aiemmin käsittelemääni teoriaa kansainvälistymisen syistä. Yritykset hakevat kansainvälistymisellä parempaa kasvupotentiaalia ja kilpailuetua. Useat yritykset suuntaavat kansainvälisille markkinoille saavuttaakseen paremmat kasvumahdollisuudet ja laajentaakseen asiakaskuntaansa. Myös kotimaisten markkinoiden hidas kasvu tai huono kilpailukyky voi saada yritykset lähtemään etsimään uusia markkina-alueita.

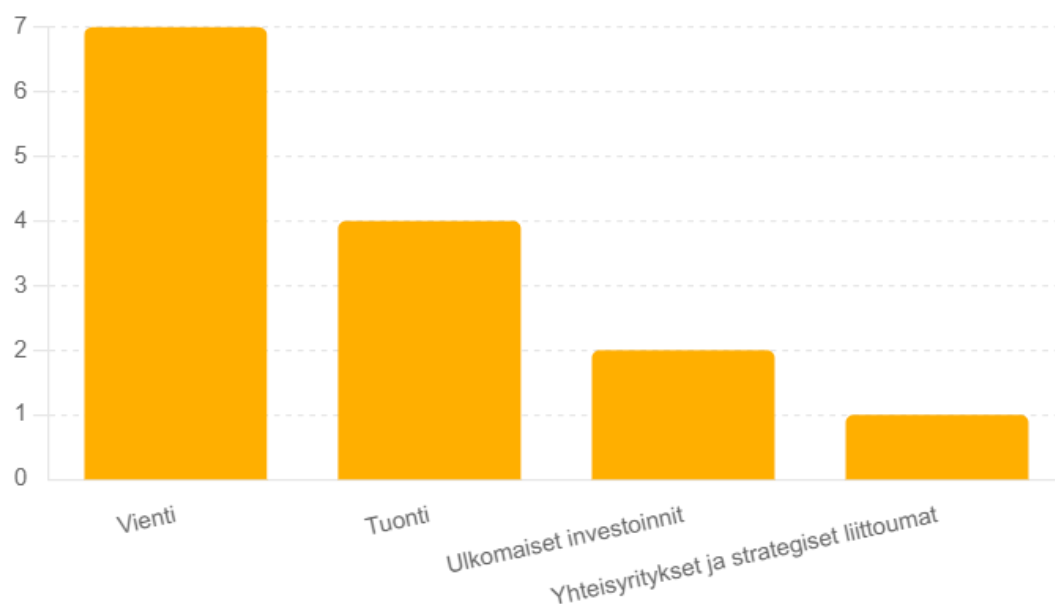
Nämä tulokset osoittavat, että markkinoiden houkuttelevuus, resurssien saataavuus ja kilpailukyvyyn säilyttäminen ovat keskeisiä syitä kansainvälistymiseen. Tämä tukee esittämieni Glowikin (2016) ja Varman (2015) teorioita. Yritykset pyrkivät hyödyntämään ulkomaisia markkinoita parempien kasvu- ja kehitysmahdollisuuksien saavuttamiseksi, sekä etsimään kustannustehokkaampia resursseja ja toimintaympäristöjä. Lisäksi kilpailijoiden ja asiakkaiden seuraaminen ulkomaille korostaa kansainvälistymisen strategista merkitystä osana yrityksen pitkän aikavälin menestystä.



Kuva 5 Kansainvälistymisen syyt

Seuraava taulukko kertoo, että yleisin kansainvälistymisstrategia on vienti ja tämän jälkeen suosituin strategia on tuonti. (Kuva 6.) Kuten teoriaosuudessa ”Vienti ja tuonti” kerrotaan, voi viennin hoitaa myös välittäjät, jotka ovat alan asiantuntijoita ja he voivat auttaa viennin eri vaiheissa ja tämä voi olla yksi syy miksi vienti on suosittu tapa kansainvälistyä, varsinkin pienemmille yrityksille ja sellaisille yrityksille, joilla ei aiempaa kokemusta ole (Varma, 2015). Vienti vaatii myös vähemmän alkuinvestointeja ja muita resursseja, verrattuna esimerkiksi ulkomaisiin investointeihin ja yhteisyrityksiin. Tämä selittää, miksi vienti on houkutteleva vaihtoehto monille yrityksille, jotka haluavat laajentua kansainvälisille markkinoille ilman merkittäviä taloudellisia riskejä.

Voidaan siis todeta, että yritykset suosivat vientiä, koska se tarjoaa matalan riskin ja kustannustehokkaan keinon päästä uusille markkinoille. Tämä tukee aiemmin käsiteltyä teoriaa, jonka mukaan vienti on yksi yksinkertaisimmista ja vähiten resursseja vaativista kansainvälistymisstrategioista (Varma, 2015).



Kuva 6 Kansainvälistymisstrategiat

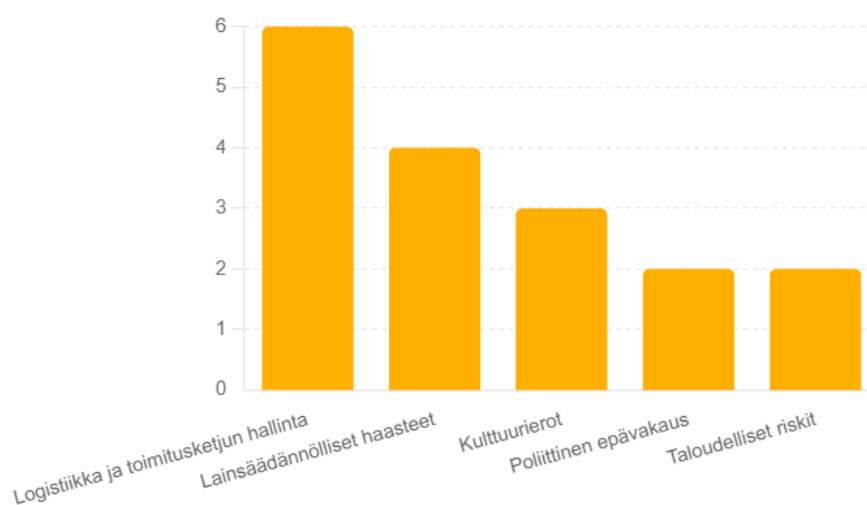
Kuva 7 esittää, mitkä tekijät ovat tärkeimpiä yrityksille valmistautumisessa kansainvälisille markkinoille. Taulukon mukaan merkittävin toimi ennen kansainvälistymistä on markkinatutkimus. Tämä tulos on linjassa teorian kanssa, joka korostaa markkinatutkimuksen merkitystä mahdollisten kohdemarkkinoiden koon, kasvupotentiaalin, asiakasprofiilien ja kilpailutilanteen ymmärtämisessä (Jylhä & Viitala, 2019; Subba, 2010). Hyvin tehty tutkimus voi auttaa hallitsemaan riskejä ja vähentämään epävarmuuksia. Toiseksi tärkein toimi ennen kansainvälistymistä on riskien arviointi, mikä taas auttaa valmistautumaan mahdollisiin haasteisiin ja varautumaa näihin. Tämä tukee teoriaa, missä korostetaan riskien tunnistamisen ja arvioinnin tärkeyttä (Grath, 2008).



Kuva 7 Toimet ennen kansainvälistymistä

Kansainvälistymiseen liittyy monia haasteita, mutta tässä tapauksessa esiin nousivat erityisesti logistiin toimenpiteisiin ja toimitusketjun hallintaan liittyvät vaikeudet, kuten kuvassa 8 on esitetty. Logististen ja toimintaketjun hallintaan liittyvät asiat tuovat lisää monimutkaisuutta mentäessä kansainvälisille markkinoille. Erityisesti näiden hallinta ja koordinointi voi olla haastavaa, mikäli toimitaan useissa eri maissa. Logistiikan ja toimitusketjun haasteet voivat johtua monista syistä, kuten erilaisista tullimääräyksistä, kuljetusolosuhteista ja paikallisista infrastruktuurieroista. Tämä vaatii yrityksiltä tarkkaa suunnittelua ja joustavuutta. Esimerkiksi vienti ja tuonti edellyttävät usein erilaisten viranomaissäädösten ja tullimuodollisuuksien tuntemista, mikä voi hidastaa ja monimutkaistaa prosesseja (Varma, 2015).

Näiden lisäksi myös lainsäädännölliset asiat koettiin haastaviksi kansainvälistymisprosessissa ja tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että maiden välillä lait ja muut säännökset voivat vaihdella huomattavasti toisistaan. Esimerkiksi kaupankäyntiin liittyvät verotuskäytännöt, ympäristösäännökset ja työoikeuslait voivat olla hyvin erilaisia, ja niiden noudattaminen edellyttää tarkkaa paikallisen lainsäädännön tuntemusta (Grath, 2008, 10). Lisäksi yritykset saattavat joutua mukauttamaan omia liiketoimintakäytäntöjään ja neuvotteluprosessejaan vastaamaan paikallisia vaatimuksia ja kulttuurieroja (Jylhä & Viitala, 2019, 304).



Kuva 8 Kansainvälistymisen haasteet

Kuva 9 esittää erilaisia kansainvälistymisen hyötyjä. Kuvan tulokset kertovat, että kansainvälistymisen tärkeimmiksi hyödyiksi koettiin olevan liikevaihdon kasvu sekä markkina-aseman vahvistaminen. Nämä tulokset tukevat teoriaa, jonka mukaan yritykset hakeutuvat ulkomaille suurempien markkinoiden ja paremman kasvupotentiaalin vuoksi (Glowik, 2016, 131–132). Kasvavat markkinat mahdollistavat yritykselle laajemman asiakaskunnan ja siten suuremmat mahdollisuudet myynnin ja liikevaihdon kasvuun. Vahvistaakseen ja säilyttääkseen markkina-asemaansa yritykset seuraavat asiakkaitaan ja kilpailijoitaan ulkomaille (Glowik, 2016, 131–132). Kansainväliset markkinat tarjoavat yrityksille mahdollisuuden parantaa kilpailukykyään ja asemaansa alalla. Kilpailukyvyn parantaminen nousi esiin kolmantena kansainvälistymisestä saaduista hyödyistä. Kansainvälistyminen mahdollistaa yrityksille kustannusten alentamisen, kuten halvempien työvoimakustannusten hyödyntämisen (Varma, 2015). Tämä parantaa yrityksen kilpailukykyä sekä kotimaisilla että kansainvälisillä markkinoilla.

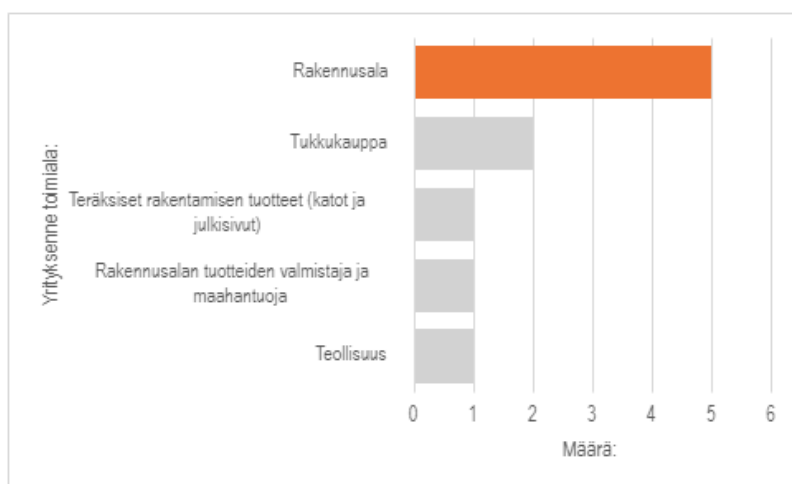


Kuva 9 Kansainvälistymisen merkittävimmät hyödyt

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

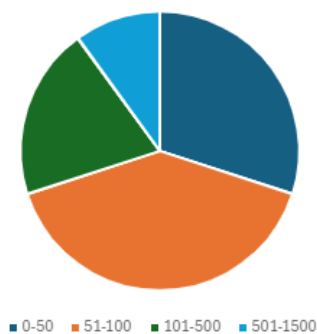
7.1 Tulosten tarkastelu

Kyselyn alussa selvitettiin yritysten perustiedot. Tähän kuului yrityksen nimi, toimiala, yrityksen koko ja kansainvälistymisen aste. Alla olevista kuvioista nähdään, että puolet vastanneista yrityksistä toimivat rakennusalaalla ja kaksi tukkukauppaan. Kaikki vastanneet yritykset rakentavat tai korjaavat kattoja ja/tai valmistavat tai myyvät eri kattomateriaaleja. (Kuva10.) Kyselyyn vastanneitten yritysten koko vaihteli viidestä (5), jopa 1500 henkilöön. Neljässä yrityksessä oli 51–100 henkilöä, kolmessa 0–50, kahdessa 101–500 ja vain yhdessä (1) yrityksessä oli 501–1500 henkilöä. (Kuva 11.)



Kuva 10 Yritysten toimialat

Yrityksen koko (henkilöstön määrä)



Kuva 11 Yrityksen koko

Pääkysymysten lisäksi halusin kartoittaa yritysten tulevaisuuden toimia ja suunnitelmiaan. Kysymys oli monivalintakysymys, missä vastaajat saivat valita niin monta vastausta kuin halusivat. Kysymys on: ”Mitkä ovat yrityksenne tulevaisuuden suunnitelmat kansainvälistymisen suhteen?” Alla oleva taulukko kuvaa vastausten jakautumista. Eniten vastauksia sai ”Uusien kansainvälisten kumppanuuksien luominen” (Kuva 12). Tässä voi olla syynä yritysten halukkuus luoda uusia kumppanuuksia, vähentääkseen kansainvälistymiseen liittyviä riskejä ja kustannuksia. Yritykset voivat myös haluta laajentaa verkostojaan ja saada näin paremman markkina-aseman. Tämä tukee Glowikin (2016) esittämää teoriaa siitä, että yritykset haluavat kansainvälistymällä hyödyntää uusien markkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia, mutta myös välttämään ja jakamaan riskejä yhteistyökumppaneiden avulla. Kumppanuudet voivat tarjota yritykselle myös erilaisia yhteistyömahdollisuuksia, kuten tuotekehitystä, mikä voi parantaa yritysten kilpailukykyä. Yhteen vetona voidaan todeta, että yritykset suunnittelevat näitä toimia hyödyntääkseen kansainvälistymisen mahdollisuuksia ja minimoidakseen siitä syntyviä riskejä.

Vastaus- määrä:	Mitkä ovat yrityksenne tulevaisuuden suunnitelmat kansainvälistymisen suhteen?
6	Uusien kansainvälisten kumppanuuksien luominen
5	Nykyisten ulkomaisten markkinoiden vahvistaminen
4	Uusille markkinoille laajentuminen

Kuva 12 Tulevaisuuden suunnitelmat

Kysymys numero yhdeksän (9) on avoin kysymys, mihin vastaajat ovat saaneet itse kirjoittaa haluamallaan tavalla vastauksen. Kysymyksellä halutaan kartoittaa toimia, mitä yritykset ovat tehneet valmistautuakseen kansainvälistymiseen. Kysymys on seuraava:

- Miten yrityksenne on valmistautunut kansainvälistymisen riskeihin?

Alla on listattuna kaikki saadut vastaukset. Englanniksi saadut vastaukset on käännetty suomeksi. Kolmessa vastauksessa korostuu erityisesti suunnittelun ja riskienhallinnan merkitys. Neljässä vastauksessa painottuu markkinoiden ja kilpailijoiden tunteminen (Kuva 13). Nämä vastaukset ovat linjassa aiemmin kerrotun teorian kanssa, mikä korostaa markkinatuntemuksen tärkeyttä riskien hallinnassa. Varma (2015) korostaa, että tehokas markkinatuntemus on avainasemassa riskien hallinnassa, erityisesti silloin, kun yritys laajentaa toimintaansa uusille markkinoille. Vastauksissa korostunut suunnittelu ja markkinatutkimus tukevat tätä näkemystä ja osoittavat, että yritykset ymmärtävät paikallisen markkinatuntemuksen tärkeyden, mikä on myös keskeinen elementti kansainvälistymisen onnistumisessa.

Paikallisten resurssien hyödyntäminen esiintyy vastauksissa kahdesti. (Kuva 13.) Tämä kertoo siitä, että näiden resurssien hyödyntäminen on tärkeää sopeutuessa paikallisiin markkinaolosuhteisiin ja tämä auttaa myös vähentämään kulttuurieroista johtuvia riskejä. Tämä on myös linjassa aiemman teorian kanssa, missä Johnson ja Bade (2010) painottavat, että paikallisten resurssien ja osaamisen hyödyntäminen voi merkittävästi vähentää kansainvälistymisen riskejä ja samalla parantaa yrityksen kykyä sopeutua paikallisiin markkinaolosuhteisiin.

Kahdessa vastauksessa kerrotaan myös toimista yhteistyö kumppaneiden kanssa ja tämä viittaa siihen, kuinka tärkeää on olla monipuolinen toimittajaverkosto ja luotettavat logistiikkakumppanit, mikä vähentää riskiä toimitusketjun katkeamisesta ja varmistaa toiminnan jatkuvuuden. (Kuva 13.) Kaksi vastauksista viittaa

myös lakisäädösten ja paikallisten standardien noudattamisen tärkeyteen. Paikallisia lakeja ja toimia noudattaen voidaan välttää oikeudellisia riskejä ja tällöin pystytään myös vastata paikallisten markkinoiden vaatimukset (Kuva 13).

Valmistautuminen kansainvälistymisen riskeihin vaihtelee suuresti yritysten välillä ja tämä osoittaakin kuinka erilaiset strategiat ja lähestymistavat voivat olla, riippuen yrityksen koosta, resursseista ja kansainvälistymisen vaiheesta. Monet yrityksistä ovat valmistautuneet kansainvälistymisen mahdollisiin riskeihin perusteellisesti, mutta toisaalta osa yrityksistä ei ole näihin riskeihin valmistautunut erityisemmin. Tämä saattaa viitata joko resurssien puutteeseen tai pienempään kansainvälistymisasteeseen. Voidaan todeta, että kansainvälistymisen riskeihin valmistautuminen on moniosainen prosessi, mikä vaatii suunnittelua, markkinatuntemusta ja kykyä sopeutua paikallisille markkinoille. Yritykset, jotka panostavat näihin toimiin, ovat paremmin varautuneet kansainvälistymisen tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

VASTAUKSET:

Tuonnissa, sekä ulkomaisten että kotimaisten toimittajien ylläpitäminen

Hyvällä suunnittelulla saadaan pidettyä riskit hallinnassa

Tutkimalla markkinoiden muita toimijoita ja kilpailutilannetta

Selvittänyt markkinoita ja yhteistyöyritysten taustoja tarkkaan

Tuotannon hajauttaminen, riskianalyysit

Perustimme tytäryhtiötä, joihin on palkattu paikallisia osaajia alalta.

Markkinatutkimus ja EU- sisäiset ostot

Emme mitenkään erityisesti

Noudattanut suurinta osaa paikallisista standardeista

Tavoitteenamme on ratkaista nämä haasteet investoimalla perusteelliseen markkinatutkimukseen, palkkaamalla paikallisia asiantuntijoita, mukauttamalla tuotteitamme ja markkinointistrategioitamme paikallisten mieltymysten mukaan, toteuttamalla vankkoja sääntöjenmukaisuus- ja riskienhallintajärjestelmiä, tekemällä yhteistyötä luotettavien logistiikkakumppaneiden kanssa, parantamalla monikielisiä valmiuksia, edistämällä vahvoja paikallisia kumppanuuksia sekä varmistamalla jatkuvan innovoinnin ja asiakaspalvelun erinomaisuuden.

Kuva 13 Valmistautuminen kansainvälistymisen riskeihin

Alla olevalla kysymyksellä haluttiin kartoittaa niitä asioita, mitä vastanneet yritykset pitivät tärkeimpänä kansainvälistymisessä ja tuoda esiin onnistuneesti käytettyjä strategioita ja käytäntöjä.

- Mitä neuvoja antaisitte muille yrityksille, jotka harkitsevat kansainvälistymistä?

Kuvasta 14 nähdään, että monet vastauksista korostavat huolellisen valmistautumisen tärkeyttä, sekä resurssien ja paikallisen markkinan tuntemista. Useassa vastauksessa korostetaan myös henkilöstön kokemusta ja asiantuntijuutta kansainvälistymisessä. Vastaukset "Perusteellinen selvitystyö kannattaa tehdä huolella" ja "Tutkia taustat ja markkinat", tukevat riskienhallinnan ja markkinatutkimuksen tärkeyttä. Nämä viittaavat siihen, että yritykset pitävät tärkeänä ymmärtää kohdemarkkinan riskit ja mahdollisuudet, ennen kansainvälistymistä. Neuvo "rakennettava vahvoja paikallisia kumppanuuksia", korostaa kulttuurillisten erojen ja paikallisten suhteiden tärkeyttä, mikä osoittaa, että kulttuurillinen sopeutuminen ja paikalliset verkostot ovat keskeinen osa kansainvälistymistä. Kansainvälistyminen on pitkä prosessi, mikä vaatii paljon resursseja ja tulee varautua myös vastoin käymisiin. Tätä tukee esimerkiksi vastaus "Rohkeasti matkaan, jos tulee turpaan niin ei kannata heti tulla kotiin". (Kuva 14.)

VASTAUKSET:

Kiireettömyys
Palkkaa henkilöstöä, jolla on kokemusta kansainvälistymisestä
Neuvoisin etsimään kansainvälisellä markkinalla toimivan yhteistyökumppanin, saman toimialan tiimoilta, sparrailemaan markkinan mahdollisuuksista ja riskeistä
Perusteellinen selvitystyö kannattaa tehdä huolella
Ihmisten rekrytoiminen vetämään kasvua
Kansainvälistyminen vaatii paljon resursseja sekä aikaa. Hyvillä ideoilla ja kärsivällisellä investoinnilla se on kuitenkin toteutettavissa ja pitkässä juoksussa kannattavaa.
Tutkia taustat ja markkinat. Hyvä kotimainen kivijalka
Rohkeasti matkaan, jos tulee turpaan niin ei kannata heti tulla kotiin
Markkina-analyysi teknisestä näkökulmasta on avain markkinoiden vetovoiman ymmärtämiseen
Kansainvälisesti laajentuessa tutki ja sopeudu perusteellisesti jokaiseen markkinaan, rakenna vahvoja paikallisia kumppanuuksia ja varmista paikallisten säästöjen noudattaminen, jotta voit menestyksekkäästi navigoida globaalin liiketoiminnan monimutkaisuudessa

Kuva 14 Neuvoja kansainvälistymiseen

Näiden analyysien perusteella voidaan todeta, että yritykset kokevat kansainvälistymisen monimutkaisena ja monivaiheisena prosessina, joka vaatii huolellista suunnittelua, osaavaa henkilöstöä, markkinoiden tuntemusta, sekä kykyä sopeutua paikallisiin olosuhteisiin. Tämä analyysi auttaa ymmärtämään, millaiset seikat ovat kriittisiä kansainvälistymisen onnistumiselle ja millaisia strategioita kannattaa harkita.

Viimeinen kysymys on kyselyn ainoa vapaaehtoinen, eli vastaaja sai itse valita vastaako kysymykseen vai ei. Kysymys on avoin, eli vastaaja sai itse kirjoittaa oman vastauksensa. Kysymys oli seuraavanlainen:

- Haluaisitteko lisätä jotain muuta liittyen yritykseen kansainväliseen liiketoimintaan?

Kysymyksen tarkoituksena oli antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa lisää yrityksen kansainvälistymisestä tai muusta, mikäli siihen ei ollut mahdollisuutta aiemmin kyselyssä. Kysymys on esiteltynä alla. (Kuva 15.) Tällä halusin varmistaa, että yritykset pääsevät kertomaan kaiken mahdollisen kansainvälisestä liiketoiminnastaan ja ettei mitään olennaista jäisi sanomatta.

VASTAUKSET:

Matkamme kansainvälistymisessä on opettanut meille joustavuuden, kulttuurisen herkkyyden ja jatkuvan oppimisen tärkeyden, ja uskomme, että näiden periaatteiden omaksuminen yhdessä sitoutumisemme kanssa vihreämpään ja kestävämpään tulevaisuuteen planeetalle ja ihmisille on ollut avain menestykseen ja tulee jatkossakin edistämään globaalia kasvuamme

Kuva 15 Lisäksi

7.2 Teorian ja tulosten väliset eroavaisuudet

Tässä osiossa tarkastellaan teoreettisen osion ja tulosten eroavaisuuksia. Vaikka pääosin teoria tukee tuloksia, nousi tuloksissa esiin kohtia, jotka eivät täysin vastaa esitettyjä teorioita.

Käsittelin teoriaosuudessa Uppsalan mallia, mikä painottaa yrityksen asteittaista oppimista kansainvälistymisen aikana. Malli korostaa yritysten aluksi rajoitettua sitoutumista ulkomaan markkinoille ja kansainvälistymisen lisääntymistä asteittain, sitten kun yritykselle on kertynyt kokemusta kyseisiltä markkinoilta. Tuloksissa kuitenkin ilmenee, että yritykset siirtyvät kansainvälisille markkinoille suuremmin ja nopeammin ja erityisesti tuloksissa huomataan, että yritykset haluavat reagoida nopeasti kilpailutilanteisiin ja hyödyntää kansainvälisiä mahdollisuuksia nopeammin, mitä Uppsalan malli ennustaa. Tämä voi viitata siihen, että Uppsalan malli ei nykypäivän kansainvälisille yrityksille ole yhtä asianmukainen kaikissa tapauksissa.

Esittelen teoriaosuudessa myös Born Global mallin. Tätä mallia noudattavat yritykset aloittavat kansainvälisen liiketoiminnan varhaisessa vaiheessa, hyödyntäen verkostoja ja globaaleja mahdollisuuksia. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että kohderyhmäni yritykset eivät ole suoraan Born Global -mallin mukaisia. Tutkimukseni kohdeyritykset ovat joutuneet kansainvälistymään usein pakon edessä tai markkinoiden sitä vaatiessa. Tämä osoittaa, että tutkimani yritykset noudattavat perinteisempiä kansainvälistymismalleja, mitkä eivät täysin tue Born Global mallia.

Nämä teoriat antavat arvokasta ymmärrystä kansainvälistymisestä, vaikka käytännön yritystoiminnassa, toimet voivat poiketa huomattavasti malleista. Yritykset eivät aina seuraa esimerkiksi vain yhtä mallia vaan sopeuttavat kansainvälistymisen omien tarpeidensa ja tavoitteidensa mukaisesti. Näiden kahden mallin eroavaisuudet heijastavat yritysten erilaisia lähestymistapoja ja resursseja ja näiden moninaisuus osoittaa, että kansainvälistymistrategiat voivat vaihdella huomattavasti toisistaan ja riippua esimerkiksi yrityksen koosta ja toimialasta.

7.1 Jatkotutkimusaiheet

Eroavaisuudet teorian ja käytännön välillä osoittavat tarpeen erilaisille jatkotutkimuksille. Jatkotutkimukset voisivat käsitellä digitalisaation ja globaalien verkostojen vaikutusta Uppsala mallin sovellettavuuteen nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Lisäksi voitaisiin tutkia Born Global -yritysten toimintatapojen moninaisuutta ja sitä millaisia resursseja nopea kansainvälistyminen vaatii ja miten tätä mallia voitaisiin soveltaa useampiin yrityksiin.

Jatkotutkimusaiheita lisäsi myös se, että tutkimus tehtiin kattoalan yritysten kansainvälistymisestä ja vastaajia oli vain kymmenen, mikä rajoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja vastaukset eivät ole niin hyvin verrattavissa esimerkiksi muihin toimialoihin. Tulokset heijastavat paremmin juuri kattoalan yritysten kokemuksia kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimus avasi monia jatkotutkimus mahdollisuuksia, missä tämä työ toimisi hyvänä pohjana kansainvälistymisen liittyvissä perusasioissa. Jatkotutkimukset voisivat paneutua enemmän esimerkiksi kansainvälistymisen pitkäaikaisiin vaikutuksiin, eri strategioiden vertailuun, digitalisaation vaikutuksiin, sekä kestäväen kehityksen ja kulttuurierojen vaikutuksiin kansainvälistymisessä. Jatkotutkimuksissa kohderyhmä voisi sijoittua esimerkiksi eri teollisuuden aloille, mikä parantaisi tulosten yleistettävyyttä ja lisäisi tulosten monipuolisuutta.

7.2 Eettiset kysymykset

Sähköisiin kyselyihin voi liittyä myös eettisiä ongelmia, sillä vastaajan anonymiteettia on vaikea turvata. Internetiä käyttäneen tietokone pystytään paikallistamaan vastanneen tietokoneen IP-numeron perusteella ja mikäli kysely toimitetaan sähköpostitse, voi sähköpostiosoite paljastaa jo vastaajan. (Vilkkä, 2021, Tutkimusaineiston keräämisen tavat.) Sähköpostitse lähetetyssä kyselylomakkeessa on myös etunsa. Tällöin vastaaja pystyy varmistamaan, ettei sama henkilö vastaa kyselyyn useaan otteeseen ja tällöin tutkija pystyy myös seuraamaan, jo vastanneita ja lähettämään muistutuksen niille, jotka eivät ole vastanneet. Tällöin anonymiteetti ei säily aineistonkeruussa, mutta tutkimusraportissa nimettömyys kuitenkin

säilyy. (Valli, 2018, Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa).

Tässä tapauksessa anonymiteetti ei säilynyt täysin, sillä vaikka kyselyssä ei pyydetä ilmoittamaan vastaajaan nimeä, vastaaja kuitenkin kertoo edustamansa yrityksen nimen, jolloin vastaus voidaan yhdistää yrityksen edustajaan. Kuitenkin saatekirjeessä tuodaan vastaajalle selkeästi ilmi, että tutkimus on luottamuksellinen ja tietoja ei käytettä muuhun kuin tutkimustarkoituksiin. Lisäksi saatekirjeessä mainitaan, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa lopullisista tuloksista. (Liite 2.)

7.3 Luotettavuuden pohdinta

Kyselylomakkeessa on omat hahtansa, mitkä saattavat vaikuttaa kyselyn toimivuuteen ja siten tutkimuksen luotettavuuteen. Kysymysten teko ja muotoilu on ehdottoman tärkeää, jotta vastaaja ymmärtää kysymyksen halutulla tavalla, jos tämä ei toteudu voivat tulokset vääristyä. Kysymykset eivät myöskään saa olla epämääräisiä tai johdattelevia. (Valli, 2018, Aineistonkeruu kyselylomakkeella.) Tässä tapauksessa tulee huomioida, että kaksi kymmenestä vastaajasta eivät vastanneet omalla äidinkielellään. He vastasit kyselyyn englanniksi, mutta vastausten perusteella, kysymykset on ymmärretty oikein. Lisäksi vastausten kerääminen ja riski vastausprosentin jäämisestä alhaiseksi voi olla vaikeus kyselylomakkeen onnistumisessa. Myös vastauksien saamisessa voi kestää ja tämä vastausviive voi vaikuttaa tutkimuksen aikatauluun (Vilkka, 2021, Tutkimusaineiston keräämisen tavat).

Kun kyselylomake lähetetään sähköpostitse, tulee varmistaa, että kaikilla vastaajilla on käytössään internet ja sähköposti. Kaikilla tulisi olla siis samat resurssit kyselyn vastaamiseen. (Vilkka, 2021, Tutkimusaineiston keräämisen tavat). Teknologian kehittyessä ja monipuolistuttua, jolloin tietokoneiden lisäksi on tullut älypuhelimet ja tabletit, tulee kyselyn teossa huomioida, että vastaaminen on helppoa kaikilla näillä laitteilla. (Valli, 2018, Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa). Tässä tapauksessa, kun kyselylomake on lähetetty ainoastaan

eri yritysten toimijoille suoraan sähköpostitse, voidaan olettaa, että kaikilla vastaajilla oli yhtäläinen mahdollisuus internetin ja sähköpostin käyttöön ja kyselyyn vastaamiseen.

Arvioin kyselylomakkeeni luotettavuutta, kyselylomakkeessa kysyttyjen kysymysten perusteella. (Liite 1.) Tässä tapauksessa, saamieni vastausten perusteella, kysymykset ovat ymmärretty oikein ja kysymyksillä saatiin selville haluttu tieto. Kyselylomake myös testattiin ennen lopullisen lomakkeen lähetystä. Testaukseen osallistui viisi (5) liiketalouden opiskelijaa kansainvälisen kaupan suuntautumislinjalta. Pyysin myös osaa vastaajista vastaamaan kyselyyn älypuhelimeltaan ja osaa tietokoneeltaan, jolloin varmistui, että lomake oli helposti vastattavissa molemmilta näiltä laitteilta.

LÄHTEET

Bergmann, H., Greiner, C., & Jaspers, P. Kansainvälistyvä yritys – laki- ja vero-opas. Kauppakamari. 2011. Viitattu 7.3.2024.

Glomer, S. Wasserman, C. Partnerships, Joint Ventures & Strategic Alliances. Law Journal Press. 2003. Viitattu 24.7.2024

Glowik, M. Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases of Asian High-Technology Firms: Haier, Hon Hai Precision, Lenovo, LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony, TCL, Xiaomi. Walter de Gruyter GmbH. 2016. Viitattu 20.2.2024.

Grath, A. Handbook of International Trade and Finance: The Complete Guide to Risk Management, International Payments and Currency Management, Bonds and Guarantees, Credit Insurance and Trade Finance. Kogan Page. 2008. Viitattu 2.3.2024.

Heikkilä, T. Tilastollinen tutkimus. Edita Oppiminen Oy. 2014. Viitattu 25.6.2024.

Johnson, T., & Bade, D. Export/Import Procedures and Documentation. Amacom. 2010. Viitattu 31.7.2024

Juuti, P., & Puusa, A. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. 2020. Viitattu 15.2.2024.

Jylhä, E., & Viitala, R. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorialat ja trendit. Edita Publishing Oy. 2019. Viitattu 10.3.2024.

Jylhä, E., & Viitala, R. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Oppiminen Oy. 2013. Viitattu 25.6.2024.

Rao, P. Subba. Introduction to international business. Himalaya Publishing House. 2010. Viitattu 24.2.2024.

Schueffel, P., Baldegger, R., & Amann, W. Behavioral patterns in born-again global firms. *The Multinational Business Review*, Vol. 22 Iss 4 pp. 418–441. 2014. Viitattu 8.7.2024.

Steenhuis, H-J., & Roland, L. *International Operations: How Multiple International Environments Impact Productivity and Location Decisions*. Business Expert Press. 2014. Viitattu 29.3.2024.

Sherman, A. *Franchising & Licensing : Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*. Amacom. 2003. Viitattu 24.7.2024

Twarowska, K., & Kąkol, M. International business strategy reasons and forms of expansion into foreign markets. *Manage. Know. Learn. Int. Conf*, 2013. Viitattu 17.2.2024.

Valli, R. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Santalahti-kustannus. 2018. Viitattu 24.6.2024.

Varma, S. *International Business, 2nd Edition*. Pearson Education India. 2015. Viitattu 24.6.2024.

Vilkkä, H. *Tutki ja kehitä*. Santalahti-kustannus. 2021. Viitattu 24.6.2024.

LIITELUETTELO

LIITE 1.

Kyselylomake

Yrityksenne nimi: *

Lyhyt vastausteksti

Yrityksenne toimiala: *

Lyhyt vastausteksti

Yrityksen koko (henkilöstön määrä): *

Lyhyt vastausteksti

Kansainvälistymisen aste (esim. vienti, ulkomaiset toimipisteet): *

Lyhyt vastausteksti

Mitkä olivat yrityksenne tärkeimmät syyt kansainvälistymiseen? (valitse kaikki sopivat) *

- ☐ Uusien markkinoiden tavoittaminen
- ☐ Parempi kasvupotentiaali
- ☐ Kilpailukyvyyn parantaminen
- ☐ Riskien hajauttaminen
- ☐ Tekninen osaaminen ja asiantuntijuus
- ☐ Asiakkaiden seuraaminen ulkomaille
- ☐ Kilpailijoiden seuraaminen ulkomaille

Mitä kansainvälistymisstrategioita yrityksenne on käyttänyt? (valitse kaikki sopivat) *

- ☐ Vienti
- ☐ Tuonti
- ☐ Ulkomaiset investoinnit
- ☐ Yhteisyritykset ja strategiset liittoumat
- ☐ Lisenssointi ja franchising
- ☐ Muu...

Mitä toimia yrityksenne on toteuttanut ennen kansainvälistymistä? *

- ☐ Markkinatutkimus
- ☐ Kilpailija-analyysi
- ☐ Riskien arviointi
- ☐ Ulkomaan markkinoiden valinta
- ☐ Verotus- ja lakisäädösten selvittäminen
- ☐ Muu...

Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet kansainvälistymisessä? (valitse kaikki sopivat) *

- ☐ Kulttuurierot
- ☐ Taloudelliset riskit
- ☐ Lainsäädännölliset haasteet
- ☐ Poliittinen epävakaus
- ☐ Logistiikka ja toimitusketjun hallinta
- ☐ Muu...

Miten yrityksenne on valmistautunut kansainvälistymisen riskeihin? *

Pitkä vastausteksti

Mitä hyötyjä yrityksenne on saavuttanut kansainvälistymisen kautta? (valitse kaikki sopivat) *

- ☐ Liikevaihdon kasvu
- ☐ Markkina-aseman vahvistaminen
- ☐ Innovaatioiden lisääntyminen
- ☐ Toiminnan tehostaminen
- ☐ Uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen
- ☐ Kilpailukyvyyn parantuminen
- ☐ Muu...

Mitkä ovat yrityksenne tulevaisuuden suunnitelmat kansainvälistymisen suhteen? (Valitse kaikki sopivat) *

- ☐ Uusille markkinoille laajentuminen
- ☐ Nykyisten ulkomaisten markkinoiden vahvistaminen
- ☐ Uusien kansainvälisten kumppanuuksien luominen
- ☐ Muu...

Mitä neuvoja antaisitte muille yrityksille, jotka harkitsevat kansainvälistymistä? *

Pitkä vastausteksti

Haluaisitteko lisätä jotain muuta liittyen yrityksenne kansainväliseen liiketoimintaan?

Pitkä vastausteksti

LIITE 2.

Saatekirje

Tutkimuskysely: Yrityksen kansainvälistymiskokemukset / Research Survey: Company's Internationalization Experiences

Message below in English!

Hei!

Olen Elisa Virtanen ja suoritan tällä hetkellä opinnäytetyötäni Vaasan ammattikorkeakoulussa, liiketalouden koulutusohjelmassa. Työni käsittelee kattoalan yritysten kansainvälistymistä ja sen haasteita sekä mahdollisuuksia.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miksi ja miten yritykset kansainvälistyvät sekä kartoittaa kansainvälistymisen mahdollisia haasteita. Tämä tutkimus tarjoaa tärkeää tietoa siitä, kuinka yritykset voivat hyödyntää kansainvälistymisen tuomia mahdollisuuksia ja parantaa kilpailukykyään kansainvälisillä markkinoilla.

Arvostaisin suuresti, jos voisit käyttää muutaman minuutin ajastasi ja vastata tutkimukseni kyselyyn. Vastauksesi ovat erittäin arvokkaita ja auttavat minua saamaan kattavamman kuvan yritysten kansainvälistymisstrategioista ja -kokemuksista.

Voit osallistua kyselyyn seuraavan linkin kautta:

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja käytetään ainoastaan tutkimustarkoituksiin, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa julkistuista tuloksista. Mikäli sinulla on kysymyksiä tai tarvitset lisätietoja, älä epäröi ottaa yhteyttä minuun.

Kiitän jo etukäteen arvokkaasta ajastasi ja yhteistyöstäsi.

Ystävällisin terveisin,

Elisa Virtanen

elisavirtanen02@gmail.com

Hi!

My name is Elisa Virtanen, and I am currently working on my thesis at Vaasa University of Applied Sciences, in the Business Administration program. My thesis focuses on the internationalization of roofing companies and the challenges and opportunities it presents.

The aim of my research is to understand why and how companies internationalize and to identify the potential challenges associated with internationalization. This study provides important insights into how companies can leverage the opportunities brought by internationalization and improve their competitiveness in international markets.

I would greatly appreciate it if you could take a few minutes of your time to respond to my survey. Your responses are extremely valuable and will help me gain a more comprehensive understanding of companies' internationalization strategies and experiences.

You can participate in the survey through the following link:

All responses will be treated confidentially and used solely for research purposes and individual respondents cannot be identified from the published results. If you have any questions or need further information, please do not hesitate to contact me.

Thank you in advance for your valuable time and cooperation.

Best regards,

Elisa Virtanen

elisavirtanen02@gmail.com