

Lappeenranta University of Technology

Kansainvälinen liiketoiminta

TONI RÄSÄNEN

**TIETOINTENSIIVISEN ASIAANTUNTIJAPALVELUYRITYKSEN
KANSAINVÄLISTYMISEN HAASTEIDEN TUNNISTAMINEN –
ISO-BRITANNIAN MARKKINAT**

Kandidaatintyö

Ohjaaja:

Tutkijaopettaja Hanna Salojärvi

Alkusanat

Syksy 2014 on osoittautunut tähänastisen opiskeluaikani haastavimmaksi ajanjaksoksi. Tukikuukausista aiheutuneet paineet valmistua kandidaatiksi ja edessä hämmöttävä, ajoittain epävarma, opiskelijavaihtoon pääsy Etelä-Koreaan ovat ruoskineet minua henkisesti läpi harmaan vuodenajan. Tämän kandidaatin työn valmiiksi saaminen on valtava edistysaskel tämän hankalan mutta todella opettavaisen syyslukukauden päättämisessä. Kiireisestä aikataulusta johtuvan epätoivon keskellä Tommi Läntisen herkkä tulkinta kappaleessa "Jari ja Minä" auttoi kantamaan vaikeuksien yli.

Työn sujuvan loppuunsaattamisen johdosta haluan kiittää erityisesti työni ohjaajaa, Hanna Salojärveä, erinomaisesta kannustuksesta ja joustavuudesta sekä Innoverin omistajayrittäjä Jarkko Tolvasta, joka sitoutui loppuun asti auttamaan minua tutkielmaa tehdessä ilmenneiden ongelmakohtien ratkaisussa.



Lappeenrannassa 05.12.2014

Sisällysluettelo

Alkusanat	i
Sisällysluettelo	ii
Kuva- ja taulukkoluetelo	iii
1. Johdanto	1
1.1. Tutkimusongelma ja – kysymykset.....	2
1.2. Tutkimusote ja –menetelmät	3
1.3. Tutkimuksen rajaukset, rakenne ja viitekehys	3
2. Tietointensiivisen pk-yrityksen kansainvälistyminen haasteet	5
2.1. Pk-yrityksen erityispiirteet.....	5
2.1.1. PK-yriytysten ongelmat.....	6
2.2. Tietointensiivinen palvelusektori	7
2.2.1. Tietointensiivisen asiantuntijapalveluyrityksen kansainvälistyminen .	8
2.3. PK-yrityksen kansainvälistyminen	9
2.3.1. Pk-yriytysten kansainvälistymisen haasteet	9
2.3.2. Kulttuurin vaikutus liiketoiminnassa	12
3. Kohdeyrityksen kansainvälistymisen haasteet	20
3.1. Kohdeyritys Innovator Network Oy	20
3.1.1. Resurssit ja osaaminen	21
3.1.2. Kohdemarkkinat ja yrityksen tavoitteet	21
3.1.3. Syyt kansainvälistymiselle	22
3.2. Markkina-alueiden analyysi	23
3.2.1. Suomen liiketoimintakulttuuri	23
3.2.2. Iso-Britannian liiketoimintakulttuuri	24
3.2.3. Suomen ja Iso-Britannian eroavaisuudet.....	27
3.3. Haasteiden kartoitus ja merkitysten arviointi	30
3.3.1. Yrityksen kannalta oleellisimmat haasteet.....	30
4. Johtopäätökset ja pohdintaa	34
4.1. Johtopäätökset	34
4.2. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet	35
LÄHTEET	37

Kuva- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Empiirisen osan viitekehys.....	4
Kuva 2. Yritysten laadulliset eroavaisuudet.....	6
Kuva 3. Kansainvälistymisen haasteen	10
Kuva 4. KIBS-palveluiden viennin haasteet	10
Kuva 5. Hofsteden kulttuuridimensiot	13
Kuva 6. Suomen ja Iso-Britannian dimensioarvot	29
Taulukko 1. Yritysluokkien kynnsarvot (Euroopan komissio 2006).....	5
Taulukko 2. Power distance	14
Taulukko 3. Individualism vs. collectivism	15
Taulukko 4. Masculinity vs. femininity	17
Taulukko 5. Uncertainty avoidance	18
Taulukko 6. Long term orientation vs. Short term normative orientation	19
Taulukko 7. Organisaatiokaavio Innover.....	20
Taulukko 8. Yrityksen kannalta oleellisimmat haasteet	31

1. Johdanto

Suomi on kautta aikojen elänyt viennistä. Tänä päivänä Suomesta viedään tuotteita ja palveluita ulkomaille vuosittain lähes 60 miljardin euron edestä. Tästä kokonaisviennistä noin 13 miljardia euroa muodostuu palveluiden ulkomaankaupasta. (Tulli, 2014) Nykyaikaisessa globaalissa maailmassa, ja tämän hetkessä pitkittyneessä taantumassa vienti on osin romahtanut. Yritykset joutuvat etsimään uusia markkinoita sekä asiakkaita, jotta epävarma tilanne saadaan korjattua ja työntekijöiden työpaikat säilytettyä. Erityisen suuressa roolissa tässä ovat kasvuyritykset suurempien yritysten jouduttua entistä heikompaan asemaan. Myös pk-yritysten tulisi aktivoitua kohti kansainvälisiä markkinoita ja kehittää vienti- ja kansainvälistymisvalmiuksiaan. Kansainvälistymisvalmiudet mahdollistaisivat etulyöntiaseman elpyvillä markkinoilla taloustilanteen lähtiessä jälleen nousuun. (Ernst&Young, 2010, s.3)

EU-alueen yhtenäisyys ja IT teknologian jatkuva kehitys on mahdollistanut fyysisten tuotteiden lisäksi enenevässä määrin myös palveluiden kansainvälistämisen EU:n sisällä. Palveluiden kansainvälistämistä Euroopan markkinoilla ovat tutkineet useat eri tutkijat (esim. Valentina, M & Guerrieri, P.; Miozzo, M & Miles, I. 2002). Euroopan ulkopuolella palveluiden kansainvälistämistä on tutkinut muun muassa Braga (1996) kehitysmaiden näkökulmasta. IT teknologian kehittyminen on palveluiden kansainvälistämisen kannalta merkittävä tekijä ja tämä rooli esimerkiksi etänä tuotettavien asiantuntijapalveluiden kannalta on alkanut kiinnostaa tutkijoita. Etänä tuotettavien asiantuntijapalveluiden kansainvälisyyttä ovat tutkineet esim. Paluch, S. & Holzmuller, H. (2014).

Tähän taloustilanteen luomaan haasteeseen ja globalisaation myötä avautuneisiin mahdollisuuksiin yritysten kansainvälistämisessä ovat vastanneet erityisesti tietoa tuotteenaan hyödyntävät tietointensiiviset asiantuntijapalveluyritykset, eli KIBS-yritykset. Tietointensiiviset asiantuntijapalveluyritykset ovat kasvaneet Suomessa muiden länsimaiden tavoin merkittävästi 1990-luvulta lähtien. Kasvu on ollut erityisen nopeaa tietotekniikan, liiketoiminnan ohjauksen, T&K palveluiden sekä henkilöstöpalveluiden saralla. Palvelusektorilla tietointensiivisten asiantuntijapalveluyritysten kansainvälistymisaste on muita palvelualoja korkeampi. (Miozzo, M. & Miles, I. 2002, 208) Tämän voi nähdä johtuvan tietointensiivis-

ten asiantuntijapalveluiden tuotteiden aineettomasta luonteesta, kun taas perinteisessä palvelutuotteessa on myös fyysisiä ominaisuuksia läsnä.

Perinteisempiä asiantuntijapalveluita, joissa fyysinen ominaisuus on osa palvelua, on hieman haastavampaa viedä yli kotimaan rajojen kuin tietoon perustuvia palveluita. Näiden asiantuntijapalveluyritysten kansainvälistymiseen liittyviä tutkimuksia ovat tehneet muun muassa Netland & Alfnes (2007) sekä Castellacci (2008). Tässä kandidaatintutkielmassa keskitytään tietointensiivisiin asiantuntijapalveluyrityksiin niiden kasvavan merkityksen ja nopean kansainvälistymisen johdosta. Näiden yritysten kansainvälistymistä ei ennen 2000-lukua oltu tutkittu kovinkaan monipuolisesti (Miozzo et al. 2002), mutta nykyisin aihetta on tutkittu runsaammin (esim. Bao, S. & Toivonen, M. 2014; Lingyuon, W., Muhos, M., Kess, P. 2011; Tuominen, T.).

1.1. Tutkimusongelma ja – kysymykset

Tämän kandidaattityön tarkoituksena on selvittää Tamperelaisen pk-yrityksen kohtaamia mahdollisia haasteita ja esteitä yrityksen suunnitellussa kansainvälistymisprosessissa Iso-Britannian markkinoille. Tutkielman tavoitteena on kuvailla pienen suomalaisen asiantuntijapalveluyrityksen merkittävimpiä haasteita kansainvälistymisprosessissa. Tutkielman pääongelma:

- Millaisia erilaisia haasteita tai esteitä liittyy suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistymiseen Iso-Britannian markkinoille?

Pääongelman lisäksi tutkimuksen alaongelmiksi voidaan tunnistaa seuraavat kysymykset:

- Kuinka suomalainen ja isobritannialainen yrityskulttuuri eroavat toisistaan
- Kuinka tunnistetaan pk-yrityksen kansainvälistämisen kriittisimmät haasteet?

Edellä mainittujen tutkimuskysymysten avulla on tarkoitus luoda toimeksiantoyritykselle kuva siitä, kuinka Iso-Britannian markkinoilla tulisi toimia ja mitä asioita yrityksen tulisi erityisesti ottaa huomioon jo kansainvälistymistä suunnitellessa.

1.2. Tutkimusote ja –menetelmät

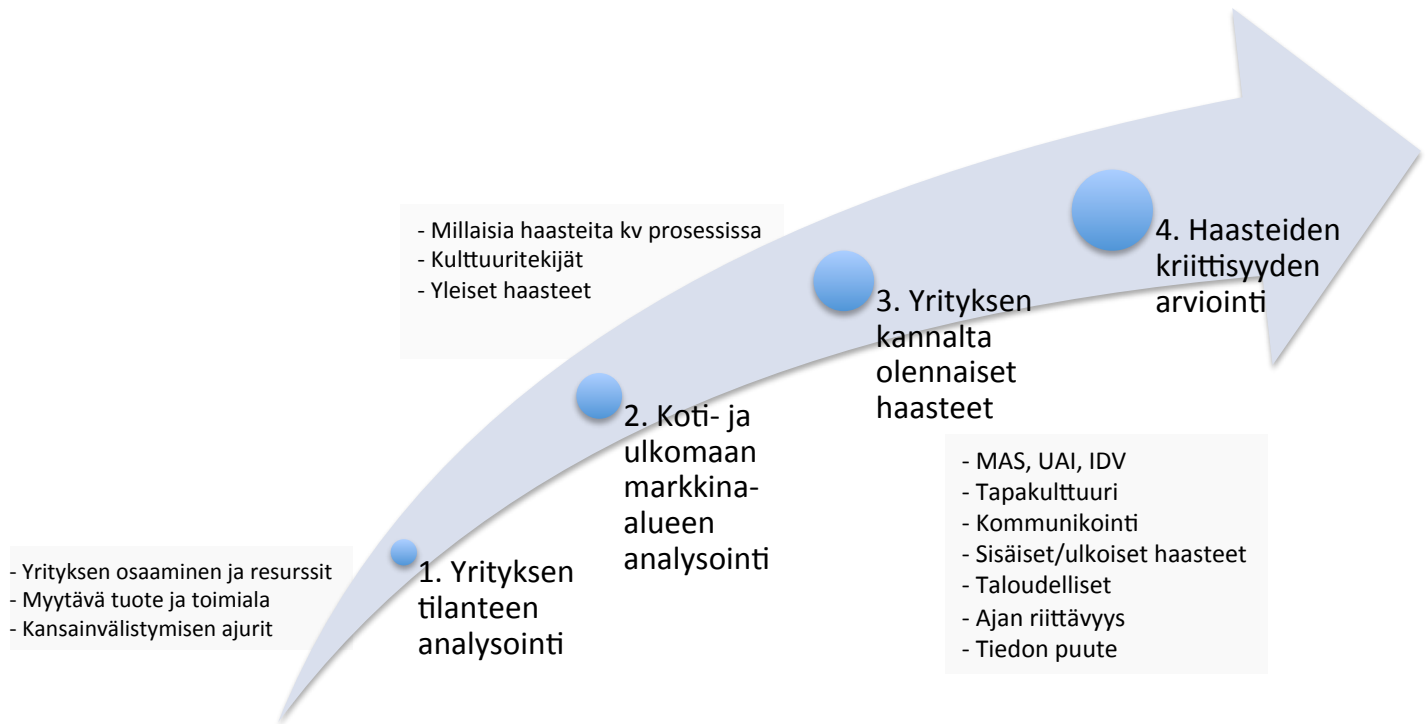
Tutkimusotteet voidaan jakaa viiteen osaan, jotka ovat käsiteanalyttiset, nomoteettiset, päätöksentekometodologiset, toiminta-analyttiset ja konstruktiviset tutkimusotteet. (Olkkonen, 1993, ss. 65-79) Tässä työssä käytetään sekä käsiteanalyttistä että toiminta-analyttistä tutkimusotetta. Käsiteanalyttisen tutkimusotteen avulla rakennettiin aikaisemman teorian ja empirian perusteella käsitejärjestelmä empiiristä osaa varten. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa tilannetta ja tuottamaan normatiivisia ohjeita ja tavoitteita. (Olkkonen, 1993, ss. 72-76) Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, eli vapaamuotoista keskusteluita, joissa keskusteltiin Liitteessä 1 esitetyistä ennalta määritellyistä teemoista. Teemahaastattelussa olivat mukana kohdeyrityksen omistaja ja päätöksentekijä.

1.3. Tutkimuksen rajaukset, rakenne ja viitekehys

Kansainvälistymistä voidaan tarkastella eri tasoilla, kuten maa-, toimiala- tai yritystasolla. Tässä työssä kansainvälistymistä tarkastellaan ainoastaan yritystasolla. Yritystason tarkastelu rajataan koskemaan ainoastaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Kohdeyrityksen pyynnöstä ja aiheen laajuudesta johtuen, haasteiden ratkaisuehdotusten esittäminen on rajattu työn ulkopuolelle. Haasteiden yksityiskohtaisempi analysointi ja ratkaisu suoritetaan yrityksen sisäisenä toimenpiteenä.

Kandidaatintyön toinen kappale keskittyy määrittelemään osaamisintensiivisen pk-yrityksen kansainvälistymistä ja siihen liittyviä haasteita. Kappaleessa käsitellään muun muassa tietointensiivistä palvelusektoria ja kansainvälistymiseen liittyviä haasteita.

Kolmannessa kappaleessa pyritään määrittämään ja tunnistamaan kohdeyrityksen kansainvälistymisen kannalta kriittisimmät haasteet kuvan 1 viitekehyksen mukaisesti. Viimeisessä kappaleessa käydään tiivistetysti läpi tutkielman lopputulokset ja esitetään jatkotutkimusaiheita.



Kuva 1. Empiirisen osan viitekehys

2. Tietointensiivisen pk-yrityksen kansainvälistyminen haasteet

KIBS (engl. Knowledge Intensive Business Service) tarkoittaa tietointensiivisiä liiketoiminnan palveluita (Muller, E. & Zenker, A. 2001). Kansainvälistymisellä yleensä tarkoitetaan liiketoiminnan laajentamista maantieteellisesti kotimaan rajojen ulkopuolelle. Yritys on kansainvälinen toimija, jos se myy tuotteitaan ulkomaille, tuo ulkomaisen yrityksen tuotteita kotimaahan tai toimii ulkomaalaisten yritysten kanssa yhteistyössä. (Ruzzier et al. 2006, 477)

2.1. Pk-yrityksen erityispiirteet

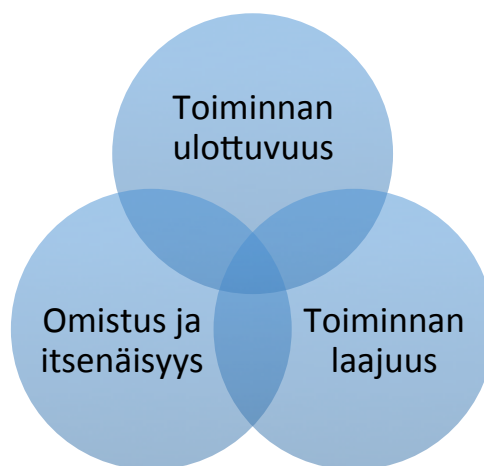
Pk-yrityksen määrittää Kubr (2002) mukaan henkilöstön määrä, liikevaihto, investointien määrä, resurssien maksimitarve ja näiden monimuotoiset yhdistelmät. Oleellista määrittelyssä on kuitenkin maakohtaisesti määritellyt kriteerit. Euroopan komission on määritellyt kriteerit pk-yrityksille EU-alueella vuonna 2006 julkaisemassa tiedotteessa. Tämän määritelmän mukaan pk-yritykset ovat yleensä riippumattomia yrityksiä, sillä ne ovat joko täysin itsenäisiä tai niillä on yksi tai useampi vähemmistöosakkuus muussa yrityksessä. Taulukossa 1. on listattu tärkeimmät pk-yrityksen määrittävät ominaisuudet. Henkilöstömäärä on kriittisin tekijä arvioitaessa mihin luokkaan pk-yritys kuuluu, mutta yritys voi itse valita liikevaihdon ja taseen loppusumman väliltä.

Taulukko 1. Yritysluokkien kynnsarvot (Euroopan komissio 2006)

Yritysluokka	Henkilöstömäärä	Vuosiliikevaihto	Taseen loppusumma
Keskisuuri yritys	< 250	50 milj. euroa	43 milj. euroa
Pieni yritys	< 50	10 milj. euroa	10 milj. euroa
Mikroyritys	< 10	2 milj. euroa	2 milj. euroa

Pk-yritysten erityispiirteet muokkautuvat usein omistajajohtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Myös yrityksen koko ja kehittyneisyyden taso määrittävät yrityksen piirteitä. Pk-yrityksissä ominaista on myöskin taloudellisten ja

ajallisten resurssien sekä asiantuntijuuden puute, joka näkyy omistajajohtajan generalistisuudessa spesialistin sijaan. Pk-yrityksissä päätöksenteko on usein kaaottista omistajajohtajan tehdessä päätöksiä tilannekohtaisesti. (Gilmore, A. Carson, D. & Grant, K. 2001) Carson (1990) määrittelee isojen ja pienten yritysten määrällisten eroavaisuuksien lisäksi laadullisia eroja. Laadulliset erot on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuva 2. Yritysten laadulliset eroavaisuudet

Pk-yritykset toimivat pienillä alueilla ja harva näistä yrityksistä toimii koko maassa tai ulkomailla ja ne toimivat usein kapeilla markkina-alueilla ja niiden osuus markkinasta on melko pieni. Pk-yrityksen omistus on keskittynyt yhdelle tai muutamalle henkilölle, jotka ovat usein sitoutuneet yritykseen omalla taloudellisella panoksellaan.

Pk-yritysten ollessa pieniä, ne kykenevät hyödyntämään työvoimansa tehokkaasti ja ovat strategisesti ketteriä. Omistajajohtajat ovat pk-yrityksissä motivoituneita ja johtavat esimerkillään. Pk-yrityksen sisäinen kommunikointi on nopeaa ja hierarkia usein matalaa. Työntekijät pystyvät kouluttautumaan ja kehittymään työssään nopeasti. Pienen kokonsa ansiosta, yritykset voivat myös huomattomasti kokeilla uusia markkina-alueita ja hyötyä siellä samankaltaisten isojen yhtiöiden harjoittamasta markkinoinnista. (Kubr, M. 2002, 548)

2.1.1. Pk-yritysten ongelmat

Kubr (2002) määrittelee myös pk-yrityksille ominaisia ongelmia. Näitä yleisongelmia ovat mm. lainsäädäntö, luoton saanti, markkinoille pääsyn ongelmat

ja/tai osaamattomuus näiden markkinoiden tunnistamiseen. Pienet yritykset kohtaavat myös ongelmia, joihin isommat yritykset pystyvät usein helpommin vastaamaan. Näitä ovat

- Mahdollisuus palkata spesialisteja on rajallinen
- Tarkan ja riittävän tiedon kerääminen ja analysointi
- Ketteryys katoaa yrityksen liiketoiminnan kasvun myötä
- Erikoistuotetta tai –palvelua on vaikea differoida
- Kotimainen osaaminen ei takaa menestystä ulkomailla

Pk-yritykset ovat vastahakoisia käyttämään konsulttipalveluita ja yrittävät usein pärjätä täysin omien resurssiensa avulla. Tämä johtuu omistajajohtajien haluttomuudesta investoida mahdollisesti kalliisiin liike-elämän palveluihin, heillä ei ole aikaa etsiä sopivia konsultteja, joilla olisi oikeanlaista kokemusta heidän toimialastaan eivätkä he halua antaa yrityskohtaista informaatiota ja lukuja ulkopuolisen nähtäväksi. (Kubr, M. 2002, 548-551)

2.2. Tietointensiivinen palvelusektori

Tietointensiiviset asiantuntijapalveluyritykset, eli KIBS-yritykset (Knowledge intense business services), ovat organisaatioita jotka edustavat etulinjassa nykyaikaisen tietoyhteiskunnan erikoispalveluryhtymä. IT-palvelut, tekninen suunnittelu ja konsultointipalvelut ovat hyviä esimerkkejä KIBS-yrityksestä (Toivonen, M. 2009, 14–16). Tämänkaltaisten yritysten lopputuote on sama kuin tuotteen valmistukseen käytetty panos, eli tieto. KIBS-yritysten tapa luoda lisäarvoa asiakkailleen tulee tiedon luomisen, sen kartuttamisen ja tiedon levittämisen kautta. Tämänkaltaisen tiedon hallinta ja johtaminen mahdollistaa räätälöityjen palveluratkaisuiden tarjoamisen asiakkaille. Tietoon perustuvat markkinat, joissa KIBS-yritykset toimivat, ovat tiedon luonteen takia hyvin epätasapainoisia, muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja näillä markkinoilla vallitsee usein epävarmuutta tiedon tuottamisen monitulkintaisuudesta johtuen, saadun sillä tiedon laatua ja hyödyllisyyttä on vaikeaa arvioida. (Strambach, S. 2008, 155)

Muller, E. & Doloreux, D. (2009) luonnehtivat KIBS-yrityksiä asiantuntijaorganisaatioiksi, joiden tuotevalikoima liittyy perinteisiin asiantuntijapalveluihin tai vaihtoehtoisesti uuteen teknologiaan pohjautuviin tietopohjaisiin palveluproses-

seihin. KIBS-yrityksillä on iso rooli asiakkaidensa innovaatiokyvykkyyden kehittämisessä, mutta tietointensiiviset yritykset voidaan nähdä innovaattoreina itsekin, sillä ne luovat ratkaisuita asiakkaansa kanssa yhteistyössä tai jopa tämän puolesta. (Muller et al. 2009)

Kemppilä ja Mettänen (2004, 26–27) sekä Muller et al. (2009) ovat määrittäneet tiettyjä ominaisuuksia kuvaamaan KIBS-yrityksiä. Näitä ominaisuuksia ovat mm. palvelujen perustuminen tietointensiivisyyteen ja ammatilliseen osaamiseen, palvelut tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tietoa luoden tai jakaen, jonka tavoitteena on parantaa asiakkaan omaa osaamista. Tässä tapauksessa asiakkaalta edellytetään usein korkeaa osaamistasoa, jotta palveluprosessi onnistuisi, mutta asiakkaan oman osaamisen kehittämisen sijasta asiakkaalle myyty tieto voi jo itsessään olla KIBS-yrityksen palvelu.

2.2.1. Tietointensiivisen asiantuntijapalveluyrityksen kansainvälistyminen

Koska tieto on usein luonteeltaan yleismaailmallista, aineetonta ja nopeasti siirrettävissä minimaalisin kustannuksin, on KIBS-yritysten nopea kansainvälistyminen yleistä. Miles, I. (2005) ja Toivonen, M. (2004) määrittelevät kolme perusmallia KIBS-yrityksen kansainvälistymiselle:

- Evolutionaarinen yleismalli, jossa kotimarkkinoilta toimintaa laajennetaan asiakkaiden perässä yhä kauemmas uusiin maihin.
- Born-global malli, jossa yritys suuntaa suoraan kansainvälisille markkinoille. Tuote on tässä tapauksessa usein tietokoneohjelmisto.
- Epäsuoran kansainvälistymisen malli, jossa yritys toimii lähinnä kotimaassaan, mutta palvelee toista kotimaassa toimivaa yritystä, jolla on vahvat kansainväliset sidokset.

Bao, S. & Toivonen, M (2014) korostavat kuitenkin KIBS-yritysten monimuotoisuutta kansainvälisyyden suhteen. Tämänkaltaisten yritysten kansainvälistymisprosessia on vaikea lokeroida minkään tietyn mallin mukaisesti (Bao, S et al. 2014). Kansainvälistyvä KIBS-yritys tarvitsee huomattavasti enemmän tietoa kohdemaan liiketoimintaympäristöstä ja käytännöistä. Kotimaan osaaminen ei yksin riitä takaamaan osaamistasoa muualla. (Miles, I. 2005)

2.3. Pk-yrityksen kansainvälistyminen

Pk-yritysten tapauksessa, kasvun saavuttaminen kansainvälisen toiminnan avulla on yleistymässä valtioiden purkaessa kaupankäynnin rajoitteita, maailmantalouden integroitua sekä kehittyneemmän teknologian ansiosta. (Lu, J.W.& P.W. Beamish, 2001, 1) Tämänkaltainen kehitys on suosiollista esimerkiksi suomalaisen Pk-yrityksen kannalta, sillä kotimarkkinat ovat pienet, teknologiatuotteiden kehitys on huipussaan, markkinoilla on kovaa kilpailua ja kansainvälistyminen on tehty verrattain helpoksi erilaisten tukien myötä (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2010, 11). Holmlund (2007) toteaa Pk-yritysten kansainvälistymisen lähtevän liikkeelle usein yrityksen sisäisistä prosesseista. Tämä tarkoittaa että yrityksen ensikokemukset ulkomaankaupasta liittyvät ulkomaisiin ostotoimiin, joista se hiljalleen siirtyy myymään omia tuotteitaan yksittäiseen ulkomaahan kerrallaan (Holmlund. M, 2007, 461).

Tekesin vuonna 2009 tuottaman tutkimuksen mukaan suomalainen palveluvienti on muuhun Eurooppaan verrattuna melko alhaista. Lähinnä ainoita tunnettuja suomalaisia palveluvientituotteita ovat juuri KIBS-palvelut. Suomalaisista yrityksistä vuonna 2007 saatujen tietojen pohjalta, vain 6% yrityksistä pyrki voimakkaaseen kasvuun ja 32% yrityksistä ei ollut halukkuutta kasvuun. Vastaavat luvut Euroopassa olivat 11,2% ja 29%. (Toivonen, M. 2009, ss. 14-16)

2.3.1. Pk-yritysten kansainvälistymisen haasteet

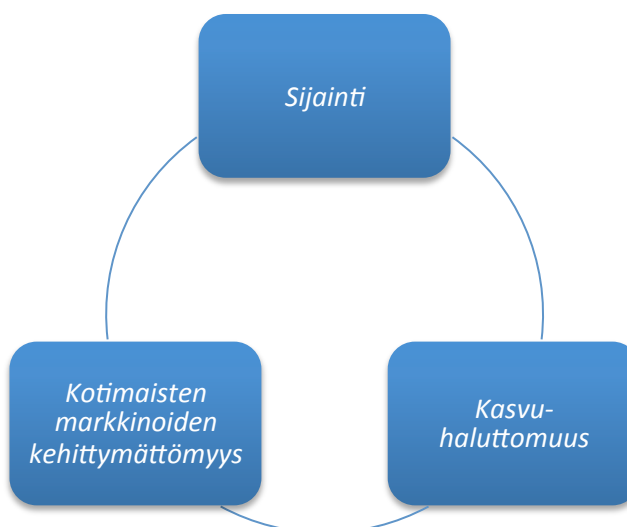
Kansainvälistymien esteinä Leonidoun (1995, 31) pitää sellaisia tekijöitä, jotka rajoittavat yrityksen kykyä laittaa kansainvälistymisprosessi liikkeelle, kehittää tätä prosessia ja ylläpitää sitä. Nämä tekijät liittyvät asenteisiin, yrityksen rakenteeseen, tapaan toimia sekä liiketoimintaympäristöön. Shaw, V. & Darroch, J. (2004, 329) jakavat kansainvälistymisen haasteet viiteen laajaan kategoriaan;



Kuva 3. Kansainvälistymisen haasteen

Taloudellisiin haasteisiin sisältyvät mm. resurssien saatavuus ja ulkomailla toimimisen kustannukset. Johtamiseen liittyviä haasteita ovat esimerkiksi kansainvälisen osaamisen ja sitoutumisen puute. Markkinoista johtuviksi haasteiksi luokitellaan yleinen lainsäädäntö, taloudelliset tekijät, markkinatiedon puute yms. Toimialalla haasteita luovat kilpailun taso ja intensiteetti sekä teknologian taso kun taas yrityksen sisäisiksi haasteiksi voidaan lukea rajoitetut resurssit ja yrityksen koosta kumpuavat haasteet. (Shaw, V. Darroch, J. 2004).

KIBS-palveluiden vientiin liittyviä haasteita ovat Tekesin tutkimuksen mukaan



Kuva 4. KIBS-palveluiden viennin haasteet

Sijaintiin liittyviä haasteita ovat mm. Suomen maantieteellinen sijainti muuhun maailmaan nähden ja tulotaso ero lähinaapurivaltioiden kanssa. Tämä syö suomalaisten yritysten kilpailukykyä. Kasvuhaluttomuus kulkee käsi kädessä kansainvälistymishaluttomuuden kanssa. Yritykset mainitsivat syiksi jo saavutetun optimaalisen koon ja riskinottohaluttomuuden. Pienenä pysyminen rajoittaa mahdollisuuksia toimia kansainvälisesti. Näin on erityisesti sellaisia KIBS-palveluita tarjoavissa yrityksissä, joissa palvelu on sen luonteista, ettei niiden vientiä voida hyödyntää teknologian tarjoamien sähköisten kanavien kautta. Tämä tarkoittaisi jatkuvaa matkustamista kohdemaahan, johon pienillä yrityksillä harvemmin on mahdollisuuksia. Kotimaisten markkinoiden kehittymättömyyteen liittyvillä haasteilla tarkoitetaan Suomen palveluintensivisyyden kehittymättömyyttä, eli tilannetta jossa useat yritykset tuottavat osaamisintensiiviset palvelut itse. Kotimainen kysyntä on heikkoa, eikä se kannusta yrityksiä erikoistumaan vaan tuottamaan itse ja ottamaan vastaan kaikki soveltuvat toimeksiannot, joka on johtanut kansainvälisen erikoisosaamisen kehittymättömyyteen. (Toivonen, M. 2009, ss.14-16)

Yrityksen siirtyessä uudelle markkina-alueelle, se joutuu Barringerin (1998) mukaan tilanteeseen, jossa joudutaan johtamaan sekä kotimaassa sijaitsevaa yritystä että käytännössä uutta start-up-yritystä. Yrityksen kotimaassa saavutettu tietotaito, työntekijöiden sitoumus ja motivaatio sekä heidän erikoisosaamisensa siirtäminen uudelle markkina-alueelle on usein haastava prosessi (Barringer, B. R, 1998, 469)

Kanasen (2011) lausahdus, ”Työpöytä-analyysin avulla voidaan välttää kansainvälistymisen pahimmat sudenkuopat” kuvaa hyvin sitä, kuinka yritykset ja erityisesti yrityksen johto voisi suhteellisen vähäisellä ajankäytöllä ottaa selvää kohdemaastaan. Näin ollen voitaisiin ehkäistä ongelmia ja haasteita jotka johtuvat tietämättömyydestä sekä johdon yleisestä sitoutumattomuudesta kansainvälistymisprosessiin. Kananen erottaa kansainvälistymisen esteet kahteen rajoitettavaan luokkaan, jotka ovat keinotekoiset ja luonnolliset esteet

Keinotekoiset esteet

Keinotekoisia esteitä ovat valtioiden luomia ja ylläpitämiä keinoja rajoittaa ja hillitä erityisesti ulkomailta saapuvien yritysten tuontia. Tällaisia ovat mm. tullimak-

sut, joiden perimmäisenä tehtävänä on ollut osittain valtion aktiviteettien rahoittaminen sekä kotimaan tuotannon suojaaminen ulkomaisilta kilpailijoilta. Tuontiintiöt ovat tullimaksujen ohella toinen keino rajoittaa ulkomailta saapuvan halvan tavaran maahantuloa. Standardien ja kohdemaassa vallitsevan lainsäädännön avulla valtiot määrittelevät millaisia tuotteita maahan saa tuoda. Erilaiset laatuvaatimukset ovat hyvä esimerkki tällaisista standardeihin perustuvista keinotekoisista haasteista, jossa maahantuova yritys joutuu modifioimaan tuotettaan tai palveluaan maan laatuvaatimuksien mukaiseksi. Viimeisenä keinoitekoisena esteenä Kananen mainitsee valtion myöntämät tuet, jotka antavat kotimaisille yrityksille kustannusedun maahantuojia kohtaan. EU:n sisäinen lainsäädäntö kieltää jokaisessa jäsenvaltiossa teollisuuteen liittyvät tuet, sillä ne rajoittavat Euroopan Unionin perusidea vapaasta kilpailusta, liikkuvuudesta ja tavaroiden virrasta.

Luonnolliset esteet

Kanasen luokittelemat luonnolliset esteet liittyvät kulttuurisiin tekijöihin sekä kohdemaan yleisiin käytäntöihin ja tottumuksiin. Mitä kauemmas kotimaasta yritys laajentaa kansainvälisiä toimiaan, sitä erilaisemmaksi kulttuuri ja toimintatavat muuttuvat niin toimialakohtaisesti kuin asiakkaiden käytökseltäkin. Vietäessä tuotetta tai palvelua kohdemaahan, on kyseessä ostajan markkinat, jolloin ostaja saattaa hyvinkin muodostaa lopullisen ostopäätöksensä näihin luonnollisiin tekijöihin perustuen tuotteen laadun, käytännöllisyyden ja ominaisuuksien sijaan. (Kananen, J. 2011, ss.19-23)

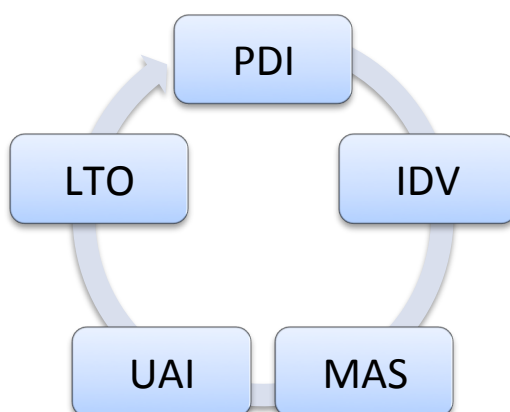
2.3.2. Kulttuurin vaikutus liiketoiminnassa

Browaeyns ja Price (2008, s.9) määrittelevät kulttuurin yhteiskuntaa rakentavaksi tekijäksi. Kulttuuri muokkaa heidän mukaansa ihmisten käyttäytymistä ja luo viitekehysten sille kuinka ihmisten välinen kanssakäyminen hoidetaan jonkin tietyn ryhmän sisällä. Browaeyns et al. listaavat ominaisuuksia jotka ovat tyypillisiä kulttuurin käsitteelle, näitä ovat integraatio eli yhdentyminen, sopeutuminen, kommunikointi ja ilmaiseminen. Hofstede (1980, s.25) kuvailee kulttuuria ihmismielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa tietyn ihmisryhmän toisesta. Browaeyns et al. vievät Hofsteden ajatusta hieman syvemmälle ja toteavat tämänkaltaisen ”ohjelmoinnin” määrittelevän tietyn ryhmän sisällä olevien ihmis-

ten käsityksen itsestään, muista ja ympäröivästä maailmasta ja tämä yhteisesti jaettu käsitys sitoo sen ryhmän ihmiset toisiinsa. Tästä voidaan päätellä että yhteisön oma kulttuuri on opittua, ei synnynäistä ja kulttuuri tulee nähdä suhteellisena käsitteenä, sillä ei ole olemassa yhtä oikeaa standardisoitua kulttuuria. Kansallisen kulttuurin lisäksi ihmisille muodostuu omia alakulttuureita, joiden ominaisuudet riippuvat sosiaalisesta ympäristöstä, maantieteellisestä sijainnista sekä omasta henkilökohtaisesta historiasta (Browaeys et al).

Hofsteden kulttuuridimensiot

Geert Hofstede loi vuonna 1968 kulttuuritekijöihin perustuvan mallin, jonka avulla voidaan arvioida eri maiden kulttuurisia vaikutuksia yritysmaailmassa. Hofstede toteutti tutkimuksensa IBM työntekijöiden avulla keräten vastauksia yli 116 000 kysymykseen 72 eri maassa ja 20 eri kielellä. Tuloksena näistä kyselyistä syntyi viisi eri kulttuuriin perustuvaa ulottuvuutta, jotka ovat: (Hollensen S. 2011. s.245)



Kuva 5. Hofsteden kulttuuridimensiot

Seuraavaksi jokaista näitä dimensioita avataan hieman tarkemmin ja havainnollistetaan matriiseilla Browaeys et al. (s. 22-27) mukaillen.

PDI - Power distance

PDI mittaa sitä, kuinka alemmassa asemassa olevat työntekijät hyväksyvät yrityksen sisällä ilmenevän vallan epätasaisen jakautumisen. Perimmiltään dimension avulla havainnollistetaan sitä, miten tietyssä yhteiskunnassa mielletään ihmisten eriarvoisuus. Maissa, joissa PDI arvo on korkea, ihmiset hyväksy-

vät sen että valta jakautuu epätasaisesti, jokaisella on oma paikkansa, eikä tätä asetelmaa kyseenalaisteta. Matalan PDI arvon saaneen maan väestö pyrkii jakamaan vallan ja vastuun tasapuolisesti. Epätasaisen vallanjaon esiintyessä ihmiset pyrkivät saamaan tälle toiminnalle oikeutetun selityksen. (The Hofstede Center 2014a)

Browaeys et al. (2008) kuvailevat valtaetäisyyden eroja käskyjen noudattamisen muodossa. Jos yhteisössä arvostetaan kokemusta ja statuksen tuomaa asemaa, alemman tason työntekijät haluavat mieluummin ottaa suoria käskyjä vastaan eivätkä osoita aloitteellisuutta. Jos taas yhteisön ihmiset mieltävät johdon olevan tasa-arvoinen heidän kanssaan, johtajien päätökset, arviot ja ohjeistukset ovat kyseenalaistettavissa. Korkean valtaetäisyyden maissa/yhteisöissä työntekijät kantavat vastuun epäonnistumisista, kun taas matalan valtaetäisyyden omaavissa maissa/yhteisöissä epäonnistumiset johtuvat pikemminkin itse systeemistä, ei niinkään yksittäisistä ihmisistä. (Browaeys et al. 2008, s.22)

Taulukko 2. Power distance

Matala PDI	Korkea PDI
Vallanjaon epätasaisuuden tulisi olla minimaalista	Vallanjaon epätasaisuus on väistämättöntä ja kaikilla on ansaitsemansa paikka
Hierarkia on olemassa vain kätevyystensä johdosta	Organisaation hierarkia on luonnollista
Esimiehet ja työntekijät ovat samanarvoisia	Esimiehet ja työntekijät ovat erilaisia
Kaikille tulisi suoda samat edut, ei status symboleita	Vallanpitäjät ovat etuoikeutetussa asemassa
Alaisia tulisi konsultoida	Alaisia käsketään tekemään
Yksilöitä tulee kunnioittaa ja johtajan tulisi olla työntekijöiden tukena	Auktoriteettia tulee kunnioittaa ja johtajan tulee olla lempeä yksinvalti

IDV - Individualism vs. Collectivism

Individualismi tarkoittaa tässä dimensiossa sitä, missä määrin tietyn maan väestössä vallitsee vahvat individualistiset arvot eli missä määrin ihmiset pyrkivät huolehtimaan vain itsestään, omista eduistaan ja heidän välittömässä vaikutuspiirissä olevista ihmisistä kuten perheeseen kuuluvista henkilöistä. Korkean IDV maissa ihmiset käyttäytyvät edellä mainitulla tavalla, kun taas matalan IDV maissa ihmiset muodostavat sosiaalisia, hyvin tiiviitä verkostoja joiden sisällä kaikki huolehtivat toisistaan. Yhteisön asema IDV dimensioita kautta katseltuna määräytyy hyvin sen mukaan puhuvatko ihmiset ”minä” vai ”me” muodossa. (The Hofstede Center 2014b)

Matalan IDV:n maissa sosiaaliset verkostot ja ihmissuhteet muodostuvat perhesiteidenkin ulkopuolella olevista ihmisistä. Veriside takaa automaattisesti luottamuksen ja lojaliteetin, mutta perheen ulkopuolelta sosiaalisen verkoston piiriin tulevien henkilöiden kanssa ollaan jatkuvasti kanssakäymisessä kasvotusten. Sisäpiiriin kuuluvien henkilöiden välisiä suhteita pidetään suurella arvolla ja henkilöt sen sisällä kokevat ryhmään kuulumisen monin eri tavoin palkitsevaksi. Kollektiiviset tavoitteet ajavat omien etujen edelle, vaikka se vaatisi henkilökohtaisia uhrauksia. Ihmiset hakeutuvat jatkuvasti matalan IDV maissa esimerkiksi yhteisiin asuintiloihin oman asunnon sijaan (Hollensen 2011, s. 246). Korkean IDV:n maissa kilpailuhenkisyttä pidetään hyveenä ja oman edun tavoittelu on pikemminkin sääntö kuin poikkeus ja siitä pidetään tarvittaessa huoli erilaisiin sopimuksiin ja velvoitteisiin vedoten. (Browaeys et al. 2008, 23)

Taulukko 3. Individualism vs. collectivism

Kollektiivinen	Individualistinen
”me”	”minä”
Identiteetti rakentuu ryhmässä	Identiteetti on yksilöllistä
Päätöksenteko ryhmän etua ajatellen	Päätöksenteko omien tarpeiden mukaan
Ihmissuhteet menevät tehtävien edelle	Tehtävät ihmissuhteita ennen
Tarve kuulua organisaatioon	Yksilöllinen aloitteellisuus ja saavutukset

MAS - Masculinity vs. Feminity

Jos yhteiskunnassa suositaan sellaisia piirteitä kuten tavoitteellisuus, sankaruus ja itsevarmuus, sekä menestystä tuetaan materiaalilla, on kyseessä vahvasti maskuliininen toimintatyyli. Tällaiset yhteisöt ovat yleisesti ottaen hyvin kilpailuhenkisiä. Vastakohtana tälle on feministisempiä arvoja suosiva yhteiskunta. Näitä arvoja ovat yhteistyöhenkisyys, vaatimattomuus, heikompien huomiointi sekä elämänlaatu. Feministisemmät yhteisöt pyrkivät yksimielisyyteen ja yhteisymmärrykseen. (The Hofstede Center 2014c)

Browaeys et al. kuvailevat Hofsteden MAS ulottuvuuden olevan rakennettu pitkälti perinteisiä sukupuoliroolien erityispiirteitä hyödyntäen. Ulottuvuuden avulla voidaan tehdä selkeitä erotteluita sen suhteen, kuinka yhteisössä suhtaudutaan esimerkiksi työntekoon. Maskuliinisemmissä yhteisöissä työnteko nähdään haasteena ja mahdollisuutena saavuttaa mainetta ja kunniaa kun taas enemmän feminiinisiä piirteitä omaavissa yhteisöissä ihmisten välistä vuorovaikutusta arvostetaan työympäristössä enemmän kuin raakaa suorittamista. (Browaeys et al. 2008, s.23-24) Maskuliinisista ominaisuuksista Hollensen (2011, s. 246) toteaa niiden vaikuttavan erityisesti siihen miten esimerkiksi Yhdysvalloissa kaikki mikä on iso ja suurta, pidetään hyvänä, kun taas feminiinisemmissä maissa, kuten Tanska ja Ruotsi, pieni on kaunista ja työn tavoitteissa painotetaan kvalitatiivisia ominaisuuksia kvantitatiivisten sijaan. Hollensen huomioi myös MAS arvon vaikutuksen siihen millaisia uramahdollisuuksia organisaatioissa on tarjolla ja kuinka liikkuvaa työnkuva on kyseessä.

Taulukko 4. Masculinity vs. femininity

Maskuliisuus	Feministisyys
Erotettavissa olevat sukupuoliroolit	Häilyvät sukupuoliroolit
Miehet tehtäväorientoituneita, naiset hoivaavia	Molemmat sukupuolet hoivaavassa roolissa
Painoarvo kilpailussa ja suorituksessa	Painoarvo yhteistyössä ja ympäristössä
Varallisuuden haalinta	Elämänlaatu
Kunnianhimo/eläminen työlle	Palveluhenkisyys/oma elämä tärkeämpi
Kunnia suorittajille ja omatoimisille	Sympatia heikko-osaisia kohtaan ja keskinäiselle riippuvuudelle
Johtajat jäməköitä ja osaavia	Johtajat tunneälykkäitä

Uncertainty avoidance

UAI mittaa sitä, kuinka epämiellyttäväksi jonkin yhteisön ihmiset kokevat epävarmuuden ja monimutkaisuuden. Perimmäinen tarkoitus tässä dimensiossa on selventää sitä, missä määrin yhteiskunnassa siedetään epävarmaa tulevaisuutta: tulisiko tulevaisuutta pyrkiä kontrolloimaan vai pitäisikö asioiden edetä omalla painollaan? Korkean UAI arvon saaneissa maissa epävarmuutta pyritään välttämään ohjeita ja sääntöjä luomalla. Hollensen (2011) painottaakin johtajien vastuuta tämän epävarmuuden estämiseksi pitkän aikavälin suunnitelmia luoden korkean UAI maissa. (Hollensen, 2011 s.246) Poikkeava käytös ja erikoiset ideat saavat negatiivisen vastaanoton. Matalan UAI arvon saaneissa maissa ihmisten asenne tulevaisuutta ja epävarmuutta kohtaan on vapautuneempi ja normaalit rutiinit ajavat tiukkojen periaatteiden ja sääntöjen edelle. (The Hofstede Center 2014d) Korkean UAI omaavissa kulttuureissa johtajien odotetaan olevan jatkuvasti tilanteen tasalla ja pitävän kaikkia lankoja käsissään. Matalan UAI omaavat kulttuurit kyseenalaistavat auktoriteettia; yksi tai muutama valtaapitävä ei voi tietää kaikesta kaikkea. (Browaeys et al. 2008, s.25)

Taulukko 5. Uncertainty avoidance

Korkea UAI	Matala UAI
Epävarmuutta tulee hallita	Epävarmuus on luonnollista
Suvaitsemattomuus erikoisuuksia kohtaan	Erilaisuus ei ole uhka
Ennustettavuus ja selkeys arvossa	Monimutkaisuutta siedetään
Huoli turvallisuudesta ja muutosvastarinta	Riskienottoa ja innovaatioita
Säännöt ovat tarpeen/konflikteja vältetään	Vähän sääntöjä/konflikti voi rakentaa uutta
Asiantuntijoita arvostetaan	Maalaisjärki riittää
Sisäinen palo työntekoon	Kova työnteko ei ole sinällään hyve

LTO - Long-term orientation vs. Short-term normative orientation

Yhteisöt jotka saavat matalan LTO arvon arvostavat pitkälti perinteitä, vaalivat historiaansa ja suhtautuvat epäileväisesti kaikkeen joka liittyy yhteiskunnan muutokseen. Korkean LTO arvon omaavat yhteisöt lähestyvät asioita hieman käytännönläheisemmin. Tällaisissa yhteisöissä kannustetaan yksilöitä luomaan uutta ja kehittämään uusia ideoita tulevaisuuden varalle. Liike-elämän kannalta tätä dimensiota voidaan kutsua myös nimellä Pragmatism eli PRA. (The Hofstede Center 2014e)

Viides ulottuvuus lisättiin malliin hieman myöhemmin kuin ensimmäiset neljä ulottuvuutta. Tämä johtui siitä, että neljä ensimmäistä ulottuvuutta olivat pitkälti muodostuneet länsimaisen kulttuurin parissa. Viidennessä ulottuvuudessa otettiin mukaan aasialaisia kulttuureita, jotta saatiin vertailtua länsimaisten ja idän kulttuurien käsitystä ajasta. Ulottuvuuden tarkoituksena ei ole tehdä eroa sille, onko yhteiskunta staattinen vai tulevaisuuteen suuntautunut, vaan selventää sitä, millä tavoin ihmiset asennoituvat elämää kohtaan. (Browaeyns et al. 2008, s.27) Hollensen (2011, s.247) mainitsee erityisiä tekijöitä jotka synnyttävät korkean LTO arvon. Näitä tekijöitä ovat mm. sinnikkyys ja määräysvallan syntymisen aseman perusteella. Lyhyen aikavälin orientaatioissa tekijöiksi hän mainitsee ihmisen henkilökohtaisen vakauden ja stabiiliteetin.

Taulukko 6. Long term orientation vs. Short term normative orientation

Lyhyen ajan orientaatio	Pitkän ajan orientaatio
Tarve saavuttaa jotakin, päättäväisyys	Vastuuvollisuus, itsehillintä
Lojaliteetti vaihtelee tarpeen vaatiessa	Elinikäinen lojaliteetti
Palkitseminen kykyjen mukaisesti	Sosiaalisia ja taloudellisia eroja tulee välttää
Paino lyhyen aikavälin toiminnassa	Fokus tulevaisuudessa
Johto ja työntekijät eri leireissä	Omistaja-johtajilla ja työntekijöillä jaetut tavoitteet

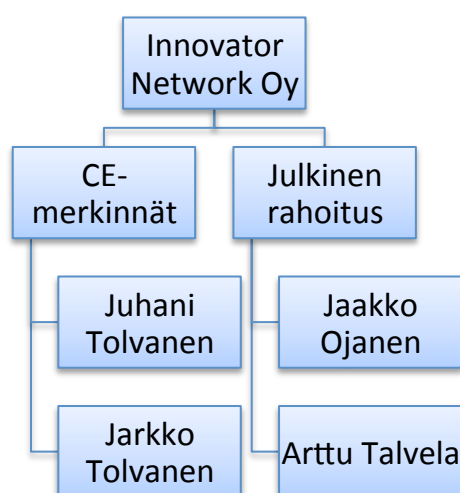
3. Kohdeyrityksen kansainvälistymisen haasteet

Tässä kappaleessa tutustutaan kohdeyrityksen Innovator Network Oy:n tilanteessa kappaleessa 1.3 esitetyn viitekehyksen mukaisesti. Prosessi koostuu neljästä päävaiheesta, jotka ovat yrityksen tilanteen analysointi, koti- ja kohde-markkinan analysointi, olennaisten haasteiden tunnistaminen ja tunnistettujen haasteiden kriittisyyden arviointi.

3.1. Kohdeyritys Innovator Network Oy

Innovator Network Oy, eli Innover, on vuonna 2012 perustettu tamperelainen asiantuntijapalveluyritys. Yrityksen avainhenkilöitä ovat omistajayrittäjät Jarkko ja Juhani Tolvanen. Tällä hetkellä yritys työllistää täyspäiväisesti kolme henkilöä, minkä lisäksi yrityksessä on yksi osa-aikainen työntekijä. Innoverin liiketoiminta koostuu kahdesta erillisestä yksiköstä, CE-merkintöjen asiantuntijapalveluista sekä julkisen rahoituksen asiantuntijapalvelusta. (Tolvanen, 2014) Tämän työn käsittelemä kansainvälistyminen ja sen haasteet koskettavat vain CE-merkintöjen asiantuntijapalvelua, sillä rahoituspalvelua ei aiota tällä hetkellä kansainvälistää.

Taulukko 7. Organisaatiokaavio Innover



Innoverin liiketoiminta keskittyy rakennustuotteiden CE-merkintöihin liittyvien konsultointipalveluiden tarjoamiseen rakennusalan mikro- ja pienyrityksille. Nykyinen liiketoiminta CE-merkintöjen parissa sai alkunsa vuonna 2012 ja tämän jälkeen Innover onkin jo avustanut yli 50:tä kotimaista ja ulkomaista yritystä CE-merkinnän hankinnassa ja onkin noussut jo yhdeksi suomen johtavista CE-merkintöihin keskittyneistä yrityksistä. (Tolvanen, 2014)

Kohdeyritys on kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa. Yritys vastaa Gravesin ja Thomaksen (2008) kuvausta vaiheittain kansainvälistyvistä yrityksistä (Traditional Firm), eli kansainvälistymisen laukaisijana on kotimarkkinoiden pieni koko ja kansainvälistymisellä haetaan yrityksen kasvua. Kansainvälistymisen prosessi etenee vaiheittain keskittymällä aluksi yksittäiseen maahan, Iso-Britanniaan. Iso-Britannia valittiin kansainvälistymisen kohdemaaksi kielen osaamisen ja lainsäädännön yhteneväisyyksistä johtuen. (Graves & Thomas, 2008)

3.1.1. Resurssit ja osaaminen

Yrityksen henkilöstöllä ei ole aikaisempaa kokemusta kansainvälistymisestä ja Iso-Britannia on heidän ensimmäinen ulkomainen markkina-alue. Innoverilla on on asiakkaita tällä hetkellä yli 50 ja liikevaihto vuonna 2014 tulee olemaan noin 300 000 euroa. Kulurakenne yrityksessä on hyvin kevyt kiinteiden kustannusten koostuessa lähes ainoastaan toimitilan vuokrasta ja työntekijöiden palkoista.

Omistajayrittäjät työskentelevät itse täyspäiväisesti yrityksessä. Heidän motivaationsa yrityksen toiminnan kehittämisessä ja erikoistumisensa on korkealla tasolla. Omistajilla ei löydy juurikaan vielä muuta työkokemusta, koska Innover perustettiin omistajien ollessa vielä opiskelijoita Tampereen Teknisessä Yliopistossa. Yrityksen toiminnan kehittämisen lisäksi omistajayrittäjiltä löytyy motivaatiota myös kasvumahdollisuuksien etsimiseen niin Suomesta kuin ulkomailtakin.

3.1.2. Kohdemarkkinat ja yrityksen tavoitteet

Potentiaalisiin asiakkaisiin lukeutuvat kaikki rakennustarvikkeita valmistavat yritykset, joiden tuotteet kuuluvat rakennustuoteasetuksen mukaisen CE-merkinnän piiriin, eli rakennustuotteet joille on julkaistu harmonisoitu tuotestan-

dardi. Alustavan arvion mukaan Suomessa tällaisia yrityksiä on tällä hetkellä noin 1000 ja suhteutettuna Iso-Britannian yrityskantaan saadaan karkea arvio, jonka mukaan siellä kyseisiä yrityksiä on noin 9 000. Markkinat kasvavat sitä mukaa kun uusia harmonisoituja tuotestandardeja julkaistaan. Yrityksen nykyinen markkinaosuus Suomen markkinoilla on n. 10% ja Innoverin tavoitteena on saavuttaa Suomen markkinoista 25% markkinaosuus. Suomen markkinoilla 25% osuus tarkoittaa 250 asiakasyritystä. Englannin markkinoilla realistinen tavoiteosuus yrityksellä on 5%, mikä yritysten lukumääränä tarkoittaa yli 400 yritystä. Iso-Britannian jälkeen yrityksen tarkoituksena on siirtyä nopeasti muihin ETA-maihin. Jo pelkästään EU-maissa kohdemarkkinat kattavat yli 330 000 yritystä, luku on vielä suurempi kun mukaan lasketaan loput ETA-alueen maat, eli Norja, Irlanti ja Luxembourg. (Tolvanen, 2014)

3.1.3. Syyt kansainvälistymiselle

Lainsäädännön aiheuttama pakote CE-merkintöjen hankkimisesta aiheuttaa päänaivaa rakennustuotteita valmistaville yrityksille ympäri ETA-aluetta. Rajallisista resursseista johtuen etenkin mikro- ja pienyrityksillä on vaikeuksia hankkia tuotteilleen lain vaatima CE-merkintä: Vaikka yrityksellä olisikin osaamista, työntekijöitä on lähes mahdoton irrottaa useita kuukausia kestävään CE-merkintäprojektiin. Tästä syystä ainoa vaihtoehto on useimmissa tapauksissa turvautua ulkopuolisen konsultin puoleen, jolloin kustannukset nousivat useisiin kymmeneen tuhansiin euroihin. (Tolvanen, 2014)

Suomessa tilanne pk-yritysten parissa on huono ja monia yrityksiä uhkaa liiketoiminnan lopettaminen, koska yrityksille ei ole tarjolla heille mitoitettua ratkaisua CE-merkinnän hankkimiseen. Alustavan selvityksen mukaan muissa EU-maissa tilanne on vielä heikompi. Yrityksen laajentuminen juuri Iso-Britanniaan sai alkunsa liikekumppanin kautta saadusta tiedosta, jonka mukaan kyseisellä markkina-alueella on todellista puutetta yrityksen tarjoamasta erityisosaamisesta. (Tolvanen, 2014)

Yrityksen tavoitteena on laajentaa toimintaa kattamaan koko ETA-alueen mikro- ja pienyritykset, koska EU lainsäädännöstä johtuen samaa tuotetta voidaan tarjota sellaisenaan jokaisessa Euroopan talousalueen jäsenmaassa. Markkina-alue, joihin aluksi tähdätään Suomen lisäksi on Iso-Britannia. Kotimaan markki-

noita on helppo hyödyntää, koska yrityksellä on jo olemassa referenssejä ja asiakkaita. Yritys valitsi Iso-Britannian markkinat, koska maasta löytyy paljon rakennustuotteita valmistavaa teollisuutta ja heidän johtamisjärjestelmänsä on käännetty jo englanniksi. Lisäksi Innover on jo saanut useita kyselyitä isobritannialaisilta yrityksiltä palveluihinsa liittyen. Kyselyistä seitsemän liittyi Innoverin kehittämään CE-merkintöjen johtamisjärjestelmään ja tämän lisäksi paikalliset konsultointiyrietykset (mm. Highland Colour Coaters Ltd.) ovat ehdottaneet yhteistyötä. (Tolvanen, 2014)

3.2. Markkina-alueiden analyysi

Jotta kohdeyritys kykenisi selkeämmin näkemään koti- ja kohdemarkkinan eroja, tulee näiden kahden eri maan liiketoimintaan liittyviä ominaispiirteitä käsitellä tarkemmin. Ensin tarkastellaan kotimarkkinaa, Suomea, ja tämän jälkeen kohdemarkkina Iso-Britanniaa. Tarkastelun jälkeen nostetaan esille sellaisia ominaisuuksiin liittyviä eroja, jotka poikkeavat selkeästi toisistaan näissä kahdessa maassa.

3.2.1. Suomen liiketoimintakulttuuri

Suomalaiset arvostavat kovaa ja vastuuntuntoista työtä. Ohjeiden selkeys ja niiden tarkka noudattaminen ovat vakioita työympäristössä. Tarkkuutta ja täsmällisyyttä pidetään itsestäänselvyytenä ja annettu sana sitoo antajaansa. Tätä odotetaan myös ulkomaisilta kumppaneilta. Yleisesti pohjoismaisessa liiketoiminnassa rehellisyys, eettisyys, kunnioitus ja läpinäkyvyys ovat ensiarvoisen tärkeitä ominaisuuksia. Kestävä kehitys on integroitu läpi yritysten toimintaketjujen ja tämä näkyekin teollisuuden tarkoissa laatumääräyksissä sekä tuotteiden valmistusprosesseissa. Suomalainen yrityshierarkia on melko konservatiivinen, mutta kommunikointi johdon ja työntekijöiden välillä on vaivatonta ja mahdollista. Työntekijät Suomessa ovat usein hyvin uskollisia yritykselleen niin kauan kuin vain oikeudenmukaisuus vallitsee yrityksen sisällä. Yrityksen perinteet ovat arvossa ja tästä johtuen kaikki muutokset yrityksessä otetaan yleensä vastaan skeptisesti ja muutosvastarintaa esiintyy usein. Yritysjohdo on usein korkeasti koulutettua ja hyvin informoitua, sillä Suomessa tiedonkeruu ja analysointi otetaan todella vakavasti, jotta voidaan tehdä strategisesti oikeita päätöksiä nopeassakin aikataulussa. (AKK, 2011) Suomalaisessa liike-elämässä virkistysta-

pahtumat järjestetään usein ravintoloissa, joissa viini virtaa melko reippaasti (Accuf, 2011, 90).

Kommunikointi ja neuvottelut

Suomalaisessa kulttuurissa neuvottelut alkavat nopeilla muodollisuuksilla, kuten jokaisen läsnäolijan kättelyllä ja tervehtimisellä. Keskustelun aikana on tyypillistä säilyttää katsekontakti, jolla osoitetaan että keskitytään kuuntelemaan mitä toinen sanoo. Tapaamisista sovitaan etukäteen ja niihin tulee saapua ajallaan. Suomalaiset eivät harrasta ns. small-talkia vaan käyvät usein heti asiaan. Suomalaisissa neuvotteluissa on tyypillistä että päätöksentekijä on korkeassa asemassa yrityksessä ja hyvien tapojen mukaisesti neuvotteluissa tulisi puhutella sinuttelun sijaan jos kyseessä ei ole ennestään tuttu henkilö. Jos neuvotteluiden yhteydessä pidetään esityksiä, tulisi niiden olla yksityiskohtaisia ja faktoihin perustuvia. Suomalaiset, sekä miehet että naiset, suosivat liike-elämässä tummaa pukua. Liikelounaiden yhteydessä pukeutuminen on vapaampaa ravintolasta riippuen, eikä ruokailun yhteydessä yleensä puhuta liiketoimista. (Accuf, 2011, 89)

3.2.2. Iso-Britannian liiketoimintakulttuuri

Hofsteden dimensioita hyödyntäen, voidaan todeta että briteillä on matalampi PDI sekä matalampi UAI, mutta samanaikaisesti heillä on korkeampi IDV ja he ovat kunnianhimoisempia kuin useimmat muista Euroopan maista. Brittiläinen tyyli hoitaa liikeasioita on hyvin pragmaattinen konservatiivisista ja byrokraattisista organisaatiomuodoistaan huolimatta. Heille luonteenomaista on ottaa asiat ja tilanteet vastaan sellaisina kuin ne tulevat. Britit eivät pyri rajoituksilla ja tiedoksiannoilla ennaltaehkäisemään mahdollisia vastoinkäymisiä, sillä he ovat liiallisen valvonnan ja ohjeistuksen suhteen hyvin skeptisiä. Vastoinkäymisten ja yllättävien tilanteiden syntyessä he pyrkivät mieluummin neuvottelemaan tilannekohtaisesti mitä tulisi tehdä. Tästä johtuen on sanottu että britit kokevat organisaatiot pikemminkin markkinoina kuin varsinaisina säädeltyinä yrityksinä. Koska britit ovat hyvin individualistisia, työ on heille pelkkä työ, joka on täysin erotettavissa omasta henkilökohtaisesta elämästä. (Browaeys et al. s.44)

Kuten monelle Länsi-Euroopan maalle, myös Iso-Britannialle on tyypillistä että liike-elämä on vauhdikasta ja ajankäyttö tärkeää. Esimerkiksi neuvottelut alka-

vat ja loppuvat ajallaan ja tempo on niissä nopea. (Accuf, F. 2008, 78) Isobritannialainen tapakulttuuri liike-elämässä noudattaa samaa linjaa kuin maan yleinen käytöskulttuuri, tyylikkyys ja arvokkuus ovat suuressa roolissa tehtäessä yhteistyötä ihmisten kanssa ja tätä käytöstä he odottavat myös ulkomaalaisilta bisneskumppaneiltaan. Liikkeenjohtotyylillä Isossa-Britanniassa on hyvin konservatiivinen ja kokemuksella sekä iällä on suuri vaikutus yrityskulttuurissa ja yritysten hierarkiassa. Tästä johtuen kauppasuhteita luodessa, ulkomaisen yrityksen tulisi selvittää tarkasti kenen kanssa heidän tulisi keskustella hierarkiaasteikolla, jotta välttyttäisiin tilanteilta joissa olisi niin sanotusti astuttu jonkun varpaille. Tämä toimintatapa pätee erityisesti vanhoissa yrityksissä joissa keski-johdon ja ylimmän johdon välillä voi olla huomattavakin ero. (Antell 2010, 44)

Liike-elämän virkistystilaisuudet Iso-Britanniassa järjestetään usein ravintoloissa ja pubeissa ja iltaohjelmaan saattaa sisältyä teatterissa tai baletissa käynti. Tuttavallisemmissa liike-elämysuhteissa saattaa saada kutsun kotiin illalliselle, jolloin on suotavaa viedä mukana pieniä lahjoja kuten kukkia tai suklaata. On vältettävä kuitenkin lahjoja, jotka ovat oman yrityksen tuotteita tai paketti sisältää oman yrityksen logon, sillä briteissä se luo mielikuvan lahjomisesta. Naisten asema työelämässä on heikompi kuin miesten ja Iso-Britanniassa vallitsee edelleen ns. ”Old Boy” verkosto, jossa usein toisilleen tutut miehet pyörittävät liike-elämää. (Accuf, 2011, 126)

Kommunikointi ja neuvottelemisen

Keskustelutaidot ovat äärimmäisen tärkeitä Iso-Britannian markkinoilla menestymisen kannalta. Muodollisuus ja kohteliaisuus ovat keskustelussa avaintekijöitä ja negatiivisuutta sekä jyrkkiä mielipiteen ilmaisuja pyritään välttämään loiventamalla niiden ilmaisutyylejä. Tiettyjen ihmisten väliset erityiset suhteet, henkilösuhteet, ovat suuressa roolissa ja tämä olisi hyvä tiedostaa ja tunnistaa. Esittäytymiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota ja sen yhteydessä tulisi aina todeta että ”mukava tavata” tai ”kuinka voitte?”. Vaikka liike-elämässä etunimiä käytetään harvoin, tulee nimet painaa mieleen heti, sillä niitä käytetään aina puhuttaessa epämuodollisissa keskusteluissa. Virallisemmissa keskusteluissa tulee lisätä Mr. tai Ms./Mrs. sukunimeä ennen. Iso-Britanniassa on myös aatelistoa, joiden osalta on tunnettava oikeat tittelit ja näitä titteleitä tulee käyttää puhuteltaessa, kirjeenvaihdossa sekä sähköposteissa. Britit nauttivat henkeivistä

keskusteluista sekä hyvästä huumorista ja jokapäiväisessä keskustelussa ns. small talk on pikemminkin sääntö kuin poikkeus. Keskustelu on melko vapaata, erityisesti sää ja urheilu ovat suosittuja puheenaiheita, mutta henkilökohtaiset asiat kannattaa kuitenkin pitää itsellään. (Antell 2010, 44)

Liikeneuvottelut ovat Isossa-Britanniassa hyvin virallisia tapahtumia ja näihin tulisikin valmistautua erittäin huolellisesti, erityisesti ensitapaamisen ollessa kyseessä. Asian esittämisen tulee olla selkeää ja muodollista, tämä herättää luottamusta. Palaverit alkavat usein yleisellä keskustelulla ja small talkilla yleiselle keskustelukulttuurille ominaisesti ja vasta tämän jälkeen siirrytään itse liikeneuvotteluihin. Brittien yleistietämys Suomesta on melko heikkoa, joten hyvänä keskustelunaiheena voi toimia esimerkiksi Suomesta ja omasta yrityksestä kertominen. Täsmällisyys on tapaamisissa erittäin tärkeää, erityisesti myyjiltä odotetaan äärimmäistä tarkkuutta ajankäytössä. Pukeutumiseen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä britit arvioivat vierastaan pukeutumisen perusteella. Yksityiskohtaisena huomiona voidaan mainita raidallisten solmioiden välttäminen, sillä ne muistuttavat kouluissa käytettävistä solmioista. Yleinen toimisto-aika on 9-13 ja 14-17 ja neuvottelut sovitaan yleensä aamuksi. Neuvottelut sovitaan etukäteen hyvissä ajoin ja neuvotteluissa päätetyt asiat usein varmistetaan vielä kirjeitse jälkikäteen. Neuvotteluita käydään myös liikelounaan yhteydessä, jotka pidetään usein ravintolassa tai pubissa. Näissä tapauksissa etikettisääntönä on, että liikeasioista puhutaan vasta kahvin ääressä lounaan jälkeen. Britit pitävät kovasti myös erilaisista urheilulajeista, kuten jalkapallo, rugby, tennis, golf, kriketti, poolo sekä Formula 1, joten neuvotteluita voidaan myös käydä näiden tapahtumien yhteydessä. (Antell 2010, 45)

Isobritannialaisessa liike-elämäkulttuurissa neuvottelujen alkaessa kätellään vain miehiä, sillä naisten ei ole välttämätöntä kätellä. On siis odotettava, että nainen itse tarjoaa kättään. Huomioin arvoista on myöskin se, miten briteistä puhuu yleisesti. Heitä kannattaakin kutsua nimenomaan briteiksi englantilaisten sijaan, sillä vaikka oltaessa Lontoossa, monella paikalla olijalla saattaa hyvinkin olla irlantilaisia tai skottilaisia sukujuuria. Kuninkaallisen perheen arvoaseman, varakkuuden yms. kritisointia ei katsota hyvien tapojen mukaisiksi, sama koskee politiikkaa ja uskontoa. Neuvotteluiden yhteydessä pidettävien esityksien tulee olla faktapohjaisia ja yksityiskohtaisia ja neuvotteluiden voi olettaa sujuvan

verkkaisesti. Britit ovat neuvottelutyyliltään leppoisia ja ystävällisiä, eivätkä he vaadi liikoja, mutta neuvotteluiden yhteydessä tulisi sopia tarkasti sanktioista myöhästyneen toimituksen johdosta, sillä briteillä on melko leveäperäinen asenne aikatauluihin, jollei niistä ole sovittu tarkasti. (Accuf, 2008, 126)

3.2.3. Suomen ja Iso-Britannian eroavaisuudet

Finpron joulukuussa 2010 Iso-Britanniasta teettämä (Antell, 2010) tutkimus, Accuf F. (2008) eri maiden neuvottelutyylejä käsittelevä kirja sekä AKK (2011) pohjoismaiden ominaispiirteitä erittelevä tutkimusraportti antavat jokseenkin samansuuntaisia tietoja ja erityishuomioita koskien niin Suomea, kuin Iso-Britanniaakin. Nämä tutkimukset auttavat muodostamaan yleistä kuvaa siitä, kuinka näissä kyseessä olevissa maissa ihmisten voi olettaa toimivan yleisten käytöstapojen ja normien antamissa puitteissa sekä siitä, kuinka liike-elämässä neuvotteluissa edetään ja millaisia muodollisuuksia näissä kohtaamisissa esiin-tyy. (AKK, 2011; Antell, S. 2010; Accuf, F. 2008)

AKK (2011) raportissa Suomen yritysmaailmaa pidetään melko konservatiivise-na, mutta hierarkiatasot ovat häilyväiset ja kommunikointi yritysjohdon ja työn-tekijöiden välillä on tehty mahdollisimman saumattomaksi. Browaeys et al. (2009) luonnehtii Iso-Britannian yritysmaailmaa myöskin konservatiiviseksi, mut-ta hyvin byrokraattiseksi, jossa hierarkiatasot ovat vakiintuneemmat ja niistä pi-detään kiinni. Britit ovat kuitenkin käytännönläheisiä ja ottavat tilanteet sellaise-na kuin ne tulevat, kun taas AKK raportissa mainitaan että suomalaiset luottavat mieluummin sääntöihin ja pyrkivät ennaltaehkäisemään ongelmia. Tämänäytyli-seen liike-elämän lähestymistapaan britit asennoituvat skeptisesti. Ajankäyttö on Accufin (2008) mukaan länsimaissa samankaltaista ja tämänkaltainen yh-teneväisyys näkyy erityisesti molempien maiden tavassa neuvotella nopeasti, tehokkaasti ja faktapohjaisesti. (AKK, 2011; Accuf, F. 2008; Browaeys, M. 2009)

Päätöksenteko on Iso-Britanniassa hierarkista ja tätä kokemuksen tuomaa neu-votteluasemaa ja valtaa tuleekin vastaneuvottelijan kunnioittaa. Suomalaisessa yrityskulttuurissa voisi nähdä päätöksenteon olevan hajautetumpaa, jossa myös keskijohto voi olla neuvotteluvastuussa. Naisten asema työelämässä on Iso-Britanniassa heikommalla tasolla kuin Suomessa ja tämä näkyy myös päätök-sentekijöiden sukupuolella, valtaosa kaikista johtajista on miehiä. Suomalai-

sessä yrityksessä nainen voi olla vastuussa päätöksistä yhtäläillä kuin mieskin. Isossa-Britanniassa, erityisesti vanhoissa perinteikkäissä yrityksissä, ylimmän johdon ja keskijohdon välillä voi olla suuriakin eroja valtuutuksissa. Kommunikointitavoissa suomalaiset ja britit noudattavat kohteliaasta linjaa siihen asti kunnes sinunkaupat on tehty. Molempien maiden pukeutumisetiketti työelämässä sisältää tumman puvun miehillä sekä naisilla vaihtoehtoisesti tumma jakku tai mekko. Yritysmaailmassa käytetään sukunimiä etunimen sijaan ja puhutaan kohteliaasti sekä kunnioittavasti. Iso-Britanniassa small-talk on suuressa roolissa liikeneuvotteluita, kun taas suomalaisten tyyli on hyvin suoraviivainen ja asiakeskeinen ns. Small-talkin ollessa minimissä. Jos small-talkia kuitenkin harjoitetaan, puheenaiheet säästä ja urheilusta ovat lähellä sydäntä molemmissa kansakunnissa. Suomalaisten suora puhetyyli saattaa kuitenkin brittien mielestä vaikuttaa tökeröltä, sillä Antellin mukaan britit mielellään puhuvat asioista lievin ilmauksin ja hienotunteisesti. Iso-Britanniassa aatelisto otetaan puhuessa erityishuomioon, Suomessa tällaisia luokkajakoja ei ole. (AKK, 2011, Antell, S. 2010, Accuf, F. 2008)

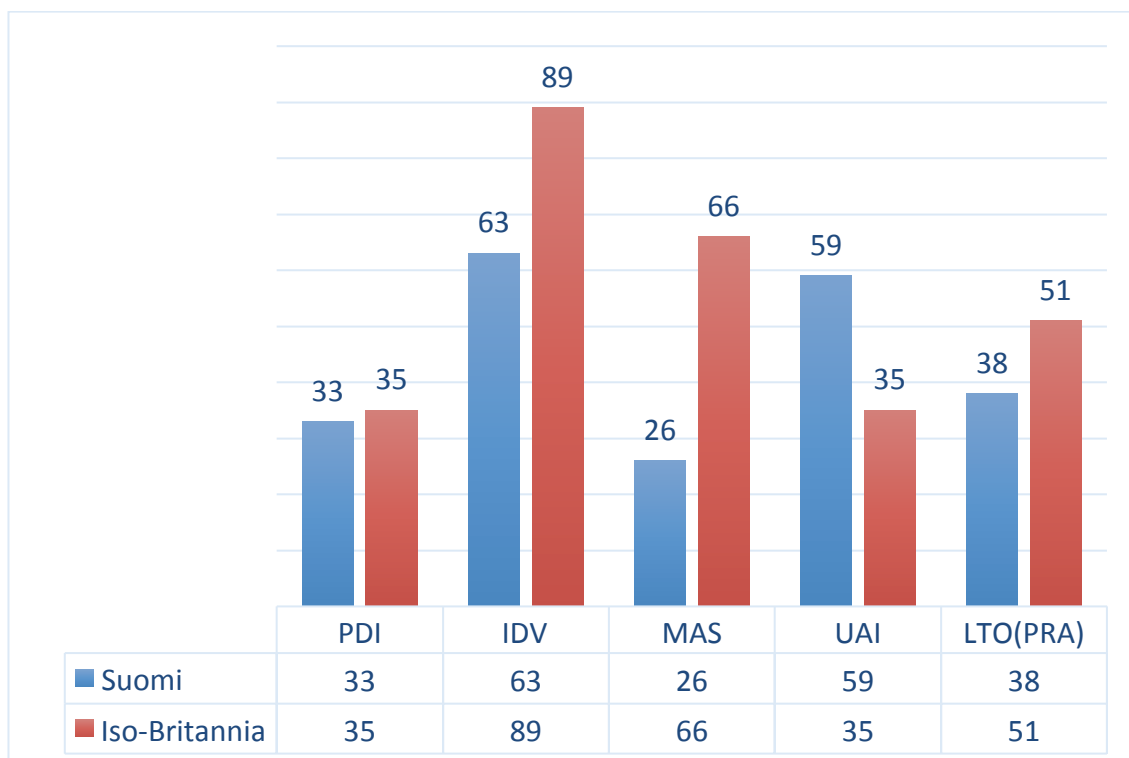
Iso-Britanniassa liikeasioiden hoitaminen ei rajoitu vain toimistotiloihin vaan heille on luonnollista jatkaa neuvotteluita ravintolassa tai pubissa lounaan yhteydessä. Suomalaiselle tyylille taas Accufin mukaan on ominaista, että lounas on sosiaalinen ja epämuodollinen tapahtuma jonka aikana harvemmin keskustellaan liiketoimista. Samanlainen poikkeavuus muodollisuuksissa pätee myös maiden tavoissa järjestää yritysten virkistysiltoja. Britit kutsuvat kauppakumppaneitaan korkeakulttuurin pariin kun taas suomalaiset suosivat hieman vähemmän korkeakulttuurista kostean illanvieton mallia. (Accuf, F. 2008)

Dimensioarvot ja niiden eroavaisuudet

Kulttuuriin liittyvät ominaispiirteet ovat osa kahden eri maan liiketoiminnassa ilmeneviä eroavaisuuksia. Kuvan 5. avulla voidaan löytää kotimarkkinan ja kohdemarkkinan selkeimmät eroavaisuudet kulttuurisissa ominaispiirteissä. Kuvio on tehty hyödyntäen Geert Hofsteden tutkimusten avulla luotua työkalua eri maiden kulttuurien vertaamiseksi.

Suomen matala PDI arvo viestii siitä että Suomessa hierarkiatasot ovat matalat ja käskemisen sijaan käytetään keskustelelevampaa johtamista. IDV arvo 63 viit-

taa siihen että Suomessa vallitsee melko individualistinen elämäntyyli. Matala arvo MAS dimensiossa viittaa siihen että Suomessa toimitaan enemmän feminiinisten kuin maskuliinisten piirteiden mukaisesti. Korkea arvo UAI dimensiossa tarkoittaa että Suomessa pyritään hallitsemaan tulevaisuutta ja epävarmuutta ei siedetä kovin hyvin. LTO(PRA) arvon ollessa Suomessa 38, voidaan Suomea pitää normatiivisena kulttuurina, jossa menneisyys merkitsee ja perinteet ovat tärkeitä.



Kuva 6. Suomen ja Iso-Britannian dimensioarvot

On huomion arvoista, että Iso-Britannia, jossa on kautta aikojen vallinnut luokkajako, saa näin matalan PDI arvon. Tämä selittyy osaksi sillä, että korkeammissa yhteiskuntaluokissa hierarkiatasot ovat matalammat kuin perinteisen työväenluokan parissa. IDV arvolla 89, Iso-Britannia lukeutuu mm. Yhdysvaltojen ja Australian rinnalla yhdeksi maailman individualistisimmaksi maaksi. Iso-Britanniassa vallitsee vahva suorittamisen ja menestymisen kulttuuri. Tätä tukee korkea arvo (66) MAS-dimensiossa. Brittien vaatimaton ja vähättelevä tyyli puhua asioista ja menestyksestään on ristiriidassa heidän sisäisen, menestymiseen tähtäävän kulttuurinsa kanssa. Brittejä tulee lukea rivien välistä, sillä se mitä sanotaan, ei aina pidä paikkaansa. UAI arvo on Iso-Britanniassa matala, 35. Britit eivät pyri kontrolloimaan asioita etukäteen ja heille on tyypillistä ns.

”luovia läpi” tilanteista. LTO(PRA) arvo on Iso-Britanniassa 51. Tämä arvo viittaa siihen, että yhteiskunnassa vallitsee lähes tasapuolisesti piirteitä menneisyyden ja perinteiden vaalimisesta, kuin kauaskantoisesta tulevaisuudenkin suunnittelusta.(TheHofstedeCenter 2014b)

Suomen ja Iso-Britannian kulttuuridimensioiden arvoja katsottaessa, voidaan todeta ettei näiden kahden maan kulttuurissa ole merkittäviä eroja Hofsteden teorian näkökulmasta. Suurimmat eroavaisuudet löytyvät IDV, MAS ja UAI dimensioista. Iso-Britanniassa ihmiset ovat individualistisempia kuin Suomessa ja se näkyy myöskin MAS dimension arvossa, joka on Iso-Britanniassa Suomea selkeästi korkeammalla. Maskuliinisiin piirteisiin sisältyy menestymisen ja saavutusten tavoittelu ja nämä piirteet ovat yhdistettävissä individualistisiin tavoitteisiin. UAI arvo on Suomessa huomattavasti korkeammalla tasolla kuin Iso-Britanniassa. Ero tässä dimensiossa voidaan helposti todeta myös brittien ja suomalaisten aiemmin mainitussa tavassa asennoitua ongelmatilanteisiin joka-päiväisessä elämässä. Suomalaisilla on selkeästi korkeampi tarve varmistella asioita ja pyrkiä kontrolloimaan ympäristöään kun taas Iso-Britanniassa ongelmatilanteet otetaan vastaan sellaisena kuin ne tulevat ilman sen tarkempaa ennakointia ja ohjeistusta.

3.3. Haasteiden kartoitus ja merkitysten arviointi

Kappaleessa 2.4 käsiteltiin pk-yrityksen kohtaamia erilaisia haasteita sen kansainvälistyessä uusille markkina-alueille. Näitä haasteita käsiteltiin yrityksen sisäisestä näkökulmasta sekä ulkoisten tekijöiden vaikutuksen näkökulmasta. Seuraavaksi tarkastellaan haasteita ja tämän jälkeen niitä peilataan yrityksen sekä markkinoiden tilanteeseen.

3.3.1. Yrityksen kannalta oleelliset haasteet

Kappaleessa 2.3 esitetyistä haasteista on koottu taulukkoon 8 kohdeyrityksen tilanteen kannalta oleelliset haasteet sekä haasteet jotka eivät ole kohdeyrityksen tapauksessa merkittäviä.

Taulukko 8. Yrityksen kannalta oleelliset haasteet

Oleelliset haasteet	Vähäpätöisemmät haasteet
Koti- ja ulkomaan markkina-alueiden haasteet	Taloudelliset haasteet
Yrityksen sisäiset haasteet	Johtoportaan luomat haasteet
Resurssien ja tietotaidon siirtämisen haasteet	Sijaintiin liittyvät haasteet
Luonnolliset esteet	Kasvuhaluttomuuteen liittyvät haasteet
	Kotimarkkinoiden kehittymättömyys
	Toimialakohtaiset haasteet
	Keinotekoiset esteet

Oleelliset haasteet

Yrityksen tilanteen analysoinnin ja markkina-alueiden tarkastelun kautta pystyttiin tunnistamaan yrityksen kansainvälistymisen kannalta oleelliset haasteet. Näitä haasteita ovat

- Markkinoiden haasteet
- Sisäiset haasteet/Resursseihin ja tietotaidon siirtämiseen liittyvät haasteet
- Luonnolliset esteet/Kulttuuri

Markkinoiden haasteellisuus yrityksen kohdalla ilmenee lähinnä Iso-Britannian ja Suomen kulttuurisissa eroavaisuuksissa liiketoiminnassa. Suomalainen kontrolloiva ja jämäkkä tyyli tehdä kauppaa juontaa juurensa Suomen saamaan UAI-arvoon kappaleessa 2.3. Tämä lähestymistapa liikeneuvotteluissa ja yhteistyösuhteissa voi matalan UAI-arvon saaneessa, käytännönläheisessä Iso-Britanniassa osoittautua vahingolliseksi. Tehdessä yhteistyötä isobritannialaisten yritysten kanssa, tulee kohdeyrityksen huomioida myös ero maiden MAS arvossa. Iso-Britanniassa vallitseva tulosorientoitunut ja aggressiivisempi lähestymistyyli liike-elämään kannattaa huomioida yrityksen omassa ulosannissa tarjottaessa palveluita kohdemaan yrityksille. Neuvottelutilanteissa on nojattava selviin faktoihin ja löydettävä nopeita määrätietoisia ratkaisuja ongelmiin kes-

kustelevan johtamistyylin sijaan. Palvelun kautta saavutettavia hyötyjä ja tuloksia on hyvä tuoda reippaasti ja määrätietoisesti esille. IDV arvossa oli Suomen ja Iso-Britannian välillä selkeä ero, mutta individualistisella käytöksellä ei nähdä olevan merkitystä kohdeyrityksen tarjoaman palvelun kannalta neuvottelu tai yhteistyötilanteessa.

Luonnollisiin esteisiin lukeutuvat kulttuuriset tekijät nousivat yhdeksi kriittiseksi haasteeksi yrityksen suunnitelmissa kansainvälistyä. Kappale 3.2.3 käsitteli Suomen ja isobritannialaisen tapakulttuurin eroavaisuuksia niin liike-elämässä kuin jokapäiväisessä elämässäkin. Työelämässä merkittäviä kulttuurisia eroja löytyi hierarkian ja byrokratian noudattamisen suhteen. Iso-Britanniassa toimissaan kohdeyrityksen kannalta on tärkeää selvittää, ketkä yhteistyöyrityksessä ovat vastuussa päätöksenteosta ja käydä neuvotteluita ainoastaan valtuutettujen henkilöiden kanssa hierarkiatasoa kunnioittaen.

Suomen ja Iso-Britannian kommunikointityyli poikkeaa toisistaan jonkin verran. Britit käyttävät hyvin lieviä ilmaisuita ja heidän puheitaan ei aina tule tulkita täysin kirjallisesti vaan pitää pystyä lukemaan myös rivien välistä. Tämä voi olla neuvottelutilanteissa haasteellista ja hämmentävää, sillä suomalainen tyyli kommunikoida on suora ja jokaista sanaa tarkoitetaan.

Sisäisten haasteiden merkitys kansainvälistymisessä Iso-Britanniaan kasvaa, sillä ulkomailla toimiminen on yrityksen henkilöstölle täysin tuntematon osa-alue liiketoiminnassa. CE-merkintöjen parissa työskentelee vain omistajayrittäjät Jarkko ja Juhani, joten yrityksen ajankäyttö hankaloituu uudella markkina-alueella toimimisen myötä kotimaan markkinoiden pitäessä yrityksen henkilöstön edelleen työntäyteisenä. Yrityksen tarjoama palvelu on pitkälti aineetonta, mutta se sisältää fyysisiä ominaisuuksia henkilökohtaisten tapaamisten muodossa. Kotimaassa tämä on ollut toteutettavissa oleva tyyli hoitaa liiketoimintaa, mutta palvelun fyysisten ominaisuuksien tarjoaminen Iso-Britanniassa hankaloituu huomattavasti ja vaatii palvelukonseptin muokkausta. Tämä sitoo yrityksen aikaa ja resursseja. Yrityksellä ei ole tähän mennessä muodostunut verkostoja Iso-Britannian markkinoille, joten yrityksellä ei ole paikallisia kontakteja eikä referenssejä aloittaessaan liiketoimintaansa.

Vähäpätöisemmät haasteet

Yrityksen tilanteen kannalta rajattiin vähäisen merkityksensä vuoksi pois seuraavat haasteet

- Taloudelliset haasteet
- Johtoportaan luomat haasteet
- Sijaintiin liittyvät haasteet
- Kasvuhaluttomuuteen liittyvät haasteet
- Kotimarkkinoiden kehittymättömyys
- Toimialakohtaiset haasteet
- Keinotekoiset esteet

Yrityksen tarjoama palvelu pystytään toimittamaan asiakkaalle ilman suuria investointeja kohdemaahan. Kulurakenne yrityksessä on hyvin kevyt ja tarvittavat pienet investoinnit kohdemaahan voidaan rahoittaa kotimaan liiketoiminnasta kertyvillä tuloilla. Kaikki yrityksen avainhenkilöt ja omistajat ovat sitoutuneet kansainvälisen kasvun saavuttamiseen. Lainsäädännön nopeasta muutoksesta johtuen, kotimaisilla eikä ulkomaisilla yrityksillä ole tarvittavaa osaamista tämänkaltaisen tuotteen itsenäiseen valmistukseen, joten ulkopuolisen konsultointipalvelun tarve on suuri. Toimialalla ei tällä hetkellä ole merkittävää kilpailua, joka mahdollistaa suhteellisen helpon pääsyn uusille markkina-alueille. Keinotekoisia haasteita ei käytännössä katsoen ole laisinkaan, sillä yritys toimii ETA-alueella, jossa lainsäädäntö on yhteneväinen ja näin ollen poistaa kaikki keinotekoisii esteisiin liittyvät ongelmakohdat.

4. Johtopäätökset ja pohdintaa

Tässä kappaleessa esitetään tiivistetysti tutkimuksen tulokset ja esitetään jatko-tutkimusaiheita. Johtopäätöksissä käydään läpi tutkimuksen kulkua ja tutkimuk-sen keskeisimpiä löydöksiä.

4.1. Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisia erilaisia haasteita tai esteitä liit-tyy suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistymiseen Iso-Britannian markkinoille. Tätä lähdettiin selvittämään kappaleessa 1.1 esitetyn päätutkimusongelman ja kahden alaongelman kautta. Pääongelma käsitti erilaisten haasteiden ja estei-den löytämistä suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistyessä Iso-Britanniaan. Alaongelmien kautta oli tarkoitus selvittää kohdemarkkinoiden välisiä kulttuuri-sia eroja sekä sitä, kuinka yrityksen kriittisimmät kansainvälistymisen haasteet tunnistettaisiin. Näitä tutkimusongelmia lähdettiin ratkaisemaan kappaleessa 1.3 esitetyn viitekehyksen avulla. Viitekehyksessä esitetty haasteiden tunnis-tusprosessi koostui neljästä vaiheesta jotka olivat:

1. Kohdeyrityksen tilanteen analysointi
2. Markkina-alueiden analysointi
3. Olennaisten haasteiden tunnistaminen
4. Haasteiden kriittisyyden arviointi

Yrityksen tilanteen analysointi tapahtui teemahaastattelun avulla, jossa haasta-teltiin kohdeyrityksen omistajayrittäjää ennalta määritetyn teemahaastattelurun-gon mukaisesti. Markkina-alueiden analysointia tehtiin vertaamalla suomalaista ja isobritannialaista liiketoimintakulttuuria. Tämän lisäksi molemmille maille luo-tiin arvodimensiot Hofsteden tutkimuksiin pohjautuvaa työkalua hyväksikäyttä-en. Näiden analyysien avulla pystyttiin tunnistamaan kohdeyrityksen kansainvä-listymisen kannalta keskeisimmät haasteet, joita ovat

- Markkinoiden haasteet
- Sisäiset haasteet: resursseihin ja tietotaidon siirtämiseen liittyvät haas-teet
- Luonnolliset esteet: kulttuuri

Markkinoiden haasteet asettivat erilaisia kulttuurisia haasteita MAS ja UAI dimensioiden noustessa erottuvimmiksi ja tärkeimmiksi tekijöiksi ihmistenvälistä vuorovaikutusta vaativissa asiantuntijapalveluissa. Nämä dimensiot paljastivat Suomen ja Iso-Britannian erilaisuudet toimia liike-elämässä. Sisäisiksi haasteiksi nousi erityisesti henkilöstön riittämättömyys ja kokemattomuus kansainvälisessä liiketoiminnassa sekä verkostojen ja kontaktien puute. Luonnollisiin esteisiin sisältyvä kulttuuri koettiin yrityksessä oleelliseksi haasteeksi. Iso-Britanniassa on aggressiivisempi ja tulosorientoituneempi työkuulttuuri ja suomalaiset pyrkivät kontrolloivaan ja suoraviivaisempaan toimintatyyliin kuin mihin on Iso-Britanniassa totuttu. Hierarkiatasojen tunnistamisen ja kunnioittamisen todettiin olevan Iso-Britanniassa toimittaessa tärkeitä osa-alueita yrityksen kannalta. Pk-yrityksen kansainvälistymisessä esiintyneet muut haasteet jätettiin käsittelemättä, koska ne eivät koskettaneet kohdeyrityksen tilannetta.

Tutkimuksessa käsiteltiin useita erilaisia haasteita mitä pk-yritys kohtaa kansainvälistyessään. Suomen ja Iso-Britannian kulttuurisia eroja liiketoiminnassa tunnistettiin ja eroteltiin sekä onnistuttiin löytämään yrityksen kannalta oleellimmat kansainvälistymisen haasteet. Tutkimuksen lopputuloksena voidaan todeta, että kaikkiin tutkimusongelmiin löydettiin vastaukset.

4.2. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Tieteellistä tutkimusta tehtäessä, luotettavuuden arviointi on tärkeässä osassa. Kaksi keskeisintä käsitettä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetin avulla tarkastellaan sitä, mitataanko tutkimuksessa sitä mitä oli tarkoitus mitata ja reliabiliteetti ilmaisee sen kuinka luotettavasti ja toistettavasti tutkimusmenetelmä mittaa valittua ilmiötä. (Hiltunen, 2009) Tässä työssä käytettiin kuvailevia ja tulkitsevia tutkimusmetodeja, jotka lukeutuvat niin sanottuihin pehmeisiin tutkimusmetodeihin. Tällaisia tutkimusmetodeja käytettäessä niiden hyödyn evidenssi nousee tärkeämmäksi kuin reliabiliteetin ja validiteetin osoittaminen. (Olkkonen, 1994)

Tietointensiivisten asiantuntijapalveluyritysten kansainvälistymistä on tutkittu paljon useista eri näkökulmasta. Tässä kandidaatintyössä kuitenkin käsiteltiin tarkkaan rajattua aihealuetta kansainvälistyvän pk-yrityksen kriittisimpien haas-

teiden tunnistamiseksi. Jatkotutkimusaiheeksi voidaan ehdottaa seuraavia aiheita:

1. Soveltuuko tässä työssä esitetty viitekehys käytettäväksi myös muilla toimialoilla?
2. Kuinka viitekehystä voisi laajentaa kriittisten haasteiden tunnistamisen lisäksi kattamaan myös haasteiden ratkaisemisen?
3. Kuinka palvelun tuotteistaminen vaikuttaa palveluyrityksen kansainvälistymisprosessin haasteisiin?

LÄHTEET

- Accuf, F. 2008. How to negotiate anything with anyone everywhere around the world. 3rd. edition. Amacom. New York.
- Antell, S. 2010. Iso-Britannian maaraportti. Finpro, Porkkalankatu 1, Helsinki
- Arvidson Kultur och Kommunikation. 2011. Nordic Business Culture Guide. Enterprise Ireland.
- Bao, S., Toivonen, M. 2014. Finnish Knowledge-Intensive Business Services in China: Market entry and Position in the value chain. *Technology Innovation Management review* 4(4): 43-52
- Barringer, B. R., Greening, D.W. 1998. Small Business Growth Through Geographic Expansion: a comparative case study. *Journal of Business Venturing*. 13, 467-492.
- Braga, C. 1996. The impact of the internationalization of services on developing countries. *Finance & Development / March 1996*
- Browaeyns, M., Price, R. 2008. Understanding cross-cultural management. 1st edition. Harlow, Pearson Education
- Carson, D. 1990. Some Exploratory Models for Assessing Small Firms: Marketing (A Qualitative approach) *European Journal of Marketing*, vol. 24. Iss 11, 8-51
- Ernst&Young. 2010. Kansainvälistymisen menestystekijät ja esteet – Kasvuyritysten ja PK-yritysten vertailu. Elinkeinoelämän keskusliitto.
- European Commission. 2006. Pk-yritysten uusi määritelmä. Viitattu: 24.08.2013. Saatavilla:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf
- Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. 2001. SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*. 6-11
- Graves, C., Thomas, J. 2008. Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business review*, XXI, ss. 151-167
- Guerrieri, P., Valentina, M. Internationalization, Technology and Business Services Specialization in Europe.
- Hollensen, S. 2011. Global Marketing: A decision oriented approach. 5th edition. Harlow, Pearson Education.

- Holmlund, M., Kock, S., Vanyushun, V. 2007. Small and Medium-sized Enterprises' Internationalization and The Influence of Importing on Exporting. *International Small Business Journal*, 25, (5), 459-477
- Kananen, J. 2011. How to enter international markets: A guide for SMEs'. Publications of JAMK University of applied sciences.
- Kemppilä, S., Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset: Tutkimuksen nykytila. Sitra, Helsinki.
- Kubr, M. 2002. Management consulting. A guide to the profession. International Labour Office. Fourth Edition. Geneva.
- Leonidou, L. C. 1995. Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 29-43
- Lingyuon, W., Muhos, M., Kess, P. 2011. Motivations, Modes and Challenges of KIBS in the Internationalization to China. *Journal of modern accounting and auditing*, June 2011, vol 7, no 6. 588-600
- Lu, J.W., Beamish, P.W. 2001. The Internationalization and Performance of SME's. *Strategic Management Journal*, Vol. 22 (6-7), 565-586
- Miles, I. 2005. Knowledge intensive business services: prospects and policies. *The Journal of Futures Studies*. Foresight, 7, 6, 39-63.
- Miozzo, M., Miles, I. 2002. *Internationalization, Technology, and Services*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Muller, E., Zenker, A. 2001. Business services as actors of knowledge transformation and diffusion: Some empirical findings on the role of KIBS in regional and national innovation systems. Fraunhofer Institute for systems and innovation research (ISI). Karlsruhe.
- Muller, E., Doloreux, D. 2009. What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31, 64-72.
- Netland, T., Alfnes, E. 2007. Internationalisation of professional services. *College of Service Operations*
- Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos, teollisuustalous. Toinen painos. Otaniemi 1994.
- Paluch, S., Holzmüller, H. 2014. Internationalization of Remote Service Technologies - A Three Country Study on Perception, Adaptation and Relationship Marketing. Proceedings of the 2011 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference
- Rushton, A., Carson, D. 1989. The Marketing of Services: managing the intangibles. *European journal of marketing* 23, 8. ss. 23-43

- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & B. Antonic .2006. SME Internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (4) 476-497
- Shaw, V. Darroch, J. 2004. Barriers to Internationalisation: A Study of Entrepreneurial New Ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship* 2 (4), 327–343
- Strambach, S. 2008. Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. *International Journal of Services, Technology and Management*. Vol 10. 152-174
- The Hofstede Center. 2014a. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 7.11.2014] Saatavilla: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>
- The Hofstede Center. 2014b. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.11.2014] Saatavilla: <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- Toivonen, M. 2007. Innovation policy in services: The development of knowledge-intensive business services (KIBS) in Finland. *Innovation: management, policy & practice*, 9, 249-261.
- Toivonen, M. 2004. Expertise as business: Long-term development and future prospects of Knowledge Intensive Business Services (KIBS). Helsinki University of Technology, Laboratory of industrial management. Doctoral dissertation series 2004/2. Monikko Oy, Espoo.
- Toivonen, M. Patala, L., Lith, P., Tuominen, T., Smedlund, A. 2009. Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut. Selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvulle. Tekesin katsaus 265/2009. Tekes.
- Tolvanen, J. 2014. Haastattelu 22.07.2014. Tampere
- Tulli. 2014. Palvelukauppaa ja kansainvälinen tuotanto toivat lähes 4 miljardin euron tuotot Suomeen vuonna 2013. Viitattu: 23.07.2014. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/pul/2013/pul_2013_2014-06-06_tie_001_fi.html
- Tuominen, T. Asiantuntijapalveluiden kansainvälistämisen keinot, mahdollisuudet ja haasteet – KIBS –selvityksen opit. Aalto Yliopisto.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko: Case-yritys Innovator Network Oy:n tilanteen analysointi.

Teemahaastattelun aiheet:

- Yrityksen tilanne
 - a. nykytila
 - b. käytössä olevat resurssit
 - c. toiminta kotimaassa ja ulkomailla
 - d. yrityksen valmistamat tuotteet
- Tavoitteet kansainvälistymiselle
 - a. minne, miten ja milloin
- Yrityksen valmiudet
 - a. johtoportaan kokemus
 - b. taloudelliset resurssit
 - c. sisäiset haasteet kuten osaamisen riittävyys
- Markkinoiden tilanne
 - a. Suomessa ja kohdemaassa
 - b. toimialaan liittyvät haasteet
 - c. lainsäädännön asettamat haasteet