



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Rakennusalan pk-yritysten kansainvälistyminen Yhdysvaltoihin

Construction SMEs' internationalization to the US

31.12.2018
Tekijä: Emilia Ruusunen
Ohjaaja: Lassi Torkkeli

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Emilia Ruusunen
Tutkielman nimi: Suomalaisten rakennusalan pk-yritysten kansainvälistyminen
Yhdysvaltoihin
Akateeminen yksikkö: School of Business and Management
Koulutusohjelma: Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja: Lasse Torkkeli
Hakusanat: Kansainvälistyminen, Yhdysvallat, pk-yritys,
markkinoillemenostrategiat, kansainvälistymisstrategiat

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat suomalaisten rakennusosalalla toimivien pk-yritysten haasteita kansainvälistymisessä. Tutkielma antaa pk-yritysten kansainvälistymisestä kokonaisvaltaisen kuvan. Työssä tutkitaan kansainvälistymisstrategioita, markkinoillemenostrategioita sekä markkinatutkimuksen merkitystä kansainvälistymisessä. Teoriaosuus pohjautuu aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Tutkimuksessa selvitetään case-yritykselle potentiaalisin strategia kansainvälistymiseen Yhdysvaltoihin, verraten case-yritystä muihin suomalaisiin pk-yrityksiin.

Työn case-yrityksenä on suomalainen Concria Oy, joka on toiminut muutaman vuoden alallaan, ja tavoittelee nyt voimakasta kasvua Suomen rajojen ulkopuolella. Kansainvälistyminen rajalliset resurssit omaavalla pk-yrityksellä alkaa usein lähimmistä maista, kuten Ruotsista ja muista pohjoismaista. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että moni suomalainen pk-yritys näkee Yhdysvaltojen markkinat turhan kaukaisena, kilpailtuna tai haastavana lähestyä näin kaukaa.

ABSTRACT

Author: Emilia Ruusunen

Title: Construction SMEs' internationalization to the US

School: School of Business and Management

Degree programme: Business Administration / International Business

Supervisor: Lasse Torkkeli

Keywords: Internationalization, United States of America, internationalization strategies, market entry, SME

The meaning of this research is to find out what kind of problems Finnish construction SME companies faces when starting an international business in the United States of America. The research will create a comprehensive picture about internationalization of SME companies. The research deals with things such internationalization strategy, market entry and market research. Theory of this research is based on the previous literature and articles made of this subject. The idea of the study is to figure out the best strategy for internationalization to the case company by comparing the case company to other quite similar Finnish SME companies.

Case company in this study is Finnish Concria Oy, which has worked in the field for few years and is now looking for a way to internationalize heavily. Finnish SME enterprises usually don't have too much resources for internationalization, so it is usually easiest way to start a business in Sweden or in other Nordic countries because of the close location. The result of this research showed that many Finnish companies thinks that the US market is too far away, contains too much competition and is very difficult to enter in.

Sisällysluettelo

| | |
|--|-----------|
| JOHDANTO | 5 |
| 1.1 AIEMPI TUTKIMUS | 5 |
| 1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET..... | 6 |
| 1.3 TUTKIMUKSEN RAJAUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS | 7 |
| 1.4 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT | 7 |
| 1.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE..... | 8 |
| 2 TEORIAOSUUS | 8 |
| 2.1 MARKKINOILLEMENOSTRATEGIAT | 9 |
| 2.1.1 <i>Vienti</i> | 10 |
| 2.1.2 <i>Suoravienti</i> | 10 |
| 2.1.3 <i>Välitön vienti</i> | 10 |
| 2.1.4 <i>Epäsuora vienti</i> | 11 |
| 2.1.5 <i>Jakelija ja agentti</i> | 11 |
| 2.1.6 <i>Vientitoiminta pk-yrityksessä</i> | 11 |
| 2.2 KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAT JAETULLA OMISTAJUUDELLA | 12 |
| 2.2.1 <i>Lisensointi</i> | 12 |
| 2.2.2 <i>Sopimusvalmistus</i> | 13 |
| 2.2.3 <i>Franchising</i> | 13 |
| 2.2.4 <i>Strateginen allianssi</i> | 14 |
| 2.3 TYTÄRYHTIÖOPERAATIOT | 14 |
| 2.3.1 <i>Acquisition</i> | 14 |
| 2.3.2 <i>Greenfield-sijoitus</i> | 14 |
| 2.4 KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAT | 15 |
| 2.4.1 <i>Born global</i> | 15 |
| 2.4.2 <i>Inkrementaalinen kansainvälistyminen</i> | 15 |
| 2.4.3 <i>Born again global</i> | 15 |
| 2.5 PK-FIRMAN KANSAINVÄLISILLE MARKKINOILLE MENO | 16 |
| 2.6 KANSAINVÄLINEN MARKKINATUTKIMUS | 17 |
| 2.6.1 <i>Yleistä markkinatutkimuksesta</i> | 17 |
| 2.6.2 <i>Kansainvälisillä markkinoilla toteutettu markkinatutkimus</i> | 18 |
| 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN RAKENNE | 18 |
| 4 SUOMALAISEN RAKENNUSALALLA TOIMIVAN PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN YHDYSVALTOIHIN | 19 |
| 4.1 KOHDEMARKKINAN ESITTELY | 19 |
| 4.1.1 <i>Yhdysvaltain talous</i> | 19 |
| 4.1.2 <i>Yhdysvallat kansainvälistymisen kohteena</i> | 20 |
| 4.2 HAASTATELUTUTKIMUS | 21 |
| 4.2.1 <i>Haastattelun toteutus</i> | 22 |
| 4.2.2 <i>Haastattelun taustat</i> | 22 |
| 4.2.3 <i>Haastattelun tulokset</i> | 22 |
| 4.3 CASE-CONCRIA OY | 24 |
| 4.3.1 <i>Concra pähkinänkuoressa</i> | 24 |
| 4.3.2 <i>Concra kansainvälistymishistoria</i> | 24 |
| 4.4 MITEN LÖYTÄÄ ASIAKKAAT YHDYSVALLOISTA..... | 25 |
| 4.5 KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIA | 25 |
| 4.6 MARKET ENTRY..... | 26 |
| 5 JOHTOPÄÄTÖKSET | 27 |
| LÄHTEET | 30 |
| LIITTEET | 34 |

Johdanto

Suomen kaltainen pienikokoinen avotalous on nykypäivän globaaleilla markkinoilla täysin riippuvainen viennistä. Kansainvälistyminen ei ole enää yksittäisen yrityksen strateginen päätös, koska myös kotimarkkinoilta löytyy globaalisti toimivia yrityksiä, jotka rajaavat liiketoiminnan reunaehdot muuttaen kilpailun luonnetta (Puusa et al. 2014). Globalisoitunut toimintaympäristö tarjoaa suomalaisille yrityksille mahdollisuuksien lisäksi myös paljon haasteita. Pk-yrityksissä haasteita luovat muun muassa kansainvälistymiseen käytettävien resurssien vähyys, sekä vastuun ja päätöksenteon keskittyminen usein vain omistajan hartioille vaarantaen strategisten valintojen ketteryyden. (Vahvaselkä 2009, 15-16)

USA:n markkinat ovat hyvin erilaiset verrattuna Suomen tai Euroopan markkinoihin. Tämän takia tieto markkinoista, asiakassegmenteistä sekä tiedon luokittelusta kansainvälistymisessä on elintärkeää suomalaisille yrityksille pystyäkseen menestymään USA:n markkinoiden ra'assa kilpailussa. Suomen ulkomaanviennin arvo oli 86,3 miljardia euroa vuonna 2017, ollen suhteessa bruttokansantuotteeseen lähes 39 prosenttia. Suomen tavaraviennistä ulkomaille Yhdysvaltojen osuus oli vuonna 2017 6,8%. Yhdysvallat ovat siis jopa suurempi viennin kohde, kun esimerkiksi Venäjä. (Kangasniemi, 2018. Elinkeinoelämän keskusliitto) Lukujen perusteella voidaan tarkastella USA:n markkinoiden ostovoiman tärkeyttä viennistä riippuvaiselle Suomelle.

Kansainvälistyminen Yhdysvaltoihin on taloudellisesti suomalaisille pk-yrityksille mahdollisuuksia tarjoava seikka nyt ja tulevaisuudessa, USA:n suurten markkinoiden tarjotessa lukemattomia menestymismahdollisuuksia. Yhdysvallat on maailman suurin kansantalous, jonka taloudellinen vaikutus näkyy koko maailmantaloudessa. Myös suomalaiset pk-yritykset tuntevat Yhdysvaltain talouden muutokset toiminnassaan.

1.1 Aiempi tutkimus

Puusa toteaa, että kansainvälistyminen on ollut viime vuosikymmenten trendi (Puusa et al. 2014). Kansainvälistyminen on laajasti tutkittu ala, josta voi saada tietoa loputtomasti. Myös asiakassegmentointi ja markkinatutkimus ovat monen aiemman tutkimuksen kohteina. Kansainvälistymisessä näiden kolmen edellä mainitun avulla voidaan tutkia asiakkaiden löytämistä, sekä niiden potentiaalin tunnistamista vieraalla markkina-alueella. Tarkemmin

potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisesta ei kuitenkaan ole tehty tutkimuksia siinä määrin, kuinka relevantti aihe on monille Suomalaisille yrityksille.

Monen pk-yrityksen työ kansainvälistymisessä helpottuisi, mikäli potentiaaliset sidosryhmät kohdemaissa tunnistettaisiin helposti. Suurin osa Suomalaisista yrityksistä on kansainvälistymisen tarpeessa Suomen markkinoiden pienestä koosta johtuen. Aiempi kirjallisuus kansainvälistymisestä on usein kirjoitettu suurten yritysten näkökulmasta, ja kiinnostus pk-yrityksiä kohtaan on ollut hyvin vähäistä. (Ruzzier et al. 2006)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat tärkeimpiä seikkoja suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistyessä Yhdysvaltoihin. Miten yritys pystyisi tunnistamaan relevantit tietolähteet sekä potentiaaliset kumppanit kansainvälistyessään USA:han? Tarkoituksena on selvittää mistä komponenteista muodostuu kansainvälisillä markkinoilla potentiaalinen asiakas ja miten tämä löydetään. Tavoitteena on tutustua myös yleisimpiin haasteisiin sekä pk-yritysten heikkouksiin kansainvälistyessä.

Kansainvälistymisen menestyksekkäs toteutus vaatii yritykseltä toimialakohtaisia valmiuksia, tietotaitoa ja resursseja, joihin pienikokoisten yritysten ei ole helppoa päästä käsiksi omin avuin, vaan tähän vaaditaan usein ulkoisia palveluita. (Varis, et al., 2005). Moni pk-yritys ei omaa riittäviä resursseja kansainvälistymiseen, tai resurssit ovat todella pienet, jolloin virheisiin ei ole varaa.

Työ tarjoaa case-tapauksen kautta mallin, miten lähestyä globaaleja markkinoita. Soveltamalla pystyy sen yleistämään myös case-yrityksen toimialan ulkopuolelle. Pk-yrityksien vähäisten resurssien kannalta on käytännöllistä hyödyntää sekundäärisiä tiedonlähteitä, jollaisena tätä työtä voidaan pitää sen tarjotessa tietoa kansainvälistymisestä ja siinä hyödyllisten sidosryhmien löytämisestä.

Tutkimuksen pääkysymys on seuraava:

”Miten rakennusteollisuutta palveleva pk-yritys tunnistaa tietolähteet ja potentiaaliset kumppanit kansainvälistyessään USA:han?”

Tutkimuksen alakysymys on seuraava:

Mitkä ovat yleisimmät ongelmat, joita suomalaiset pk-yritykset kohtaavat kansainvälistyessään?

Alakysymyksen on tarkoitus tukea pääkysymystä. Sen on määrä tuoda pääkysymykseen uusia näkökantoja, joiden avulla tutkimuksen rakenne paranee.

1.3 Tutkimuksen rajausta ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa kartoitetaan yrityksen liiketoiminnan kansainvälistymisen ydintietolähteitä, sekä potentiaalisia kumppaneita ja tärkeimpiä sidosryhmiä menestyksekkään kansainvälisen liiketoiminnan kannalta. Tavoitteena on ymmärtää kansainvälistymisen kulmakivet ja perusteet. On myös oleellinen osa ymmärtää, miten potentiaalinen asiakas löydetään kansainvälisiltä markkinoilta. Yrityksen menestyksekkään kansainvälistymisen kannalta on tärkeää myös löytää tietoa siitä, miten hyödyntää markkinatutkimuksesta saatua tietoa tehokkaan myynnin käynnistämiseksi.

1.4 Tutkimusaineisto ja menetelmät

Teoriaosuuden tutkimusaineisto pohjautuu aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan. Tutkimuksen empiirinen osa on exploratiivinen tutkimus, jonka tarkoituksena on kartoittaa case-yritykselle tarpeellista tietoa ja luokitella tietolähteet niiden hyödyllisyyden perusteella. Tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tavoitteena on yhdistää tutkielmassa hyödynnetty kirjallisuus sekä haastattelut yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Yleinen ideologia ja rakenteet kansainvälistymiselle ovat laajalti tutkittu aihe, joka muodostaa työlle pohjan. Exploratiivisen tutkimuksen etuna on sen mahdollistama monipuolinen näkökulma aiheeseen. (Puusa et al. 2014, Stebbins 2011)

Empiirisessä osiossa on haastateltu kuutta suomalaista rakennusalalla toimivaa pk-yritystä case-yrityksen lisäksi. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa pysytään tietyn teeman sisällä, vaikka vastaajalle annetaan mahdollisuus vastata suhteellisen vapaasti. Teemojen puhumisjärjestys on vapaamuotoinen, eikä kaikkia teemoja käsitellä yhtä laajasti jokaisen vastaajan kohdalla. Haastattelu pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman vapaamuotoisesti, mutta haastattelun runkoa seuraten. Haastatteluun vastasivat yritysten toimitusjohtajat, jotta vastaukset koostuisivat mahdollisimman laajasta

tiedosta yritys tasolla. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Fenomenologisen tutkimusotteen avulla voidaan tuottaa mahdollisimman syvää tietoa, juuri kyseiseen tarpeeseen kohdennettuna, koska tutkimuskohdetta lähestytään ilman ennalta määrättyä teoreettista viitekehystä. (Backman J., Himanka J., 2014) Fenomenologiaan pohjaten tutkimuksen tavoitteena on luokitella, kuvata, tulkita sekä analysoida kokemusta tavalla, joka vastaisi omaan kokemukseen (Woodruff D., 2018)

Tässä tutkimuksessa empiirisen osan tarkastelu aloitetaan holistisesta näkökulmasta, ettei mikään relevantti tieto rajaudu epähuomioissa pois tutkimuksesta. Työssä lähdetään siis liikkeelle tutkimuskohteesta. Empiirinen osuus on tehty jokseenkin käytännöllisestä näkökulmasta, tähdäten tutkimustulosten käytännölliseen hyödyllisyyteen case-yritykselle. (Routio P., 2007)

1.5 Tutkimuksen rakenne

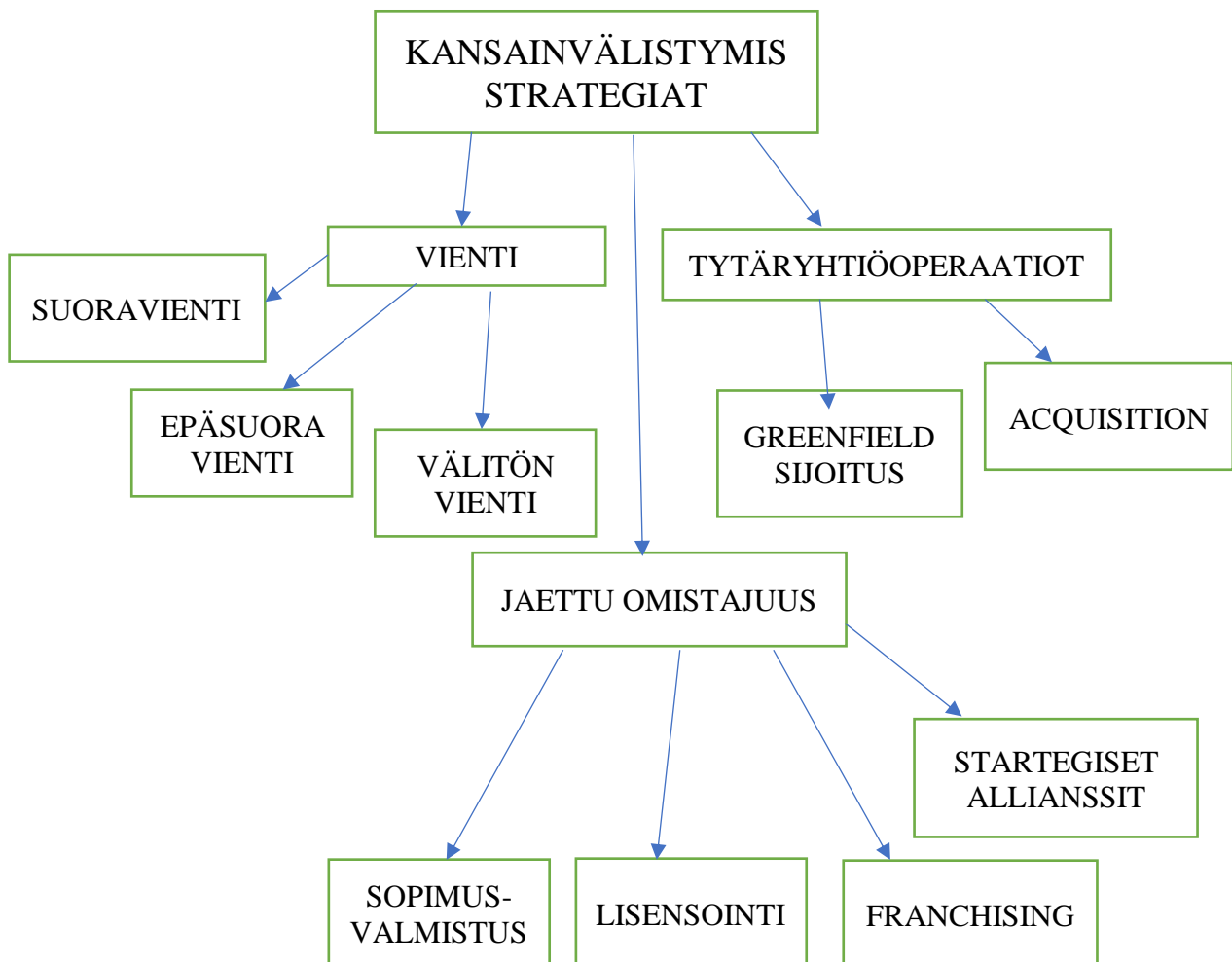
Tutkimus koostuu kahdesta osasta, kirjallisuuskatsauksesta sekä empiirisestä tutkimuksesta. Johdannon jälkeen tarkastellaan empiirisen tutkimuksen kannalta relevantteja teorioita ja kirjallisuutta. Tämän jälkeen käsitellään empiiristä tutkimusta. Työ päättyy johtopäätöksiin, joiden tarkoituksena on tulkita ja kuvata tutkimuksen aikana saatujen havaintojen merkitystä tutkimusongelmaan, ja nivoa mahdolliset uudet ymmärrykset ja oivallukset jo olemassa oleviin teorioihin. Johtopäätöksissä vastataan jo johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin kerraten työn teemat ja tärkeimmät tutkimustulokset.

2 Teoriaosuus

Teoria osuuden tavoitteena on tiivistää kansainvälistymiseen tarvittavien tietolähteiden ja potentiaalisten kumppaneiden tunnistamiseen tarvittavat keinot jotka kirjallisuudessa on kuvattu. Teoriaosuudessa kerrotaan muun muassa markkinoillemenostrategioista, kansainvälistymisstrategioista sekä markkinatutkimuksesta.

2.1 Markkinoillemenostrategiat

Pk-yrityksen strateginen päätös kansainvälistyä, on aiemmin nähty riskipitoisena strategiana. Nykypäivän globaaleilla markkinoilla yrityksen päätös olla kansainvälistymättä sisältää enemmän riskejä. (George et al. 2005) Yrityksen kansainvälistyminen alkaa kohdemaan valinnalla jonka jälkeen tulee valita kansainvälistymisstrategia jolla pyrkii kyseisille markkinoille. Kansainvälistymisstrategiat voidaan luokitella viennin lisäksi tytäryhtiöoperaatioihin sekä operaatiomuotoihin, joissa tuotteen omistajuus jaetaan. Riskit, joustavuus sekä kontrollointimahdollisuudet vaihtelevat merkittävästi eri strategioiden välillä. (Puusa et al. 2014) Kananen (2014) käyttää luokittelussaan operaatiomuodoista nimityksiä: Vientioperaatiot, sopimusperusteiset operaatiostrategiat ja sijoitusoperaatiot (Kananen, 2014).



2.1.1 Vienti

Vienti on kansainvälisen myynnin muoto, jossa vievä yritys valmistaa tuotteensa yhdessä maassa ja myy ne toisessa maassa (Puusa et al. 2014). Vienti voidaan jakaa suoraan, välittömään ja epäsuoraan vientiin. Moni kansainvälistä toimintaa aloitteleva yritys päätyy valitsemaan viennin strategiakseen. Vientimaassa toimivilla yrityksillä on markkinalla jo vakiintunut asema, jonka takia heitä voi olla vaikea lähteä haastamaan. Kansainvälistyvän yrityksen kannattaakin harkita tarkkaan, onko vienti heille paras vaihtoehto. (Vientiopas, 2003)

Pk-yritykset näkevät viennin usein houkuttelevaksi vaihtoehdoksi. Vientiin liittyy vähäinen riski sen sijaan vain pienen pääoman toimintaan. Vienti tarjoaa liiketoiminnalle muun muassa seuraavia hyötyjä: parempi taloudellinen tilanne mahdollisesti suuremman liikavaihdon ansiosta, kokemuksen kertyminen moniulotteisilla markkinoilla, teknologian ja tietotaidon siirtyminen markkinalta toiselle, täyden kapasiteetin hyödyntäminen tehostaen muun muassa tuotantoa. (Katsikeas et al. 2009)

2.1.2 Suoravienti

Suoraviennillä tarkoitetaan kansainvälistymismuotoa, jossa yritys vie tuotteitaan ulkomaille ja myy ne kohdemaassa toimivalle yritykselle. Kohdemaassa toimiva yritys voi olla esimerkiksi maahantuojana. Kohdemaassa toimiva välikäsi on vastuussa tuotteen markkinoinnista eteenpäin. (Kananen, 2011)

Suoraviennin tarjoamia etuja ovat muun muassa joustavuus strategisissa muutoksissa ja erinomainen kontrolli toimintaan. Suoravienti on usein kuitenkin vaikeasti toteutettava, mikäli asiakaskunta ei ole pienehkö ja lähes täysin tiedossa. Suoravienti toimii usein tilanteissa, joissa jokainen yksittäinen kauppa on merkittävän kokoinen. Pienellä niche-segmentillä toimiva yritys voi mahdollisesti hyötyä suoraviennistä, mikäli volyymit ovat pienet. Usein myös asiantuntemusta vaativaan kaupantekoon suoravienti on hyvä vaihtoehto. (Puusa et al. 2014)

2.1.3 Välitön vienti

Välittömässä viennissä yritys on suoraan yhteydessä kohdemaan asiakkaisiin. Tässä vientimuodossa yritys ei siis käytä lainkaan muiden yritysten tai toimijoiden apua, vaan hoitaa kaupanteon itse aina myynnistä mahdollisiin tulliselvityksiin asti. Tämän kaltainen vientimuoto voi olla tarpeen, mikäli tuotteet ovat todella monimutkaisia tai räätälöityjä

jokaiselle asiakkaalle erikseen. (Kananen, 2011) Mikäli kohdemarkkinoilla olevia potentiaalisia asiakkaita on vain muutamia, voi välitön vienti olla paras vaihtoehto yritykselle. Välittömän viennin avulla on mahdollista luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita, nopeuttaa tiedonkulkua sekä kerätä erinomaista asiakaspalautetta. Näistä voi olla hyötyä esimerkiksi todella kalliiden tuotteiden viennissä. (Luostarinen & Welch, 1993)

2.1.4 Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä yritys myy tuotteensa jollekin yrityksen kotimaassa toimivalle vientiyritykselle. Tämä on usein yritykselle helppo tapa tunnustella kansainvälisten markkinoiden menekkiä. On täysin mahdollista, että viejäyritys myy tuotteen kohdemaassa toimivalle yritykselle, jolloin vientiprosessissa on osana jo 3 yritystä. Tällöin viennistä tulee kallista yritykselle. (Kananen, 2011) Yritys on myös täysin riippuvainen välikäden toiminnasta, jolloin välikäden ongelmat liiketoiminnassa heijastuvat usein myös yritykseen. (Vientiopas, 2006)

Epäsuora vienti voi kuitenkin olla erittäin edullinen vaihtoehto yritykselle, koska siihen ei liity suuria investointeja eikä yrityksen tarvitse palkata erityisosaamista viennin hoitamiseen. Epäsuora vienti on kaupantekoa toisen kotimaisen yrityksen kanssa, joten sitä ei lasketa kansainväliseksi liiketoiminnaksi. Maahantuojat tai vastaavan kaltaiset välikädet ovat usein hyvin perillä kohdemarkkinan toimintatavoista sekä lainsäädännöstä. (Kananen, 2011)

2.1.5 Jakelija ja agentti

Puusa et al. kuvaavat jakelijaa yritykseksi, joka toimii kohdemaassa, ostaen ulkomailla valmistavien yritysten tuotteita ja myyden ne kotimaassaan toimiville jälleenmyyjille. Jakelijan voitto kertyy osto- ja myyntihinnan erotuksesta. Myyntiedustaja tai agentti taas toimii usein provisioperusteisesti. On täysin mahdollista myös, että agentille sovitaan kiinteä kuukausipalkka. Usein kannustimena käytetään kuitenkin provisiopalkkausmallia. Agentti voi auttaa yritystä pääasiallisen tehtävänsä (kohdemaassa myynnin) lisäksi esimerkiksi markkinoinnissa, mainonnassa ja kohdemaan lainsäädäntöön liittyvissä kysymyksissä. (Puusa et al. 2014)

2.1.6 Vientitoiminta pk-yrityksessä

Pk-yritykselle vienti on usein iso haaste, muun muassa seuraavien kohtien takia: johdon vähäinen kokemus, resurssien vähyyt, kieli-/kommunikaatio-ongelmat, markkinatiedon

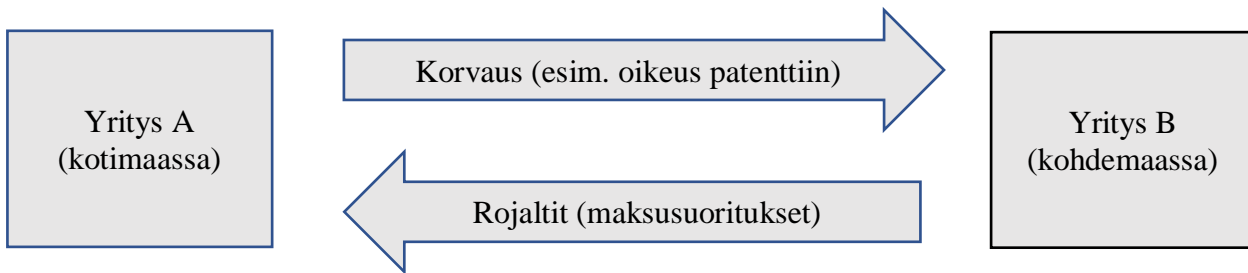
vähäisyys, koti- ja kohdemaan kulttuurierot, lainsäädännön erot, imagon ja maineen puute sekä tullit tai muut vastaavat rajoitteet. Edellä listattuihin ongelmiin on hyvä varautua jo ennen viennin aloitusta. Esimerkiksi kohdemaassa toimiva työntekijä ja hyvin tehty markkinatutkimus voivat olla ratkaisuja moneen kohtaan. (Vientiopas, 2006) Pk-yrityksillä on myös paljon vientiä edistäviä ja helpottavia vahvuuksia. Nopea tiedonkulku, joustavuus toimintatavoissa sekä nopea päätöksenteko helpottavat vientitoimintaa. Pk-yritys pystyy usein myös reagoimaan asiakaspalautteeseen suuria yrityksiä paremmin. (Singh, et al. 2008)

2.2 Kansainvälistymisstrategiat jaetulla omistajuudella

Kansainvälistymisstrategiat jaetulla omaisuudella mahdollistavat yritykselle suuremman kontrollin liiketoimintaansa, kuitenkin jakaen riskit useammalle osapuolelle. Seuraavat kansainvälistymisstrategiat mahdollistavat suuremman kontrollin liiketoimintaan kuin erilaiset vientimuodot, mutta pienemmän kontrollin kuin tytäryhtiöoperaatiot. (Puusa, 2014)

2.2.1 Lisensointi

Kerppola (1989) kuvailee lisensointia nopeaksi ja varmaksi keinoksi hyödyntää yrityksen potentiaalia kansainvälisillä markkinoilla. Lisensoinnissa yritys antaa toiselle kohdemaassa toimivalle yritykselle jonkin korvauksen työstä ja maksuista. Korvaus voi olla esimerkiksi oikeus tuotemerkin käyttöön, oikeus patentin käyttöön tai know-how tiedon jakaminen. (Puusa 2014) Lisensoinnin huonoina puolina voidaan pitää muun muassa valmistajan riippuvuutta lisenssistä sekä laadun varmistamiseen liittyviä ongelmia. (Gorchels et al. 2004) Lisenssin saanut yritys voi myös pyrkiä tulevaisuudessa kilpailijan asemaan, jolloin lisenssin antanut yritys on epäonnekseen edistänyt kilpailevan yrityksen kehitystä (Kerppola 1989). Lisensoinnin etuja ovat muun muassa sen edullisuus, turvatut tulot rojalteista sekä yrityksen mahdollisuus keskittyä sen tärkeimmiksi näkemiin toimintoihin (esimerkiksi tuotekehitys). (Puusa, 2014)



2.2.2 Sopimusvalmistus

Sopimusvalmistuksessa yritys valmistuttaa tuotteensa jollain ulkomaisella yrityksellä. Tästä hyvänä esimerkkinä ”Made in China” tekstit nykyään yhä useammassa tuotteissa. Hyödykkeiden valmistus toteutetaan nykypäivän globaaleilla markkinoilla siellä missä se on halvinta. Esimerkiksi Suomessa kallis työvoima usein pakottaa yritykset muuttamaan tuotteiden valmistuksen johonkin muuhun maahan. Vain muutaman tunnin laivamatkan päässä Virossa on jo huomattavasti edullisempaa valmistaa tuotteita. Kun tuotteet ovat valmiita ne kuljetetaan yritykselle, joka usein itse hoitaa niiden myynnin ja markkinoinnin. (Selin, 2004)

Sopimusvalmistus sisältää joitakin riskejä. Laadunvalvonta on usein hankalaa, eikä ole takuita millaista työvoimaa yritys käyttää. Esimerkiksi Lähi-Idässä on noussut viime vuosina tapauksia, joissa länsimainen yritys on tietämättään käyttänyt sopimusvalmistajana lapsityövoimaa hyödyntäviä yrityksiä. Ennen yhteistyön solmimista mahdollisen sopimusvalmistajan kanssa, onkin huolellisesti perehdyttävä yrityksen taustoihin ja periaatteisiin. (Selin, 2004. Puusa et al. 2014)

2.2.3 Franchising

Franchising liittyy pitkälti lisensointiin, koska myös tässä muodossa ulkomaiselle yritykselle myydään tuotteen myyntioikeus. Franchise-yritykset keskittyvät usein palvelujen tuottamiseen, josta hyvänä esimerkkinä muun muassa Mc Donald’s pikaruokaketju, joka on yksi menestyneimmistä franchisingin avulla kansainvälistyneistä yrityksistä. Franchise-yritys luovuttaa tavaramerkkinsä, reseptinsä, nimensä jne. ulkomaille toimivan yrityksen käyttöön. Ulkomainen yritys maksaa franchise-maksuja, jotka voivat olla ennalta sovittuja

kiinteitä summia tai esimerkiksi osuus liikevaihdosta. Usein ulkomaille perustettua yritystä tuetaan koulutuksilla, rahallisesti tai kansainvälisen yhteistyöverkoston avulla. (Selin, 2004)

2.2.4 Strateginen allianssi

Mikäli yrityksen tavoite kansainvälistyä on turhan vaikea yksin toteuttaa, esimerkiksi saturoituneen markkinan takia, voi strategisen kumppanin etsiminen olla yritykselle erinomainen oljenkorsi markkinoille sisään pääsemiseksi. Strategisen kumppanin tuomia hyötyjä ovat muun muassa tietotaidon jakaminen sekä parantunut kilpailuasema. (Puusa et al. 2014) Oikean yhteistyökumppanin valintaa pidetään yleisesti erittäin haastavana, joskin yhtenä tärkeimmistä tehtävistä kumppanuuden perustamisessa (Varis et al. 2005).

2.3 Tytäryhtiöoperaatiot

Mikäli yrityksen tavoitteena on saavuttaa merkittävä kontrolli kansainvälisessä liiketoiminnassa, on usein toteutettava riskeiltään korkeampi, sekä kaikkiaan kalliimpi ja joustamattomampi kansainvälistymismuoto. Usein tällaiset yritykset päätyvät perustamaan tytäryhtiön kohdemarkkinoille, jolla tarkoitetaan omistajuutta kohdemaassa toimivasta yrityksestä. Mikäli kansainvälistyvä yritys päätyy ostamaan jo kohdemarkkinoilla toimivan yrityksen, kutsutaan sitä termillä acquisition. Alusta asti kokonaan uuden yrityksen perustamista ulkomaille kutsutaan greenfield-sijoitukseksi. (Puusa et al. 2014)

2.3.1 Acquisition

Olemassa olevan yrityksen ostaminen voi usein olla kahdesta tytäryhtiöoperaatiomuodosta edullisempi ja helpompi toteuttaa. Tällöin yritys saa suoraan kontaktin valmiisiin jakelukanaviin sekä asiakkaisiin. Yrityksen on mahdollista hyödyntää myös jo kohdemaan yrityksen jo olemassa olevan maine ja brändi, joiden rakentamiseen voisi mennä rajattomasti resursseja. Mikäli kohdemaan markkinat ovat saturoituneet tai niitä ei tunneta tarpeeksi hyvin, on yritysosto usein mieleinen vaihtoehto tai jopa ainoa vaihtoehto päästä markkinoille mukaan. (Ahokangas & Pihkala, 2002)

2.3.2 Greenfield-sijoitus

Tässä operaatiomuodossa kansainvälistyvä yritys perustaa täysin uuden tytäryhtiön kohdemaahan. Tämä on usein kannattavaa, kun sopivaa yritystä ei löydy ostettavaksi kohdemarkkinoilta. Tämä operaatiomuoto on usein kallis sekä aikaa vievä vaihtoehto.

Operaatiomuodon hyvinä puolina ovat muun muassa täysi kontrolli tytäryhtiöstä, mahdollisuus integroida toimipisteeseen uusin teknologia, sekä henkilöstön muutosvastarinnan välttäminen. (Ahokangas & Pihkala, 2002)

2.4 Kansainvälistymisstrategiat

Kansainvälistymisstrategiat voidaan jakaa myös polun mukaan, jonka yritys valitsee kansainvälistymiseen. Vaihtoehtona yrityksillä on inkrementaalinen kansainvälistyminen, radikaali ”born global” malli, sekä myöhäisradikaali ”born again global” malli. (Olejnik & Swoboda, 2012) Edellä mainittuihin kansainvälistymisen polkuihin vaikuttaa kolme dimensiota: kansainvälistymiseen käytetty aika, kv-myyntin skaala (ulkomaan myyntin osuus kokonaisyntymisestä + kv-myyntin potentiaali), sekä kansainvälistymisen kohdemaiden lukumäärä. (Kuivalainen et al. 2012)

2.4.1 Born global

Born global -yritykset tähtäävät heti alusta asti kansainvälisille markkinoille. Kansainvälistyminen tapahtuu usein moneen maahan yhtäaikaaisesti. On täysin mahdollista, että yritys tuodaan kotimarkkinoille samalla kun se jo kansainvälistyy ulkomaille. (Bell et al. 2003) Born global -yritykset ovat usein teknologiapainotteisia sekä pienikokoisia. Born global -yritykset voidaan nähdä usein riskiä kaihtamattomiksi, visionäärisiksi verkostoitujiksi. (Puusa et al. 2014)

2.4.2 Inkrementaalinen kansainvälistyminen

Inkrementaalinen kansainvälistyminen tarkoittaa sitä, että yritys kansainvälistyy askel kerrallaan rauhalliseen tahtiin. Usein yritys aloittaa kansainvälistymisen lähimmistä maista, joissa kulttuurierot ovat pienimmät mahdolliset kotimarkkinaan verrattuna. Tutkimukset osoittavat, että monet yritykset kansainvälistyvät vähitellen. (Kontinen & Ojala. 2012) Käytännössä Suomalaisen yrityksen inkrementaalinen kansainvälistyminen voisi saada alkunsa Ruotsista tulleesta tilauksesta, joka houkuttaisi toimintaan naapurimaassa.

2.4.3 Born again global

Born again global viittaa yrityksiin, joiden intressit ovat alussa olleet vain kotimarkkinoilla, mutta myöhemmin yritykset ovat päättäneet kansainvälistyä (Bell et al. 2003). Yrityksen kannattavalle pysymiselle kotimarkkinoilla voi olla monia syitä, kuten esimerkiksi toimialan

paikallisuus tai yrityksen kypsymättömyys toimia kansainvälisillä markkinoilla (Solberg. 1997)

2.5 Pk-firman kansainvälisille markkinoille meno

Viimeisinä vuosikymmeninä kansainvälistyminen on ollut intensiivisesti tutkittu ala. Kansainvälistymisessä on otettu huomioon erilaisia näkökulmia, kuten esimerkiksi organisaatioteoriat, markkinointi, strateginen johtaminen, yrittäjyys sekä kansainvälinen johtajuus. (Ruzzier et al. 2006) Pk-firmit ovat usein kiinnostuneita löytämään vähäriskisen tien kansainvälisille markkinoille, joissa haastajina ovat kansalliset dominantit sekä kansainväliset suuret firmat. Kansainvälisen liiketoiminnan avulla pyritään kasvattamaan yrityksen kassavirtaa, mutta myös turvaamaan asemaa kotimarkkinoilla. (Ribau et al. 2016)

Pk-yritykset ovat yksi tärkeimpiä osia kansantaloudessa, joten heidän kansainvälistymistään tulisi tukea laadukkaalla ja monipuolisella tutkimuksella, jotta yrityksissä pystyttäisi hyödyntämään ajankohtaisimpia tietoja (Ribau et al. 2016). Pk-yritysten kansainvälistymiselle ei ole luotu suoraa teoriaa, vaan saatavilla olevat mallit pohjautuvat empiiriseen tutkimukseen, jossa esitellään asiaa jonkin jo kansainvälistyneen yrityksen kannalta. Ribau (2016) on vahvasti sitä mieltä, että tältä alalta kaivattaisiin paljon lisää empiiristä tutkimusta varsinkin kehittyvistä maista. Uudet käsitteelliset näkökulmat (conceptual perspectives) tukisivat empiiristä tutkimusta ja sen vaikutusta käytäntöön sekä yleisiin menettelytapoihin. (Ribau et al. 2016)

Pk-yrityksen määritelmä vaihtelee paljon ympäri maailmaa. Euroopassa pieneksi tai keskikokoiseksi yritykseksi luetaan ne, joissa on vähemmän kuin 250 työntekijää, liikevaihto alle 50 miljoonaa euroa tai tase alle 43 miljoonaa euroa. Yhdysvalloissa pk-yritys voi olla huomattavasti tätä suurempi työllistäen jopa 1 500 työntekijää 21,5 miljoonan dollarin liikevaihdolla. (Ribau et al. 2016)

Ruzzier (2006) vakuuttaa, että globalisaation vaikutus pk-sektoriin on ollut voimakkaampi, kuin suuriin yrityksiin. Aiemmin pk-yrityksiä pidettiin passiivisina uhreina, joiden tuli alistua kohtaloonsa globalisaation jyrätessä. Nykyään on nähtävissä, ettei tämä väite pidä enää paikkaansa. Lukemattomat pk-yritykset ovat kansainvälistyneet menestyksekkäästi, luoden pohjaa tulevaisuudessa kansainvälistyville yrityksille. (Ruzzier, 2006) Suurin osa pk-yrityksistä kansainvälistyy vasta sen jälkeen, kun on saavuttanut vakaan aseman

kotimarkkinallaan, joka tapahtuu useiden vuosien aikana. Kun asema kotimarkkinoilla on vakaa, suunnataan kansainvälistyminen usein jollekin läheiselle markkinalle. (Kuivalainen et al. 2015)

2.6 Kansainvälinen markkinatutkimus

Markkinatutkimuksen tavoitteena on kerätä yritykselle tietoa markkinoista ja niiden tapahtumista (Hague & Jackson, 2002). Markkinatutkimuksesta saatu tieto suojaa yritystä turhilta riskeiltä antaessaan realistisen kuvan yrityksen tai sen tuotteiden menestyspotentiaalista. Tämä tieto nousee erityisen tärkeäksi suunniteltaessa liiketoimintaa ulkomaille. (Adams & Brace 2006)

2.6.1 Yleistä markkinatutkimuksesta

Soimakallio (1995) kuvailee markkinatutkimuksen tärkeyttä kiteyttämällä: ”Yritysten on jatkuvasti seurattava markkinoidensa kehitystä, jotta ne pystyisivät ennakoimaan markkinanäkymien synnyttämät uhat ja mahdollisuudet sekä sopeuttamaan toimintansa muuttuvien markkinatilanteiden mukaan.” Koska markkinatutkimus tukee yritystä päätösten ja suunnitelmien teossa, hyödynnetään sitä usein johdon strategisissa päätöksissä. Tästä seuraavana askeleena se mahdollistaa etulyöntiaseman yritykselle markkinointi- ja kommunikaatiometodeissa. Loppujen lopuksi markkinatutkimuksen avulla asiakkaiden tarpeet ovat mahdollisia tiedostaa ja täyttää, jolloin yrityksen kassavirta kasvaa. Tällä seurausketjulla voidaan osoittaa markkinatutkimuksen yhteys yrityksen menestykseen. (Birn, 2004)

Markkinatutkimuksen avulla saadaan selville yritykselle optimaalinen toiminta suhteessa kyseiseen markkinaan. Tällöin löydetään vastauksia kysymyksiin aina kilpailutilanteesta kysynnän muutoksiin ja tuotekehitystoiminnan hyödyllisyyteen. (Soimakallio, 1995) Usein kuluttajamarkkinoilla markkinatutkimus kohdistetaan markkinapotentiaalin tai asiakaspotentiaalin kartoitukseen. Markkinapotentiaalia tutkittaessa keskitytään väestömäärän ja kulutuslukujen tarkasteluun, kun taas asiakaspotentiaalia tutkittaessa keskitytään usein taustatietoihin kuten ikä, sukupuoli, tulotaso ja maantieteellinen jakautuminen. B2B markkinoilla tärkeitä markkinatutkimuksen kohteita ovat toimiala, sijainti, yritysten koko sekä ostoprosessi. Ostoprosessia tarkasteltaessa tutkitaan muun muassa ostoprosessiin osallistuvia, sen etenemistä ja päätöksentekotapaa. (Rope & Vahvaselkä, 1999)

2.6.2 Kansainvälisillä markkinoilla toteutettu markkinatutkimus

Markkinoiden globalisoitumisen myötä on alkanut loputon kysyntä vieraiden markkinoiden tiedoista ympäri maailmaa. Samalla kun maailma globalisoituu kasvavat kulttuuriset erot, jotka tekevät markkinatiedosta yhä tärkeämpää. Kansainvälisillä markkinoilla yritys kohtaa useita uusia kaupankäyntiin vaikuttavia tekijöitä, joihin on syytä varautua. (Craig S. & Douglas S. 2005)

Tärkeimmät strategiset päätökset tekee yrityksen ylin johto. Päätösten tekeminen epävarmoissa olosuhteissa on tuttua, vaikkakin epämieluisaa, varmasti jokaiselle yritysjohtajalle. Kansainvälistymisen myötä epävarmuus päätöksenteossa lisääntyy. Kansainvälistyessä yrityksen vuorovaikutusympäristö laajenee ja muutosten määrä ympäristössä kasvaa. Tämän takia kansainvälistymisen tuomaa epävarmuutta yrityksen strategisessa päätöksenteossa on erittäin tärkeä pyrkiä minimoimaan markkinatutkimuksen avulla. (Kerppola, 1989)

Yrityksen pyrkiessä kansainvälisille markkinoille on sen ymmärrettävä, että toiminta voi kohdemaassa muokkautua hyvin erilaiseksi kuin kotimaassa. Vientimarkkinoiden tiedon oikeus, tarkkuus ja luotettavuus nousevat erittäin tärkeään asemaan kansainvälistymistä aloitettaessa. Kansainvälistyminen voidaan nähdä riskinä yritykselle niin taloudellisesti kuin toiminnallisesti. (Soimakallio, 1995. S. 46-47)

Kommunikointi ja yhteydenpito yrityksen sisällä hankaloituvat, kun toiminta-alue laajenee kotimaan ulkopuolelle. Myös päätösten teko ja informaatiovirrat hidastuvat, mikä voidaan selittää niin aikaeroilla, kuin myös usein hierarkian lisääntymisellä. (Craig & Douglas, 2015) Globaaleiden markkinoiden tiheä muutosvauhti voi luoda tilanteen, jossa tieto ehtii jo vanhentua ennen kuin sitä ehditään hyödyntää yrityksessä. Kansainvälinen markkinatieto voidaan myös nähdä epäluotettavampana kuin kotimainen, joka on omiaan hankaloittamaan ja hidastamaan päätöksentekoa. (Vaarnas & Virtanen, 2001)

3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen empiirisen osuuden tavoitteena on selvittää case-yritykselle Yhdysvaltoihin kansainvälistymisen kannalta merkittävimmät seikat. Empiirinen osuus pyrkii löytämään

vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena on ymmärtää miten relevantit asiakkaat löytyvät, sekä millaisella strategialla markkinoita tulisi lähestyä.

Empiirinen osuus alkaa kohdemarkkinoiden esittelyllä, jossa avataan niin maa- kuin markkinakohtaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kansainvälisen liiketoiminnan perustamiseen Yhdysvaltoihin. Tämän jälkeen esitellään case-yritys lyhyesti. Empiirisen osuuden pohjalle on haastateltu tietoa Concria Oy:n johdolta, jotta voidaan pitää tutkimus mahdollisimman hyvin yrityksen luomien reunaehtojen sisällä, sekä tuottaa mahdollisimman relevanttia tietoa yrityksen tarpeisiin. Case-yrityksen lisäksi on haastateltu kuuden yrityksen toimitusjohtajaa. Jokainen yrityksistä täyttää seuraavat kriteerit: yritys on suomalainen, pk-kokoinen ja rakennusalalla toimiva.

4 Suomalaisen rakennusalalla toimivan pk-yrityksen kansainvälistyminen Yhdysvaltoihin

Miten aloittaa kansainvälinen liiketoiminta yhdellä maailman kovimmin kilpaillulla markkinalla? Millainen kansainvälistymiskohde on Yhdysvallat? Miten löytää potentiaaliset asiakkaat Atlantin toiselta puolelta? Monelle suomalaiselle yritykselle, sen koosta tai historiasta huolimatta, Yhdysvaltojen markkinoille pääseminen on suuri haaste. Miten tässä voisi sitten onnistua valmiuksiltaan altavastaajana olevilta pk-yrityksiltä?

4.1 Kohdemarkkinan esittely

Yhdysvallat on kiistämättä maailman tämän hetkinen talousmahti, ja ollut asemassaan jo vuosikymmenien ajan. Yhdysvaltojen suuri vaikutus maailmantalouteen on nähty muun muassa vuonna 2008 finanssikriisin puhjettua, sekä 2016 alkaneen Donald Trump:n presidenttiyden alkaessa. Yhdysvalloilla on suuri vaikutus myös maailmanlaajuiseen kauppapolitiikkaan. Yhdysvallat toimivat aktiivisesti taloudellisissa järjestöissä, kuten esimerkiksi Maailmanpankissa, Maailman kauppajärjestössä, OECD:ssä sekä YK:ssa. (Kotilainen et al. 2009)

4.1.1 Yhdysvaltain talous

World Economic Forum listasi kansallisella kilpailukykyindeksillä Yhdysvallat kaikista maailman talouksista parhaaksi vuonna 2018. Kansallinen kilpailukyky määriteltiin erilaisten

toimintatapojen ja instituutioiden avulla, jotka vaikuttavat kansantalouden tuottavuuteen. Näitä oli muun muassa innovaatiokapasiteetti, inhimillinen pääoma sekä mahdollistava ympäristö. Tutkimuksessa täydestä sadasta pisteestä Yhdysvallat sai 85,6 pistettä. (Schwab K., 2018)

Yhdysvaltojen suurimpia yrityksiä ovat Wall-Mart Stores, Exxon Mobil, Berkshire Hathaway sekä Apple. Fortune 500:n listalla ykkösenä olevan Wall-Martin tulot ovat huimat 500,343 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Vertauksen vuoksi mainittakoon joitakin suurimpien Suomalaisten yritysten liikevaihtoja: UPM-Kymmene 9,812 miljardia euroa vuonna 2016 ja Kone 8,942 miljardia euroa vuonna 2017. Lukuja tarkasteltaessa huomataan Suomen suurimpien yritysten yltävän liikevaihdoltaan vain murto-osan Yhdysvaltojen suurimmista yrityksistä. (Fortune 500, 2017)

Vuonna 2017 Yhdysvaltojen BKT per asukas oli jopa 59 532\$, siinä missä Suomen vastaava luku oli 45 703\$, joka on reilusti alle 80% Yhdysvaltojen BKT per asukas luvusta. Samana vuonna Yhdysvaltojen BKT oli 19 390 604 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria, ja Suomen 251 885 miljoonaa Yhdysvaltojen dollaria. Lukuja tarkasteltaessa on perusteltua sanoa, että USA:n markkinat ovat melkein sata kertaa Suomen markkinoiden kokoiset, vaikkakin suuremmilla tuloeroilla. (World Bank, 2018)

4.1.2 Yhdysvallat kansainvälistymisen kohteena

Yhdysvalloissa liiketoiminnan aloittaminen Suomalaisen yrityksen näkökannalta voi olla hieman monimutkaisempaa, kun esimerkiksi muissa EU-maissa toiminnan aloittaminen. Yhdysvaltojen lainsäädäntöön sekä kulttuuriin kannattaa toki tutustua ennen toiminnan aloittamista. Viisumien ja vastaavien rajoitusten ei kannata antaa hidastaa kansainvälistymistä niiden ollessa pikemminkin hidasteita markkinoille menossa, kuin esteitä. Yhdysvaltain markkinoilla kaikki sopimukset ja tarjoukset kannattaa tehdä asiaan erikoistuneen yhdysvaltalaisen juristin kanssa. Näin pystyy välttämään tuotevastuuseen sekä patentiin liittyvät oikeudenkäynnit, jotka ovat Yhdysvalloissa huomattavasti yleisempiä kuin Suomessa. (Capteeni, 2017)

Yhdysvaltojen talous on kehittynyt viime vuosina paremmin kuin EU-alueen talous. Tähän on listattu syiksi muun muassa parempi tuottavuuden kehitys, työvoiman tarjonnan kasvu sekä myös Yhdysvaltojen voimakas velkaantuminen. Usein Yhdysvaltoja kuvataankin

mahdollisuuksien maaksi. Yhdysvalloissa tuloerot ovat suuria verraten Suomeen. Yhdysvalloissa pelataan niin sanotusti upporikasta tai rutiköyhää, jolloin jokaisella on mahdollisuus luoda oma menestyksensä, ja esimerkiksi yrittäjyys on kannustettavaa ja ihailtavaa Yhdysvalloissa. (Kotilainen et al. 2009)

Suomalaiset yritykset näkevät Yhdysvaltojen markkinat niin arvokkaiksi, että suuremman riskin ottaminen on kannattavaa kansainvälistymisessä. Suomalaiset kokevat Yhdysvaltojen markkinoiden kaukaisuuden, suuret markkinan sisäiset välimatkat sekä valuuttariskit liiketoiminnan perustamisen uhaksi. Suomalaiset yritykset kokevat toisaalta Yhdysvaltalaisen kulttuurin sekä yleiset liiketoimintatavat miellyttäviksi. Moni suomalainen yritys tiedostaa markkinoille menon riskit sekä byrokratian aiheuttamat hallinnolliset haasteet. (Kotilainen et al. 2009)

Rakennuslalla toimivien yritysten näkökulmasta Yhdysvallat ovat usein erinomainen kansainvälistymiskohde, koska maassa toteutetaan paljon eri kokoisia rakennushankkeita vuosittain. Rakennuslalla Yhdysvalloissa vallitsee jo useamman vuoden jatkunut työvoimapula. Yhdysvaltain talous on vahva ja infrastruktuuriin investoidaan jatkuvasti, joka aiheuttaa suuren työvoimantarpeen. Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö sekä integroitu projektitoimitus ovat nousevia toteutusmalleja Yhdysvaltain rakennuslalla. (Capteeni, 2017)

4.2 Haastattelututkimus

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta rakennuslalla toimivaa suomalaista pk-yritystä. Tavoitteena oli laadullisen tutkimuksen keinoin saada kansainvälistymisestä sekä viennistä mahdollisimman syvällistä tietoa. Haastatteluun otettiin mukaan myös yrityksiä, joilla vienti ei ole tällä hetkellä tavoitteena, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman monipuolisia. On mielenkiintoista, mitkä seikat yritykset kokevat liian suuriksi ongelmiksi, jotta kansainvälistyminen Yhdysvaltoihin ei ole edes tavoitteena tulevaisuudessa. Haastattelun päämääränä oli selvittää muiden yritysten kohtaamia ongelmia ja haasteita kansainvälistymisessä, sekä heidän näkökulmansa potentiaalisten kumppaneiden löytämiseksi. Kerättiin tietoa myös siitä, miten yritykset ovat löytäneet asiakkaansa ja yhteistyökumppaninsa ulkomailta.

4.2.1 Haastattelun toteutus

Haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna. Koska kaivattiin syvällistä tietoa yritysten kokemuksista, tulevaisuuden tavoitteista sekä koetuista haasteista, päädyttiin haastattelemaan yritysten toimitusjohtajia. Toimitusjohtajalla voidaan olettaa olevan syvä tuntemus yrityksen historiasta, sekä valaistunut näkemys myös yrityksen tulevaisuuteen. Pk-yrityksissä toimitusjohtajan mielipiteillä ja tavoitteilla on usein isompi merkitys yritykselle verraten suuriin yrityksiin.

4.2.2. Haastattelun taustat

Haastatteluun osallistuneiden yritysten liikevaihto vaihteli vajaasta miljoonasta eurosta aina noin 30 miljoonaan asti. Liikevaihdon keskiarvoksi muodostui noin 8 miljoonaa euroa. Työntekijöitä yrityksillä oli vähintään 20 ja enimmillään 85. Yrityksistä osa oli vain muutaman vuoden vanhoja, ja toisilla juuret ylettyivät jopa 60-luvulle asti.

Tutkimukseen osallistuneiden toimitusjohtajien uran taustat olivat yllättävän samankaltaisia. Moni vastaajista oli toiminut lähes tulkoon koko uransa ajan samassa yrityksessä, mahdollisesti aiemmin erilaisissa tehtävissä, mutta tällä hetkellä toimitusjohtajana. Kokemus kansainvälistymisestä oli yleisesti erittäin vähäistä. Vain yksi toimitusjohtaja erottui joukosta globaalilla ajatusmaailmallaan, ja omaten kansainvälistä kokemusta jo opiskeluaajoista alkaen.

4.2.3 Haastattelun tulokset

Suurimmalla osalla yrityksistä oli vientiä ulkomaille, vaikkakin sen osuus yrityksen myynnistä vaihteli huomattavasti vain muutamasta prosentista aina 50% asti. Suosituimpina vientikohteina erottuivat pohjoismaat, joista eritoten Ruotsi koettiin houkuttelevaksi vientikohteeksi. Pohjoismaiden lisäksi suosittuja kohteita viennille olivat Baltia sekä Benelux maat. Yritysten vienti rajoittui joitain poikkeuksia lukuun ottamatta Europan sisälle.

Markkinatutkimuksia kansainvälisentoiminnan aloittamisen avuksi oli toteutettu todella harvakseltaan, mikä on täysin ymmärrettävää pk-yritysten rajallisten resurssien johdosta. Eräs haastateltava vertasi kansainvälistymisen olevan kepillä jään kokeilua: ”Mikäli tuntuu että jää kestää, on hyväksyttävä jonkin verran riskiä edetäkseen.” Tämä kuvaa hyvin pk-yritysten kansainvälistymisen suunnittelun rajallisuutta, ja toimii myös perusteena sille, että

vienti on usein erinomainen kansainvälistymismuoto pk-yritykselle sen joustavuuden ja edullisuuden ansiosta.

Suurin haaste viennin toteutuksessa oli sen aloittaminen. Siihen liittyviä ongelmakohtia nousi esiin muutamia: oikeiden yhteistyökumppaneiden löytäminen, asiakkaiden löytäminen, luottotappioriskien minimoiminen sekä rahdituksen järjestäminen. Tässä kohtaa ilmeni myös, että joillain vastaajilla ei ollut motivaatiota toteuttaa vientiä, koska se koettiin turhan vaikeaksi. Jokainen vientitoimintaa harjoittava vastaaja oli yhtä mieltä siitä, että verkostoituminen uudella markkinalla on haasteellista, ja tähän usein olisi haluttu apua yrityksen ulkopuolelta. Vastaajat olivat kuitenkin jokseenkin epävarmoja mistä apua kannattaisi hakea.

Toimitusjohtajat kuvailivat lähes poikkeuksetta kaipaavansa yrityksen ulkopuolista apua kansainvälisentoiminnan aloittamiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että konsultteja hyödyntäneet vastaajat eivät olleet tyytyväisiä saamaansa apuun: ”Konsulttien sijaan hyödynnämme jatkossa mieluummin omaa työvoimaa.”

Moni vastaajista oli yllättävän epävarma kysyttäessä viennin kehitykseen liittyvistä tavoitteista. Toimitusjohtajan tietämättömyys yrityksen tavoitteista ei ainakaan lisännyt uskottavuutta yrityksen menestykseen kansainvälisillämarkkinoilla. Vientiä saatettiin kuvailla niin haastavaksi, että ei uskottu sen etenevän tämän hetkistä tilannetta pidemmälle. Oli myös vastaajia, jotka kuvailivat yrityksen kansainvälistymistavoitteet selkeästi ja määrätietoisesti. Vientiorientoituneet toimitusjohtajat kertoivatkin esimerkiksi yrityksen etsivän jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ulkomailta. Vain osasta yrityksistä syntyi kuva, että yritys on tosissaan tähtäämässä sen pidemmälle kuin ainoastaan Suomen markkinoille.

Yhdysvallat kansainvälistymisen kohteena jokainen vastaaja koki epärealistiseksi tällä hetkellä tai jopa ylipäätään. Syiksi nousi resurssien puute, motivaation puute, muiden maiden kokeminen kiinnostavampana kohteena sekä Yhdysvaltojen tämän hetkinen poliittinen tilanne. Yksi vastaajista kuvasi, että ”Trump aiheuttaa tällä hetkellä niin suurta epävarmuutta, että olisi täysin hullua lähteä nyt panostamaan Yhdysvaltoihin kansainvälistymiseen operaation vaatimassa mittakaavassa.” Voidaankin summata, että Yhdysvaltoihin kansainvälistymiseen vaaditaan taloudellisten resurssien lisäksi paljon osaamista, kokemusta sekä motivaatiota.

4.3 Case-Concra Oy

Tavoitteena on yhdistää kirjallisuuden tarjoamat tiedot sekä haastattelun avulla kerätty tieto yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka avulla pystyttäisi luomaan suuntaviivat case-yrityksen menestykseen kansainvälisillä markkinoilla.

4.3.1 Concra pähkinänkuoressa

Concra Oy on kone- ja prosessisuunnitteluun erikoistunut yritys, joka perustettiin vuonna 2012. Concra Oy:n on perustanut isä Viljo Ahonen kahden poikansa kanssa. Yrityksen juuret ulottuvat 1970 luvulle asti, jolloin Ahonen huomasi markkinoilla tarpeen tehokkaammalle betonilattioiden hionnalle. Concra työllistää Suomessa alle kymmenen henkilöä.

Concra - Made for professionals, by professionals

Ahonen kehitti vuosien saatossa tehokkaan hiontamenetelmän, jonka avulla yritys nousi markkinajohtajaksi betonilattioiden hionnassa. Concra patentoidut innovaatiot mahdollistavat ennenkämättömän helpon tavan hioa betonilattioiden pinnat timanttihiomavälineiden avulla. Concra valmistaa patentoituja timanttihiomatarvikkeita, lakkaustarvikkeita sekä kemikaaleja betonilattioiden hiontaa varten. Concra luoman teknologian avulla on mahdollista nopeuttaa betonilattian hiontaprosessia jopa 80 prosenttia. (Concra, 2018)

4.3.2 Concra kansainvälistymishistoria

Kansainvälistyminen on ollut tavoitteena yrityksellä sen syntymästä asti. Vuoden 2018 loppuun mennessä yritys onkin onnistunut aloittamaan kansainvälistä toimintaa jo kymmenissä maissa ympäri maailmaa. Toimintaa on luotu muun muassa Intiaan, Italiaan sekä jo Yhdysvaltoihin. Yhdysvallat on kuitenkin koettu muita markkinoita haastavammaksi, eikä tulokset sieltä ole ollut toivottuja. Kansainvälisiä markkinoita on lähestytty vaihtelevilla menetelmillä, kuten muun muassa erilaisilla vientimuodoilla sekä agenteja hyödyntämällä.

4.4 Miten löytää asiakkaat Yhdysvalloista

Suoramarkkinointia varten yrityksiä löytyisi helposti erilaisten järjestöjen ja yhdistysten kautta, kuten esimerkiksi ASCC – American Society of Concrete Contractors. <https://www.ascconline.org/membership/member-map> Mikäli yritys päätyisi valitsemaan tämän polun, voidaan sen kuitenkin olettaa olevan suhteellisen työläs. Yritys joutuisi panostamaan huomattavan paljon resursseja, eikä toivotun tuloksen voida sanoa olevan taattu.

Case-yrityksen olisi mahdollista hyödyntää myös muiden yritysten tarjoamia palveluita tiedonhaussa sekä verkostoitumisessa Yhdysvaltoihin. Tällaisia palveluita tarjoavat muun muassa Bidscope, Dodge Data & Analytics sekä Bidclerk. Edellä mainittujen yritysten tavoitteena on välittää yrityksille tietoa markkinoilta, jolloin heidän asiakasyritysten on muun muassa helppo päästä kiinni uusiin rakennusprojekteihin. Dodge Data & Analysis kuvailevat itseään seuraavasti: ”Dodge Data & Analytics ymmärtää, miten kriittistä on tuntea markkinat. Dodgen avulla pysyt ajan tasalla markkinoilla olevista projekteista, ihmisistä, yrityksistä ja muista resursseista, jotta pystyt hyödyntämään jokaisen mahdollisuuden.”

Mikäli yritys haluaa käyttää tiedonhaussa ja verkostoitumisessa apunaan jotain toista yritystä, voi se olla suhteellisen kallista. Tällöin kuitenkin yrityksen työmäärä pienenee huomattavasti, ja jo lyhyt yhteistyö jonkin tietoa välittävän yrityksen kanssa voi johtaa kansainvälistymisessä pitkälle.

4.5 Kansainvälistymisstrategia

Concrian voidaan katsoa olevan suurilta osin born global yritys, koska vasta kuuden vuoden päästä toiminnan aloittamisesta kotimaassa, on yrityksellä toimintaa jo monessa muussa maassa, kuten esimerkiksi Italiassa, Benelux maissa sekä Intiassa. Nyt yrityksen tavoitteena on luoda menestyvää liiketoimintaa Yhdysvaltojen suurilla markkinoilla. Yritys on tähdännyt kansainvälisille markkinoille heti perustamishetkestä alkaen, koska on tiedostettu Suomen markkinoiden rajallinen koko.

Yrityksen tarjoama tuote on suhteellisen spesifi ja pienelle kohderyhmälle suunnattu. Se sopii parhaiten markkinoille joissa rakennetaan paljon, ja mahdollisimman suuria rakennuksia. Jo nämä tiedot luovat mielikuvan, että tuotteen myynnissä on päästävä kansainvälisille markkinoille mahdollisimman pian.

4.6 Market entry

Kun yrityksellä on tarpeeksi tieto taitoa ja jonkin verran kokemusta kansainvälistymisestä sekä kohdemarkkinoilla toimimisesta, voi usein herätä idea oman yksikön perustamisesta. Oman yksikön perustaminen on kuitenkin usein taloudellisesti rasittavampaa yritykselle, kuin esimerkiksi vienti. Taloudellisen haasteen lisäksi toiminnan aloittaminen vaatii jonkin verran perehtymistä lainsäädäntöön ja vastaavanlaisiin käytännön asioihin. Ulkomainen yksikkö antaa kuitenkin yritykselle mahdollisuuden reagoida muutoksiin nopeammin, kuin mitä se onnistuu Suomesta käsin. Markkinointi on helpompaa paikan päältä, ja tieto virtaa markkinoilta suoraan yritykseen ilman välikäsiä. (Selin, 2004)

Ulkomainen yksikkö voi olla muun muassa oma konttori, varasto, huoltoyksikkö tai paikallisen firman kanssa perustettu yhteisyritys. Case-yritys on harkinnut oman pienen yksikön perustamista kohdemarkkinoille. Yksikkö tulisi koostumaan kahdesta työntekijästä, joiden päätavoitteena olisi huolehtia myynnistä Yhdysvalloissa. Myös tuotteen teknisyyden takia työntekijöiden tulisi esitellä tuotetta ja opettaa sen käyttöä potentiaalisille asiakasryhmille.

Case-yritys päätyi pohtimaan tätä vaihtoehtoa huomattuaan tuotteen teknisyyden aiheuttamat haasteet myynnille. Tuotetta on hankala myydä ilman asiantuntemusta. Jakelijat jotka myyvät satoja tai tuhansia muita tuotteita saman aikaisesti, eivät pysty fokuoittamaan myyntiin tuotteen vaatimalla tavalla. Yritys onkin kokenut agentin avulla tehdyn kaupankäynnin huomattavasti menestyksekkäämmäksi kuin jakelijoiden kautta tehdyn kansainvälisen kaupan. Esimerkiksi Intian markkinoilla toimiva agentti on onnistunut tuottamaan erinomaista tulosta yritykselle.

Yhdysvaltojen markkinan mittavan koon takia yksittäinen agentti tuskin selviäisi tehtävästään, joten oman yksikön perustaminen voisi olla case-yritykselle ideana parempi vaihtoehto. Oma yksikkö vaatisi enemmän resursseja, mutta sen tuotto-odotus voidaan nähdä myös korkeampana. Yritys saisi yksiköltä tiedon markkinoilta välittömästi.

Vienti voidaan nähdä myöskin potentiaalisena tapana harjoittaa kansainvälistä liiketoimintaa Yhdysvaltoihin. Yrityksen tuotteet vaativat asiantuntemusta, ja tällä hetkellä myyntimäärät

eivät välttämättä vaadi omaa yksikköä Yhdysvaltoihin. Kannattavaa kasvua tavoitellessa tulee yhdistää tuotto-odotukset ja kulut, jotka voisivat kohdata viennin kanssa hyvin. Vienti sitoisi vain vähän pääomaa ja resursseja, joten sen voisi nähdä merkkinoille menon ensimmäisenä askeleena.

5 Johtopäätökset

Tämän luvun tarkoituksena on tiivistää tutkielman tulokset, sekä esittää työstä lyhyt yhteenveto johtopäätöksineen. Lopuksi esitellään jatkotutkimusehdotuksia aiheesta. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kansainvälistymisstrategian adaptaatiota suomalaisen rakennusalan yrityksen kansainvälistymisessä Yhdysvaltoihin. Tavoitteena oli tunnistaa case-yrityksen kannalta parhaimmat tavat löytää potentiaaliset asiakkaat sekä kartoittaa yleisimmät ongelmat kansainvälistymisessä.

Tutkimuksessa käsitellään pk-yritysten mahdollisuuksia tunnistaa potentiaalisia tietolähteitä ja kumppaneita kansainvälistyessä Yhdysvaltoihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haettiin vastauksia yrityksen kansainvälistymisen tuomiin haasteisiin tutkimalla teoriaa markkinoillemenomuodoista, kansainvälistymisstrategioista sekä markkinatutkimuksesta. Teoriaosuudessa pyrittiin luomaan laaja kuva verkostoitumisesta sekä kumppanivalinnasta kansainvälistymisprosessissa. Teoriaosuus perustuu aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen aiheesta.

Teoria yhdistettiin tutkimuksen empiriassa luotuun haastatteluun, joka antoi primääritietoa case-yritysten kaltaisten yritysten kohtaamista haasteista ja tavoitteista. Empirian case-osuus on luotu rakennusteollisuutta palvelevan valmistavan pk-yrityksen näkökulmasta.

Miten rakennusteollisuutta palveleva pk-yritys tunnistaa tietolähteet ja potentiaaliset kumppanit kansainvälistyessään Yhdysvaltoihin?

Yhdysvallat ovat tällä hetkellä varmasti yksi kilpailluimmista markkinoista. Menestyksen mahdollisuudet yrityksille ovat rajattomia maassa, jossa yritykset ovat sata kertaa isompia kuin suomalaiset suurimmat yritykset. Yhdysvallat on listattu maailman parhaaksi taloudeksi vuonna 2018 (Schwab K., 2018) ja sen taloudellista mahtia on tunnistettu ympäri maailmaa. Jokainen Yhdysvaltoihin kansainvälistymään pyrkivä yritys on varmasti ison koitoksen edessä.

Rakennusteollisuuden tietolähteenä toimivia yrityksiä on nykyään lähes jokaisessa maassa, joista esimerkkinä suomalainen Faktanet Live. Faktanet Live myy asiakkailleen tietoa rakennusprojekteista sekä rakennusalan yritysten tiedoista helpottaen asiakashankintaa. Vastaavan kaltaisia yrityksiä löytyy Yhdysvalloista runsaasti, joten verkostoituminen jonkin tietoja palvelunaan tarjoavan yrityksen kanssa voi olla jopa ainoa mahdollisuus pienille suomalaisille yrityksille päästä sisään markkinalle. Toinen suomalaisten yritysten yleisesti käyttämä tapa päästä sisään Yhdysvaltain markkinoille on tytäryhtiöoperaatiot. Jo olemassa olevan yrityksen ostaminen kohdemarkkinoilta on potentiaalinen tapa päästä sisään markkinoille.

Case-yrityksen kansainvälistymishistorian ansiosta pystytään rajaamaan aiemmin kokeiltuja ja huonoksi todettuja strategioita pois. Usein pk-yrityksillä kansainvälistyminen hoidetaan niin sanotusti arpapelillä, eikä markkinatutkimusten tekemiseen ole varaa. Yhdysvaltoihin kansainvälistyminen on kuitenkin huomattavasti enemmän resursseja vaativaa, kuin esimerkiksi Ruotsiin, joten toiminnan aloittaminen tulisi suunnitella tarkemmin. Markkinatutkimuksen toteuttaminen edes pienimuotoisesti olisi kannattavaa, koska ilman sitä tehdyt virheet voivat olla huomattavasti kalliimpia.

Mitkä ovat yleisimmät ongelmat, joita suomalaiset pk-yrityksen kohtaavat kansainvälistyessään?

Tutkimuksen lopuksi voidaan todeta, että Yhdysvaltoihin kansainvälistymiseen vaaditaan taloudellisten resurssien lisäksi paljon osaamista, kokemusta sekä motivaatiota. Näitä kaikkia edellä mainittuja ei useinkaan löydy turhan paljoa pk-yrityksiltä. Haastattelussa yksi vastaaja kertoi kuvaavasti heidän kansainvälistymisstrategiansa muistuttavan kepillä jään kokeilua.

”Mikäli tuntuu että jää kestää, on vain hyväksyttävä jonkin verran riskiä edetäkseen.”

Tämä kuvaa hyvin pk-yritysten kansainvälistymisen suunnittelun rajallisuutta, ja toimii myös perusteena sille, että vienti on usein erinomainen kansainvälistymismuoto pk-yritykselle sen joustavuuden ja edullisuuden ansiosta. Myös teoriassa vienti nähtiin usein houkuttelevaksi

vaihtoehdoksi siihen liittyvän vähäisen riskin ja vain pienen pääoman sitoutumisen takia. (Katsikeas 2009, Puusa 2014)

Suomalaisten rakennusalaalla toimivien pk-yritysten suunta ei suinkaan jokaisen kohdalla ole kansainvälisillä markkinoilla, saati sitten Yhdysvalloissa. Moni haastatelluista toimitusjohtajista ei kokenut kansainvälistymistä Yhdysvaltoihin edes realistisena toiveena tulevaisuudessa, koska markkina on niin kilpailtu, etäinen ja erilainen verrattuna Suomen markkinaan. Kansainvälistymistä ei nähty yhtä tärkeäksi tavoitteeksi kuin esimerkiksi kasvua. Haastatelluista toimitusjohtajista vain yksi oli selkeästi orientoitunut kansainvälisyyteen ja tavoitteli kasvua kansainvälisiltä markkinoilta siinä missä samat tavoitteet pidettiin myös Suomen markkinoilla. Suurimmaksi haasteeksi kansainvälistymiseen nousi oikeiden yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden löytäminen. Jokainen kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavan yrityksen toimitusjohtaja oli yhtä mieltä, että verkostoituminen uudelle markkinalle on haastavaa, eikä apua kansainvälistymiseen löydy tarpeeksi helposti. Myös kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset tukevat tutkimuksessa esille noustua väitettä, että suomalaiset yrittäjät eivät useinkaan ole kovin orientoituneita kansainväliseen liiketoimintaan, vaikka voimakas kasvu olisikin tavoitteena. (Stenholm et. al 2012)

Kansainvälistyminen on ollut paljon tutkittu aihe jo useamman vuosikymmenen ajan. Haastattelun tuloksena selvisi kuitenkin, ettei käytäntöä ole pystytty helpottamaan kirjallisuudesta ja tutkimuksista huolimatta. Jatkotutkimuksissa olisi selvitettävä miten viedä teoria käytäntöön ja yritysten toimiin. Suomen yrityskanta koostuu lähes kokonaan pk-yrityksistä, jonka takia heidän tuekseen toteutettuja tutkimuksia tuskin voi olla liikaa kansantaloudelliselta näkökannalta. Jatkotutkimuksia olisi hyvä tehdä pk-yritysten tarpeisiin pohjaten: Miten auttaa yrityksiä verkostoitumaan kansainvälisen liiketoiminnan kohdemaahan? Globalisaatio on nykyään päivän selvää, eikä Suomi voi jäädä globaalin kilpailun jalkoihin. Yritysten kansainvälistyminen ja Suomen viennin vahvistuminen loisi muun muassa lisää työpaikkoja, verotuloja ja niin edespäin ja olisi näin kansantaloudelle erinomainen suunta.

LÄHTEET

- Adams, K. & Brace, I., 2006 An Introduction to Market and Social Research: Planning and Using Research Tools and Techniques. Kogan Page.
- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.
- Backman J., Himanka J., 2014. <http://filosofia.fi/node/2712>
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. et al. Journal of International Entrepreneurship (2003) 1: 339.
- Birn, R. J. 2004. The effective use of market research: How to drive and focus better business decisions. 4th ed. London: Kogan page.
- Capteeni, 2017. Viitattu 10.1.2019. Saatavilla: <https://www.capteeni.com>
- Craig S., Douglas S. 2015. International Marketing Research. 3rd ed. John Wiley & Sons, Ltd.
- Fortune 500, 2017. <http://fortune.com/fortune500/>
- George, G. 2005. Ownership and the Internationalization of Small Firms. Journal of Management, 31(2), pp. 210-233
- Hague, P., & Jackson. P., 2002. Market Research: A Guide to Planning, Methodology and Evaluation. Kogan Page Business Books; 3rd edition
- Kananen, J. 2011. How to enter international markets: A guide for SMEs. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kangasniemi, J., 2018. Elinkeinoelämän keskusliitto [https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/](https://ek.fi/mita-<u>teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/</u>)

- Katsikeas C., Leonidou L., Samiee S. 2009 The SAGE handbook of international marketing, pp. 165-182.

- Kerppola, K. 1989. Kansainvälistyminen. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

- Kontinen T., Ojala, A., 2012 Internationalization pathways among family-owned SMEs, International Marketing Review, Vol. 29 Issue: 5, pp.496-518

- Kotilainen, M., Kaitila, V., Nikula, N., Suni, P. 2009. Suomen ja Yhdysvaltojen väliset taloussuhteet. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Taloustieto Oy. Yliopistopaino Helsinki. ISBN 978-951-628-484-5.

- Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Sundqvist, S., McNaughton, R., 2012. Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. International Marketing Review 29(5):448-465.

- Luostarinen, R. & Welch, L. 1993. International business operations. 2nd pr. [Helsinki]: [Helsinki School of Economics]

- Olejnik, E., Swoboda, B., 2012. SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants, International Marketing Review, Vol. 29 Issue: 5, pp.466-495

- Puusa, A., Reijonen H., Juuti, P., Laukkanen T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 4., uud. p. Helsinki: Talentum.

- Ribau, C., Moreira, A., Raposo, M., 2016. SME internationalization research: Mapping the state of the art, Canadian Journal of Administrative Sciences. Wiley online library.

- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1999. Suunnitelmallinen markkinointi. 1.-2. p. [Espoo]: Weilin + Göös.
- Routio P., 2007. <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/077.htm#explor>
- Ruzzier, M. 2006. SME internationalization research: Past, present, and future. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(4), pp. 476-497.
- Schwab K., 2018. The Global Competitiveness report 2018. World Economic Forum <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>
- Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Singh, R. K. 2008. Strategy development by SMEs for competitiveness: A review. Benchmarking: An International Journal, 15(5), pp. 525-547.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., 2006 KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> (Viitattu 28.12.2018.)
- Soimakallio, A. 1995. Markkinatutkimus pk-yrityksessä. Helsinki: KTM yrityspalvelu
- Solberg, C. A. 1997. A framework for analysis of strategy development in globalizing markets, Journal of international marketing, 5 (1), 9-30.
- Stebbins, R. A. 2001. Exploratory research in the social sciences. Thousand Oaks, Calif. ; London: SAGE.
- Stenholm, P., A. Kovalainen, J. Heinonen and T. Pukkinen (2012), Global Entrepreneurship. Monitor – Finnish 2012 Report, Turku: Turku School of Economics, University of Turku.

- 2003. Vientiopas. 12. uus. p. Helsinki: Multikustannus.

- Vaarnas, M. & Virtanen J. 2001. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. 2 uud. p. Tampere: Tammer-Paino.

- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

- Varis J., Kuivalainen O. & Saarenketo S. 2005. Partner selection for international marketing and distribution in corporate new ventures. Journal of International Entrepreneurship. Vol.3, nro 1, s.19–36.

- Woodruff D., 2018. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Summer 2018. Metaphysics research Lab, Stanford University. <https://plato.stanford.edu/cgi-bin/encyclopedia/archinfo.cgi?entry=phenomenology>

- World Bank. 2018. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?name_desc=false

LIITTEET

Haastattelurunko

Yritys:

- perustusvuosi
- liikevaihtoluokka
- henkilöstön lukumäärä

Haastateltava:

- asema yrityksessä
- koulutus
- kokemus viennistä / kansainvälistymisestä

Vienti:

- Jos ei, niin miksi ei?
- mihin vienti suuntautuu?
- miten vienti on toteutettu? (market entry)
- koska vienti alkoi?
- oliko vientiaikomukset tiedossa jo yrityksen perustusvaiheessa?
- viennin osuus myynnistä?
- ongelmakohdat viennin aloituksessa?

Kansainvälistyminen:

- Inkrementaalinen/born global?
- Kansainvälistymismotiivi?
- Onko kansainvälistymiseen/vientiin haettu apua muualta? Konsultteja, muita firmoja tms?

Onko kansainvälistymiskohteisiin tehty markkinatutkimusta?

Yhdysvallat kansainvälistymisen kohteena? Uhka vai mahdollisuus?

Oma näkemyksesi yrityksen tulevaisuudesta?