



**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Suomalaisen palveluja tuottavan PK-yrityksen uusasiakashankinta Viron markkinoilta**

**Finnish services producing SME's new customer acquisitions from Estonia**

31.1.2019

Tekijä: Hermann Harju

Ohjaaja: Lasse Torkkeli

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Hermann Harju
<b>Tutkielman nimi:</b>	Suomalaisen palveluja tuottavan PK-yrityksen uusasiakashankinta Viron markkinoilta
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta
<b>Ohjaaja:</b>	Lasse Torkkeli
<b>Hakusanat:</b>	kansainvälistyminen, uusasiakashankinta, Viro

Tämä kandidaatintutkielma perehtyy suomalaisen pien- ja keskisuuren yrityksen ulkomaiseen uusasiakashankintaan vaikuttaviin seikkoihin. Tässä tapauksessa ulkomainen asiakashankinta kohdistui Viron markkinoille. Työssä selvitettiin kansainvälistymisen teoriaa, kulttuurillisia eroavaisuuksia sekä Euroopan Unionin vaikutteita kansainvälistymiseen. Tämän lisäksi tutkielmassa tehtiin laadullinen tutkimus haastatteleamalla erästä suomalaista liikkeenjohdon palveluja tuottavaa yritystä.

Johtopäätöksistä käy ilmi verkostojen vaikutus nykypäivän asiakashankinnassa. Oman verkoston laajentaminen eri tapahtumien, messujen ja sosiaalisen median avulla rakentaa tarvittavaa kontaktilistaa. Kansainvälistyminen aloitetaan usein välttämällä suuria investointeja ja riskejä, kuten tuotteiden ja palveluiden viennillä. Kulttuurilliset eroavaisuudet Viron ja Suomen välillä eivät ole järjestyttävien suuret ja Viron markkinoilla onkin totuttu suomalaisiin yrityksiin. Viron ja Suomen väliselle kaupankäynnille on esimerkiksi perustettu erilaisia järjestöjä, joiden tarkoituksena on parantaa maiden välistä liiketoimintaa. Kohdeyritys kokee, että englannin kieli saattaa etäännyttää osaa potentiaalisista asiakkaista, mutta yrityksessä ei uskota, että kansainvälistymiselle olisi mitään radikaalia estettä. Euroopan Unioni on määrittänyt tarkan lainsäädännön kansainväliselle kaupalle, ja auttaa myös tarvittaessa esimerkiksi riitatilanteiden selvittämisessä. Kohdeyritys on kokenut Euroopan Unionin vaikutukset esimerkiksi tiukentuneiden tietosuoja-asetusten muodossa, mutta näkee toiminnan kokonaisuudessaan positiivisena.

## ABSTRACT

**Author:** Hermanni Harju  
**Title:** Finnish services producing SME's new customer acquisitions from Estonia  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / International Business  
**Supervisor:** Lasse Torkkeli  
**Keywords:** Internationalization, acquisition of new customers, Estonia

This Bachelor Thesis takes a look at circumstances that affect Finnish small – to medium sized firm's foreign customer acquisition. In this case, the foreign customer acquisition is focused on Estonian markets. The case examined the theories of internationalization, cultural differences and the European Union's influences in the internationalization. In addition, one Finnish SME company was interviewed. The said company produces services for management.

As a result of the study, the influence of networks can be highlighted in the present day's customer acquisition. Expanding the company's network through different events, fairs, and social media outlets build the necessary contact list. Internationalization is usually started by avoiding big investments and risks, for example starting with exporting. Cultural differences between Finland and Estonia are not significant, and Estonians are used to see Finnish companies in their market. There are also several organizations trying to improve the confidential trading between these two countries. The target company sees that language might distance some customers from the company, but at the same time, there is not a single barrier that would stop the internationalization completely. European Union has set strict legislation for international business. European Union also guides companies on how to do said business and helps when necessary for example in cases of conflict. The target company has experienced the effects of the EU, for example in the case of the general data protection regulation. Though, the target company sees the EU's functions in a positive manner.

# Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b> .....	1
<b>1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet</b> .....	2
<b>1.2. Tutkimuskysymykset</b> .....	2
<b>1.3. Tutkimuksen rajaaminen</b> .....	2
<b>1.4. Tutkimuksen rakenne</b> .....	3
<b>1.5. Tutkimuksen viitekehys</b> .....	3
<b>2. Kirjallisuuskatsaus</b> .....	4
<b>2.1. PK-yritysten kansainvälistymisen teoriaa</b> .....	4
2.1.1. Uppsala-malli .....	6
2.1.2. Verkoistoitumisen näkökulma kansainvälistymiseen.....	8
<b>2.2. Palveluiden ominaisuudet ja eroavaisuudet fyysisiin tuotteisiin</b> .....	10
2.2.1. Palveluiden jaottelutavat kansainvälistymisessä .....	12
<b>2.3. Kulttuurien huomioiminen kansainvälistymisessä</b> .....	14
2.3.1. Hofsteden kuusi kulttuuridimensiota.....	15
2.3.2. Suomen ja Viron kulttuurien vertailu dimensioiden avulla .....	19
<b>2.4. Euroopan Unionin regulaation vaikutus kansainväliseen kilpailuun</b> .....	20
2.4.1. Euroopan Unionin sisäiset, julkiset tarjouskilpailut .....	21
2.4.2. Palveluiden tarjoaminen ulkomailla .....	23
2.4.3. EU-maiden välisen kaupankäynnin riitatapaukset.....	24
<b>3. Empiriaosuus</b> .....	25
<b>3.1. Tutkimustapa, datan keräys ja analysointi</b> .....	25
<b>3.2. Kohdeyritys</b> .....	26
<b>3.3. Viro kohdemaana</b> .....	26
<b>4. Haastattelun tulokset</b> .....	27
<b>5. Johtopäätökset</b> .....	30
<b>5.1. Yhteenveto</b> .....	32
Lähdeluettelo.....	33

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

## **KUVIOT**

Kuvio 1. Tutkielman viitekehys

Kuvio 2. Alkuperäinen Uppsala-malli (Johanson & Vahlne 1977)

Kuvio 3. Liiketoimintaverkoston kansainvälistymisprosessi-malli (Johanson & Vahlne 2009)

Kuvio 4. Fyysisten tuotteiden ja palveluiden eroavaisuudet (Grönroos 2001)

Kuvio 5. Hofsteden kuusi kulttuuridimensiota (Hofstede, Hofstede, Minkov 2001)

Kuvio 6. Hofsteden kulttuuridimensioiden vertailu Suomen ja Viron välillä (Hofstede-Insights 2018)

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Palveluiden jaottelu eri luokkiin, perustuen niiden erottamattomuuteen ja sulautumiseen sen vaatimien tuotteiden osalta (Boddewyn 1986)

Taulukko 2. Palveluita tuottavien yritysten kansainvälistymistapojen jaottelu niiden vaatimien investointien mukaan (Chadwick & Vandermerwe 1989)

Taulukko 3. Euroopan komission yleistavoitteet (Euroopan Komissio 2018e)

Taulukko 4. Keskushallinnon viranomaisten asettamien tarjouskilpailuiden kynnysarvot EU:n lainsäädännössä asetetuille yhtenäistetyille vähimmäissäännöille (Euroopan Komissio 2018g)

Taulukko 5. Muiden (kuin keskushallinnon) viranomaisten asettamien tarjouskilpailuiden kynnysarvot EU:n lainsäädännössä asetetuille yhtenäistetyille vähimmäissäännöille (Euroopan Komissio 2018g)

## 1. Johdanto

Suomen kokoisen maan markkinat ovat rajalliset verrattuna muuhun maailmaan, oli kyseessä mikä tahansa toimiala. Tämä johtaa siihen, että yritysten kasvuhaluus houkuttaa, ja osittain myös pakottaa, laajentamaan liiketoimintaansa ulkomaille, uusille markkinoille. Kansainvälistyminen ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan se vaatii paljon suunnittelua ja joustavuutta, ja sen onnistuminen on todella tärkeää. Jos kansainvälistyminen epäonnistuu, yrityksellä saattaa olla suuri kynnyksen lähteä havittelemaan ulkomaan valloitusta uudestaan. "Potentiaalinen epäonnistuminen ja siitä johtuva pettymys ulkomaisissa asiakkaissa johtaa siihen, että yritys on tehokkaasti estänyt itseltään kansainvälistymisen tulevaisuudessa. Valitettavasti, ulkomaisilla markkinoilla on pitkä muisti." (Kananen 2011, 9)

Palveluiden merkitys Suomen taloudessa on huomattava. Suomen bruttokansantuotteesta palveluiden osuus on ollut viimeisen kuuden vuoden aikana 69,1-70,2% (Tilastokeskus 2018). Vaikka palveluiden tuotanto ja vienti eroaa merkittävästi fyysisten tuotteiden valmistuksesta ja viennistä, raja teollisuus- ja palveluyritysten välillä alkaa haalistua. "Uudenlaisen ajattelutavan, palvelulogiikan mukaan perinteinen jaottelu tuotteisiin ja palveluihin on vanhentunut. Lähtökohtana on, että tuotteidenkin arvo syntyy käytettäessä eli käytön aikana syntyvän palvelun kautta" (Juuti, Laukkanen, Puusa, Reijonen 2014, 154). Teollisuusyritykset ovatkin alkaneet hakemaan uusia kasvunlähteitä erilaisten lisäpalveluiden tuottamisella. On siis mielenkiintoista tarkastella tässä työssä, miten palveluiden vienti olisi mahdollisimman kannattavaa. Tässä työssä tullaan keskittymään erityisesti yrityksen toimintaan vaikuttaviin ominaisuuksiin, jotka johtavat onnistuneeseen asiakashankintaan, ja siten onnistuneeseen kansainvälistymiseen.

Pien- ja keskisuurten yritysten määrä on Suomessa todella merkittävä, sillä Suomen Yrittäjien (2018) mukaan: "Yrityksistä alle 10 työntekijän yrityksiä on 264 519 eli 93,3 prosenttia. Pienyrityksiä on 15 725 (5,5 %), keskisuuria 2 728 (1,0 %) ja suuryrityksiä 591 (0,2 %)." PK-määritelmään kuuluvat yritykset kattavat siis Suomen yrityksistä 99,8 prosenttia. Pien- ja keskisuurten yritysten kansainvälistyminen on kuitenkin hankalaa,

sillä todella usein yrityksillä ei ole valtavaa budjettia laajentumista varten, jolloin jokainen käytetty resurssi täytyy hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

### **1.1. Tutkimuksen aihe ja tavoitteet**

Kandidaatintutkielmani aihe on kansainvälistyminen. Tarkoituksena on selvittää mitä yrityksen pitää ottaa huomioon uusasiakashankinnassa aloittaessaan kansainvälistymisen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten uusasiakashankintaa kannattaa toteuttaa suomalaisen pien- tai keskisuuri- luokitteluun kuuluvan palveluja tuottavan yrityksen kansainvälistyessä. Kansainvälistymisellä tässä työssä tarkoitetaan liiketoiminnan laajentamista Viron markkinoille. Työssä otetaan myös huomioon PK-yrityksen tuomat rajoitteet esimerkiksi resurssien käytössä.

### **1.2. Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

*“Mitä suomalaisen palveluja tuottavan PK-yrityksen on otettava huomioon uusasiakashankinnassa aloittaessaan kansainvälistymisen?”*

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset pyrkivät tukemaan päätutkimuskysymystä ja siten pohjustamaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

*“Miten kulttuurilliset tekijät vaikuttavat uusasiakashankintaan Viron markkinoilla?”*

*“Miten Euroopan Unionin-säädökset ja lait vaikuttavat kansainväliseen kilpailuun?”*

### **1.3. Tutkimuksen rajaaminen**

Tämän tutkimuksen aihe on saatu eräältä, PK-määritelmään kuulavalta liikkeenjohdon asiantuntijapalveluita tuottavalta yritykseltä. Tutkimuksen edetessä, viitattaessa kohdeyritykseen mainitaan yritys X tai pelkästään ‘kohdeyritys’. Valinta kohdeyrityksen nimettömyydestä muodostui, kun tutkimuksen empiriaosuudessa kävimme läpi yrityksen liikesalaisuuksiin liittyviä asioita. Liikesalaisuuksien takia on

järkevämpää pitää yrityksen nimi piilossa. En myöskään koe yrityksen nimen olevan relevantti työn tulosten kannalta.

Tämän työn empiirinen osuus tullaan rajaamaan tähän yhteen yritykseen. Mainittaakoon vielä, että tutkimuksen tavoitteita ja eri osa-alueita on rajattu yhdessä ohjaajani sekä kohdeyritykseni edustajan kanssa, jotta tutkimuksen hyödynnettävyys, mutta myös tieteellisyys on kaikkia osapuolia tyydyttävällä tasolla.

Tutkimuksen kohdemaaksi valikoitui Viro, sen maantieteellisen läheisyyden sekä oletettujen käytänteiden samankaltaisuuksien takia. Viron EU-jäsenyys, yhteinen valuutta sekä tiivis yhteistyö Suomen kanssa mahdollistavat oletettavasti sulavamman kansainvälistymisen verrattuna johonkin toiseen maahan. Viron markkinoiden käsittely on rajattu erityisesti kulttuurillisiin ominaisuuksiin sekä Euroopan Unionin säädösten ja lakien tulkinta erityisesti kansainvälisten markkinoiden kilpailuttamiseen.

#### **1.4. Tutkimuksen rakenne**

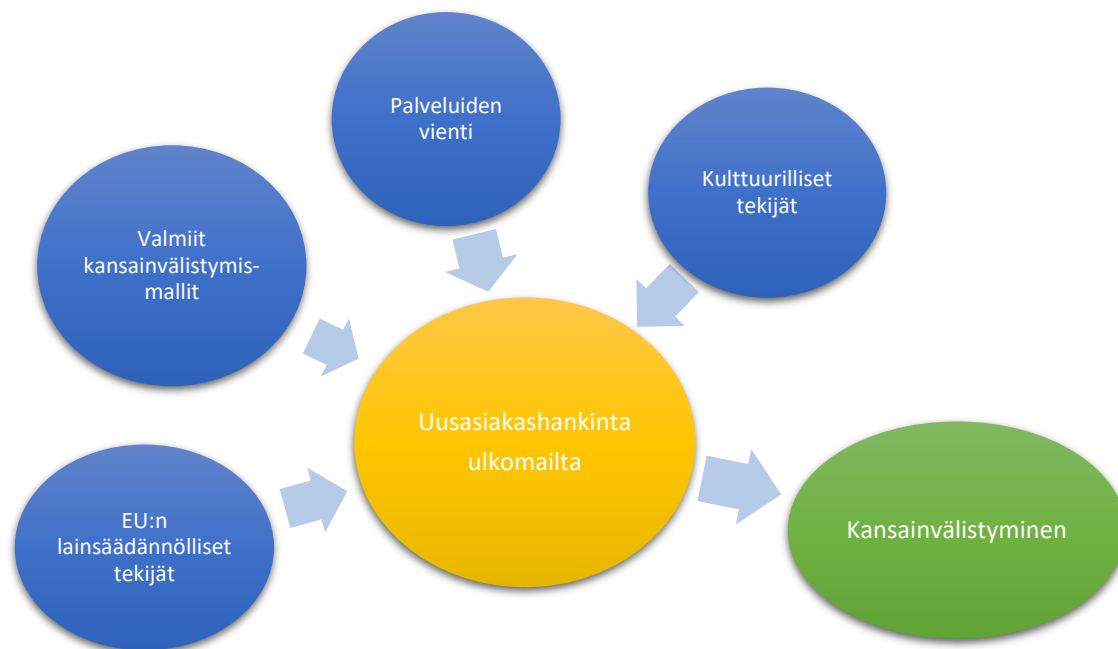
Tutkimus on jaettu viiteen eri osa-alueeseen ja lopuksi on listattu lähdeluettelo. Tutkimus alkaa johdannosta, johon on sisällytetty tutkimuksen aihe, tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä työn rajaus ja tämä rakenteen esittely. Toisessa osa-alueessa on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan eri teoreettisia kansainvälistymismalleja, palveluiden vientiä, Viron kulttuurillisia ominaisuuksia sekä Euroopan Unionin lakien ja säädösten vaikutusta kilpailutukseen Virossa. Kolmannessa osa-alueessa esittelen tutkielmaan valitun tutkimusmenetelmän, sekä datan keräykseen ja analysointiin liittyvät asiat. Esittelen kolmannessa osuudessa myös kohdeyrityksen tarkemmin, sekä Viron viimeaikaisen markkinatilanteen. Neljännessä osa-alueessa esittelen tutkimuksen tulokset. Viidennessä osa-alueessa esittelen tutkielman johtopäätökset sekä tutkielman yhteenvedon.

#### **1.5. Tutkimuksen viitekehys**

Seuraavaksi esittellään tutkimuksen viitekehys. Kuvion 1 tarkoituksena on havainnollistaa tämän tutkimukseen liittyvät tärkeimmät tekijät ja niiden väliset suhteet, jotka vaikuttavat tutkimuksen aiheeseen. Viitekehys havainnollistaa siis sitä,



mitä taustatekijöitä tässä työssä tullaan tutkimaan. Nämä taustatekijät vaikuttavat siihen, miten uusasiakashankintaa pystytään suorittamaan ulkomailla, joka johtaa yrityksen kansainvälistymiseen. Viitekehysten tekijöitä käsitellään tarkemmin kappaleessa kaksi.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

## 2. Kirjallisuuskatsaus

Tässä osa-alueessa tulen esittelemään tutkielman aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Olen jaotellut tämän kappaleen alaotsikoihin eri aihealueiden perusteella. Ensimmäisenä käyn läpi kansainvälistymistä, sen määritelmiä ja erilaisia tutkittuja malleja. Toisessa osuudessa käyn läpi palveluiden vientiä tieteellisestä näkökulmasta. Kolmannessa osuudessa tarkastelen Viron kulttuurillisia ominaisuuksia ja vertailen niitä Suomen kulttuurin ominaisuuksiin. Neljännessä osassa tarkastelen lyhyesti Euroopan Unionin regulaatiota ja sen vaikutuksia kansainvälisestä kilpailuun.

### 2.1. PK-yritysten kansainvälistymisen teoriaa

Alkuun on tarpeen avata, mikä määrittelee pien- ja keskisuuren yrityksen. Vuonna 2003 Euroopan komissio (2003/361/EY) antoi suosituksensa mikro-, pien-, sekä keskisuuren yrityksen määritelmille, jotka ovat seuraavanlaiset:

“1. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) luokka koostuu yrityksistä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. “

“2. Pk-yritysten luokassa pieni yritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. “

“3. Pk-yritysten luokassa mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa.”

Pien- ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä on tutkittu runsaasti viime vuosien aikana. Ribau, Moreira & Raposo (2016) tutkivat vuosien 1977-2014 välillä, kuinka monta tieteellistä, julkaistua tutkimusta kyseisestä aiheesta on tehty. Julkaisuja löytyi 544 kappaletta, joista poistettuaan käsitteelliset ja kirjalliset katsaukset jäljelle jääneistä 510 artikkelista jopa 347 artikkelia käsitteli Euroopan aluetta. Tätä 68,04 prosentin osuutta Moreira et al. perusteli pien- ja keskisuurten yritysten vaikutuksella Euroopan kansantalouteen, ja siten aiheen tutkimisen tärkeyteen Euroopan alueella.

Runsaan tutkimisen vuoksi kansainvälistyminen käsitteenä on saanut aikojen saatossa monta eri määritelmää. Ruzzier, Hisrich & Antonic (2006, 479) keräsivät pien- ja keskisuurten yritysten kansainvälistymistä koskevassa artikkelissaan yhteen eri tutkijoiden tekemiä määritelmiä kansainvälistymisestä. Yhteenvedossa käykin ilmi, että kansainvälistymistä voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta, kuten yrityksen operaationa, suhteiden luomana prosessina, verkostojen kehittämisenä ja resurssien kasaamisena. Näiden edellämainittujen näkökulmien myötä koen, että Cairns ja Šliwa (2008, 5) kirjassaan määrittelivät kansainvälistymisen loogisesti. He tulkitsivat että kansainvälistyminen on yrityksissä ja organisaatioissa toiminnan laajentamista oman

kotimaan rajojen ulkopuolelle suhteiden muodostamisen-, liiketapahtumien sidoksien-, tai operaatioiden avulla, yhdessä tai useammassa valtiossa.

Kansainvälistymisen määritelmän avaamisen jälkeen, voimme käydä läpi eri kansainvälistymisteorioita, joista on apua tutkielman empiirisen osuuden pohjustamisessa.

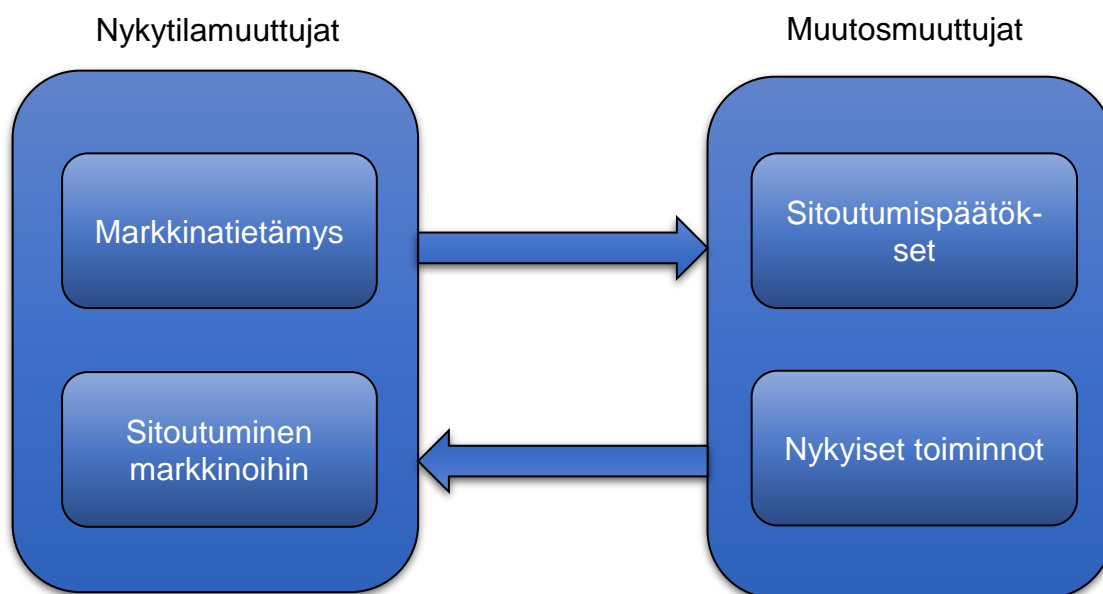
Kansainvälisen kaupan aikaisimman teoreettisen mallin ajatellaan syntyneen 1500-luvulla merkantilismista, jossa valtio pyrki pitämään vaihtotasettaan mahdollisimman ylijäämäisenä. Merkantilismin jälkeen on ymmärrettävästi muodostettu myös useita muita eri teoreettisia malleja. Tässä tutkielmassa kuitenkin pyritään keskittymään uudempiin, 1900-luvun jälkeisiin teoreettisiin malleihin. Syynä tähän on se, että silloin tapahtui yleinen muutos ajatusmaailmassa, että kansainvälinen kaupan keskiössä olisi itse yritys, eikä valtio (Griffin, Pustay 2003, 131; Cairns, Śliwa 2008, 42). Huomioitavaa on kuitenkin se, että suurin osa näistä 1900-luvun puolen välin jälkeen tehdyistä, yrityksiin kohdistuvista kansainvälistymistutkimuksista keskittyi isojen yritysten kansainvälistymiseen. Näitä teorioita ovat muun muassa: kansainvälistymisteoria, transaktioteoria, valikoiva ajatusmalliteoria ja monopolistinen hyötyteoria (Ruzzier et al. 2006, 480-484). Näiden kaikkien teorioiden läpikäyminen on kuitenkin tämän tutkimuksen osalta hieman epäolennaista, sillä tarkoituksena on keskittyä erityisesti pienten yritysten kansainvälistymisteorioihin.

### 2.1.1. Uppsala-malli

Uppsala-malli luotiin alunperin tutkimalla ruotsalaisten multikansallisten yritysten alkutaipaleita kansainvälistymisessä. Jan Johanson ja Jan-Erik Vahlne (1977) totesivat tutkimuksensa tuloksissa, että kansainvälistyminen oltiin aloitettu tyypillisesti pienin askelin, ja välttämättä isojen kertainvestointien tekemistä. Uppsala-mallin mukaan yritykset aloittivat kansainvälistymisen viennillä, jossa hyödynnettiin ulkoista agenttia. Myöhemmin saatettiin perustaa avustava myyntikanava, ja joissain tapauksissa tuotantotehdas kohdemaahan. Johanson ja Vahlne huomioivat myös, että menestyvien operaatioiden perustaminen uusiin maahan perustui kohdemaan psyykkiseen läheisyyteen (Johanson, Wiedersheim-Paul 1975, 308). Psyykkisen etäisyyden Johanson ja Vahlne määrittivät niiden tekijöiden summana, jotka estävät

informaatiovirran etenemisen kohdemaasta kotimaahan ja kotimaasta kohdemaahan. Vaihtelevuudet kielessä, koulutuksessa, liiketoimintojen käytänteissä, kulttuurissa ja toimialan kehityksessä vaikuttivat psyykkisen etäisyyden muodostumiseen. Yritykset siis valitsivat kohdemaakseen sellaisia maita, joiden kanssa informaation kulku oli sujuvaa ja siten riski liiketoiminnan laajentamisessa mahdollisimman vähäistä. (Johanson & Vahlne 1977; Johanson & Vahlne 2013)

Luotu malli pyrki vastaamaan perus mekaniikaltaan kaikkiin kansainvälistymisen vaiheisiin, niin että yrityksessä tehdyt päätökset vaikuttavat dynaamisesti seuraaviin vaihtoehtoihin. Mallin rakenne perustuu nykytila-, ja muutosmuuttujiin, jotka edustavat eri näkökulmia kansainvälistymisessä. Mallin mukaan nykytilamuuttujat ovat resurssisidonnaisia ulkomaisiin markkinoihin. Näihin nykytilamuuttujiin kuuluu markkinatietämys ulkomaisista markkinoista, sekä sitoutuminen markkinoihin. Muutosmuuttujat ovat päätöksiä sitouttaa resursseja ja samalla nykyisten liiketoimintojen tehokkuuden mittari. Markkinatietämys ja sitoutuminen markkinoihin oletettavasti vaikuttavat sitoutumispäätöksiin ja siihen, miten nykyiset liiketoiminnot suoritetaan. Nämä sitoutumispäätökset ja nykyisten liiketoimintojen suoritustavat taas vaikuttavat markkinatietämykseen sekä sitoutumiseen markkinoilla. Kuvio 2 avaa tätä teoriaa visuaalisesti.



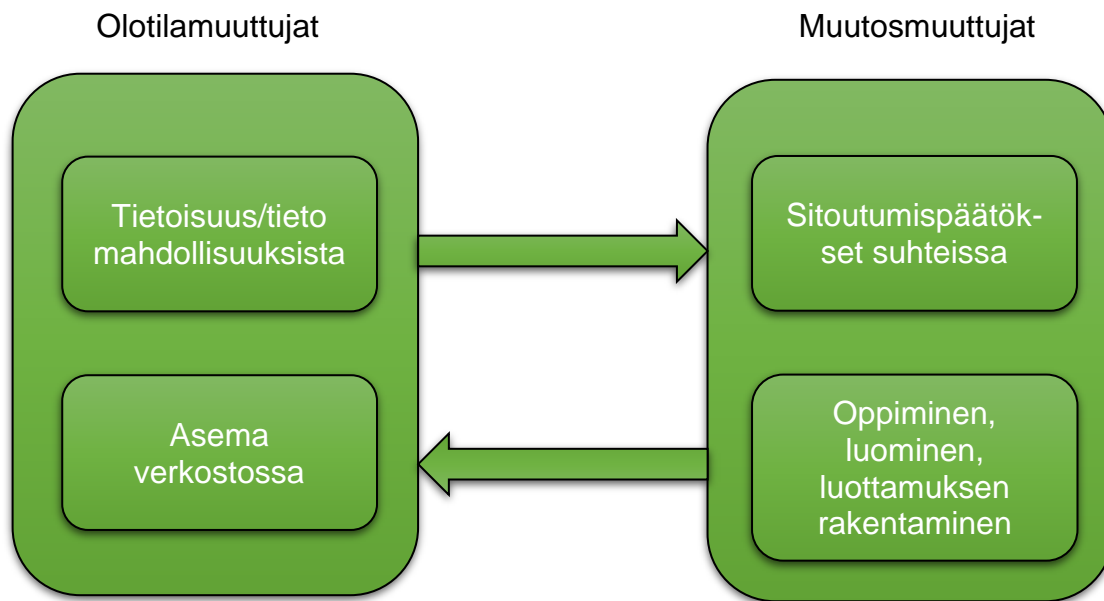
Kuvio 2. Uppsala-mallin toimintaperiaate (Johanson & Vahlne 1977)

Malli ehdottaa, että yrityksen kansainvälistyminen lähtee siis liikenteeseen erittäin harkituin, ja pienin askelin aloittaen nykyisistä toiminnoista ja mahdollisista ulkomaisista markkinoista joissa yritys tällä hetkellä operoi. Yrityksen kerätessä tietoa ja laajentaessaan toimintaa se kerää tarvittavaa markkinatietämystä, joka johtaa ajanmyötä toiminnan laajentamiseen maihin, joihin on kotimaasta pidempi psyykkinen eli henkinen etäisyys. (Ruzzier et al. 2006, 482)

### 2.1.2. Verkoistoitumisnäkökulma kansainvälistymiseen

Johanson ja Vahlne jatkoivat Uppsala-mallin kehittämistä eteenpäin ja vuonna 1990 he lisäsivät malliin verkostoitumisnäkökulman. Verkostoitumisella liike-elämässä he tarkoittavat yhdistyneitä suhteita eri yritysten välillä. Yhdistymisen he määrittelevät siten, että kanssakäyminen yhdessä suhteessa on linkitetty toiseen kanssakäymiseen. Verkostoitumisnäkökulman perusteella yritysten kannattaa lisätä investointeja verkostoihin, jotka ovat uusia yritykselle. Yrityksen kannattaa myös kehittää asemiaan ja nostaa resurssien määrää verkostoissa joissa yritys on jo mukana. Tämä perustuu juurikin siihen, että yritysten väliset suhteet voidaan nähdä verkostoina. Liittyessään verkostoon, jossa on kansainvälistä toimintaa, yritys usein kansainvälistyy itsekkin. Johanson ja Vahlne totesivat myös, että onnistunut kansainvälistyminen vaatii molemminpuoleista sitoutumista yrityksen ja yhteistyökumppanin välillä. (Johanson & Vahlne 2009; Ruzzier et al. 2006, 484)

Viedessään tutkimusta eteenpäin, vuonna 2009 Johanson ja Vahlne muodostivat liiketoimintaverkoston kansainvälistymisprosessi-mallin. Kyseinen malli muistuttaa pitkälti alkuperäistä Uppsala-mallia. Se on yhtäläillä dynaaminen malli, jossa on olotilasekä muutosmuuttajat, jotka vaikuttavat toisiinsa. Olotilamuuttujiin kuuluu tietoisuus mahdollisuuksista sekä asema verkostossa. Muutosmuuttujiin kuuluu sitoutumispäätökset suhteissa sekä oppiminen, luominen, luottamuksen rakentaminen. Liiketoimiverkoston-malli hahmottuu kuviossa 3.



Kuvio 3. Liiketoimintaverkoston kansainvälistymisprosessi-malli (Johanson & Vahlne 2009)

Tietoisuus rakentuu Johansonin ja Vahlneen mukaan eri komponenteista, joita ovat mahdollisuudet, tarpeet, kyvykkyydet, strategiat sekä verkostot suorasti tai epäsuorasti liittyviin yrityksiin. Erityisesti mahdollisuudet vievät kansainvälistymisen prosessia eteenpäin. Kyseistä prosessia pyritään edistämään verkoston sisällä. Verkoston sisäiset osapuolet muodostavat erilaisia suhteita, joissa luottamusta, tietoa ja sitoutumista on muodostettu sekä jaettu osapuolesta riippuen epätasaisesti. Sen takia verkoston sisällä, eri asemassa olevat yritykset edistävät kansainvälistymisprosessia paremmin kuin toiset. Nopeus, intensiivisyys, ja tehokkuus oppimisprosesseissa, tietoisuuden luomisessa ja luottamuksen rakentamisessa perustuu tämän hetkiseen tietoon, sitoutumiseen ja luottamukseen. Sitoutumispäätökset suhteisiin voi tarkoittaa joko sitoutumista tai sen vähentämistä yhdeltä tekijältä verkostosta, jonka kanssa yrityksellä on kanssakäymistä. Se voi tarkoittaa sitoutumispäätöksien tekemistä verkostoa kohtaan, jolla yrityksellä on erilaisia kanssakäymisiä. Tärkeässä asemassa oleva yritys voi päättää sitoutumisen asteen, joka näkyy muille osapuolille esimerkiksi sijoitusten määrän muutoksena, muutoksina organisaatiossa ja erityisesti riippuvuuden muutoksena toisiin osapuoliin.

Malli esittää siten kumuloituvan oppimisprosessin, sekä luottamuksen ja sitoutumisen rakentumisen. Malli myös mahdollistaa sen, että tiedon kasvulla voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia luottamuksen rakentamiseen ja sitoutumiseen. Ääritilanteissa voi jopa olla, että toinen osapuoli vähentää sitoutumistaan tai päättää yhteistyön. (Johanson & Vahlne 2009, 1423-1424)

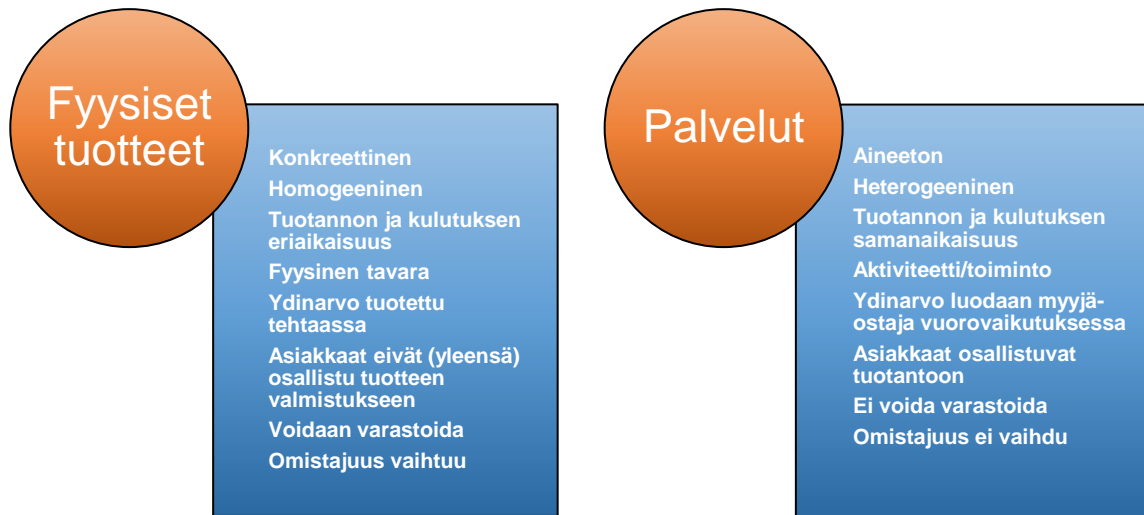
Verkostojen vaikutusta kansainvälistymisessä on myös tutkinut Lasse Torkkeli, Olli Kuivalainen, Sami Saarenketo sekä Kaisu Puumalainen vuonna 2016 julkaistussa tutkimuksessaan. Tutkimus perustui kyselyyn, joka lähetettiin 1147 suomalaiseseen pien- tai keskisuureen yritykseen. Kyselyyn vastasi 298 yritystä, joista 60 prosenttia toimi pelkästään kotimaisilla markkinoilla, loppuilla 40 prosentilla yrityksistä oli jo valmiiksi toimintaa kansainvälisillä markkinoilla.

Tutkimuksen tuloksena todettiin, että pien- ja keskisuurten yritysten oleminen osallisena toimintaverkostoa auttaa laajentumaan uusille markkinoille ja toimimaan siellä. Tutkimuksen tuloksissa todettiin myös, että pätevyyttä hallita kahdenkeskeistä kanssakäymistä laajassa verkostossa tarvitaan PK-yrityksissä, jotka pyrkivät onnistuneesti laajentumaan kansainvälisille markkinoille. Ne yritykset, jotka pystyivät kehittämään tämän pätevyyden saivat kuuden vuoden sisällä selkeitä kasvulukemia. Tämän pätevyyden hankinta ei kuitenkaan auttanut kotimaisilla markkinoilla. Tulosten perusteella, kansainvälistyneen PK-yrityksen on tärkeää ylläpitää suhteitaan verkostotasolla suunnittelun, organisoimisen, kontrolloimisen ja henkilöstöhallinnan kautta, sen sijaan että keskittyisi aloitteiden tekemiseen, ohjaamiseen ja tiedon sekä tuotteiden vaihtokaupan helpottamiseen yhden verkoston yrityksen kanssa. Toisin sanoen, yrityksen kasvun kannalta kansainvälistyneellä PK-yrityksellä verkoston kokonaisuus ratkaisee enemmän, kuin yksi suhde verkoston sisällä. (Torkkeli, Kuivalainen, Saarenketo, Puumalainen 2016)

## **2.2. Palveluiden ominaisuudet ja eroavaisuudet fyysisiin tuotteisiin**

Palveluiden viennin tarkastelu on tarpeen, sillä se oletettavasti eroaa fyysisten tuotteiden viennistä. Se miten kansainvälistyminen voidaan suorittaa onnistuneesti, riippuu ymmärrettävästi siitä, mitä yritys on viemässä kansainvälisille markkinoille.

Palveluiden ominaisuuksien ero perinteisistä, fyysistä tuotteista on hyvä käydä lyhyesti läpi, jotta on selvää mistä lähtökohdista viennin eroavaisuuksia lähdetään tulkitsemaan. Christian Grönroos (2001, 47) kuvaili kirjassaan "Palveluiden johtaminen ja markkinointi" osuvasti palveluiden ja tuotteiden eroavaisuudet. Nämä eroavaisuudet esitetään kuviossa 4.



Kuvio 4. Fyysisten tuotteiden ja palveluiden eroavaisuudet (Grönroos 2001)

Kuten taulukosta on nähtävissä, fyysiset tuotteet ovat huomattavasti erilaisia verrattuna palveluihin. Homogeenisten, standardoitujen tuotteiden monistettavuus ja käyttökokemus pysyy pääsääntöisesti samana, kun taas palveluiden kohdalla jokainen aktiviteetti on pääsääntöisesti erilainen, riippuen tilanteesta vallitsevista olosuhteista. Fyysiset tuotteet taas pystytään perinteisesti varastoimaan, kun taas palveluiden kohdalla näin ei voi tehdä. Palveluiden kohdalla omistajuus pysyy kokoajan yrityksellä, jolloin asiakas hyötyy siitä palveluiden tuoman hyödyn taikka arvon mukaisesti. Fyysisten tuotteiden kohdalla omistajuus vaihtuu. On kuitenkin hyvä mainita, että kaikki olemassa olevat palvelut eivät sisällä kaikkia yllä listattuja ominaisuuksia, vaan ominaisuudet vaihtelevat riippuen palvelun prosessista. Palvelutoimialan heterogeenisen luonteen takia, on lähes mahdotonta kuvailla täydellistä listaa ominaisuuksia, joka koskisi kaikkia palvelualan sektoreita (Buckley, Ghauri 1999, 150).

Olemme siis todenneet, että palveluiden ja fyysisten tuotteiden välillä on eroavaisuuksia, jotka vaikuttavat siihen, mitä vientitapaa tullaan kansainvälistymisessä käyttämään. On kuitenkin tärkeää huomioida yrityksen



palveluiden vaatimat tarvikkeet sekä oheistuotteet. Yhä enenevässä määrin monet hyödykkeet sisältävät jonkintasoisen tekijän joka liittyy palveluihin, sekä monet palvelut sisältävät jonkin hyödykkeen käyttöä (Dunning 1989; Griffin & Pustay 2003). Yrityksen sisällä on siis mietittävä, onko oheistuotteet sellaisia mitä oletetaan asiakkaalla jo olevan vai onko tuotteet hankittava erikseen? Onko tuotteet saatavilla kohdemaasta vai pitääkö yrityksen tuoda ne kohdemaahan erikseen? Näihin kysymyksiin ei ole suoraa vastausta, koska nämä ovat riippuvaisia palvelusta ja sen toimintamallista.

### 2.2.1. Palveluiden jaottelutavat kansainvälistymisessä

Palveluiden vientitavat riippuvat siis palveluiden toimintamallista ja siitä, kuinka hyvin palvelu on erottettavissa siihen liittyvistä tuotteista. Boddewyn, Halbrich ja Perry (1986) luokittelivat kansainvälisten palveluiden eri tyypit sen perusteella, miten niillä pystytään suorittamaan kaupankäyntiä. Tämä jaottelu perustui juurikin tähän palveluiden sulautumiseen ja erottamattomuuteen sen vaatimien tuotteiden osalta. Jaottelu esitetään taulukossa 1.

Taulukko 1. Palveluiden jaottelu eri luokkiin, perustuen niiden erottamattomuuteen ja sulautumiseen sen vaatimien tuotteiden osalta (Boddewyn, Halbrich, Perry 1986)

- |    |   |
|----|---|
| 1. | Palvelu hyödykkeenä, joka on erotettu tuotantoprosessista. Palveluilla voidaan käydä kauppaa kansainvälisten rajojen välillä, joten palvelut voidaan viedä maasta ulkomaille. |
| 2. | Palvelun tuotantoa ei voida erottaa sen kulutuksesta, jolloin yrityksen läsnäolo ulkomaisella asiakkaalla on välttämätöntä.   |
| 3. | Palvelut yhdistävät erillisiä hyödykkeitä, jotka vaativat osittain sijaintisidonnaisia palveluita. Osa palveluiden sidonnaisuuksista voidaan korvata.                         |

Ensimmäinen kategoria kuvastaa palveluita, joiden käyttö ei vaadi sen tuottaneen yrityksen läsnäoloa. Palvelut ovat siten jaettavissa eri kanavia pitkin. Toinen kategoria on palvelut, jotka vaativat oheistuotteita ja yrityksen läsnäoloa palvelunprosessin toteuttamiseksi. Tähän kategoriaan kuuluu esimerkiksi erilaiset vuokrauspalvelut, kuten autonvuokraus. Kolmanteen kategoriaan kuuluvat palvelut, jotka hyödyntävät

eri tuotteita prosessissaan, mutta eivät välttämättä vaadi jatkuvaa yrityksen läsnäoloa sen tuottamiseksi. Palveluiden jaottelu näin karkeasti rajoittaa sen selittävyyttä kaikkien palveluita tuottavien yritysten osalta, sillä monet yritykset saattavat toimia useammalla yllä mainitulla kategorialla. Jaottelu on kuitenkin hyödyllinen siinä mielessä, että se korostaa palveluiden erottamista sen vaatimista oheistuotteista ja sen merkitystä kansainvälistymisvaihtoehtojen valinnassa.

Palveluiden ominaisuuksien lisäksi, yrityksen halukkuus hallita ja investoida kohdemaahan vaikuttaa kansainvälistymiskeinoihin. Sandra Vandermerwe ja Michael Chadwick (1989) muodostivat kolme eri kansainvälistymistapaa palveluyrityksille, joissa investointien määrä, kontrolli sekä läsnäolo ovat jaottelevana tekijänä. Kansainvälistymistavat ovat: palveluiden vienti, lisensointi/yhteisyritys, sekä ulkomainen suora investointi. Kansainvälistymistapojen eroa kuvaillaan taulukossa 2.

Taulukko 2. Palveluita tuottavien yritysten kansainvälistymistapojen jaottelu niiden vaatimien investointien mukaan (Chadwick & Vandermerwe 1989)

Kansainvälistymistapa	Ydinajatus	Investointien, kontrollin ja läsnäolon määrä
<b>Palveluiden vienti</b>	Palveluiden vienti tuotteen kautta	Mahdollisimman vähäinen panostus
<b>Lisensointi/yhteisyritys</b>	Kolmannen osapuolen hyödyntäminen	Keskinkertainen panostus
<b>Ulkomainen suora investointi</b>	Palvelun kyvykkydet sitoutuneet henkilöstöön	Maksimaalinen panostus

Palveluiden viennissä yritys ei poistu kotimaastaan, vaan vie tuottamaa palveluaan jonkin tuotteen kautta. Kuten fyysisten tuotteiden kanssa, palveluiden viejät hankkivat jakelijoita kohdemaasta, jotka myyvät palvelua kohdemaan markkinoille. Tämä kansainvälistymistapa minimoi yritykseltä vaaditun investoinnin, kontrollin sekä läsnäolon.

Lisensoinnissa/yhteisyrityksen hyödyntämisessä palveluyritys panostaa kansainvälistymiseen keskinkertaisesti. Investointi voi olla taloudellista tai johdon

ajankäyttöä kohdemaan asioiden hoitoon ja tukemiseen. Tässä kansainvälistymistavassa sovittu kolmas osapuoli edustaa yritystä kohdemaassa. Kolmas osapuoli pitää huolen siitä, että yritys on jatkuvasti edustettuna, sekä johtaa tai suorittaa loppuun palveluiden viennin asiakkaalle. Eri tapoja toteuttaa tämä kolmannen osapuolen hyödyntäminen on esimerkiksi lisensointi, franchising, hallinnolliset järjestelyt tai muut kolmannen osapuolen järjestelyt, mukaanlukien järjestelyt asiakkaiden kanssa. Tarkoituksena on ylläpitää ja kontrolloida palveluiden laatua ja säännönmukaisuutta tarjoamalla yrityksen voimavaroja, koulutusta, johdon tietoa ja taitoa, infrastruktuureja ja hallinointijärjestelmiä kolmannen osapuolen käyttöön.

Kolmas palveluiden kansainvälistymistapa on ulkomainen suora investointi. Tässä kansainvälistymistavassa yritys maksimoi kontrollin, läsnäolon sekä investointien määrän. Tämä tapa kuvastaa perinteisintä tapaa palveluiden vientiin, jossa yrityksen kyvykkyydet ovat sidoksissa henkilökuntaan ja niiden kanssakäymiseen keskenään. Sidonnaisuuden takia mahdollisimman suuri kontrolli vientiprosessissa on tärkeää kyseisen kansainvälistymisstrategian onnistuneessa toteuttamisessa. Kontrollin hankkiminen onnistuu suoralla investoinnilla tytäryhtiöihin, sivuhaaroihin, yritysfuusioihin tai yrityshankintoihin. (Chadwick & Vandermerwe 1989, 83-86; Buckley & Ghauri 1999, 151)

Palveluiden vientimuotoja tarkastellessa huomaa, että ne eivät eroa huomattavasti fyysisten tuotteiden vientitavoista. Monet tuotantoyritykset ovatkin ottaneet tuoteportfolioon mukaan erilaisia oheispalveluita tukeakseen tuotannon operaatioitaan. Hyviä esimerkkejä ovat tuotteiden oheispalveluista ovat logistiikkapalvelut sekä korjaus- ja huoltopalvelut. Oheispalveluiden avulla yritykset saavat luotua tuotteisiinsa uutta lisäarvoa. (Buckley & Ghauri 1999, 151; Puusa et al. 2014, 154)

### **2.3. Kulttuurien huomioiminen kansainvälistymisessä**

Kulttuurillisten eroavaisuuksien huomioiminen kotimaan ja kohdemaan välillä on tärkeää, sillä maantieteellisestikin lähellä olevat maat voivat kulttuurillisten eroavaisuuksien myötä olla huomattavan vaikeita liiketoiminnan suorittamiseen. Asia

voi olla myös päinvastoin, eli maantieteellisesti kaukana oleva valtio voi kuitenkin kulttuurillisten ominaisuuksien kautta olla mainio kohde liiketoiminnan laajentamiseen.

Vaikka organisaatiokulttuuria on tutkittu paljon, sille ei ole yksimielistä määritelmää, vaan sillä voidaan tarkoittaa eri asioita. Organisaatiokulttuurilla voidaan tarkoittaa eri toimintatapoja, joita yrityksen henkilöstö käyttää. Erilaiset ajatusmallit sekä päättelytavat ottavat vaikutuksia ympärillä olevasta kulttuurista. (Puusa et al. 2014, 18) Yksiselitteisen määritelmän puuttuessa, on kuitenkin todettu tiettyjä erityispiirteitä, joita kulttuurilla on. Nämä erityispiirteet vaikuttavat yhteiskunnan toimintaan, ja yhteiskunnan erityispiirteet vaikuttavat siinä toimivien yritysten organisaatiokulttuuriin. Kulttuurin erityispiirteisiin kuuluu, että se reflektoi opittua käytöstä, joka välittyy yhteiskunnan jäseneltä toiselle. Esimerkiksi lapsena opitut käytöstavat peritään usein lapsen vanhemmilta. Toinen kulttuurin erityispiirre on se, että sen osatekijät ovat liitoksissa keskenään. Yhden osatekijän ominaisuus vaikuttaa toiseen osatekijään ja siten luo tiiviin ainutlaatuisen verkoston. Kolmas erityispiirre on se, että kulttuuri joustavaa ja sopeutuvaa, joten se muokkaantuu aikojen saatossa ulkoisten vaikutusten myötä. Neljäs ja viimeinen kulttuurin erityispiirre on sen jakaminen ja siihen kuuluminen. Kulttuuri määrittelee sen yhteisönsä jäsenet. Ne jotka omaksuvat paikallisen kulttuurin ovat yleisesti hyväksytyjä yhteiskunnan jäseniä. (Griffin, Pustay 2003, 85)

### 2.3.1. Hofsteden kuusi kulttuuridimensiota

Vuonna 2001 Geert Hofstede esitteli nykyään erittäin tunnetut kulttuuridimensiot, jotka kuvastivat eri maiden välisiä eroavaisuuksia arvoissa, yhteiskuntarakenteissa yhteisöiden käytöksissä. Viisi ensimmäistä dimensiota syntyivät Geert Hofsteden tutkimuksessa, jossa tutkittiin 116000 työssäkäyvän ihmisen ominaisuuksia useissa eri maissa. Nämä alkuperäiset dimensiot näkyvät alla olevassa kuviossa 5, vaalean harmaalla taustalla. Kuudes dimensio 'Heittäytyminen vs pidättyväisyys' dimensio lisättiin mukaan listaan Michael Minkovin toimesta vuonna 2010. Tutkimuksen tulokset ovat yleisiä suuntauksia ja taipumuksia kyseisen maan arvoista. (Griffin, Pustay 2003, 102; Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, 44-45)



Kuvio 5. Hofsteden kuusi kulttuuridimensiota (Hofstede, Hofstede, Minkov 2010)

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan yhteiskunnan hyväksyntää vallan epätasaiselle jakautumiselle ja autoriteettien olemassa olemiselle eri hierarkioissa yhteiskunnan sisällä. Eri yhteiskunnissa valtaetäisyys näkyy joko vallan kunnioittamisena tai vallan sietämisenä. Työelämässä tämä näkyy esimiehen ja alaisen välisissä suhteissa. Valtaa kunnioittavissa yhteiskunnissa esimiehen sanoja ja päätöksiä ei kyseenalaisteta, vaan ne hyväksytään hierarkisen rakenteen mukaisesti. Yhteiskunnissa, jossa vallan sietäminen on yleisempää, voi alainen vapaammin kyseenalaistaa esimiehensä päätöksiä, jos ne tuntuvat omasta mielestä vääriltä. Työelämässä näiden kulttuurien kohtaaminen saattaa vaikuttaa esimerkiksi erilaisissa kansainvälisissä neuvottelutilanteissa, joissa valtaa kunnioittavassa yhteisössä toimiva yritys lähettää korkeassa asemassa olevat henkilöt tapaamiseen, vaikka heillä ei kaikista parasta asiantuntijuutta juuri siitä aiheesta olisikaan. Tähän syynä on toisen osapuolen kunnioitus ja arvostus. Toisena osapuolena oleva, valtaa sietävässä yhteisössä toimiva yritys saattaa lähettää samaan neuvotteluun alan asiantuntijansa, vaikka heillä ei olisikaan korkeaa asemaa yrityksen sisällä. Tämä neuvottelutilanne voi kuitenkin johtaa väärinkäsityksiin, kun valtaa kunnioittavat henkilöt odottivat toisen osapuolen lähettävän saman arvoiset henkilöt neuvotteluun. (Hofstede et al. 2010, 60-61, 73-76; Griffin & Pustay 2003, 106-107)

Toinen dimensio on individualismi vs kollektivismi. Tämä ulottuvuus erottaa toisistaan ne yhteiskunnat, joissa ajatellaan yksilön olevan osa tiettyä ryhmää, usein perhettä, tai yksilön olevan todellakin yksilö, joka pystyy tekemään päätöksiä vain ja ainoastaan itsensä etujen mukaisesti. Individualistisissa yhteisöissä yksilö on itsenäinen ja yksilöllä on korkea kunnioitus itseään kohtaan. Yhteiskunnissa, joissa kollektivismi on suuressa osassa yhteisöä, ryhmän etu on etusijalla päätöksiä tehdessä. Työelämässä tämä ero voi näkyä yleisinä mielipiteinä työpaikan vaihtamisesta. Individualistisissa yhteisöissä on ymmärrettävää ja usein oletettuakin, että yksilö vaihtaa työpaikkaa, jos uudessa työpaikassa on parempi työtehtävä, kattavammat edut ja korkeampi palkka. Kollektivistisissa yhteisöissä tällainen oman edun tavoittelu voidaan taas nähdä epäkunnioittavana ja röyhkeänä. (Hofstede et al. 2010, 90-91, 119-124; Griffin & Pustay 2003, 104-105)

Kolmas dimensio on maskuliinisuus vs feminiinisyys. Maskuliinisissa yhteisöissä menestys, raha ja materia on tärkeässä osassa yksilön tavoitteita. Näissä yhteisöissä on myös usein selkeät rajat miehille ja naisille soveltuvien työtehtävien osalta. On odotettua, että miehet hankkivat elannon työelämässä, ja naiset huolehtivat perheestä. Ura on tärkeä osa miehen identiteettiä. Feminiinissä yhteisöissä perheen elämänlaatu ja ihmissuhteet ovat rahaa ja menestystä tärkeämpää. Erilaiset työsuhde-edut ovat hyväksytyt osa työstä saatavaa palkkaa. Eri työtehtävät ovat kaikille saatavissa, eli on tavanomaista nähdä naisia korkeissa asemissa ja työtehtävissä, joita ollaan perinteisesti oletettu miesten tekevän. Työelämässä tämä ero voi näkyä esimerkiksi asenteissa työtä kohtaan. Maskuliinisissa yhteisöissä ihmiset suosivat rahaa enemmän kuin vapaa-aikaa, kun taas feminiinissä yhteisöissä vapaa-aika on rahaa tärkeämpää. (Hofstede et al. 2010, 137-138, 164-170; Griffin & Pustay 2003, 110-111)

Neljäs dimensio on epävarmuuden välttäminen. Tämä dimensio käsittelee yksilöiden epävarmuuden käsittelyä yhteisön sisällä. Tämä dimension selittää siten sen, kuinka epävarmuuteen suhtaudutaan ja mitä varotoimenpiteitä sen varalle muodostetaan. Epävarmuutta välttävät yhteiskunnat määrittelevät usein tarkat ohjeitukset eri tilanteisiin ja pyrkivät rakentamaan toimintansa eri käytänteiden sekä rakenteiden ympärille. Epävarmuuden hyväksyjät näkevät muutoksen mahdollisuutena. Normaali, tavallinen arki nähdään monotonisena, rutiininomaisena ja rajoittavana. Työelämässä

epävarmuuden välttäminen näkyy esimerkiksi erilaisten ohjeistusten yksityiskohdissa. Epävarmuutta välttämissä yrityksissä työtehtäville ja projekteille annetaan usein tarkat rajat ja yksityiskohtaiset vaatimukset, kun taas epävarmuutta sallivissa yrityksissä ohjeistukset ovat enemmänkin suuntaa antavia. (Hofstede et al. 2010, 189, 210-211; Griffin & Pustay 2003, 108)

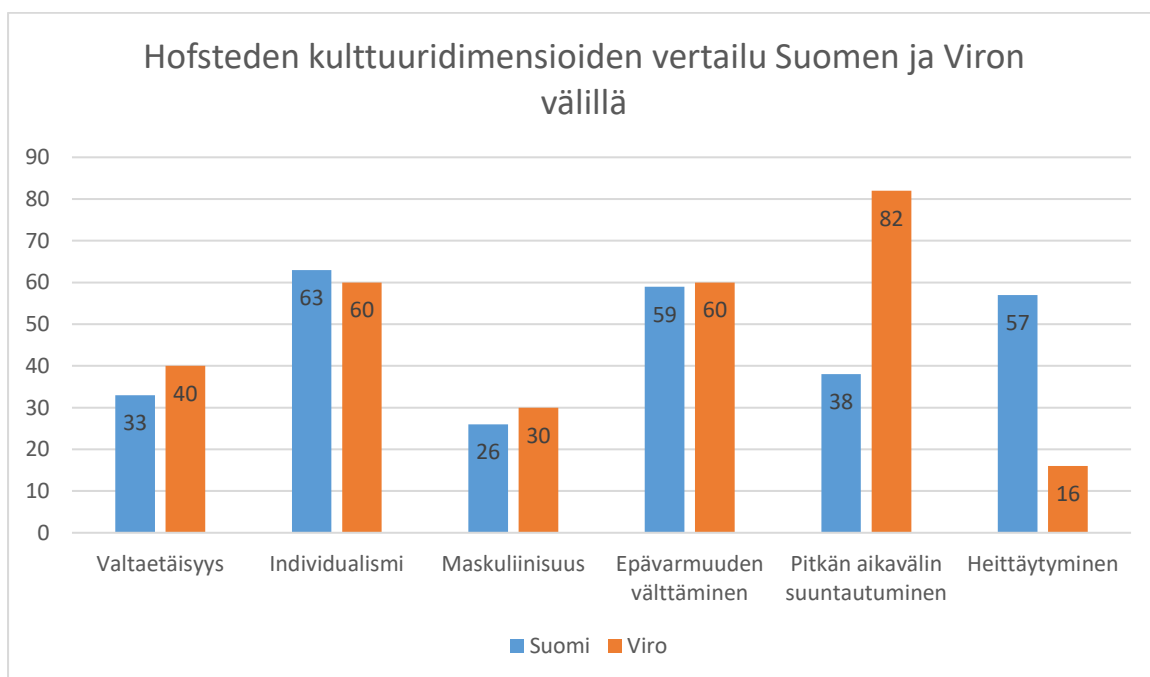
Viides kulttuuridimensio on pitkän ja lyhyen aikavälin suuntautuminen. Tämä ulottuvuus nimensä mukaisesti huomioi sen, kuinka yhteisössä suhtaudutaan tulevaan. Pitkän aikavälin suuntaumisessa säästäväisyys sekä sinnikkyys on yleistä ja nykyisten ympäristötekijöiden huomioiminen saattaa muuttaa vanhoja perinteitä. Lyhyen aikavälin suuntautumisessa katse on enemmän menneessä ja nykyhetkessä, jolloin säästäväisyys on vähäistä ja perinteitä kunnioitetaan suuresti. Tarpeiden tyydyttäminen perustuu nykyhetkeen, eikä tulevaisuutta oteta huomioon. Työelämässä ero tämän ulottuvuuden ääripäissä on helposti pääteltävissä. Lyhyen aikavälin suuntautumisessa yritykset keskittyvät saamaan tuloksensa näyttämään mahdollisimman hyvältä lyhyellä aikavälillä, kuten neljännesvuosittain, kun pörssiyrityksille tehdään kannattavuuslaskelmia. Tämä tulosorientoituminen vaikuttaa siten yrityksessä tehtäviin päätöksiin esimerkiksi investointien kohdalla. Pitkän aikavälin yritykset sen sijaan panostavat herkemmin pitkän takaismaksuajan investointeihin, jos he uskovat sen olevan kaikista kannattavin vaihtoehto vaikka se lyhyellä aikavälillä vaikuttaisikin tulokseen negatiivisesti. (Hofstede et al. 2010, 239, 244-245; Puusa et al. 2014, 178)

Kuudes ja viimeinen ulottuvuus on heittäytyminen ja pidättäytyminen. Tämä dimensio kuvastaa sitä kuinka sallittua yhteiskunnassa on ilmaista omia tunteitaan, kuten onnea ja iloa. Pidättäytyneissä yhteiskunnissa omien tuntemusten näyttäminen katsotaan epäsopivana käytöksenä, jota pitäisi hillitä ja rajoittaa sosiaalisten normien mukaisesti. Yhteisöissä, joissa heittäytyminen on hyväksyttävää, sosiaalisia normeja ilmaistaan eri kanavien kautta ja poikkeavakin käytös on sallittua. Työelämässä tämän ulottuvuuden ääripäät erottuvat esimerkiksi neuvottelutilanteissa, joissa toinen osapuoli on tottunut näyttämään tunteitaan ja toinen ei. Neuvottelutilanteen päättyessä onnistuneeseen yhteistyöhön, voi toinen osapuoli hymyillä leveästi ja olla erittäin innostunut, kun taas toinen osapuoli ei osoita minkäänlaista innostusta ja pitää ilmeensä normaalina. Tämä tunteiden ilmaisun kahtiajako voi johtaa tilanteeseen,

jossa tunteita esittävä osapuoli kyseenalaistaa tunteettoman osapuolen halukkuuden tehdä yhteistyötä. (Hofstede et al. 2010, 280-281, 294-295; Puusa et al. 2014, 178)

### 2.3.2. Suomen ja Viron kulttuurien vertailu dimensioiden avulla

Käytyämme läpi eri kulttuuridimensiot ja niiden kuvaukset, voimme verrata Suomen ja Viron välisiä kulttuureja keskenään. Vertailussa on käytetty ilmaista Hofstede-Insights vertailutyökalua (Hofstede-Insights 2018). Vertailussa keskityn erityisesti kulttuurien eroavaisuuksiin, ja jätin tarkoituksella yhtäläisyyksien tulkitsemisen pienempään osaan. Kuviossa 6 näet vertailutyökalun tulokset.



Kuvio 6. Hofsteden kulttuuridimensioiden vertailu Suomen ja Viron välillä (Hofstede-Insights 2018)

Kuten kuvasta pystyy tulkitsemaan, Suomi ja Viro ovat kulttuureiltaan läheisiä. Neljä ulottuvuutta kuudesta saa samankaltaisia arvoja. Huomattavat erot ulottuvuuksissa löytyvät kahden oikeanpuoleisimman ulottuvuuden arvoissa. Pitkän aikavälin suuntautumisessa Viro sai todella korkean arvon, verrattuna Suomen matalahkoon arvoon. Tämä tarkoittaa sitä, että Virossa säästäväisyys ja määrätietoisuus on erittäin yleistä ja eri tilanteisiin sopeudutaan helposti ja perinteitä voidaan muokata tarvittaessa. Suomessa on suuri kunnioitus perinteitä kohtaan ja säästäväisyys ei ole



niin yleistä kansan keskuudessa. Vaikka Suomi on ulottuvuudessa enemmän lyhyen aikavälin suuntaamisen puolella, se ei kuitenkaan ole kaukana skaalan keskiarvoa 50. Heittäytymisen osalta Viro saa kaikista alhaisimmat pisteet kaikista ulottuvuuksista. Viro on siis erittäin rajoittautunut maa, jossa omien tunteiden esittäminen on hillittyä ja heittäytyminen harvinaista. Suomi sen sijaan saa kyseisessä ulottuvuudessa arvon 57, joka viittaa siihen, että Suomessa heittäytyminen on hieman yleisempää ja Suomessa on taipumus osoittaa optimistisuutta arkielämässä. Suomessa arvostetaan myös vapaa-aikaa suuresti ja vapautta käyttää rahaa haluamallaan tavalla. (Hofstede-Insights 2018)

## **2.4. Euroopan Unionin regulaation vaikutus kansainväliseen kilpailuun**

Tutkielman toisessa erityisosa-alueessa tarkastellaan Euroopan Unionin sisäistä ohjeistusta ja sääntelyä kansainvälisen liiketoiminnan osalta. Tämä aihe pohjustaa lainsäädännöllistä puolta kansainvälistymisestä, ja siten tarjoaa hyödyllistä informaatiota yrityksille, jotka miettivät toiminnan laajentamista muihin EU-maihin. Tarkoituksena tässä osassa on käydä lyhyesti läpi onko kansainvälisesti laajentavalla yrityksellä joitain rajoitteita tai erityisiä muodollisuuksia, joita täytyy ottaa huomioon. Aihe-alue on jaettu kolmeen alakategoriaan, joita ovat: Euroopan Unionin sisäiset tarjouskilpailut, palveluiden tarjoaminen ulkomailla, sekä EU-maiden välisen kaupankäynnin riitatapaukset. Tässä osa-alueessa on poikkeuksellisesti käytetty ainoastaan yhtä lähdettä, Euroopan Unionin nettisivuja.

Euroopan komissio on ilmoittanut selkeät yleistavoitteet kansainvälisen kaupan osalta, joiden perusteella se ohjaa jäsenvaltioidensa yritysten toimintaa. Kyseiset tavoitteet näkyvät listattuna taulukossa 3.

Taulukko 3. Euroopan komission yleistavoitteet (2018e)

**Turvata kilpailua ja parantaa siten kuluttajien hyvinvointia ja markkinoiden toimivuutta EU:ssa.**

**Antaa oma panoksensa älykkääseen, kestäväan ja osallistavaan kasvuun Eurooppa 2020 -strategian prioriteettien mukaisesti.**

**Edistää kilpailukulttuuria EU:ssa ja maailmanlaajuisesti osallistumalla kilpailua kannustavan EU-lainsäädännön laatimiseen ja tekemällä kansainvälistä yhteistyötä kilpailuviranomaisten kanssa.**

**Varmistaa kilpailulainsäädännön täytäntöönpanon tehokas valvonta.**

Näiden yleisperiaatteiden myötä EU-komissio pyrkii esimerkiksi turvaamaan PK-yritysten asemaa suuryritysten alihankintatapauksissa, sekä palveluiden valinnanvaran säilyvyydessä. EU voi antaa sakkoja määräävässä asemassa olevalle yritykselle asemansa väärinkäytöstä, kuten hintojen kohtuuttomasta nostosta. (Euroopan Komissio 2018c, 2018d)

#### 2.4.1. Euroopan Unionin sisäiset, julkiset tarjouskilpailut

Kansainvälistymistä haluava europalainen yritys voi halutessaan osallistua toisessa EU-valtiossa tapahtuvaan julkiseen tarjouskilpailuun. Euroopan Unioni on määritellyt yhteiset säännöt, joita tulee noudattaa kaikissa tarjouskilpailuissa, riippumatta hankinnan arvosta (Euroopan Komissio 2018g). Säännöt ovat seuraavat:

“Liiketoiminnan harjoittajaa ei saa syrjiä siksi, että se on rekisteröity toisessa EU-maassa.”

“Kun kuvataan hankittavana olevien tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksia, ei saa viitata mihinkään tiettyyn tuotemerkkiin, tavaramerkkiin tai patenttiin.”

“Toisessa EU-maassa myönnetyt asiakirjat (esim. tutkintotodistukset ja muut todistukset) on hyväksyttävä, jos ne tarjoavat samantasoiset takeet kuin kotimaiset asiakirjat.”

“Kaikki tarjousmenettelyä koskevat tiedot on toimitettava kaikille niistä kiinnostuneille liiketoiminnan harjoittajille riippumatta siitä, missä EU-maassa ne on rekisteröity.”

Tarjouskilpailussa hankinnan arvo määrittelee sen, mitä lainsäädäntöä kilpailussa käytetään. Pienissä hankinnoissa kansallinen lainsäädäntö on riittävä. Isoimmista, kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa käytetään Euroopan Unionin määrittelemää

lainsäädäntöä. Kynnysarvot ovat merkittynä taulukossa 4 sekä taulukossa 5, joissa summat ovat ilmoitettuna ilman arvonlisäveroa. Niissä EU-maissa, joissa ei käytetä euroa valuuttuna, tulkitaan kansallisina valuuttoina määritetyt kynnysarvoja. Taulukossa neljä on ilmaistuna keskushallinnon viranomaisten asettamat tarjouskilpailut, ja taulukossa viisi on muiden viranomaisten asettamat tarjouskilpailut.

Taulukko 4. Keskushallinnon viranomaisten asettamien tarjouskilpailuiden kynnysarvot EU:n lainsäädännössä asetetuille yhtenäistetyille vähimmäissäännöille (2018g)

Summa	Hankintalaji
≥ 144 000 €	Tavararoiden hankintasopimukset (puolustusalan osalta vain materiaalit, jotka ovat merkittynä erikseen EU-direktiivin 2014/24/EY liitteessä III)
≥ 221 000 €	Hankintasopimukset puolustusalan materiaalille, jota ei ole lueteltu EU-direktiivin 2014/24/EY liitteessä III
≥ 443 000 €	Vesi- ja energihuollon, liikenteen sekä postipalveluiden alalla tehdyt hankinta- ja palvelusopimukset
≥ 5 548 000 €	Kaikki rakennusurakoita koskevat sopimukset

Taulukko 5. Muiden (kuin keskushallinnon) viranomaisten asettamien tarjouskilpailuiden kynnysarvot EU:n lainsäädännössä asetetuille yhtenäistetyille vähimmäissäännöille (2018g)

Summa	Hankintalaji
≥ 221 000 €	Hankintasopimukset puolustusalan materiaalille, jota ei ole lueteltu EU-direktiivin 2014/24/EY liitteessä III
≥ 443 000 €	Vesi- ja energihuollon, liikenteen sekä postipalveluiden alalla tehdyt hankinta- ja palvelusopimukset

<b>≥ 5 548 000 €</b>	Kaikki rakennusurakoita koskevat sopimukset
----------------------	---

Julkisissa hankinnoissa on myös tiettyjä sääntöjä liittyen sopimuskriteereihin, julkaisemiseen, avoimuuteen ja teknisiin eritelmiin. Tarjousten arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia sopimuskriteereitä. Jos kriteereitä on muita kuin halvin hinta, hakijoille on ilmoitettava, millä painoarvoilla näitä muita kriteereitä arvostetaan. Muita kriteereitä voivat olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuudet, sekä ympäristöystävällisyys. Julkiset tarjouskilpailut, jotka ylittävät yllä taulukoidut kynnysarvot, ovat veloitettuja ilmoittamaan EU:n sääntöjen mukaiset hankintailmoitukset sekä ilmoitukset lopputuloksesta, eli tehdystä sopimuksesta. Julkisten tarjouskilpailuiden hakijoiden arviointi on sallittua aloittaa vasta hakijoiden ilmoittautumisen määräajan sulkeuduttua. Jos hakijaa ei tulla valituksi, on hänellä oikeus saada yksityiskohtainen selvitys hylkäämisen perusteista. Tarjouskilpailuissa tekniset eritelmat määrittelevät hankinnan vaatimat ominaisuudet. Nämä eritelmat ovat ilmoitettava kilpailun yhteydessä. (Euroopan Komissio 2018g)

#### 2.4.2. Palveluiden tarjoaminen ulkomailla

EU-maiden välillä saa suorittaa kansainvälistä kauppaa, ilman että sinne tarvitsee perustaa toimipistettä tai sivuliikettä. Näin välitetään osa kohdemaan hallinnollisista menettelyistä. Tämä on mahdollista, jos yritys tarjoaa palvelua kohdemaassa väliaikaisesti, tietylle ulkomaiselle asiakkaalle tai haluaa testata markkinoita ennen suurempaa investointia kohdemaahan. Tärkeää on huomioida kuinka usein, miten kauan ajallisesti tai miten säännöllisesti palveluita tullaan tarjoamaan. Näiden muuttujien mukaan selviää joutuuko tarjoava yritys perustamaan paikallisen yrityksen vaiko ei. Palveluiden myynti toisille yrityksille verotetaan vastaanottavan yrityksen kotipaikan, tai palveluita vastaanottavan kiinteän toimipisteen mukaan. (Euroopan Komissio 2018f)

Tytäryhtiön, toimipisteen tai toimiston perustamista ja rekisteröintiä varten on noudatettava paikallisen maan kansallisia sääntöjä, jotka liittyvät liikeyrityksen perustamiseen, ammattipätevyyden osoittamiseen ja muihin lupapalveluihin. Kaupankäynnin osalta jokaista Euroopan Unionin sisäistä asiakasta tulee kohdella

tasavertaisesti esimerkiksi hinnoittelun kohdalla, mutta jos palveluiden tuottaminen toisen EU-maan asiakkaalle tuottaa lisäkustannuksia esimerkiksi hallinnollisten toimenpiteiden takia, on niitä mahdollista laskuttaa ulkomaiselta asiakkaalta. Muutamaa poikkeusta lukuunottamatta jokaisessa EU-valtiossa on oma keskitetty asiointipiste, joka tarjoaa tarkempia tietoja kohdemaan käytänteistä liiketoiminnan osalta. (Euroopan Komissio 2018f)

#### 2.4.3. EU-maiden välisen kaupankäynnin riitatapaukset

Yrityksen ja kuluttajan saattaa ajoittain syntyä riitatilanteita, joita joudutaan ratkaisemaan kolmannen osapuolen, kuten sovittelijan tai oikeustoimien kautta. Euroopan Parlamentin ja Neuvoston asetuksen n:o 593/2008, artiklassa 4 määriteltiin palveluiden osalta sopimuksesta lakiviittauksen puuttuessa soveltavan lain määräytyvän sen maan mukaan, jossa palvelusuorittajan asuinpaikka on (2008/593/EY). Eli riitatilanteissa palveluita tuottavan yrityksen valtion lainsäädäntöä käytetään tapauksen selvittämiseen. Euroopan Unioni on pyrkinyt nopeuttamaan ja parantamaan riitatilanteita kahden EU-maan välisessä kaupankäynnissä. EU tarjoaa kahta erilaista palvelua riitatilanteiden hoitoon: Eurooppalaista vähäisiin vaatimuksiin sovellettavaa menettelyä sekä vaihtoehtoista/verkkovälitteistä riidanratkaisua (Euroopan Komissio 2018b, 2018h).

Eurooppalainen vähäisiin vaatimuksiin sovellettava menettely on vaihtoehto kansallisille menettelyille ja se on voimassa kaikissa jäsenmaissa paitsi Tanskassa. Menettely koskee tapauksia, joiden suuruus on maksimissaan 5000 euroa. Tämä summa ei ota huomioon kuluja. Menettelyssä vaatimus voidaan esittää toiselle yritykselle, organisaatiolle tai asiakkaalle. Euroopan Unionin tuomioistuin antaa menettelyssä tuomion, joka tunnustetaan muissa EU-maissa. EU-maa voi kieltäytyä tuomion täytäntöönpanosta ainoastaan, jos samat asianomaiset ovat saaneet ristiriitaisen tuomion kyseisessä maassa. Menettelyn etuina voidaan pitää sitä, että Asian vireillepanoa varten ei tarvitse asianajajaa, vaatimus ratkaistaan usein nopeasti ja menettelytapa on yksinkertainen. Tuomioistuimen hyväksyessä vaatimuksen, vireillepanon yhteydessä maksettu käsittelymaksu palautetaan. EU-maiden välisessä tapauksissa tarvittavien lomakkeiden käänköskustannukset veloitetaan vaatimuksen laatijalta. Käänköskustannukset palautetaan, jos vaatimus hyväksytään. Menettelyn

hoitaa toimivaltainen tuomioistuin, joka käsittelee hakemuksen. Käytettävä tuomioistuin voi sijaita yrityksen tai toisen osapuolen kotimaassa. (Euroopan Komissio 2018b)

Toinen Euroopan Unionin tarjoama vaihtoehto kaupankäynnistä johtuvan riidan ratkaisemiseksi on verkkovälitteinen/vaihtoehtoinen riidanratkaisu. Vaihtoehtoista riidanratkaisua voidaan soveltaa kuluttajan kanssa syntyneen riidan ratkaisemiseksi. Verrattuna tuomioistuimeen viemiseen, vaihtoehtoinen riidanratkaisu on edullisempaa, yksinkertaisempaa ja nopeampaa. Vaihtoehtoista riidanratkaisua käytetään kuvailemaan kaikkia mahdollisia keinoja ratkaista riita ilman tuomioistuimen käsittelyä. Tähän kuuluu sovittelu, välitys, välimiesmenettely sekä kuluttaja-asiamiehen palveluiden käyttö. Kumpitahansa riidan osapuolista voi pyytää kolmannen osapuolen apua asian selvittämiseksi. Tätä kolmatta osapuolta kutsutaan riidanratkaisuelimeksi, ja sen tehokkuutta, oikeudenmukaisuutta, puolueettomuutta, riippumattomuutta ja avoimuutta arvostellaan useiden eri laatuvaatimusten kautta. Riidanratkaisuelimen kautta saadaan yleensä ratkaisu 90 päivän kuluessa. Verkkovälitteistä riidanratkaisua käytetään ainoastaan kuluttajien ja yritysten välisiin riitoihin, joissa kuluttaja on tehnyt verkko-ostoksen. Verkkovälitteinen riidanratkaisufoorumi auttaa tekemään valituksen toisesta osapuolesta, sekä ottaa asian käsiteltäväkseen. Riidanratkaisu hoituu täysin verkon välityksellä. Foorumin kautta tehdyn valituksen jälkeen osapuolten on sovittava vaihtoehtoisesta riidanratkaisuelimestä, joka käsittelee kyseisen valituksen. Jokaisessa EU-maassa on kansallinen yhteyspiste, joka pyrkii auttamaan asiaan liittyen. (Euroopan Komissio 2018h)

### **3. Empiriaosuus**

Kolmannessa osuudessa esitellään työn empiirinen osuus. Osuudessa käy ilmi tutkimustapa ja ne keinot, jolla tutkielma on toteutettu ja analysoitu. Tässä osuudessa tarkastellaan myös niitä oletuksia ja perusteita joita tutkielmassa on hyödynnetty.

#### **3.1. Tutkimustapa, datan keräys ja analysointi**

Tässä kandidaatintutkielmassa empiriinen osuus koostuu laadullisesta, eli kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Kerätyn datan avulla pyrittiin selvittämään mitä eri asiakashankinnan muotoja kohdeyrityksessä on käytetty, miten ne ovat toimineet, onko jotain tiettyjä puutteita havaittu eri metodeilla ja miten kansainvälistyminen tulee kohdeyrityksen mielestä vaikuttamaan asiakashankintaan. Data kerättiin kirjallisena haastatteluna sähköpostin välityksellä. Tähän tutkielmaan data on kerätty kohdeyrityksen toimitusjohtajalta, jota haastateltiin sähköpostin välityksellä. Pyrkimyksenä oli haastatella useampia vastuuhenkilöitä, mutta valitettavasti se ei tässä tapauksessa ollut mahdollista. Tutkielmassa saadun datan analysointi pohjautuu teoriapohjaiseen analysointiin. Eli toisinsanoen, aineiston analyysi perustuu valmiiseen aikaisemman tiedon perusteella muodostettuun teoriaan, kehykseen tai malliin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107)

### **3.2. Kohdeyritys**

Kohdeyritys, jolta kandidaatin tutkielman aihe syntyi, toimii tällä hetkellä Suomen markkinoilla tuottaen liikkeenjohdon asiantuntijapalveluita. Yritys on muutaman vuoden vanha, ja saanut huomattavasti kokemusta kotimaan markkinoilta. Yrityksellä on nyt tavoitteenaan muokata liiketoimintaansa helpommin monistettavaan muotoon ja sitä kautta hakemaan kasvua laajentamalla toimintaa muihin maihin, aloittaen Virossa.

### **3.3. Viro kohdemaana**

Empiirisen osuuden kohdemaana toimii Viro, joka tuli valituksi kohdeyrityksen toimesta. Viron houkuttelevuutta kohdemaana nostaa sen maantieteellinen läheisyys, EU-jäsenyys sekä tiivis yhteistyö Suomen valtion kanssa. Viron markkinatilanne on ollut hyvällä tasolla viime vuosina. Vuosittainen bruttokansantuotteen kasvu on ollut 1.5-4.3% välillä vuosina 2012-2016. Vuonna 2017 BKT:n kasvu oli 4.9% ja vuoden 2018 ennustettu BKT kasvu on 3.5%. (Estonian Ministry of Foreign Affairs 2017; Euroopan Komissio 2018a; Statistics Estonia 2018).

Ulkomaisille sijoittajille Viro tarjoaa tasapuolisen alustan kilpailla markkinoista paikallisten yrittäjien kanssa. Voittojen ja pääoman palautus sekä mahdollisuus omistaa maata ovat selkeitä etuja Virossa sijoittavalle. Moni Viron talouden sektori

onkin jonkin ulkomaisen omistuksen hallinnassa. Tämän takia englannin kieltä ymmärretään ja käytetään maassa paljon (PWC Estonia 2018, 9). Pankki ja telekommunikointi sektoreita dominoi Pohjoismaiset yritykset. (Estonian Ministry of Foreign Affairs 2017). Vuonna 2017 ulkomaisista suorista sijoituksista 22% tuli Suomesta. (Invest in Estonia 2018). Viron ja Suomen väliselle kaupankäynnille on perustettu useampi erilainen järjestö tai yhdistys, joiden tavoitteena parantaa maiden välistä yhteistyötä sekä kaupankäyntiä. Esimerkkeinä mainittakoon Viron elinkeinoelämän kehittämissäätiö, Suomalais-Eestiläinen Kauppayhdistys sekä Suomalais-Eestiläinen Kauppakamari. (Viron Suurlähetystö 2018)

#### **4. Haastattelun tulokset**

Kohdeyrityksen toimitusjohtajalta tehdyssä haastattelussa käytiin läpi aluksi uusasiakashankintaa, jossa selvitettiin eri keinoja joita yritys on nykyään käyttänyt kotimaan markkinoilla. Tärkeimpänä uusasiakashankintakeinona korostui selkeästi verkostointi, jota pyrittiin parantamaan eri tapahtumien, messujen sekä sosiaalisen median avulla. Keino lisätä tunnettavuutta on aktiivisesti pyrkiä esiintymään messuilla ja seminaareissa:

“Osallistumme tapahtumiin, kuten asiantuntijaseminaareihin, messuille ja muihin tapahtumiin, joissa olemme joko itse esillä tai kiertelemässä ja tapaamassa asiakkaita.”

Sosiaalisessa mediassa yritys pyrkii tuomaan itseään esille mahdollisimman paljon julkaisemalla itse ajankohtaista materiaalia, sekä kommentoimalla kyseisellä alalla toimivien sidosryhmien tekemiin julkaisuihin. Yrityksen omien nettisivujen vierailujen määrää seurataan ja pyritään kasvattamaan. Erilaisista sosiaalisen median sovelluksista erityisesti Twitter ja LinkedIn todettiin tärkeäksi, ja kyseisillä alustoilla pyritäänkin kasvattamaan jatkuvasti verkostoja:

“Pyrimme verkottautumaan esim. LinkedInissä niin, että kaikki potentiaaliset asiakkaat (oikeat henkilöt yrityksissä ja julkisella sektorilla) olisivat omassa verkostossa mukana



(connections aika ajoin päivitetään ja connections lukumäärää pitää jatkuvasti kasvattaa)”

Eräs mainittu keino oli myös alan erityislehtien ja julkaisuiden jatkuva tarkkailu, joka mahdollistaa uusien potentiaalisten asiakkaiden löytämisen.

Haastattelussa seuraavaksi selvitettiin syitä kyseisten keinojen käyttämiseen, josta selvisi, että näiden asiakashankintakeinojen käyttö perustui yrityksen sisäisiin syihin. Nämä keinot ovat yrityksen puolesta järkeviä niiden matalien kustannuksien takia, ja niiden on todettu toimivan hyvin. Haastateltava tosin myönsi, että heiltä puuttuu erityiset mittarit niiden toimivuuden ja kasvun seuraamiseen. Tarkkaa tilastoa eri keinojen toimivuudesta ei ainakaan vielä ole yrityksellä käytössä. Toimitusjohtaja vielä korostaa, että kaikkia keinoja tarvitaan. Asiakashankinnassa ei voida luottaa vain yhteen tapaan, kuten haastateltava jämpästi toteaa:

“Kaikkia keinoja tarvitaan”

Haastattelussa kotimaan asiakashankinnasta siirryttiin oletuksiin, ennusteisiin ja tavoitteisiin Viron markkinoilta. Yritys uskoo kotimaan asiakkaiden myötä maineen levinneen myös Viroon, jolloin heidät siten jo tunnettaisiin kyseisillä markkinoilla etukäteen. Tavoitteena Virosta on saada suosituksia kansainvälistymisen eteenpäin viemiseen.

“Tavoitteena on saada ensimmäiset kv-referenssit sieltä”

Rajotteena Viroon laajentamisessa yrityksellä on sen sisäiset asiat, kuten tarjoamansa palvelun mukauttaminen kyseisille markkinoille. Myös maineen saavuttaminen ja ylläpito koetaan tärkeäksi. Viron ja Suomen etäisyys ei ole yritykselle ongelma, mikä on varmastikin yksi tärkeä syy kyseisen maan valintaan:

“Emme usko että sillä (etäisyydellä) on suurta merkitystä, kunhan tarvittavat palaverit ja matkat asiakkaan luo sovitaan ajoissa.”

Kulttuurillisista eroavaisuuksista englannin kielen käyttö saattaa olla yksi haaste. Se myös alkuun työllistää yritystä, kun se joutuu mukauttamaan oman materiaalinsa englannin kielelle. Haastateltava pohtii, että englannin kieli voi myös etäännyttää joitain potentiaalisia asiakkaita.

“Asiakas saattaa vierastaa englannin kielen käyttöä”

Toimitusjohtaja myös toteaa, että suurinta rajoitetta kansainvälistymiseen ei ole vielä tiedossa. Hän ei myöskään usko, että mikään rajottaisi toimintaa Virossa niin pahasti, että kansainvälinen toiminta estyisi kokonaan.

Viimeiseksi käsitelimme Euroopan Unionin lakien ja säädösten käytännön vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan. Haastattelussa kävi ilmi, että Euroopan Unionin päätökset ovat vaikuttaneet yritykseen käytännössä, esimerkiksi tietosuoja-asioiden tarkempana käsittelynä.

“GDPR ja vastaavat EU-asetukset, direktiivit jne. vaikuttavat yleensä jokaisen yrityksen toimintaan ja muuttavat joskus voimakkaastikin esim. markkinointia kuten GDPR asetus teki.”

Haastattelussa käsiteltiin myös kotimaisia, julkisia tarjouskilpailuita, joihin on myös muiden EU-maiden yritysten ollut mahdollista osallistua. Kohdeyritys ei ole kuitenkaan itse kohdannut ulkomaisia osallistujia. Julkisissa tarjouskilpailuissa ei myöskään käynyt suoraan ilmi EU:n lainsäädännön vaikutukset, vaikka se varmasti onkin vaikuttanut tarjouskilpailun taustalla.

“Meidän ei ole tarvinnut huomioida millään tavalla EU ulottuvuutta. Noudatamme Suomen lainsäädäntöä kilpailutuksissa ja ne varmasti pohjautuvat EU lainsäädäntöön, mutta EU ulottuvuutta, meidän ei tarvitse ottaa huomioon.”

Kyselyn loppuun haastateltava toteaa, että he ovat nähneet Euroopan Unionin toiminnan positiivisena asiana, sillä EU:n määräämät tiukemmat ympäristövaatimukset ovat vaikuttaneet heidän tarjoamiin asiantuntijapalveluihin kysynnän lisääntymisenä.

## 5. Johtopäätökset

Tutkimuksen päätutkimuskysymys haki vastauksia siihen, mitä suomalaisen palveluja tuottavan PK-yrityksen on otettava huomioon uusasiakashankinnassa aloittaessaan kansainvälistymisen. Uusasiakashankintaan vaikuttavat valitut taustatekijät olivat valmiit kansainvälistymismallit, palveluiden vienti, Euroopan Unionin lainsäädännölliset tekijät, sekä kulttuurilliset tekijät. Valmiita kansainvälistymismalleja sekä palveluiden vientiin liittyviä teorioita tutkittiin pääkysymyksessä. Euroopan Unionin lainsäädännöllisiä tekijöitä sekä Viron kulttuurillisia tekijöitä tutkittiin erikseen omissa alatutkimuskysymyksissään.

Alkuperäisessä, Johansonin ja Vahlinen muodostamassa Uppsala-mallissa todetaan, että kansainvälistyminen alkaa usein pienin askelin niistä maista, joihin koetaan olevan lyhyt psyykinen yhteys. Tämä käytännössä tarkoittaa tuotteiden ja/tai palveluiden vientitoiminnan aloittamista kotimaasta läheiseen maahan, jossa koetaan olevan samanlainen kulttuuri, kieli, käytänteet sekä lainsäädäntö. Kohdeyritykseen tämä vaikutti Viron valintana ensimmäiseksi ulkomaiseksi valtioksi, johon toimintaa lähdetään laajentamaan. Johansonin ja Vahlinen uudessa, vuonna 2009 muodostetussa liiketoimintaverkoston kansainvälistymismallissa todetaan, että se miten yritys on tällä hetkellä sitoutunut ja tietoinen kyseisistä markkinoista, vaikuttaa siihen kuinka tarvittavia toimintoja tullaan yrityksen sisällä tekemään. PK-yrityksissä oman aseman tiedostaminen olemassa olevien verkostojen sisällä mahdollistaa yrityksen liiketoimintaverkostojen kasvamisen. Haastattelusta kävi ilmi, että yrityksellä on aktiivinen ote verkostojen luomisessa. Tämä on Uppsalan verkostomallin mukaan tärkeää yrityksen toiminnan kansainvälistämisessä. Verkostoja yritys pyrkii rakentamaan niin sosiaalisen median, kuin myös erilaisten messujen ja tapahtumien kautta. Yritys myös seuraa verkoston kasvua sosiaalisessa mediassa jatkuvasti. Suomen ja Viron välisiin järjestöihin liittymisellä ja aktiivisella otteella voi edistää yrityksen verkostojen parantamista, kuten uusien kontaktien saantia. Uusasiakashankinnan taustatekijänä käsiteltiin myös palveluiden vientiä, eroavaisuuksia fyysisiin tuotteisiin ja sitä miten ne vaikuttavat yrityksen vaihtoehtoihin kansainvälistymistavan valinnassa. Yrityksen oman toimintamallin tunnistaminen, erityisesti palvelun vaatimien oheistuotteiden, sekä yrityksen läsnäolon pakollisuus palvelun käytön yhteydessä määrittävät rajat sille, miten palveluiden vientiä pystytään

toteuttamaan. Kohdeyrityksessä oli ymmärrettävästi tiedossa heidän oma liiketoimintamallinsa, joka vaatii ainakin muutamaa paikallakäyntiä asiakkaan luona.

Tutkielman ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään kulttuurillisten tekijöiden vaikutusta uusasiakashankintaan Viron markkinoilla. Teoriaosuudessa tätä aihetta tarkasteltiin Hofsteden ja myöhemmin Minkovin täydentämällä kuuden kulttuuridimension-teorian avulla. Suomen ja Viron kulttuurillisia ominaisuuksia vertailtiin käyttäen Hofstede-Insights työkalua. Työkalun perusteella kyseisten maiden kulttuurilliset ominaisuudet ovat huomattavan lähellä toisiaan, joten Viron kulttuurillisten erityispiirteiden huomioiminen saattaa olla hankalaa suomalaisille. Eniten eroavaisuuksia kulttuurillisissa ominaisuuksissa Hofsteden tutkimuksen mukaan oli virolaisten pitkäjänteisessä ajattelutavassa, joka voi vaikuttaa käytännössä Viron liike-elämässä sopimusten pituuteen ja investointien takaisinmaksuaikoihin. Myös hillitty tunteiden esittäminen oli hieman enemmän ominaisempaa Virossa kuin Suomessa. Viron markkinoiden toimintaa tarkastellessa todettiin, että englanninkielen käyttö on yleistä Viron liikemaailmassa, ja suomalaisten yritysten on totuttu toimivan maassa. Haastattelussa kohdeyritys mainitsi englannin kielen mahdollisesti vaikuttavan negatiivisesti liiketoiminnan houkuttelevuuteen ja sujuvuuteen. Yritys ei kuitenkaan uskonut että kieli tai mikään muu seikka olisi niin merkittävää, että se estäisi kansainvälistymisen kyseiseen maahan.

Toinen alatutkimuskysymys etsi vastausta Euroopan Unionin lakien ja säädösten vaikutusta kansainväliseen kilpailuun. Tämä osio rajattiin julkisiin, Euroopan Unionin sisäisiin tarjouskilpailuihin, palveluiden tarjoamiseen ja kansainvälisiin riitatapauksiin. Tarjouskilpailuihin liittyvässä teoriassa kävi muun muassa ilmi, että hankinnan arvo määrittelee sen, mitä lainsäädäntöä kyseisessä tapauksessa noudatetaan. Jäsenvaltioiden välillä ei saa tarjouskilpailussa tapahtua syrjintää ja esimerkiksi erilaiset tutkintotodistukset kelpaavat muissa EU maissa, jos niille on kotimaassa tarjolla samankaltaiset takeet. EU myös tarjoaa apuaan, jotta kansainvälisen kaupan toiminta olisi mahdollisimman kitkatonta. EU antaa myös helpotuksia pienempien liikesopimusten lainsäädännölle, sekä tarjoaa apua ongelmatilanteissa. Kohdeyrityksessä Euroopan Unionin suoria vaikutuksia oli esimerkiksi vuonna 2016 päivittyneet tietosuojasetukset. EU:n vaatimat, kiristyneet ympäristövaatimukset ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan positiivisesti, sillä se on lisännyt yrityksen

palveluiden kysyntää. Kotimaisissa, julkisissa tarjouskilpailuissa yritys ei ole kohdannut kotimailla muista EU-maista tulleita kilpailijoita, vaikka teorian mukaan se olisikin Euroopan Unionin lainsäädännön puolesta mahdollista. Lainsäädännön lähteen huomioon ottaminen ei ole ollut yritykselle aiheellista, kunhan vallitsevaa lainsäädäntöä on noudatettu.

## **5.1. Yhteenveto**

Tämä työ toteutettiin yhdelle tietylle kohdeyritykselle, ja tutkimuksessa haastateltiin pelkästään yrityksen toimitusjohtajaa. Laadullisesti työtä olisi voinut parantaa haastatteleamalla useampia henkilöitä yrityksen sisältä, tai jopa mahdollisesti etsiä muita samassa tilanteessa olevia PK-yrityksiä mukaan tutkimukseen. Euroopan Unionin lakien, lainsäädännön ja ohjeistuksien vaikutuksista yksittäisen yrityksen toimintaan oli vaikea sisällyttää tähän tutkimukseen, sillä vaikka teoriaa asiasta löytyy erittäin runsaasti, empiriaosuudessa sitä oli hankalaa tässä tapauksessa todentaa.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia kansainvälistyvien suomalaisten yritysten sekä kohdemaan markkinoiden kulttuurillisten eroavaisuuksien vaikutuksia yrityksen toimintaan, sekä syitä kohdemaan valintaan. Tämän lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää onko joidenkin suomalaisten pien- ja keskisuurten yritysten kansainvälistyminen epäonnistunut, ja mikä asia on johtanut epäonnistumiseen.

## Lähdeluettelo

Boddewyn, J. (1986) Service Multinationals: Conceptualization, Measurement and Theory. *Journal of International Business Studies*, 17(3), pp. 41-53.

Buckley, P., & Ghauri, P. (1999) *The internationalization of the firm*. 2nd ed. London: International Thomson Business Press.

Cairns, G. & Śliwa, M. (2008) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about international business*. Los Angeles (CA): SAGE.

Cláudia, P., Carrizo Moreira, A., Raposo, M. (2016) SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.

Dunning, J. (1989) Multinational Enterprises and the Growth of Services: Some Conceptual and Theoretical Issues. *The Service Industries Journal*, 9(1), pp. 5-39.

Euroopan Unioni (2018a) Economic forecast for Estonia. Euroopan Unionin nettisivut. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.12.2018] Saatavilla: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/estonia/economic-forecast-estonia\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/estonia/economic-forecast-estonia_en)

Euroopan Unioni (2018b) Eurooppalainen vähäisiin vaatimuksiin sovellettava menettely. Euroopan Unionin nettisivut. [Verkkodokumentti] [Viitattu 2.12.2018] Saatavilla: [https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/solving-disputes/european-small-claims-procedure/index\\_fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/solving-disputes/european-small-claims-procedure/index_fi.htm)

Euroopan Unioni (2018c) Kilpailu. Euroopan Unionin nettisivut. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2018] Saatavilla: [https://europa.eu/european-union/topics/competition\\_fi](https://europa.eu/european-union/topics/competition_fi)

Euroopan Unioni (2018d) Kilpailusäännöt EU:ssa. Euroopan Unionin nettisivut. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.12.2018] Saatavilla: [https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/competition-between-businesses/competition-rules-eu/index\\_fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/competition-between-businesses/competition-rules-eu/index_fi.htm)

Euroopan Unioni (2018e) Komission yleistavoitteet. Euroopan Unionin nettisivut. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2018] Saatavilla:

[https://ec.europa.eu/info/topics/competition\\_fi](https://ec.europa.eu/info/topics/competition_fi)

Euroopan Unioni (2018f) Palveluiden tarjoaminen ulkomailla. Euroopan Unionin nettisivut. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2018] Saatavilla: [https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/provide-services-abroad/index\\_fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/provide-services-abroad/index_fi.htm)

Euroopan Unioni (2018g) Tarjouskilpailut – säännöt ja menettelyt. Euroopan Unionin nettisivut. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2018] Saatavilla:

[https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/public-contracts/rules-procedures/index\\_fi.htm#Thresholds-EU-rules](https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/public-contracts/rules-procedures/index_fi.htm#Thresholds-EU-rules)

Euroopan Unioni (2018h) Vaihtoehtoinen/verkkovälitteinen riidanratkaisu. Euroopan Unionin nettisivut. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2018] Saatavilla: [https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/solving-disputes/online-dispute-resolution/index\\_fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/solving-disputes/online-dispute-resolution/index_fi.htm)

Griffin, R. & Pustay, M. (2003) International business: a managerial perspective. 3rd ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010) Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. Rev. and expanded 3rd ed. New York: McGraw-Hill.

Hofstede-insights (2018) Kulttuurien vertailu: Viro versus Suomi. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.11.2018]. Saatavilla: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/estonia,finland/>

Hornell, E., Vahlne, J.-E. and Wiedersheim-Paul, F. (1973) Export och Utlands-Etablwingar (Export and Fore & Establishment), Stockholm.

Invest in Estonia (2018) Estonian Economy. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2018]. Saatavilla: <https://investinestonia.com/business-in-estonia/estonian-economy/fdi/>

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977) The internationalization process of the firm--A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* (pre-1986), pp. 23.

Johanson, J., & Vahlne, J. (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp. 1411.

Johanson, J. & Vahlne, J. (2013) The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), pp. 189-210.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975) The internationalization of the firm - Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), pp. 305-323.

Kananen, J. (2011) How to enter international markets: a guide for SMEs. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., & Laukkanen, T. (2014) Akatemiasta markkinapaikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 4., uud. p. edn. Helsinki: Talentum

PWC (2018) Doing business in Estonia. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.12.2018]. Saatavilla:  
<https://www.pwc.com/ee/et/publications/DoingBusinessinEstonia/Doing%20Business%202018.pdf>

Republic of Estonia, Ministry Of Foreign Affairs. (2017) Estonian Economy Overview. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.12.2018]. Saatavilla: <https://vm.ee/en/estonian-economy-overview>

Ruzzier, M., Hisrich, R., Antoncic, B. (2006) SME internationalization research: past, present, and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 Issue: 4, pp.476-497



Statistics Estonia (2018) Economic growth accelerated in 2017. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.12.2018]. Saatavilla: <https://www.stat.ee/news-release-2018-021>

Tilastokeskus (2018) Suomen kansantalous [Verkkodokumentti]. [Viitattu 9.10.2018]. Saatavilla: [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_kansantalous.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html)

Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Puumalainen, K. (2016) Network competence in Finnish SMEs: implications for growth. *Baltic Journal of Management*, 11(2), pp. 207-230.

Tuomi, J., & Sarajarvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos edn. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vandermerwe, S., & Chadwick, M. (1989). The Internationalisation of Services. *The Service Industries Journal*, 9(1), pp. 79-93.

Yrittäjät.fi. (2018) Yrittäjyys Suomessa. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.10.2018]. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

## **Säädösluettelo**

Euroopan Komission suositus (2003/361/EY): mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä

Euroopan Parlamentin ja Neuvoston asetus (2008/593/EY): sopimusvelvoitteisiin sovellettavasta laista (Rooma I)

## Liitteet

### LIITE 1: Haastattelukysymykset yritykselle

#### Osa 1

1. Mitä keinoja tällä hetkellä käytetty uusasiakashankinnassa kotimaassa?
2. Miten kyseisiin keinoihin on päädytty?
3. Onko syynä ollut yrityksen sisäiset vai ulkoiset syyt?
4. Miten nykyiset keinot ovat toimineet?
5. Perustele edellisen kysymyksen vastaus. Mikä voisi olla syy siihen, että kyseinen keino on toiminut niin kuin yllä mainitsit?
6. Onko jotain esimerkkiä tai tunnuslukua yllä mainitusta asiasta?
7. Oletko huomannut muutoksia eri keinojen toimivuudessa ajan kuluessa, esimerkiksi viimeisen vuoden aikana? Mitä muutoksia?
8. Oletteko havainneet jotain selkeää puutetta ja etua nykyisellä hankintatavalla?
9. Miten havaitsite puutteet/edut?
10. Mikä voisi olla syynä puutteisiin? (Esim. Yrityksen sisäiset/ulkoiset syyt kuten yrityksen kasvu, kansantalouden muutokset, kilpailun muutos, lainsäädännön muutokset yms.)
11. Oletteko hylänneet jonkin tavan yrittää hankkia uusia asiakkaita?
12. Jos vastasit edelliseen kyllä, miksi?
13. Miten uskotte uusasiakashankinnan olevan erilaista Virossa?
14. Minkälaiset tavoitteet teillä on Viron markkinoilta liittyen asiakashankintaan ja toiminnan laajentamiseen?
15. Onko teille tullut mieleen jotain selkeitä rajoitteita, jotka saattaisivat vaikuttaa asiakashankintaan ulkomailta?
16. Miten uskotte eri kielen vaikuttavan uusasiakashankintaan Virossa? Miksi?
17. Miten uskotte yrityksen ja asiakkaiden välisen etäisyyden vaikuttavan uusasiakashankintaan? Miksi?
18. Miten uskotte nykyisen työmäärän kotimaassa vaikuttavan uusasiakashankintaan Virossa? Miksi?
19. Mikä näistä on mielestäsi suurin rajoite yrityksen kannalta ja miksi?

20. Vapaa sana (Jos jokin asia jäi mielestäsi käsittelemättä, voit kirjoittaa siitä tähän)

## Osa 2

1. Oletteko huomannut Euroopan Unionin säädösten tai lakien vaikutuksia käytännössä omassa liiketoiminnassanne? Jos olette, niin mitä?
2. Oletteko osallistuneet julkisiin tarjouskilpailuihin Suomessa?
  - 2.1. Jos olette osallistuneet, olette kohdanneet ulkomaisia kilpailijoita?
  - 2.2. Jos olette osallistuneet, oletteko joutuneet toimimaan EU:n lainsäädännön mukaan?
3. Oletteko kiinnittäneet huomiota, mitä lainsäädäntöä (kotimaista vai EU:n) joudutte noudattamaan liiketoiminnassanne? Miksi olette, miksi ette ole?
4. Oletteko joutuneet mukauttamaan omaa toimintaanne voimaan tulleen EU:n lain, säädöksen tai vastaan päätöksen takia?
5. Oletteko kokeneet EU:n päätösten vaikuttavan toimintaanne negatiivisesti / positiivisesti?