



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Laura Peltoniemi

Pk-yrityksen kansainvälisen verkkokaupan menestystekijät

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtamisen pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Laura Peltoniemi		
Tutkielman nimi:	Pk-yrityksen kansainvälisen verkkokaupan menestystekijät		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen		
Työn ohjaaja:	Anne-Maria Holma		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	80

TIIVISTELMÄ:

Yhä useampi yritys hakee kasvua kansainvälisesti viennin kautta. Digitalisaatio on helpottanut yritysten kansainvälistymistä, koska yhä useampi kuluttaja ostaa tuotteita verkosta oman kotimaansa ulkopuolelta. Yritysten kansainvälistymistä voidaan tutkia useista eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälistymistä yksittäisten yritysten ja niiden vientitoiminnasta vastaavan henkilön näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat pk-yrityksen verkkokaupan kansainvälistymisen menestystekijöitä, ja miten verkkokauppa vaikuttaa kansainväliseen menestykseen. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää kaikki vientiä harjoittavat yritykset ja yritykset, jotka laajentavat vientiä uusille kohdemarkkinoille.

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu kansainvälistymisteorioista, menestyksen teorioista ja verkkokaupan kirjallisuudesta. Kansainvälistymisteoriat käsittelevät kansainvälistymistä strategisesta näkökulmasta, kasvunäkökulmasta, oppimisen näkökulmasta, prosessinäkökulmasta, resurssinäkökulmasta ja verkostojen näkökulmasta. Teoriassa tarkastellaan menestystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä kansainvälisen verkkokaupan erityispiirteitä.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin teema-haastatteluina, jotka tehtiin Teamsin välityksellä. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin, teemoittelun ja tyypittelyn keinoin. Haastateltavat yritykset (6 kpl) edustivat heterogeenistä joukkoa pk-yrityksiä ja ne toimivat melko perinteisillä kaupan ja valmistuksen aloilla. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä oli kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta, mutta viennin osuus vaihteli muutamasta prosentista 80 prosenttiin.

Haastattelujen perusteella kansainvälistyessään verkkokaupan kautta pk-yrityksen tulisi huomioida asiakas ja asiakaspalvelu, verkkokaupan helppokäyttöisyys sekä luottamus. Kansainvälisen verkkokaupan tärkein menestystekijä on uniikki tuote tai tuotevalikoima, jolla on kysyntää kohdemarkkinoilla. Kansainvälistymisessä korostuvat myös yrityksen resurssit, joustava strategia ja erottautumistekijät.

AVAINSANAT: pk-yritys, kansainvälistyminen, menestys, verkkokauppa

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Keskeiset käsitteet	7
1.3	Rajaukset	10
1.4	Tutkimuksen toteutus ja rakenne	10
2	Menestyvä kansainvälinen verkkokauppa	11
2.1	Kansainvälistyminen viennillä	11
2.1.1	Mitä on vienti?	11
2.1.2	Kansainvälistymisteoriat	12
2.1.3	Viennin suunnittelu ja strategiat	15
2.2	Kansainvälistymisen menestystekijät	19
2.2.1	Mitä on menestys?	19
2.2.2	Vientimenestys	20
2.3	Verkkokauppa viennissä	22
2.3.1	Mitä on verkkokauppa?	22
2.3.2	Menestyvä kansainvälinen verkkokauppa	24
2.4	Yhteenveto	26
3	Tutkimuksen toteutus	30
3.1	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu	30
3.2	Case-yritysten valitseminen	31
3.3	Haastatteluiden toteutus	32
3.4	Aineiston käsittely ja analysointi	34
3.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	36
4	Empiirinen analyysi ja tutkimuksen tulokset	39
4.1	Taustatiedot ja kansainvälistymisen kehittyminen	39
4.2	Kansainvälistyminen	43
4.3	Menestykseen vaikuttavat tekijät	49
5	Johtopäätökset	61

5.1	Pohdinta	61
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	66
5.3	Jatkotutkimuskohteet ja kehittämisideat	67
	Lähteet	68
	Liitteet	78
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	78
	Liite 2. Haastattelukutsu	80

Kuviot

Kuvio 1. Tavoitteet kohdemarkkinoille.	18
Kuvio 2. Sähköisen kaupankäynnin ominaisuudet.	23
Kuvio 3. Pk-yrityksen kansainvälistymisen askeleet.	27
Kuvio 4. Pk-yrityksen verkkokaupan kansainvälistyminen.	29

Taulukot

Taulukko 1. Case-yritysten ja haastateltavien tiedot sekä haastatteluiden kestot.	33
Taulukko 2. Tulosten jaottelu teemoihin.	36
Taulukko 3. Yrityksen perustamisvuosi ja kansainvälistymisen aloitusvuosi.	39
Taulukko 4. Liikevaihto ja viennin osuus liikevaihdosta.	40
Taulukko 5. Kansainvälistymisen motiivit.	44
Taulukko 6. Tärkeimmät menestykseen vaikuttavat tekijät.	59

1 Johdanto

Suomi on pieni sisämarkkina, minkä vuoksi yhä useampi yritys hakee kasvua kansainvälisesti viennin kautta. Kansainvälistymisellä haetaan usein kasvua (Vahvaselkä, 2009, s. 61), mutta viennin avulla voidaan myös tasapainottaa kotimaan kysynnän laskua, kotimaan kysynnän pienuutta, vahvistaa kilpailukykyä, (Suder, 2009, s. 62.) kasvattaa liikevaihtoa, parantaa yrityksen mainetta, välttää riippuvaisuutta kotimaan markkinoista ja tarjota puskuria kotimaisten markkinoiden kysynnän heilahtelulle (Westwood, 2012, s. 4). Teknologia on muuttanut suuresti kuluttajien ajankäyttöä, tapaa kommunikoida ja tapaa etsiä tietoa. Digitalisaatio ja internet ovat kasvattaneet sähköisen liiketoiminnan osuutta yritysten liiketoiminnassa ja poistaneet asiakaskokemuksen ikäviä vaiheita kuten jonottamista. Digitalisaatio on helpottanut yritysten kansainvälistymistä, koska yhä useampi kuluttaja ostaa tuotteita verkosta oman kotimaansa ulkopuolelta. Koronaviruspandemia vauhditti verkkokauppaa entisestään. Suomen verkkokaupan kokonaisliikevaihto vuonna 2021 kasvoi 13,2 prosenttia yhteensä 13,36 miljardiin euroon, mikä tarkoittaa 1,56 miljardin euron kasvua vuodesta 2020 (Paytrail, n.d.).

Pienten ja keskisuurten yritysten eli pk-yritysten kansainvälistymistä on tutkittu runsaasti sekä Suomessa että yleisesti. Kansainvälistymistä on tutkittu erilaisissa yritysten kehityshankkeissa, joissa on tehty markkinakohtaisten edellytysten kartoituksia, kansainvälistymissuunnitelmia ja kansainvälistymisen käynnistymiseen liittyviä käytännön hankkeita. Verkkokaupan kautta laajentumista on tutkittu paljon kehittyvien markkinoiden näkökulmasta ja viime vuosina on tutkittu kansainvälistymistä markkinapaikkojen, kuten Amazonin ja Alibaban kautta. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin yrityksen oman verkkokaupan kautta tapahtuvaan kansainvälistymiseen. Pk-yritysten kansainvälistyminen ja digitalisaation kehittyminen ovat olleet kaksi merkittävää trendiä modernissa liiketoiminnassa. Näitä yhdistävissä tutkimuksissa on muun muassa tutkittu kansainvälistymisnopeuden vaikutusta kasvuun (Swoboda & Sinning, 2022; Yan ja muut, 2023) ja vientimarkkinoinnin näkökulmasta (Gregory ja muut, 2007; Kim & Lim, 2022). Kansainvälisen verkkokaupan menestystekijöiden tutkimus on kuitenkin vähäistä (Cassia & Magno, 2022,

s. 267, Gregory ja muut, 2007, s. 31). Näin ollen on tarve tutkia pk-yritysten verkkokaupan vientimenestykseen vaikuttavia tekijöitä.

1.1 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on kirjoittajan mielenkiinto kansainvälistymistä kohtaan. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää tekijöitä, jotka selittävät pk-yrityksen menestymistä kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimuksen fokuksessa on kansainvälinen verkko-kauppa, koska verkkokaupan suosio jatkaa kasvuaan. Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella, mitä suomalaisen pk-yrityksen on huomioitava menestyäkseen kansainvälisessä kilpailussa. Tutkimuksen tavoitteena on luoda lisäymmärrystä kansainvälisesti menestyvän verkkokaupan avaimiin. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä pk-yrityksen tulisi huomioida kansainvälistyessään verkkokaupan kautta?
2. Mikä tai mitkä ovat kansainvälisen verkkokaupan menestystekijät?

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää pk-yrityksen vientimyynnin aloittamiseen, viennin laajentamiseen uudelle markkina-alueelle tai yrityksen vientistrategian päivittämiseen. Tässä tutkimuksessa lähestymiskulma on mikrotaloustieteellinen eli vientimenestystä tarkastellaan pk-yritysten ja niiden resurssien sekä strategioiden tasolla yrityksen yhden päättäjän näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa yritysten omistussuhteisiin ja niiden vaikutuksiin kansainvälistymisessä, eikä verrata eri kokoluokan yrityksiä toisiinsa. Kaikki haastateltavat edustivat kansainvälistymisestä päättäviä henkilöitä, joten tässä tutkimuksessa ei tehdä eroa haastateltavan aseman suhteen.

1.2 Keskeiset käsitteet

Keskeisimmät käsitteet ovat erilaiset näkökulmat kansainvälistymiseen, menestys ja verkkokauppa. Myös pk-yrityksen eli pienen ja keskisuuren yrityksen käsite avataan johdannossa, jotta tutkimuksen viitekehys avautuu lukijalle.

Suomalaisista yrityksistä valtaosa on pieniä tai keskisuuria yrityksiä eli **pk-yrityksiä**, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Näiden yritysten tulee myös täyttää perusteet riippumattomuudesta: riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus, n.d.) Näin ollen pelkkä yrityksen koko ei tarkoita, että yritys on pk-yritys. Mikäli sillä on käytettävissä huomattavia lisäresursseja, se ei välttämättä täytä pk-yrityksen määritelmän vaatimuksia. Tässä tutkimuksessa on tutkittu pk-yrityksiä, ja tässä tutkimuksessa tähän määritelmään sisältyvät myös alle 10 hengen mikroyritykset.

Kansainvälistyminen voidaan määritellä usealla eri tavalla ja näkökulmasta, kuten makrotasolla eli maailmantalouden, kansantalouden ja toimialan näkökulmasta tai mikrota-
solla eli yrityksen tai sen toiminnon näkökulmasta (Johansson & Vahvaselkä, 2010, s. 22). Kansainvälistyminen käsitetäänkin ilmiönä, jolle on olemassa useita määritelmiä. Kansainvälinen liiketoiminta sisältää kansallisia rajoja ylittävää taloudellista toimintaa, kuten tavaroiden tuontia tai vientiä, pääomien siirtoja, investointeja toiseen maahan sekä tietotaidon ja käyttöoikeuksien kauppaa maasta toiseen (Seristö, 2002, s. 9). Tässä tutkimuksessa kansainvälistymistä tarkastellaan vain viennin näkökulmasta. Suderin (2009, s. 56) mukaan kansainvälistyminen käsittää tärkeät strategiset päätökset markkinasta, sijainnista, operaatiomuodosta, johdon sitoutumisesta ja henkilöstöresursseista. Vahvaselkä (2009, s. 17) kertoo, että kansainvälistyminen on yrityksissä kokonaisvaltainen prosessi, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus kasvaa. Myös Albaumin ja Duerrin (2011, s. 24) sanovat, että kansainvälistyminen voidaan käsittää prosessina, mutta heidän mukaansa kansainvälistyminen voidaan lisäksi nähdä lopputuloksena tai ajattelutapana. Kansainvälistymistä tarkastellaan tässä tutkimuksessa yrityksen strategisena prosessina, jonka tavoitteena on liiketoiminnan kannattava kasvattaminen ulkomaan markkinoille.

Englannin kielen sanat "success" ja "performance" voidaan katsoa olevan synonyymeja **menestykselle**. Menestyksellä yleisesti tarkoitetaan toiminnan suotuisaa lopputulosta, asetettujen päämäärien ja tavoitteiden täyttymistä tietyllä aikavälillä (Johansson & Vahvaselkä, 2010, s. 73). Menestyksen yhteydessä puhutaan myös saavutetusta ja koetusta menestyksestä (Vahvaselkä, 2006, s. 23). Kansainvälistymisen yhteydessä puhutaan usein vientimenestyksestä ("export performance") ja kansainvälisestä liiketoiminnallisesta menestyksestä ("international performance"). Tässä tutkimuksessa menestystä tarkastellaan yrityksen näkökulmasta, joten se voi olla saavutettua tai koettua menestystä eli toiminnan suotuisaa lopputulosta tai tavoitteiden täyttymistä. Menestystä tutkittaessa on hyvä muistaa, että se on subjektiivinen käsite, jonka ihmiset voivat käsittää eri tavoin.

Verkkokaupasta käytetään englannin kielellä yleisesti lyhennettä e-commerce eli electronic commerce. Suomennettuna nämä käsitteet ovat e-kaupankäynti ja sähköinen kaupankäynti. Havumäen ja Jarangan (2014, s. 19) mukaan sähköinen kaupankäynti on yleisnimitys kaikelle internetissä tapahtuvalle kaupalle eli se on tuotteiden ja palveluiden myymistä, ostamista ja maksamista verkossa. Laudonin ja Traverin (2019, s. 48) muodollinen määritelmä sähköiselle kaupankäynnille on digitaalisesti toteutuneita kaupallisia transaktioita organisaatioiden ja yksilöiden välillä ja niiden kesken. Tässä tutkimuksessa käytetään sanaa verkkokauppa lyhenteenä sähköisestä kaupankäynnistä. Koposen (2006, s. 26) mukaan verkkokauppa on aina liiketoimintaa, joka tapahtuu verkon välityksellä ilman fyysistä rahaa tai kontaktia. Hallavon (2013, luku 1.1) mukaan verkkokauppa on osa sähköistä kaupankäyntiä ja termi kuvaa erityisesti sellaista verkossa tapahtuvaa kauppatapahtumaa, jossa ostaja on ihminen. Tässä tutkimuksessa verkkokaupalla tarkoitetaan yrityksen verkkosivuilla tapahtuvaa tuotteiden myymistä kuluttajille ilman fyysistä kansakäyntiä.

1.3 Rajaukset

Tutkimuksen fokuksessa on kuluttajakauppaa harjoittavat yritykset, sillä ne käyttävät todennäköisemmin verkkokauppaa viennin välineenä. Yrityskauppaa harjoittavissa yrityksissä transaktioiden suuri koko ja harvat ostokset usein puhuvat perinteisten myyntikanavien puolesta, kun taas kuluttajakaupassa alhaisten transaktiokustannusten edut ovat merkittävämmät (Gabrielsson & Gabrielsson, 2011, 97). Yrityskauppaa harjoittavia yrityksiä ei suljettu kokonaan pois, jos yrityksellä oli lisäksi kuluttajakauppaa. Fyysisiä ja digitaalisia tuotteita tai palveluita myyvien verkkokauppayritysten myyntiin ja logistiikkaan liittyvät kysymykset eroavat toisistaan, jonka vuoksi tutkimuksessa on haluttu tarkastella aihetta ensisijaisesti fyysisiä tuotteita myyviä yrityksiä. Työ rajataan käsittelemään kansainvälistymisen menestystekijöitä verkkokaupan kautta.

1.4 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimus etenee teoriasta empiriaan siten, että luvun kaksi teoriaosuudessa paneudutaan kansainvälistymiseen, menestystekijöihin ja verkkokauppaan, luvussa kolme perehdytään metodologiaan, jonka jälkeen tulevat empiirinen analyysi ja tulokset, pohdinta sekä johtopäätökset. Luvussa kaksi perehdytään kansainvälistymisteorioihin, viennin suunnitteluun ja viennin strategioihin. Tämän jälkeen tarkastellaan menestystä ja vientimenestystä sekä tarkastellaan digitaalista verkkokauppaa ja sen vaatimuksia kansainvälistymisen näkökulmasta. Luvun kaksi lopuksi on yhteenveto näistä teorioista.

Metodologia alkaa luvusta kolme. Aluksi käydään läpi itse aineiston tyyppi eli metodologia ja tutkimusaineiston kerääminen, jonka jälkeen esitellään case-yritykset sekä aineiston käsittely ja analysointi. Aineiston analysoinnin jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Varsinainen analyysi alkaa luvusta neljä. Luvussa on esiteltynä tutkimuksen empiirinen analyysi ja tulokset teemoittain. Luvussa viisi käsitellään johtopäätökset, keskeisten tulosten pohdintaa ja jatkotutkimuskohteiden mietintää.

2 Menestyvä kansainvälinen verkkokauppa

Tässä luvussa avataan kansainvälistymisteorioita sekä viennin strategioita. Nämä teoriat valittiin tutkielman viitekehykseen, koska niiden avulla voidaan suunnitelmallisesti laajentaa myyntiä kotimaan markkinoilta kansainvälisille markkinoille. Tämän jälkeen perehdytään siihen, mitä menestys ja vientimenestys ovat ja lopuksi tarkastellaan verkkokauppa ja menestyvän verkkokaupan avaimia.

2.1 Kansainvälistyminen viennillä

2.1.1 Mitä on vienti?

Tässä tutkimuksessa kansainvälistymistä tarkastellaan vain viennin näkökulmasta. Vienti jaetaan epäsuoraan, suoraan ja välittömään vientiin. Epäsuorassa viennissä yritys käyttää kotimarkkinoilla toimivaa välikättä kuten vientiyhtiötä, vientiagenttia tai vientirengasta, joka koostuu useasta yrityksestä. Epäsuorassa viennissä valmistajan rooli on passiivinen. Suorassa viennissä yritys hoitaa vientitoimenpiteet itse ja on suoraan yhteydessä kohdemaassa työskentelevään välikäteen eli tuontiagenttiin, maahantuojaan, jälleenmyyjään tai brokeriin. Välittömässä viennissä yritys myy tuotteensa suoraan ulkomaisille asiakkailleen ilman välikäsiä. Verkkokauppa on välitöntä vientiä ja yksi operaatiomuodoista. Verkkokauppa tarjoaa jakelukanavan, mutta markkinointi- ja oheispalvelut saattavat vaatia yritykseltä fyysistä läsnäoloa kohdemarkkina-alueella. Muita operaatiomuotoja ovat tytäryhtiön perustaminen, osto, yhteisyritys, lisensointi, franchising, alihankinta, sopimisvalmistus, projektioperaatiot ja strategiset liittoumat kuten allianssit ja kumppanuudet. (Kananen, 2010, s. 44–48; Selin, 2004, s. 23–28; Vahvaselkä, 2009, s. 73–75.) Tässä tutkimuksessa keskitytään verkkokaupan välityksellä tapahtuvaan vientimyyntiin. Luvussa 2.3 perehdytään tarkemmin verkkokaupan kirjallisuuteen.

2.1.2 Kansainvälistymisteoriat

Kansainvälistyminen on monitahoinen käsite. Sitä voidaan tarkastella strategisesta näkökulmasta, kasvunäkökulmasta, oppimisen näkökulmasta, prosessinäkökulmasta, resurssinäkökulmasta, verkostojen näkökulmasta tai niiden sekoituksesta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälistymistä erityisesti yrityksen ja yritysjohdon strategisten päätösten näkökulmasta huomioiden kuitenkin kansainvälistymisen kannalta oleelliset resurssit.

Strategisesta näkökulmasta katsottuna kansainvälistyminen on osa yrityksen strategista käyttäytymistä, mitä selittää Simonin (1955) strategisen päätöksenteon teoria (the strategic decision-making theory). Strategialla tarkoitetaan pitkän tähtäimen tavoitteiden määrittelyä, toiminnan suunnan valintaa, resurssien allokoitua ja toimia tavoitteiden saavuttamiseksi, ja strateginen orientaatio onkin edellytys kansainväliselle kasvulle (Vahvaselkä, 2009, s. 19). Strategisessa näkökulmassa kansainvälistymiseen liittyy tietoinen ja suunniteltu pyrkimys laajentaa yrityksen toimintaa kotimarkkinoiden ulkopuolelle. Yrityksen tulee tunnistaa lupaavimmat kohdemarkkinat ja kehittää kattava strategia, joka hyödyntää yrityksen resursseja ja kyvykkyyksiä saavuttaakseen tavoitteensa näillä markkinoilla.

Kasvunäkökulma kansainvälistymiseen perustuu Penrosen (1959) kasvuteoriaan (theory of growth), jonka mukaan yrityksen koko, tuotannon ja markkinoinnin tehokkuus sekä kyvykäs johto ovat kansainvälistymisen ytimessä. Kasvunäkökulmasta kansainvälistyminen nähdään keinona saavuttaa kasvua ja parantaa kannattavuutta hyödyntämällä uusia markkinoita ja asiakassegmenttejä. Yrityksen tulee kehittää kasvuhakuista ajattelutapaa ja olla valmis investoimaan resursseihin ja kyvykkyyksiin, joita tarvitaan vientimenestykseen.

Resursseihin perustuvan näkökulman perusajatuksena (Barney, 1991; Wernerfelt 1984) on, että yrityksen sisäiset tekijät ja osaaminen ovat ulkoisia tekijöitä tärkeämpiä, strategiseen päätöksentekoon ja menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Wernerfelt (1984, s. 172) kertoo resurssien olevan aineettomia ja aineettomia asioita, jotka voidaan nähdä

yrittäjien vahvuutena tai heikkoutena. Teece (1998, s. 75) kiteyttää yrityksen aineettomat resurssit eli henkisen pääoman seuraavanlaisesti: yritys on tiedon säilytyspaikka, jossa tieto on säilytetty prosesseihin ja rutiineihin. Barney (1991, s. 117) mukaan kilpailuetua tuottavan resurssin tulee olla yritykselle arvokas, harvinainen, vaikeasti kopioitava ja korvaamaton, ja jotta näitä resursseja voidaan hyödyntää kilpailuedun saavuttamiseksi, täytyy ne organisoida tehokkaasti. Sirmon ja muut (2011) nimittävät tätä organisointia resurssien orkestroinniksi. Yrityksen johdon on kyettävä rakentamaan, niputtamaan ja soveltamaan käytössä olevia resursseja pysyvän kilpailuedun saamiseksi. (Sirmon ja muut, 2011.) Näin ollen Barney sekä Sirmon ja muut integroivat kaksi toisiinsa liittyvää teoriaa: resurssien johtamisen ja kilpailuetujen organisoinnin.

Grant (1991, s. 118–119) tekee eron resurssien ja kyvykkyyksien välille: resurssit ovat tuotantoprosessin lähtötekijöitä kuten taidot, tehtaot sekä ihmiset, kun kyvykkyys on resurssien kapasiteetti suorittaa sille määriteltäviä tehtäviä. Kyvykkyudet ovat yrityksen kilpailuedun lähde, mutta resurssit ovat pohja kyvykkyyksien syntymiselle. (Grant, 1991, s. 118–119.) Yrityksen ydin on sen kyky luoda, siirtää, koota, integroida, ja hyödyntää tietovarot. Tietovarot tukevat osaamista ja osaaminen puolestaan tukee yrityksen tuote- ja palvelutarjontaa markkinoilla. Yrityksen kyky aistia ja tarttua tilaisuuksiin, muokata tietovarot, kompetensseja ja toisiaan täydentäviä resursseja, valita sopivat organisatiomuodot, kohdistaa resurssit viisaasti sekä hinnoitella strategisesti muodostavat sen dynaamiset kyvykkyudet. (Teece, 1998, s. 75.) Pelkkä resurssien omistaminen ei takaa menestystä, vaan yrityksen tulee oppia hallitsemaan resursseja niin, että sen avulla saavutetaan kilpailuetua. Resurssinäkökulmasta kansainvälistyminen on yrityksen olemassa olevien resurssien, kyvykkyyksien ja valmiuksien hyödyntämistä menestyäkseen ulkomaisilla markkinoilla. Yrityksen tulee tunnistaa ydinosaamisensa ja kehittää strategia, joka hyödyntää tätä osaamista.

Kansainvälistymistä voidaan tarkastella oppimisprosessina, jossa tieto kumuloituu yksilöiden oppimisen kautta joko kokemuksellisella tai muulla tavalla, ja oppimisen tuloksena on toiminnan laajentuminen kansainvälisille markkinoille (Vahvaselkä, 2009, s.20).

Kansainvälistymisen tarkastelu oppimisprosessina liittyy kansainvälistymisen Cyertin ja Marchin (1963) käyttäytymisteoriaan (the behavioral theory), jossa tieto ja tiedon lähteet muuttuvat kansainvälistymisen edetessä. Vaiheittaista ja hidasta etenemistä kansainvälistymisessä on selitetty oppimisvaikutuksella, mutta myös ihmisten epävarmuudella ja epärationaalisella käyttäytymisellä päätöstilanteissa. (Cyert & March, 1963.) Oppimisen näkökulmasta kansainvälistyminen nähdään yrityksen mahdollisuutena oppia uusista kokemuksista ja saada uutta tietoa, jota voidaan soveltaa toiminnan ja tuotteiden kehittämiseen. Yrityksen tulee olla avoin uusille ideoille ja valmis sopeutumaan erilaisiin kulttuuri- ja markkinaolosuhteisiin.

Kansainvälistymisen prosessinäkökulmaa on käytetty kansainvälistymisen vaihemalleissa, joissa kansainvälistymistä selitetään oppimis- ja kehittymisprosessina, jossa voidaan erottaa erilaisia kehitysvaiheita eli alku-, kehitys-, kasvu-, kypsyys- ja vakiintumisvaihe (Bilkey & Tesar, 1977; Johanson & Vahlne 2009; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Reid, 1981; Vahlne & Johanson, 2013, 2017). Prosessinäkökulmasta kansainvälistyminen nähdään sarjana askeleita, jotka yrityksen on toteutettava päästäkseen menestyksellisesti ulkomaisille markkinoille. Esimerkiksi Vahlne ja Johansonin (2017, s. 1087) ensimmäinen kansainvälistymismalli on luotu vuonna 1977 ja tätä Uppsalan mallia on päivitetty vuosina 2009, 2013 ja 2017. Kansainvälistymismallin pääviesti on kuitenkin edelleen sama: yrityksen vaiheittainen kansainvälistyminen tapahtuu oppimisprosessin kautta (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1424) ja mallin ytimessä resurssien sitoutuminen ja tiedon kehittyminen kietoutuvat toisiinsa (Vahlne & Johanson, 2017, s. 1092). Suurimmat muutokset vuoden 1977 malliin tulevat näistä lisäyksistä: luottamuksen kriittisestä roolista oppimiseen sekä uuden tiedon kehittämiseen, verkostoista saadun tiedon tuomista mahdollisuuksista kansainvälistymiseen (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1413–1417), dynaamisten kyvykkyyksien vaikutuksesta oppimiseen ja innovaatioihin, epätietoisuuden johtamisesta ja yrittäjyydestä (Vahlne & Johanson, 2013, 197–199).

Prosessi- ja oppimisnäkökulmat kietoutuvat näin ollen verkostonäkökulmaan. Verkostonäkökulman mukaan verkostot voivat auttaa yrityksiä altistamaan itsensä uusille

mahdollisuuksille, hankkimaan tietoa, oppimaan kokemuksista ja hyötymään yhdistettyjen resurssien synergiavaikutuksista (Chetty & Holm, 2000, s. 77). Schweizer ja muut (2010, 345–346) painottavat tiedon jakamista yritysten välisissä verkostoissa: kaikki, mikä tapahtuu kansainvälistymisprosessissa, tapahtuu yhteydessä toisiin yrityksiin. Verkostonäkökulmasta kansainvälistyminen nähdään yhteistyönä, joka sisältää suhteiden ja kumppanuuksien rakentamista toimittajien, asiakkaiden ja muiden yritysten kanssa. Yrityksen tulee kehittää vahva kumppani- ja yhteistyökumppaniverkosto, joka voi tarjota arvokkaita resursseja ja tietoa kansainvälisen toiminnan tueksi.

Yritysten kansainvälistymistä voidaan tarkastella useasta eri viitekehyksestä, kuten yllä on esitelty. Vienti on yritykselle yksi kansainvälistymisen muoto. Kansainvälistymisteoriat ovat kehittyneet vuosien saatossa esimerkiksi käyttäytymisteorioiden, kasvuteorian, prosessinäkökulman ja oppimisnäkökulman pohjalle. Kansainvälistyminen voidaan nähdä näiden näkökulmien ja teorioiden sekoituksena. Yrityksen tulee kehittää kokonaisvaltainen strategia, joka hyödyntää sen resursseja ja kyvykkyyksiä kasvun ja kannattavuuden saavuttamiseksi, samalla kun se on avoin uusille ideoille ja oppii kokemuksista. Yrityksen on noudatettava systemaattista prosessia sekä rakennettava suhteita ja kumppanuuksia muiden yritysten ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kansainvälistymistä erityisesti strategisesta näkökulmasta, koska kansainvälistyminen on strategisia päätöksiä, joilla tavoitellaan kilpailuetua pitkällä aikavälillä.

2.1.3 Viennin suunnittelu ja strategiat

Kansainvälistymisteorioiden mukaan vienti aloitetaan yleensä perinteisesti lähellä sijaitseviin maihin. Perinteinen tapa aloittaa vienti on kasvattaa askel askeleelta maiden ja markkinoiden lukumäärää (Pasanen, 2005, s. 26). Tiedon hankkiminen on helpompaa yrityksen lähellä olevista maista, vientitoimia kohdistetaan alkuvaiheessa ensin lähellä sijaitseviin maihin (Vahlne & Johansson, 2013, s. 195). Kokemuksen kertymisen jälkeen laajennetaan toiminta-aluetta (Pasanen, 2005, s. 26). Osa yrityksistä voi olla jo perustamisvaiheessa suunniteltu kansainvälisille markkinoille sopiviksi. Vahvaselkä (2009, s. 33–

34) määrittää tällaisten born global -yritysten olevan pääsääntöisesti pk-yrityksiä, jotka aloittavat kansainvälisen toimintansa ennen tai samanaikaisesti kotimaan toimintojensa kanssa. Tämän määritelmän mukaan liikevaihdosta 25 prosenttia pitäisi olla kansainvälistymisestä. Born-again global on sellainen yritys, joka kansainvälistyy nopeasti toimituaan ensin vain kotimaan markkinoilla (Vahvaselkä, 2009, s. 35).

Viennin aloittaminen vaatii suunnittelua ja strategisia päätöksiä yritysjohdolta. Lähtökohtana vientitoiminnan suunnittelulle ja vientistrategialle on aina yrityksen visio ja muut yritystoiminnan strategiset päätökset ja linjaukset (Selin, 2004, s. 94). Larimo ja Kontkanen (2007, s. 216) nostavat viennin aloittamisen avaimiksi kokonaisvaltaisen ja pitkäaikaisen strategian, joka pyrkii ennakoimaan muutoksia toimintaympäristössä. Yksinkertaistetusti viennin suunnittelu ja vientistrategia vaativat päämäärän, ohjelman ja organisaatioresurssit (Albaum ja muut, 2016, s. 29). Kansainvälisen liiketoiminnan ydinpäätökset ovat tuotestrategia, kohdemaan valinta ja operaatiomuodon valinta (Larimo & Kontkanen, 2007, s. 216). Myös Vahvaselän (2009, s.61) mukaan kansainvälistymisen käynnistysvaiheeseen liittyy kolme strategista päätösalueita, jotka ovat miksi kansainvälistyä, minne kansainvälistyä ja miten kansainvälistyä kohdemarkkinoilla. Kansainvälistymisen syyt luovat pohjan kansainvälistymispäätökselle; tässä vaiheessa selvitetään yrityksen motiivit, yritys- ja markkinakohtaiset edellytykset ja esteet sekä kansainvälistymistä tukevat seikat ja tehdään päätös. (Vahvaselkä, 2009, s. 61.)

Vientimarkkinoita tutkittaessa potentiaalisten kohdemaiden osalta tehdään kohdemarkkina-analyysi, jolla pyritään analysoimaan kohdemaiden markkinapotentiaali eli myynnin määrä ja riittävyys. Jokainen yritys joutuu tapauskohtaisesti miettimään, mihin teki-jöihin kiinnittää huomiota potentiaalisia vientimarkkinoita arvioitaessa. Kohdemarkkina-analyysissa ostovoiman suuruus, asiakkaiden riittävä määrä ja heidän käytettävissään olevat tulot kyseisessä tuotekategoriassa ovat kaiken perusta. (Kananen, 2010, s. 27–28.) Myös Vahvaselkä (2009, s. 64–65) korostaa markkinakartoituksen eli potentiaalisten asiakkaiden ja heidän ostokäyttäytymisen selvittämisen tärkeyttä. Kun kartoitetaan markkinakohtaisia edellytyksiä, analysoidaan tuotteen kilpailukyky kohdemarkkinoilla.

Kilpailutilanteen analysointi voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat kilpailun rakenne, kilpailijoiden toiminta ja kilpailijoiden kyky vastata kilpailuun. Omaa tuotetta verrataan markkinoilla myytäviin kilpaileviin tuotteisiin laadun, designin, brändin, hinnan, pakkauksen, ympäristöystävällisyyden ja tuotteen kilpailuetujen pohjalta. (Vahvaselkä, 2009, s. 64; 113.) Kohdemarkkinaan ja sen kilpailutilanteeseen tutustuminen auttaa yritystä arvioimaan, mille markkinoille sen kannattaa lähteä.

Markkinat kartoitettuaan yritys tarvitsee tietoa kohdemaan vientitoiminnan investointiluonteisista kustannuksista, joita ovat markkina-analyysit, vientikoulutus, menekinedistäminen, käännskustannukset, tuotteeseen ja paketointiin tehtävät muutokset sekä tuotteen logistiset kustannukset (Vahvaselkä, 2009, s. 65). Taloudellisten voimavarojen riittämättömyys keskeyttää usein vientiprojektin, joten ennen toiminnan aloittamista tulee olla selvillä, kuinka paljon vientitoimintaan voidaan sijoittaa rahaa. Oikein tehtynä markkinaselvitys kertoo pitkälti ne vaatimukset, joita tuotelanseeraukselle ja viennin käynnistämiseen tarvitaan. (Selin, 2004, s. 96.) Viennin aloittaminen vaatii paljon rahallisia resursseja, koska usein saattaa mennä pitkään ennen kuin vientitoiminta on kannattavaa.

Muita tarpeellisia strategioita vientiä aloittaessa ovat tuotestrategia, hinnoittelustrategia ja jakelustrategia. Tuotestrategia koskee tuotetta ja tuotteen mukauttamista kansainvälisille markkinoille (Albaum ja muut, 2016, s. 408). Hinnoittelustrategiassa otetaan kantaa hinnanasetantaan, hintarakenteeseen ja käytettäviin maksuehtoihin kohdemarkkinoilla (Vahvaselkä, 2009, s. 126). Jakelustrategiaan kuuluvat päätökset jakelutiestä, käytettävistä markkinointikanavista ja fyysisestä jakelusta eli tilauksen vastaanotosta, kuljetuksesta, varastoinnista ja toimitusehdoista (Vahvaselkä, 2009, s. 209). Jakelustrategia liittyy kiinteästi operaatiomuotopäätöksiin, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään verkko kauppaan operaatiomuotona, eikä käsitellä muita operaatiomuotoja ja niiden valitsemista.

Kun on laskettu, että vientitoiminta on kannattavaa, laaditaan markkinointistrategia. Markkinointistrategiavaiheessa valitaan kohderyhmä, päätetään, millaisena yrityksenä halutaan näyttäytyä ja millä toimenpiteillä tähän päästään, suunnitellaan, miten viesti välittyy parhaiten valitulle kohderyhmälle ja mietitään, mitä lisäarvoa asiakkaalle tuotetaan ja miten (Selin, 2004, s. 97). Markkinointistrategia voi pohjimmiltaan olla sama eri markkina-alueelle, mutta ympäristöjen erot on syytä huomioida markkinointisuunnitelmassa. Nämä huomioitavat komponentit ovat kulttuuri ja yhteiskunnallinen rakenne, taloudelliset tekijät, kilpailu sekä poliittiset ja lailliset tekijät. (Albaum ja muut, 2016, s. 127–128.) Markkinointi- ja viestintästrategia pitää sisällään samat tekijät kuin kotimaan markkinointikin; viestintä on kytköksissä kuluttajaan ja ostokäyttäytymiseen (Albaum ja muut, 2016, s. 564; Kananen, 2010, s. 105). Markkinointiviestinnän tavoitteita ovat esimerkiksi tiedottaminen, brändin rakentaminen, kilpailijoista erottuminen, myönteisten asenteiden luominen, ostopäätöksen vahvistaminen, asiakassuhteen ylläpitäminen ja verkkojalanjäljen kasvattaminen (Havumäki & Jaranka, 2014, s. 128). Markkinointitoimenpiteiden avulla uusi asiakas löytää verkkokaupan.

Tavoitteet kohdemarkkinoille

Myynnille ja menekille: määrä, arvo, markkina-alue, markkinaosuus, viennin osuus liikevaihdosta ja kasvu
Kannattavuudelle: tuotteen läpilyöntiaika, tuotteen takaisinmaksuaika, kokonaiskate, asiakkuuskate ja tulos
Toiminnoille: tuotekehitys, tuotelanseeraus, jakelukanavan kehittäminen, edustajaverkosto, jakelupeitto ja yhteistyön kehittäminen
Brändille: positiointi, ominaisuudet ja tunnettuus
Asiakkuuksien hoidolle: asiakassegmenttien saavuttaminen, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakasosuus

Kuvio 1. Tavoitteet kohdemarkkinoille (mukailen Vahvaselkä, 2009, s. 123–124).

Vientitoiminnalle täytyy asettaa tavoitteet, mittarit, budjetti ja aikataulu (Selin, 2004, s. 99). Kuviossa 1 esiteltynä tavoitteita kohdemarkkinoille, joiden lisäksi on hyvä laatia

esimerkiksi asennetta, imagoa ja tunnettuutta koskevia välitavoitteita, jotka voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia (Vahvaselkä, 2009, s. 123–124). Näiden askeleiden pohjalta laaditaan vientistrategia. Selinin (2004, s. 100) mukaan vientistrategian noudattaminen vähentää virheitä ja yllätyksiä. Strategia auttaa siihen, että tärkeät asiat eivät unohdu ja asiat tehdään oikeassa järjestyksessä. Vastuut ovat selvillä henkilöstölle ja osataan varata riittävästi resursseja oikeaan aikaan. (Selin, 2004, s. 100–102.) Kun perustavanlaatuiset päätökset siitä, miten, milloin ja minne markkinoille mennään, on tehty, johdon dynaamisuus ja sitoutuminen ovat ratkaisevan tärkeitä yrityksen ensimmäisissä askeleissa kohti kansainvälistä toimintaa (Suder, 2009, s. 61).

2.2 Kansainvälistymisen menestystekijät

2.2.1 Mitä on menestys?

Strategisilla valinnoilla yritys tavoittelee kilpailukykyä ja menestystä. Johanssonin ja Vahvaselän (2010, s.73) mukaan menestystä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta, kuten taloudellisesta menestymisestä, toiminnallisesta menestymisestä ja yrityksen ulkoisesta tehokkuudesta. Menestyksen objektiivisia mittareita ovat kvantitatiivisesti ilmaistavat, kuten kansainvälisen liikevaihdon kasvuprosentti, kansainvälisen liiketoiminnan osuusprosentti, katetuoton kasvuprosentti tai asiakkuuskatteen kasvuprosentti. Subjektiviivisia mittareita ovat esimerkiksi yritysjohton omat arviot menestymisestä yleisesti, menestymisestä suhteessa menestykseen kotimaassa, menestymisestä suhteessa kilpailijoihin. (Johansson & Vahvaselkä, 2010, s. 73.) Menestys vaatii kovaa työtä, mutta myös kykyä asettaa realistisia ja saavutettavissa olevia tavoitteita, sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja oppia virheistä.

Markkinasuuntautuneisuudella ja resursseilla on vaikutusta menetykseen. Muisin (2020, s. 32) mukaan markkinasuuntautuneisuus on tärkeä sisäinen vaikuttaja, jolla on positiivinen vaikutus organisaation menestykseen. Toisin sanoin yritys on markkinalähtöinen, kun sen kulttuuri systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti luo jatkuvasti ylivertaisia

asiakasarvoja. Markkinasuuntautuneisuuden toteuttaminen vaatii organisatorisia taitoja asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Markkinasuuntautuneisuus ja menestys ovat yhteydessä toisiinsa. Markkinasuuntautuneisuuden voi sanoa olevan organisaatiokulttuuria yrityksen jäsenten käyttäytymisen muodossa jatkuvasti asiakasarvojen luomiseksi, mikä johtaa asiakkaiden, työntekijöiden ja yritysten omistajien tyytyväisyyteen sekä yrityksen korkeaan kannattavuuteen. (Muis, 2020, s. 32.) Myös resursseilla on vaikutusta yrityksen menestykseen. Newbertin (2008, s. 745) tutkimustulokset viittaavat siihen, että arvokkaat ja harvinaiset resurssit liittyvät kilpailuetuun, ja että kilpailuetu on yhteydessä menestykseen. Kimin ja Limin (2022, s. 207) tutkimuksen mukaan pienten yritysten resurssien puutteen vuoksi, niiden vientimenestyksessä korostuvat yrittäjälähtöisyys, verkostoituminen ja dynaamiset kyvykkyydet.

2.2.2 Vientimenestys

Kansainvälistymisen ja menestyksen väliset tutkimustulokset ovat hajanaisia. Tulokset riippuvat osin siitä, miten vientimenestystä mitataan; viennin kasvulla, kannattavuudella vai johdon näkemyksillä menestyksestä (Larimo & Kontkanen, 2007, s. 227). Myös Muis (2020, s.33) listaa vientituloksen mittaaviksi ulottuvuuksiksi vientimyynnin kasvun, vientivoiton ja asenteen vientiä kohtaan, joiden lisäksi muita ulottuvuuksia ovat markkinoiden suorituskyky, viennin esteiden voittaminen, vientitrendit, jakelijoiden roolit, viejän kansainvälistyminen ja taloudellinen suorituskyky kuten vientimyynnin taso, vientimyynnin suhde kokonaisynttiin sekä viennin merkitys koko liiketoiminnalle. Kansainvälistymisen vaikutusta menestykseen on kuitenkin tutkittu laajasti (esimerkiksi Bouquet ja muut, 2009; Geringer ja muut, 1989; Hennart, 2007; Qian ja muut, 2008; Tallman & Li, 1996; Tihanyi ja muut, 2005). Runsaat tutkimukset eivät kuitenkaan ole tuottaneet yhtenäisiä johtopäätöksiä, kun otetaan huomioon erilaiset näkökulmat kansainvälistymisen luonteesta ja tehokkuudesta.

Kun tarkastellaan vientimenestystekijöitä, ne voidaan jakaa sisäisiin yrityskohtaisiin tekijöihin sekä ulkoisiin kohdemarkkinatekijöihin ja ne voivat olla yleisiä tai tilannekohtaisia.

Johanssonin ja Vahvaselän (2010, s. 73–74) mukaan yrityskohtaisia tekijöitä ovat esimerkiksi sisäisen toimintaympäristön tekijät, kuten yrityksen koko, resurssit, markkinaorientoituneisuus, kansainvälistymisen nopeus, vientikokemus, työntekijöiden koulutus ja motivaatio sekä yritysjohdon ominaisuudet, kuten kansainvälinen orientaatio, kansainvälinen sitoutuneisuus, koulutus, kokemus ja kielitaito. Ulkoinen toimintaympäristö koostuu kotimarkkinatekijöistä ja kohdemarkkinatekijöistä, kuten kysyntä- ja markkinaolosuhteista, kilpailutilanteesta, toimitilasta ja sen kilpailusta. Nämä sisäiset ominaisuudet ja ulkoiset toimintaympäristön tekijät vaikuttavat strategiaan päätöksiin eri strategiatasolla, ja niiden kautta kilpailuetuihin, jotka antavat menestystä. (Johansson & Vahvaselkä, 2010, s. 73–74). Vientimenestys on seurausta vientistrategian sekä yrityksen sisäisen ja ulkoisen ympäristön välisestä yhteensopivuudesta (Leonidou & Katsikeas, 1996).

Tutkimusten mukaan on paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat vientimenestykseen positiivisesti. Suomalaisten pk-yritysten analyysin mukaan yrityskoko, tuotteen korkea laatutaso, yritysjohdon sitoutuminen sekä markkinoiden erilaistaminen vaikuttivat positiivisesti yritysten vientimenestykseen riippumatta menestysmittarista (Larimo & Kontkanen, 2007, s. 227). Lin ja muiden (2012, s. 555) tutkimuksen mukaan varhainen kansainvälistyminen vaikuttaa positiivisesti ja merkittävästi yrityksen menestykseen ja Manotasin ja Gonzalez-Perezin (2020, s. 655) tutkimuksen mukaan viennin aloittamisen jälkeen riskit pienevät ja vakiintuvat, mikä osoittaa, että kansainvälistyminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen selviytymiseen. Cuellar-Fernándezin ja muiden (2021, s. 13) tutkimustulosten mukaan kivijalkakaupalla voidaan vähentää verkkokaupan riskiä. Falkin ja Hagstenin (2015) tutkimustulosten mukaan verkkokaupalla on positiivinen vaikutus kasvuun. Tallmanin ja Lin (1996, s. 193) mukaan menestys on yhteydessä tuotteiden monimuotoisuuteen. Kun taas Hennart (2007, s.445–446) toteaa tutkimuksensa perusteella, ettei kansainvälisen monipuolistamisen ja menestyksen välillä ole positiivista yhteyttä.

Yrityksen johdolla, kansainvälisellä kokemuksella ja sitoutumisella kansainvälistymiseen on myös vaikutusta vientimenestykseen. Larimon ja Kontkasen (2007, s. 227) mukaan yrityksen johdon kansainvälinen orientaatio, johdon sitoutuminen kansainväliseen

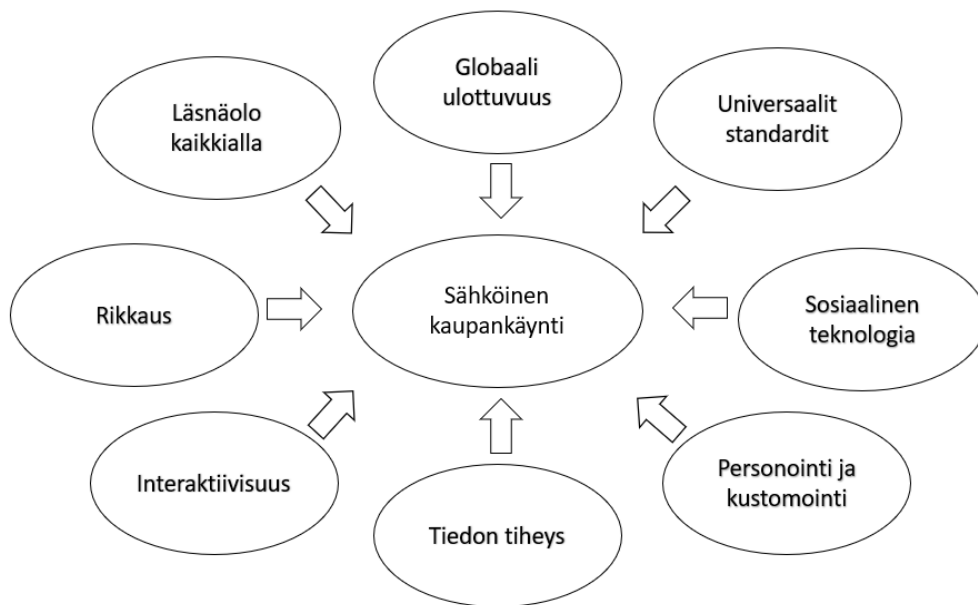
operointiin sekä laajentuminen useille markkinoille ovat vaikuttaneet selvästi menestykseen. Bouquetin ja muiden (2009, s. 108) tutkimustulosten mukaan kansainvälistymisen menestysedut lisääntyivät kolmen tekijän ansiosta: yritysjohdon kansainvälinen kokemus, itsenäiset kohdemaasta riippuvat arvonlisäämistoimet ja alan dynaamisuuden aste. Aika ja vaiva, jonka yrityksen johtajat investoivat toimintaan, viestintään ja keskusteluihin parantaakseen ymmärrystään globaaleista markkinoista auttaa selittämään kansainvälisten yritysten menestystä. Toisaalta huomio kansainvälisiin asioihin tarkoittaa vastavasti vähemmän aikaa ja huomiota muihin strategisiin kysymyksiin. (Bouquetin ja muut, 2009, s. 108; 126.) Abdin ja Aulakhin (2018, s. 846–847) tutkimuksen mukaan riittämättömän kansainvälistymiskokemuksen omaavissa yrityksissä saattaa olla puutteelliset organisatoriset valmiudet harjoittaa vientiä, jonka vuoksi ne suoriutuvat huonommin kuin vain kotimaisilla markkinoilla operoivat yritykset. Lun ja Julianin (2008, s. 239) tutkimuksen mukaan ulkomaisilla markkinoilla vientimarkkinoinnin onnistumiseksi yritysten on oltava valmiita mukauttamaan tuotetarjontaansa, tuotteen asemointistrategiaansa, pakkaus- ja myynninedistämisstrategiaansa sekä valmistautumaan paikallisella kielellä olevaan tuotemerkitään.

2.3 Verkkokauppa viennissä

2.3.1 Mitä on verkkokauppa?

Kun tarkastellaan verkkokauppaa ja sen verkkokaupan muodostumista, niin on hyvä ymmärtää, mitä ominaisuuksia sähköisellä kaupankäynnillä on. Havumäen ja Jarangan (2014, s. 19) mukaan sähköinen kaupankäynti on yleisnimitys kaikelle internetissä tapahtuvalle kaupalle eli se on tuotteiden ja palveluiden myymistä, ostamista ja maksamista verkossa. Verkkokauppa on siis osa sähköistä kaupankäyntiä, jonka vuoksi kuviossa 2 esiteltynä sähköisen kaupankäynnin ominaisuudet; nämä sähköisen kaupankäynnin teknologian uniikit ulottuvuudet tuovat uusia mahdollisuuksia markkinointiin ja myyntiin.

Sähköisen kaupankäynnin ominaisuudet



Kuvio 2. Sähköisen kaupankäynnin ominaisuudet (mukaillen Laudon & Traver, 2019, s. 57).

Kuvion 2 mukaisesti sähköistä kaupankäyntiä luonnehditaan kaikkialla läsnä olevaksi, ja sen teknologiat ja standardit sallivat kaupalliset transaktiot yli alueellisten ja kansallisten rajojen, joten potentiaalisten markkinoiden koko on kaikki verkossa asioivat ihmiset. Sosiaalisella teknologialla tarkoitetaan käyttäjien luomaa ja jakamaa sisältöä eli uusien sosiaalisten verkostojen luomista ja olemassa olevien vahvistamista. Personoinnin avulla kauppiat voivat kohdentaa markkinointiviestintää ja kustomoinnin avulla kuluttajalle voidaan hänen aiemman verkkokäyttäytymisensä ja mieltymystensä avulla tarjota tuotteita. Tiedon tiheys eli määrä ja laatu ovat lisääntyneet; tieto on rikasta sekä monimutkaista sisällöltään. Sähköisen kaupankäynnin teknologiat sallivat interaktiivisuuden eli viestinnän kauppiaan ja kuluttajan välillä. (Laudon & Traver, 2019, s. 57–61.) Nämä sähköisen kaupankäynnin ulottuvuudet pätevät myös verkkokauppaan; ei riitä, että verkkokauppa on olemassa, vaan sen tulee olla interaktiivinen ja kuluttajan ostokäyttäytymistä seuraava.

Verkkokauppa on enemmän kuin pelkkää teknologiaa tai nettisivusto. Chappell ja muut (2002, s. 55) tiivistävät verkkokaupassa korostuvan enemmän strategia kuin teknologia.

Myös Hallavon (2013, luku 1.1) mukaan verkkokauppa ei lähtökohtaisesti ole teknologiaa tai myynnin prosessien tehostamista vaan ymmärrystä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksesta ja siihen liittyvästä verkkopalveluiden sekä monikanavakonseptien kehittämisestä. Xu ja muut (2019, s. 1) kertovat, että kuluttajien ostokokemuksen parantaminen nostaa verkkokaupan kannattavuutta, mutta huomion arvoista on, että tuote ja toimintatapa vaikuttavat ostokokemukseen. Asiakkaiden näkökulmasta verkkokauppa on vain yksi palvelukanava; eri palvelukanavien tulisi muodostaa asiakkaiden kannalta eheä kokonaisuus. Olennaista on ymmärtää omien asiakkaiden tarpeet ja toteuttaa verkkokauppa heille. (Hallavo, 2013, luku 1.1; 1.2; 3.1.) Lahtinen (2013, s. 28) huomautti, että verkkokaupan markkinapotentiaali on suuri, mutta kilpailu on kuitenkin globaalia. Verkkokaupassa ei ole samankaltaisia ajan ja paikan rajoitteita kuin perinteisillä kivijalkakaupoilla, ja verkossa voi tavoittaa suuremman määrän potentiaalisia asiakkaita.

2.3.2 Menestyvä kansainvälinen verkkokauppa

Kirjallisuuden mukaan verkkokaupan menestyksen edellytyksiä on paljon. Vehmas (2008, s. 35–36) nostaa verkkokaupassa menestymisen edellytykseksi kohderyhmälle suunnatun tuotevalikoiman, tuotetarjonnan loogisen järjestämisen, verkkokaupan ulkoasun ja verkkokaupan näkyvyyteen panostamisen. Lisäksi tulee huomioida verkkosivujen helppo käytettävyys, asiakaslähtöisyys ja selkeän lisäarvon tuominen asiakkaalle. (Vehmas, 2008, s. 52; 63). Lahtisen (2013, s. 35) mukaan verkkokaupan menestys ei perustu tekniikkaan vaan kaupallisen toiminnan menestys lähtee asiakkaista, heidän tarpeistaan ja tarpeiden luoman kysynnän tyydyttämisessä. Myös Havumäki ja Jaranka (2014, s. 105) nostavat verkkokaupassa menestymisen edellytyksiksi asiakkaiden tyytyväisyyden ja miellyttävän ostokokemuksen; vain tyytyväiset asiakkaat tuovat menestyksen.

Verkkokaupan näkyvyyteen pitää panostaa. Perinteisen kivijalkaliikkeen menestykseen vaikuttaa sijainti, mutta verkkokaupalla ei ole tätä samaa etua vaan verkkokaupan markkinointiin ja kaupan tekemiseen tunnetuksi on pakko panostaa (Lahtinen, 2013, s. 31), koska ilman markkinointia verkkokaupassa ei ole asiakkaita (Vehmas, 2008, s. 191). Kun

tarkastellaan verkkokaupan edellytyksiä niin Hallavo (2013, luku 5.2) on nostanut esiin tahdon, kyvyn ja mahdollisuuden. Yrityksen johdon täytyy olla sitoutunut kasvuun ja verkkoon siirtymiseen, verkkokaupan operoijilla tulee olla kykyä ymmärtää verkkokaupaa ja sen prosesseja sekä yrityksen liiketoiminnalla pitää olla mahdollisuus menestyä verkossa. (Hallavo, luku 5.2.)

Vaikka verkkokaupassa ei olla fyysisesti kontaktissa asiakkaan kanssa, on asiakaspalvelu ja asiakkaan kokemus verkkokaupasta tärkeää. Gerdtin ja Eskelisen (2018, s. 56) mukaan digitaalinen asiakaskokemus voidaan kiteyttää palvelun nopeuteen, personointiin ja käyttäjäystävällisyyteen, joita tukee hyvin rakennettu teknologiaympäristö. Asiakkaat odottavat saavansa tilatut tuotteet nopeasti ja tämä näkyy myös asiakaspalvelussa. Verkko-
kosivujen on tärkeää olla käyttäjäystävälliset, koska helppokäyttöisyys lisää asiakaslojailiutta. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, koska asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti. Tieto on keskeisin muuttuja asiakaskokemuksen johtamisessa; tietoa tulisi kerätä, analysoida ja jalostaa. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 56–59; 71; 75.) Verkkokaupan menestystekijöitä ovat lisäksi myyjän maine (Cai ja muut, 2014; Fuller ja muut, 2007), ympäristötekijät (Doern & Fey, 2006), yrittäjyysosaaminen (Hussain ja muut, 2022) sama hinta kuin mahdollisessa kivijalkakaupassa (Colla & Lapoule, 2012), tilausten valmistelu ja tehokas logistiikka (Colla & Lapoule, 2012; Xu ja muut, 2019).

Verkkokauppa perustuu luottamukseen. Luottamus korostuu verkkokaupan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa (esimerkiksi Agarwal & Wu, 2015; Beatty ja muut 2011; Fuller ja muut, 2007; Gefen, 2000; Havumäki & Jaranka, 2014; Moody ja muut, 2014; Sfenrianto ja muut, 2018). Verkkokaupassa puuttuu ihmiskontakti, joka tekee asiakkaiden luottamuksen muodostamisesta vaikean ongelman. Verkkokauppiat, jotka eivät pysty luomaan luottamuksellista suhdetta asiakkaisiinsa, ovat tuhoon tuomittuja. (Beatty ja muut, 2011, s. 14–16.) Sfenrianto ja muut (2018, s. 44) kertovat, että verkkokaupan kovassa kilpailutilanteessa asiakkaiden luottamuksen ja uskollisuuden tavoittelu korostuvat, koska verkkokaupassa myyminen on luonut väärinkäytöksiä, huijauksia ja luottamus- ja tyytyväisyysongelmia niin ostajien kuin myyjienkin keskuudessa. Agarwalin ja Wun (2015,

s. 212) mukaan verkkokauppaan liittyvien turvallisuus- ja tietosuojuongelmien vuoksi, monet kuluttajat ovat haluttomia tekemään ostoksia verkossa. Kuluttajien uskoa Euroopan verkkokauppamarkkinoihin on vahvistettu esimerkiksi yhtenäistämällä EU-maiden kuluttajansuojaa ja toimitustapoja (Havumäki & Jaranka, 2014, s. 125).

On paljon tekijöitä, joiden avulla verkkokaupassa voidaan lisätä asiakkaan kokemaa luotamusta. Sfenrianto ja muut (2018, s. 44) sanovat myyjän asiantuntemuksen, myyntikokemuksen, asenteen, hintaoikeudenmukaisuuden ja selkeän ostoprosessin olevan hyödyllisiä tapoja lisätä ostajien lojaalisuutta ja uskollisuutta verkkokaupassa. Havumäen ja Jarangan (2014, s. 129) mukaan verkkokaupan luotettavuutta lisäävät kauppiaan hyvä maine, hyvä navigoitavuus, tutut maksutavat, toimituksen varmuus, palautuksen helppous ja kolmannen osapuolen antamat sertifikaatit tietosuojasta ja -turvallisuudesta.

Kansainvälisessä verkkokaupassa tulee huomioida kohdemaan erityispiirteet, kuluttajansuoja- ja muu lainsäädäntö sekä mahdolliset vientiin liittyvät rajoitukset ja kiellot. Verkkokaupan tulee olla saatavilla kohdemaan kielellä. Tavoitteena tulisi olla asiakkaan silmissä kotimaisen kaupan näköinen ja toimia kuin kotimaiset kaupat. On huomioitava kohdemaassa suosittujen maksutapojen tarjoaminen ja asiakaspalvelu kohdemaan kielellä. (Lahtinen, 2013, s. 67; Havumäki & Jaranka, 2014, s. 118.) Maksaminen on oleellinen osa verkkokauppaa ja puutteelliset tai asiakkaiden epäluotettavaksi kokemat maksutavat voivat vaarantaa koko kaupan toiminnan. Maksujärjestelmät voivat olla merkittävä kustannus, joten niiden valintaan kannattaa perehtyä myös kustannusmielessä. (Lahtinen, 2013, s. 272). Kansainvälisesti suosituin tapa maksaa verkko-ostoksia on luotokortti (Havumäki & Jaranka, 2014, s. 125).

2.4 Yhteenveto

Suomalaiset yritykset lähtevät usein kansainvälistymään kotimarkkinoiden pienuuden vuoksi. Motiivina usein on kasvun ja taloudellisen kannattavuuden edistäminen kansainvälistymisen avulla. Vaikka motiivit kansainvälistymiselle olisivat kohdallaan, tulee

yritysten kuitenkin aina huomioida kansainvälistymisen haasteet ja riskit. Kansainvälistyminen edellyttää yrityksiltä huomattavaa ajallista ja rahallista panostusta sekä suunnittelua. Pk-yrityksen on hyvä tarkastella kansainvälistymisen edellytyksiä ennen viennin aloittamista. Koska kansainvälistyminen on prosessi, on hyvä edetä strategisesti vaihe kerrallaan. Kuviossa 3 on mukaillen luvun kaksi teorian pohjalta tehty tiivistelmä kansainvälistymisen edellytyksistä perinteisen kansainvälistymispolun näkökulmasta. Perinteisen mallin mukaisesti yritykset laajentavat asteittain kansainvälistä toimintaansa ja sitoutumistaan ulkomaisille markkinoille.

Pk-yrityksen kansainvälistymisen askeleet

Valmisteluvaihe: Markkinatutkimuksen teko, kohdemarkkinavertailu ja sisäisten valmiuksien tarkastelu
Strategiavaihe: Operaatiomuodon tai –muotojen valinta sekä vientistrategian, tavoitteiden ja budjetin luominen
Toteutusvaihe: Johdon sitoutuminen, strategian noudattaminen ja markkinointi
Kehittämisvaihe: Läsnäolon vahvistaminen ja tunnettuuden kasvattaminen
Kasvattamisvaihe: Tuotetarjonnan laajentaminen tai markkinaosuuden kasvattaminen

Kuvio 3. Pk-yrityksen kansainvälistymisen askeleet.

Kuvion 3 mukaisesti valmisteluvaiheessa tulee tehdä markkinatutkimus tunnistaa keskeiset potentiaaliset kohdemarkkinat. Yrityksen pitää myös arvioida sisäisiä valmiuksiaan, kuten resursseja, osaamista, teknologiaa ja henkilöstön riittävyyttä. Tuotteet saattavat vaatia muokkausta, jotta ne vastaavat paikallisia säännöksiä ja odotuksia. Strategiavaiheessa yrityksen on valittava uusille markkinoille tuloa varten sopiva operaatiomuoto. On tärkeää luoda vientistrategia huomioiden varsinkin tuote- ja markkinointistrategia sekä laadittava budjetti ja tavoitteet kansainvälistymiselle. Toteutusvaiheessa johdon sitoutuminen ja valitun strategian noudattaminen ovat avainasemassa. Kehittämisvaiheessa vahvistetaan läsnäoloa uusilla markkinoilla kehittämällä suhteita asiakkaiden, toimittajien ja

muiden sidosryhmien kanssa. Tämä vaihe voi sisältää uusien jakelukanavien perustamisen, kumppanuuksien luomisen paikallisten yritysten kanssa ja bränditietoisuuden lisäämisen kohdistettujen markkinointikampanjoiden avulla. Kun yritys on vakiinnuttanut ja lansijan uusilla markkinoilla, se voi keskittyä kasvuun ja laajentumiseen. Tämä voi tarkoittaa tuotetarjonnan laajentamista, markkinaosuuden kasvattamista ja uusien kasvumahdollisuuksien etsimistä.

Luvun kaksi teorian pohjalta voidaan nostaa useita tekijöitä, jotka voivat auttaa pk-yrityksiä kansainvälistymään tehokkaasti verkkokaupan kautta (ks. kuvio 4). Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tarpeiden luoman kysynnän tyydyttäminen ovat oleellisia liiketoiminnan menestyksen kannalta. Huolellinen markkinatutkimus auttaa tuotteiden räätälöinnin kanssa, jotta ne sopivat paikallisten markkinoiden tarpeisiin ja auttavat saavuttamaan kilpailuetua. Lokalisointi voi esimerkiksi olla verkkosivuston sisällön kääntämistä paikalliselle kielelle, paikallisten maksutapojen käyttämistä ja markkinointiviestintän sovittamista paikallisille asiakkaille. Logistiikan ja toimitusketjun sovittaminen kansainväliseen liiketoimintaan voi esimerkiksi tarkoittaa kumppanuutta paikallisten logistiikkatoimijoiden kanssa, varastojen tai toimituskeskusten perustamista kohdemarkkinoille sekä tilausten käsittelyn ja toimituksen tehostamista. Toimivan logistiikkaketjun avulla voidaan varmistaa tuotteiden oikea-aikainen ja tehokas toimitus asiakkaille. Kansainvälisen verkkokaupan pyörittämisessä täytyy panostaa maksujärjestelmiin ja varautua verkkoturvauhkiin. Verkkokaupassa korostuu asiakaspalvelu, koska asiakas ja asiakaspalvelija eivät kohtaa fyysisesti. Kansainvälinen verkkokauppa voi vaatia paikallisen asiakastukihenkilöstön palkkaamista tai ulkoistamista kolmannelle osapuolelle.

Pk-yrityksen verkkokaupan kansainvälistyminen

Markkinatutkimus: Perusteellisen markkinatutkimuksen tekeminen paikallisten asiakkaiden tarpeiden ja mieltymyksien sekä kohdemarkkinoiden kilpailutilanteen ymmärtämiseksi
Lokalisointi: Verkkokaupan ja markkinointistrategian mukauttaminen paikallisille markkinoille sopiviksi
Logistiikka: Logistiikka- ja toimitusketjuinfrastruktuurin mukauttaminen kansainvälistymistä tukeväksi
Maksu- ja riskienhallinta: Turvalliset ja luotettavat maksujärjestelmät sekä riskinhallintastrategiat petoksilta ja muilta verkkoturvauhilta suojautumiseen
Asiakaspalvelu: Nopea ja odotukset ylittävä asiakaspalvelu luottamuksen ja uskollisuuden rakentamiseksi

Kuvio 4. Pk-yrityksen verkkokaupan kansainvälistyminen.

Menestys on subjektiivinen käsite, joka määritellään usein tavoitteiden saavuttamiseksi. Menestykseen vaikuttavat myös yrityksen sisäiset ominaisuudet ja markkinasuuntautuneisuus, joita on hankala mitata. Vientimenestys on kriittistä pk-yrityksille, jotka haluavat kasvaa ja kilpailla globaaleilla markkinoilla. Rakentamalla kestävää kansainvälistä läsnäoloa pk-yritykset voivat saavuttaa pitkän aikavälin kasvua, lisätä kannattavuuttaan ja parantaa kilpailukykyään globaaleilla markkinoilla. Yrityksen on aktiivisesti seurattava toimintaympäristön muutoksia ja mukautettava liiketoimintaa asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus. Ensin kerrotaan aineistonkeruumenetelmä ja case-yritysten valitseminen. Alaluvussa 3.3 esitellään haastatteluiden toteutus. Tämän jälkeen perehdytään aineiston käsittelyyn ja analysointiin. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, ja tämä tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi ja muut 2009, 136–137). Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska Kanasen (2014, s. 56) sekä Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 87) mukaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja selittämään ilmiön tekijöitä, niiden välisiä suhteita sekä rakennetta. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164).

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska se on joustava menetelmä. Kuten Puusa (2020, luku 3.6) sanoi haastateltavaa voidaan pyytää selittämään tai tarkentamaan sanomaansa. Haastattelun tavoitteena on selvittää se, mitä jollakulla on mielessään, ja mitä mieltä on hän jostain asiasta (Eskola & Suoranta, 1998, s. 86). Teemahaastattelussa ilmiö on jaettu osa-alueisiin eli teemoihin, joiden katsotaan kattavan ilmiön ymmärryksen saamisen kannalta olennaisimmat osat. Teemahaastatteluun kuuluu olennaisesti tutkijan ja tutkittavan välinen vuoropuhelu tarkentavien kysymysten avulla. (Kananen, 2017, s. 50; Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 77.) Haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käsitellään haastattelussa, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen (Eskola & Suoranta, 1998, s. 87).

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu on ryhmitelty 3 teemaan, jotka pitävät sisällään alakysymyksiä (liite 1). Kysymysten asettelu on johdettu suoraan tutkimusongelmista sekä teoreettisesta viitekehystä. Pääteemat ovat:

1. Taustatiedot ja nykytilanne
2. Kansainvälistyminen
3. Menestykseen vaikuttavat tekijät

Haastateltavaksi voidaan valita tarkoituksenmukaisesti henkilöitä, joilla etukäteen tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 76; Hirsjärvi ja muut, 2009, 164). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto voi olla yhden henkilön haastattelu tai joukko yksittäishaastatteluita. Aineiston koko määräytyy tutkitavan ryhmän mukaan. (Hirsjärvi ja muut, 2009, 181–182.) Tähän tutkimukseen valittiin kuusi case-yritystä, joista haastateltiin viennistä vastaavaa henkilöä, jotta haastatelluilla henkilöillä olisi mahdollisimman kattava ymmärrys edustamansa yrityksen kansainvälistymisestä. Luvussa 3.2 on esitelty tarkemmin case-yritysten valitseminen.

3.2 Case-yritysten valitseminen

Ennen kuin tutkimusaineistoa lähdetään keräämään, on päätettävä valintakriteerit, joiden perusteella aineistoa kootaan. Tässä tutkimuksessa tutkitaan suomalaisia pk-yrityksiä, jotka ovat kansainvälistyneet ja saavuttaneet menestystä varsinkin verkkokaupan kautta, minkä perusteella oletettiin, että valitut yritykset omaavat tutkittavasta aiheesta tarpeeksi tietoa ja perehtyneisyyttä. Yritysten tuli täyttää pk-yrityksen määritelmä ja heillä tuli olla kansainvälistä verkkomyyntiä. Lisäksi valintakriteerinä toimi fyysisiä tuotteita toimittavat yritykset vertailukelpoisuuden vuoksi. Haastateltavat yritykset valikoituivat osin tutkijan verkoston kautta ja osin tiedonhaun kautta sattumalta.

Yritysten valintaprosessissa tutustuttiin yritysten internetsivuihin, joista tarkastettiin sivuston englanninkielisyys ja toimitusmaat sekä perehtymällä taloustietoihin, joista tarkistettiin henkilöstön ja liikevaihdon määrä pk-yrityksen määritelmän täyttymisen vuoksi.

Tutkimukseen valittiin vaate-, asuste-, design-, lifestyle- ja hyvinvointiyrityksiä, jotta yritykset olisivat mahdollisimman samankaltaisia keskenään. Tämän tutkimuksen tiimoilta otettiin sähköpostitse yhteyttä 43 mahdolliseen case-yritykseen aikavälillä 20.3.-10.5.2023. Sähköpostiviestissä (liite 2) ilmoitettiin tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen tekotapa sekä pyydettiin yrityksiä ottamaan yhteyttä, mikäli ovat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen haastattelun muodossa. Kaikki tavoitellut yritykset eivät pystyneet osallistumaan haastatteluun tai eivät vastanneet yhteydenottoihin. Tutkimukseen valikoitui yhteensä 6 valintakriteerit täyttävää yritystä.

3.3 Haastatteluiden toteutus

Muutamaa päivää ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin sähköpostitse teema-haastattelun runko, jotta haastateltavien oli mahdollista valmistautua aiheeseen etukäteen. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta, minkä vuoksi on perusteltua antaa haastattelun aiheet haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 75). Tarkkoja kysymyksiä ei lähetetty, koska tarkoituksena oli, että haastateltavat kertovat yritystensä kansainvälistymisestä mahdollisimman vapaasti. Haastatteluihin oli pyydetty varaamaan aikaa tunti.

Haastateltujen yritysten ja niiden edustajien tiedot sekä haastatteluiden tiedot on koottu taulukkoon 1. Kaikki haastatellut yritykset olivat pk-yrityksiä, mutta niiden omistuspohja vaihteli. Joukossa oli muun muassa yhden ja kahden yrittäjän yrityksiä sekä perheyritys. Kaikki haastateltavat vastasivat edustamassaan yhtiössä vientitoiminnasta. Kaikki haastattelut toteutettiin etänä yksilöhaastatteluna Teamsin välityksellä. Haastattelujen alussa käytiin läpi tutkimuksen tarkoitus, luottamuksellisuus sekä pyydettiin lupaa nauhoittaa haastattelu tutkimuksen litterointia ja analyysia varten.

Taulukko 1. Case-yritysten ja haastateltavien tiedot sekä haastatteluiden kestot.

Case-yritys	Henkilöstö	Haastateltavan asema	Haastattelun pvm	Haastattelun kesto
Yritys A	68	Kehitysjohtaja	25.3	1 h 25 min
Yritys B	8	Toimitusjohtaja	5.5	1 h 35 min
Yritys C	29	Kehityspäällikkö	5.5	1 h 5 min
Yritys D	2	Toimitusjohtaja	8.5	50 min
Yritys E	19	Toimitusjohtaja	17.5	40 min
Yritys F	5	Toimitusjohtaja	23.5	55 min

Tässä tutkimuksessa haastateltiin tietoisesti perinteisiä valmistuksen ja kaupan toimialoja edustavia yrityksiä. Henkilöstön määrä vaihteli 2–68 henkilön välillä. Haastateltavat olivat pääosin toimitusjohtajia, joiden lisäksi yksi kehitysjohtaja ja yksi kehityspäällikkö. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 25.3.–23.5.2023. Vaikka haastattelu noudatti aina samaa runkoa, haastateltavan persoona vaikutti siihen, mitä asiaa he halusivat korostaa. Haastattelut kestivät 40 minuutista tuntiin ja 35 minuuttiin.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Kvalitatiivinen aineisto on usein tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sana sanalta. Tätä kutsutaan litteroinniksi ja se voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueittain. (Hirsjärvi ja muut, 2009, 222; 224.) Kvalitatiivinen aineisto on moniulotteista, joten tutkimuksen kohteesta riippuu, kuinka tarkasti aineisto tulisi litteroida (Alasuutari, 2011, luku 4). Nauhoitusten pohjalta koko aineisto kirjoitettiin puhtaaksi teema-alueiden mukaisesti yrityskohtaisesti. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon toimi aineiston analysoinnin apuna. Tekstimuotoista aineistoa kertyi yhteensä 95 sivua. Puhtaaksi kirjoittaessa vastauksissa erotettiin haastateltavat käyttämällä heistä case-yrityksen kirjainta A–F, mikä helpotti haastateltavien tunnistamista analyysin ajan.

Kvalitatiivisen aineiston analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 110). Tavallisimmat aineiston analyysimenetelmät ovat sisällönanalyysi, teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Pääperiaatteena valitaan sellainen analyysitapa, mikä tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224).

Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä, yleisessä ja sanallisessa muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 105; 107). Sisällönanalyysin vaiheet voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Redusointi tarkoittaa aineiston tiivistämistä, klusteroinnissa aineistosta etsitään samanlaisuudet sekä erilaisuudet ja abstrahoinnissa erotellaan oleellinen tieto. (Kananen, 2008, s. 94.) Litteroinnin jälkeen äänitteet kuunneltiin uudelleen vastaavuuden varmistamiseksi samalla aineistoon syventyen. Aineistoa lähdettiin pelkistämään redusoinnin avulla karsimalla aineistosta tutkimuksella epäolennainen pois ja korostamalla tutkimukselle olennaiset ilmaukset. Aineiston pelkistämistä ohjasivat tutkimuskysymykset.

Sisällönanalyysillä toteutettuja tutkimuksia kritisoidaan usein keskeneräisyydestä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 105), joten sisällönanalyysia käytettiin apuna aineiston järjestämiseen ja pelkistämiseen, jonka jälkeen siirryttiin teemoitteluun ja tyyppittelyyn. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja tyyppittelyn avulla vastauksista rakennetaan yleisimpiä tyyppisiä huomioiden myös poikkeavat vastaukset (Eskola & Suoranta, 1998, s.175; 182). Redusoinnin jälkeen aineistoa tiivistettiin teemoittain klusteroinnin avulla, niin ettei tekstin sisällön laatu kärsinyt. Klusteroinnissa alkuperäisilmaukset käytiin läpi tarkasti etsien samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka jaettiin erillisiin alaluokkiin eli tyyppiteltiin. Haastatteluiden vastauksista etsittiin vastauksia tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Lopuksi eroteltiin oleellinen tieto. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 115).

Empiirinen analyysi ja tulokset esitetään teemahaastattelun rungon mukaisesti alaotsikoita yhdistellen. Poikkeuksena teeman 1 nimi on muutettu vastaamaan paremmin sisältöä. Taulukossa 2 on esiteltyä, kuinka tulokset ovat jaoteltu pääteemojen alle. Tulosten analysoinnissa on suorien lainausten kohdalla kerrottu haastatellun yrityksen kirjainlyhenne, mikäli se on ollut mahdollista tehdä ilman anonymiteetin vaarantamista. Taulukossa 2 mainittujen aiheiden lisäksi pyydettiin haastateltavia kertomaan 1–3 menestykseen vaikuttavaa tekijää. Haastattelun lopuksi kysyttiin vielä, mikäli haastateltavilla on vielä muita ajatuksia ja kommentteja, mitä haluavat sanoa. Nämä tulokset esitellään lopuksi.

Taulukko 2. Tulosten jaottelu teemoihin.

Teema 1: Taustatiedot ja kansainvälistymisen kehittyminen	Teema 2: Kansainvälistyminen	Teema 3: Menestykseen vaikuttavat tekijät
Taustatiedot	Kansainvälistymisen motiivit	Yrittäjyyden rooli
Kansainvälistymisen kehittyminen	Kansainvälistymisen edellytykset ja anti	Resurssit ja niiden merkitys
	Kansainvälistymisen haasteet, riskit ja yllätykset	Osaaminen, kansainvälinen kokemus ja verkostot
	Verkkokaupan rooli kansainvälistymisessä ja menestyksessä	Markkinointi
		Strategiat
		Luottamus
		Asiakkaat ja asiakasymmärrys
		Kilpailu, kilpailijat ja niistä erottuminen

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nousevat esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisuudesta (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 131). Kanasen (2017, s. 71–72) mukaan luotettavuuden ulkoinen arviointi edellyttää, että työ on riittävästi dokumentoitu, jotta eri vaiheet voidaan jäljestää ja arvioida tehdyt ratkaisut. Luotettavuuden arvioinnissa olennaista on, että aineisto on paikkansapitävää (Kananen 2017, s.72). Lisäksi on pohdittava aineiston riittävyyttä ja kattavuutta, joka tarkoittaa sitä, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aiheesta (Eskola & Suoranta, 1998, s.214).

Reliabiliteetilla ja validiteetilla mitataan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua (Kananen, 2017, 69). Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetti pätevyyttä. Tutkimuksen validius eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231; Metsämuuronen, 2000, s. 50.) Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä eli ulkoinen validiteetti on yhteydessä enemmän tutkijaan kuin tutkittavien käyttäytymiseen (Eskola & Suoranta, 1998, s.214). Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Tutkimuksessa käytetään käsitteitä ilmiön rakenteen, muuttujien ja niiden välisten suhteiden kuvaamiseen, jolloin sisältövaliditeetin onnistuminen riippuu käsitteen määrittelyn ja indikaattorien määrittelyn onnistumisesta. (Kananen, 2017, s. 76–77.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sisäiseen validiteettiin vaikuttaa tutkimusasetelma, joten tulkintoja voi olla monia (Kananen, 2017, s. 73). Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabiliteetin ja validiteetin käyttöä luotettavuuden arvioinnissa on kritisoitu, koska ne perustuvat oletukseen yhdestä konkreettisesta totuudesta, mutta haastateltavilla voi olla erilainen kokemus tai tulkinta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 133–134; Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 185).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat dokumentointi, arvioitavuus, tulkintojen ristiriidattomuus, tutkimuksen luotettavuus tutkitun kannalta ja saturaatio. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistua eli kyllääntyä. (Kananen, 2017, s. 74.) Voidaan siis ajatella, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta, 1998, s.62).

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen pyritään valintojen ja tulosten perustelemisella, tutkimusmenetelmien oikealla käytöllä, tarkalla dokumentoinnilla ja lähdemateriaalin monipuolisuudella. Luotettavuus on huomioitu koko prosessin ajan, eikä sitä huomioida vain tutkimuksen lopuksi. Mahdollisimman neutraali ote tutkimukseen ja tiedostaminen teorian mahdollisista vaikutuksista omaan ajatteluun lisäsivät varmuutta tutkimuksen toteutukseen. Tutkimuskysymykset muovautuivat lopulliseen muotoonsa analyysin

jälkeen, mikä ei ole laadullisessa tutkimuksessa mitenkään tavatonta. Kuitenkin tavoitteet olivat selkeästi määriteltynä ja alustavat tutkimuskysymykset olivat hyvin samankaltaiset kuin lopulliset, joten tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä on haluttu mitata.

Haastattelun laatua on varmistettu tekemällä hyvä haastattelurunko, miettimällä syventäviä kysymyksiä ja harjoittelemalla haastattelun kulkua ennen haastatteluiden toteuttamista. Haastattelut tehtiin mahdollisimman neutraalisti, niin ettei vastaajia johdateltu mihinkään suuntaan, vaan heidän annettiin omin sanoin kertoa mielipiteensä ja kokemuksensa. Haastattelut tehtiin melkein kahden kuukauden aikavälillä, mutta haastattelut litteroitiin ja analysoitiin alustavasti mahdollisimman nopeasti. Tiiviimpi aineiston analyysi tapahtui reilun viikon aikana, jota ennen aineisto oli jo esivalmisteltu ja karsittu. Kaikki tutkimustulokset, myös eriävät, yritetään esittää tasavertaisesti ja neutraalisti ulkoista validiteettia lisäten. Haastatteluiden tutkimustulokset alkoivat toistua eri aiheiden mukaisesti toisen ja kolmannen haastattelun kohdalla.

4 Empiirinen analyysi ja tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään empiirinen analyysi ja käsitellään haastattelututkimuksen tuloksia. Nämä esitellään sanallisesti, mutta joidenkin teemojen tuloksia on havainnollistettu taulukoiden avulla. Aluksi käydään läpi yritysten taustatietoja ja kansainvälistymisen kehittymistä, jonka jälkeen perehdytään kansainvälistymiseen ja lopuksi tarkastellaan menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Keskeisiä tuloksia pohditaan alaluvussa 5.1.

4.1 Taustatiedot ja kansainvälistymisen kehittyminen

Taustatiedot

Taustatiedoissa kartoitettiin yrityksen perustamisvuosi ja kansainvälistymisen aloitusvuosi, nämä tiedot on esitelty taulukossa 3. Vanhin yritys oli perustettu vuonna 1920 ja nuorin vuonna 2018. Yksi yritys suunnitteli verkkokaupan alusta asti kansainväliseksi. Muilla yrityksillä kansainvälistyminen tuli joko vuoden-muutaman vuoden jälkeen perustamisesta tai peräti vuosikymmenien jälkeen.

Taulukko 3. Yrityksen perustamisvuosi ja kansainvälistymisen aloitusvuosi.

Case-yritys	Perustamisvuosi	Kansainvälistymisen aloitusvuosi
Yritys A	2003	2013
Yritys B	2004	2008
Yritys C	1920	1970
Yritys D	2018	2018
Yritys E	2011	2014
Yritys F	2005	2006

Case-yritysten liikevaihdossa ja viennin osuudessa liikevaihdosta oli paljon vaihtelua (ks. taulukko 4). Taulukossa on eriteltyinä viennin osuus euroina ja prosentteina, samoin

verkkokaupan osuusviennistä. Liikevaihdot vaihtelivat 141 tuhannen euron ja 23 miljoonan euron välillä. Viennin osuus liikevaihdosta vaihteli 2–80 prosentin välillä. Verkkokauppaviennin osuus oli neljällä yrityksellä 100 prosenttia, yhdellä 25 prosenttia ja yhdellä 15 prosenttia. Vientitoiminta oli tärkeässä roolissa osana liiketoimintaa kaikissa paitsi yhdessä yrityksessä.

Taulukko 4. Liikevaihto ja viennin osuus liikevaihdosta.

Case-yritys	Liikevaihto	Viennin osuus euroina ja prosentteina		Verkkokaupan osuus viennistä euroina ja prosentteina	
Yritys A	23 milj.	8,5 milj.	37 %	8,5 milj.	100 %
Yritys B	850 000	425 000	50 %	425 000	100 %
Yritys C	3,6 milj.	400 000	10 %	100 000	25 %
Yritys D	141 000	2820	2 %	2820	100 %
Yritys E	2,1 milj.	231 000	11 %	231 000	100 %
Yritys F	2 milj.	1,6 milj.	80 %	240 000	15 %

Yrityksillä A, B, D ja E verkkokauppa oli ainut myyntikanava viennissä. Yritys B ja E mainitsivat, että myös jälleenmyyjät tilaavat verkkokaupan kautta eli verkkokaupan myynti ei koostunut pelkästään kuluttajakaupasta. Yritys E sanoi kuluttajaviennin olevan vain 1 prosentin. Yritys C:n viennin myyntikanavat ovat myyntiedustajat, vientiagentit, verkkokauppa ja osa on tehtaan suoria asiakkaita. Yritys F:n isoin myyntikanava viennissä ovat jakelijat ja muita myyntikanavia ovat jälleenmyyjät, verkkokauppa ja Amazon. Suurimmalla osalla case-yrityksistä verkkokauppa oli merkittävässä asemassa kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Kansainvälistymisen kehittyminen

Case-yritysten kansainvälistyminen on kehittynyt eri tahdissa ja eri lähtökohdista. Yritys A sanoo viennin tavoitteiden olevan merkittävästi kunnianhimoisempia nykyään. Liiketoiminnan kasvun myötä toimi- ja varastotiloja on kasvatettu, toimintaa tehostettu ja

muunnuttu enemmän asiantuntijaorganisaatioksi, jonka vuoksi suorittavaan työhön ei ole tarvinnut palkata lisätyövoimaa. Yritys A:lla on suunnitteilla iso jakelukeskus ja tytäryhtiö USA:han. Yritys A:n viennin alkulähtökohtana oli Ruotsin valloitus ruotsinkielisellä verkkokaupalla, mikä osoittautui haasteelliseksi. Lopulta verkkokauppa käännettiin englannin kielelle valuutta- ja maksutapalokalisoinneilla muutamaan ydinmaahan. Yritys A kertoo, että kansainvälistymiseen on tullut vaiheittain erilaisia asioita ja maailma on muuttunut paljon tänä aikana. Yritys A kuvailee kansainvälistymisprosessiaan seuraavanlaisesti:

”Kansainvälistymisen kanssa aika samoihin aikoihin ollaan päädytty siihen, että ruvetaan tekemään omia tuotteita ja omaa brändiä kehittämään sen lisäksi. Toki meillä on henkilökunnassa ollut asiaan intohimoisia ja asiantuntevia ihmisiä, jotka on nähnyt muiden tekeleistä, että minä osaisin suunnitella tämän paremmin, tässä on vikaa eli on haluttu tehdä asiat paremmin. Ollaan pelattu omaa kenttää turvallisemmaksi, että toisaalta hyökätty kansainvälistymisellä kasvuun, mutta myös sitten pelattu sitä, että meidän oma tuotevalikoima on uniikki ja pystytään tarjota uniikkia arvoa asiakkaille, mitä muualta ei saa.” (Yritys A.)

Yritys B kertoo, että kansainvälistymisellä ei aluksi ollut tavoitteita. Kyselyitä tuli niin paljon, että yritys alkoi myymään kansainvälisesti. Yrittäjä B kertoo olevansa tekijäluonne. Yritys B:llä aloitti viennin verkkokauppavillityksen alkuvaiheessa ja kaikki piti opetella tehdessä. Kansainvälistymishankkeen kautta yritys pystyi palkata apua ja panostaa käännösversioihin. Nykyään tavoitteena kasvattaa myynnin volyymia ja saada lisää kansainvälisiä yritysasiakkaita.

Yritys C:llä on pitkä historia, jonka aikana liiketoiminnan painopisteet ovat muuttuneet huomattavasti. Vienti alkoi luonnollisesti, kun yritys huomasi, että Ruotsissa myös tarve teollisuustekstiileille eli kansainvälistyminen tuli luonnollisesti osaksi liiketoimintaa. Tekstiilejä alettiin viemään Ruotsiin 70-luvulla, ja 80-luvulla vienti laajeni muihin tekstiileihin. Nykyään vientitoiminta on tavoitteellisempaa ja suunnitelmallisempaa. Kotimaankin liiketoiminta on muuttunut paljon viennin aloittamisesta; suurin osa yrityksen liikevaihdosta tulee liikelahjapuolelta. Yritys C:n haastateltava ei osaa tarkemmin vastata päätösprosessiin, valmistautumiseen ja käyttöönottoprosessiin, koska vienti alkoi jo 70-

luvulla. Yritys C sanoo viennin olevan euromääräisesti samalla tasolla kuin vientiä aloitettaessa, mutta tuotteiden jalostusarvo on pidemmällä kuin ennen. Yritys C toivoo kasvatavansa liikelahjojen osuutta viennissä.

Yritys D eroaa haastatelluista sillä, että heillä oli alusta asti tarkoituksena olla kansainvälinen verkkokauppa. Kansainvälistyminen on ollut hitaampaa ja haastavampaa kuin yritys D osasi odottaa. Vuodet 2018–2023 ovat rakentaneet perustaa kotimaisella markkinalla ja nyt vuodesta 2023 lähtien fokus on kansainvälistymisessä. Yritys D kuvailee kansainvälistymisen kehittymisen olleen hidasta. Nyt yritys D pystyy panostamaan enemmän kansainvälistymiseen. Suurin ero alun ja nykytilanteen välillä on se, että kohde-markkinat ovat selkeytyneet.

Yritys E:llä ei ollut tavoitteita kansainvälistymiselle aluksi. Yritys E kertoo, että kansainvälisen yhteydenoton jälkeen yritystä lähdettiin rakentamaan niin, että teollinen tuotanto onnistuisi ja tilaukset pystyttäisiin toteuttamaan. Nykyään kansainvälistyminen on tavoitteellisempaa, kuten verkkokaupan muokkaaminen kansainvälistymiseen sopivaksi (kieliversiot, maksutavat ja toimitustavat) sekä kuluttaja verkkokaupan kasvattaminen. Tulevaisuudessa yritys E kertoo viennin tavoitteiden olevan kuluttajakaupan kasvattaminen ja keskittyminen tiettyihin markkinoihin, kuten yritys E on asian muotoillut:

”Kuluttajaverkkokauppaa lähdetään rakentamaan systemaattisesti siihen suuntaan, että ensinnäkin siellä on varmasti kaikki tekstit englanniksi, maksutavat on asiakkaille tutut ja toimitustavat on asiakkaille tutut.”

Yritys F kertoo myös viennin alkaneen kansainvälisestä kysynnästä. Yritys F kertoo, ettei aluksi ollut tarkoitusta tehdä isoa yritystä tai lähteä kansainvälistymään. Ulkomailta tuli kyselyitä, minkä jälkeen yritys aloitti kansainvälisen myynnin. 5 vuoden päästä kansainvälistyminen oli tavoitteellisempaa ja alettiin etsimään jakelijoita sen sijaan, että myytiin kiinnostuneille. Yritys F:llä on nykyään erilainen yritys rakenne, mutta kansainvälistymisen alkuvaiheessa mentiin enemmän yrittäjävetoisesti ja tunteella.

Yritykset B, D ja E kertovat viennin alkaneen kansainvälisestä kiinnostuksesta, jonka jälkeen käytännön asioita alettiin selvittämään ja toteuttamaan. Jos mietitään luvun 2.4 kuviota 3, jossa on esiteltyä kansainvälistymisen askeleet, niin haastateltavista yksi yritys on noudattanut niin sanottua perinteistä kansainvälistymisen mallia, yhden polun askeleista ei ole varmuutta ja neljä yritystä on aloittanut kansainvälistymisen ulkomaalaisesta kysynnästä ja vientiä aloitettiin tekemään nopealla aikataululla ja pienillä resursseilla.

Kansainvälistymisen kehittämisessä korostuu muuttunut teknologia. Monet yrityksistä ovat tehneet vientiä jo pitkään. Aloittaessa he kuvailevat maksukäytäntöjen olleen erilaisia. Samoin liiketoiminnan ja kilpailukentän koetaan muuttuneen vuosien varrella:

”Tietysti siitä on niin paljon aikaakin, että sen jälkeen on tullut hyvin paljon vaihtoehtoja siihen, että miten vientiä voi tehdä, miten voi vastaanottaa maksuja ja muuta” (Yritys E).

”Tämähän on muuttunut niin radikaalisti siitä, mitä se on ollut siinä vaiheessa, kun mä oon aloittanut. Siis verkkokaupat ja kilpailukenttä.” (Yritys F.)

4.2 Kansainvälistyminen

Kansainvälistymisen motiivit

Kansainvälistymisen aloittamiseen oli monia motiiveja, joista kaikki case-yritykset mainitsivat kasvun. Huomattavaa on, että ulkoisesta ympäristöstä johtuvat painetekijät olivat vahvasti edustettuina, mutta samassa yrityksessä voi kansainvälistymiseen vaikuttaa samanaikaisesti sisäiset reaktiiviset tekijät ja ulkoiset proaktiiviset tekijät. Vahvaselkä (2009, s. 63) on listannut proaktiivisten tekijöiden olevan esimerkiksi ainutlaatuinen tuote, teknologiaosaaminen sekä johdon aktiivisuus ja kunnianhimo. Reaktiivisia tekijöitä ovat esimerkiksi myynnin kausiluonteisuus ja ylimääräinen kapasiteetti. (Vahvaselkä, 2009, s. 63.)

Haastatteluiden pohjalta voidaan sanoa, että kansainvälistymisen suurimpana motiivina ovat toimineet kasvun tavoittelun lisäksi kotimarkkinan pieni koko sekä tuotannon ja kysynnän tasapainottaminen. Yritys C:n toiminnassa korostuivat juuri myynnin kausiluonteisuus ja ylimääräisen tuotantokapasiteetin hyödyntäminen. Lisäksi neljä yritystä mainitsi Suomen markkinan pienuuden ja kaksi yritystä riskien tasoittamisen. Muut motiivit vaihtelivat ideologisista motiiveista kuten arvoista, yhteiskuntavastuusta ja suomalaisen osaamisen viemisestä psykologisiin, kuten turvan hakemiseen ja kilpailun pelkoon. Taulukossa 5 koottuna kansainvälistymisen motiivit yrityskohtaisesti.

Taulukko 5. Kansainvälistymisen motiivit.

Case-yritys	Kansainvälistymisen motiivit				
Yritys A	Kasvu	Arvot	Kilpailun pelko	Näyttämisen halu	
Yritys B	Kasvu	Riskien tasoittaminen	Suomen markkinoiden pienuus	Turva	Suomalaisen osaamisen vieminen
Yritys C	Kasvu	Tehokas ja tasapainoisempi tuotanto	Kysynnän vaihtelu		
Yritys D	Kasvu	Riskien tasoittaminen	Suomen markkinoiden pienuus	Taantuma	Kiinnostus kansainväliseen liiketoimintaan

Case-yritys	Kansainvälistymisen motiivit				
Yritys E	Kasvu	Kysynnän ta-soittaminen	Suomen markkinoiden pienuus	Riippumattomuus Suomen markkinoista	Asiakaskunnan kasvattaminen
Yritys F	Kasvu	Yhteiskuntavastuu	Suomen markkinoiden pienuus		

Kansainvälistymisen motiiveja kuvailtiin muun muassa seuraavanlaisesti:

”Halutaan kasvaa, halutaan tulla vaikutusvaltaisemmiksi ja isommiksi. Suomessa, jos vaan jää tuijottamaan omaa napaa niin ulkomailta tullaan ja ulkomailta vie-dään. Me halutaan vaikuttaa mahdollisimman paljon positiivisesti maailmaan. Niin yksinkertaisesti voidaan ajatella, että miksi me halutaan valloittaa maailma niin se, että kun me ollaan suurempia ja vahvempia, niin se on pois muilta pahem-milta yrityksiltä.” (Yritys A).

”Yksi suuri motiivi on just tämä, että nyt, kun Suomessa tällä hetkellä on taantumaa. Ihmiset mieltii 3 kertaa ennen kuin ne ostaa mitään, jos ne ylipäätensä ostaa. Ne ostaa halvempia tuotteita ja muuta vastaavaa.” (Yritys D).

Kansainvälistymisen edellytykset ja anti

Kansainvälistymisen edellytyksistä kysyttäessä haastateltavat painottivat eri asioita. Kuitenkin kansainvälistymisen edellytyksissä korostuivat asiakaspalvelu, tuote ja kysyntä. Tuotteesta puhuessa korostettiin laatua ja kysyntää eli tuotteen on oltava hyvä ja tarpeellinen kohdemarkkinoilla:

”Kansainvälistymisen edellytyksenä on ymmärtää se kasvurakenne asiakkuuksien ja asiakasrekisterin kautta ja nimenomaan mieltä sitä customer lifetime valueata. Lopuksi ne on aika samoja edellytyksiä kuin kotimaassakin: sulla pitää olla hyvä tuote, sun pitää osata markkinoida sitä ja sulla pitää olla selkeä kohderyhmä, kenelle sä kohdistat sen.” (Yritys A.)

”Hyvä asiakaspalvelu on yks kaiken a ja o ja se, että ollaan tavoitettavissa ja saavutettavissa” (Yritys B).

”Tietenkin lähtee paljon pitkälti siitä, että on tuote, joka on oikeasti hyvä ja toimii, jolle on kysyntää. Se on mun mielestä kuitenkin se ykkösjuuttu, että pitää olla tietty kysyntä kansainvälistymisessä eli ei kannata lähteä myymään jotain sellaista, mitä vaan ei tarvita oikeasti siellä kohdemarkkinoilla.” (Yritys F.)

Kolme yritystä mainitsi toimivan verkkokaupan edellytyksenä kansainvälistymiseen, jonka lisäksi myös hyvät maksutavat verkkosivuilla ja toimivan logistiikan. Tämän lisäksi automatisoitu lähettäminen helpottaa pakkaamon työtä. Osaaminen ja usko omaan tekemiseen mainittiin myös edellytyksenä. Nykyään verkkokaupan kieliversiot eivät ole niin suuressa roolissa kuin ennen. Lisäksi brändin tulee olla hyvä ja kuvamateriaalin laadukasta. Muita kansainvälistymisen edellytyksiä olivat valmius tehdä etupainotteisia sijoituksia hyväksyen, että kasvu tulee pienellä viiveellä.

Kysyttäessä kansainvälistymisen antia ja saavutuksia, haastateltavien vastaukset erosivat paljon. Kysymys on kuitenkin monitulkintainen ja subjektiivinen, mikä selittää erilaiset vastaukset. Kaksi haastateltavaa toi esiin liiketuloksen ja kasvun, joka on ollut kaikilla vastaajilla motiivina kansainvälistymiseen. Kaksi haastateltavaa sanoivat saavuttaneensa kysynnän tasoittamista ja tuotannon parempaa koordinoitua kansainvälistymisen avulla, mikä oli myös motiivina kansainvälistymiselle. Voisi kuitenkin olettaa yritysten saavuttaneen myös muita motiiveissa mainittuja asioita, koska he ovat jatkaneet kansainvälistymistä. Yritys C sanoi kansainvälistymisen annista:

”Me saadaan tuotantoa koordinoitua sitten paremmin sen takia, kun me tiedetään, että siellä on sellaista tasaista massaa.”

Muita esiin tulleita saavutuksia ovat esimerkiksi neljän haastateltavan mukaan asiakkaiden ja suhteiden luominen kansainvälisesti. Tämän lisäksi kaksi haastateltavaa kokivat saaneensa jalkaa oven väliin kohdemarkkinoille. Kansainvälistyminen on kahden haastateltavan tapauksessa tuonut myös kotimaista uskottavuutta. Yritys E:n haastateltavan mukaan Suomessa media on kiinnostunut viennissä onnistumisesta eli on saatu myös kotimaista näkyvyyttä. Yksi haastateltava toi esiin kansainvälistymisen henkilökohtaista antia, kuten matkustamisen, uusien ihmisten tapaamisen, oppimisen ja suomalaisuuden arvostuksen. Yksi haastateltava nosti esiin mielihyvän kansainvälisen verkkokaupan saavuttamisesta. Yksi haastateltava nosti esiin kansainvälisten palkintojen saamisen.

Kansainvälistymisen haasteet, riskit ja yllätykset

Yritykset ovat kohdanneet monia haasteita ja yllätyksiä kansainvälistymisen aikana. Haasteita ja riskejä kysyttäessä moni nosti esiin liiketoimintaan ja kansainväliseen kauppaan vaikuttaneet koronaviruspandemian, Brexitin, Ukrainan sodan, energiakriisin, taantumien ja maailman logistiikan haasteet. Kolme yritystä nosti esiin sääntelyn, verot tai tullimuodollisuudet. Yrityksillä on ollut hankaluuksia sääntelyn ja rekisteröintien, kuten tavaramerkkirekisteröinnin kanssa. Neljä haastateltavaa nosti esiin logistiikan ja rahtikustannukset. Yhden haastateltavan mukaan digitaalisen painatuksen yleistyminen on kasvattanut kilpailua. Kysyntä on vaihdellut. Yritys D kertoo, että kansainvälistymisen vaikeus tuli yllätyksenä; kansainvälistyminen on pienille yrityksille alussa todella haastavaa. Näin kertoo haastateltava yrityksestä B kansainvälistymisen haasteista:

”Suomalaisen tuotteen hintataso on jo lähtökohtaisesti korkeampi kuin jonkun muun maan hintataso tai muualla tuotetun tuotteen hinta. Siihen lisätään korkeat rahtikulut, niin sitten sen asiakkaan täytyy olla oikeasti todella ostovoimainen ja sen täytyy ihan oikeasti haluta se tuote, jotta se tilaa sen.”

Yritys A ja E mainitsevat maksujen ottamisen ja turvallisuuden haasteeksi. Yritys C kertoo riskien minimointikeinokseen ennakkomaksun ennen kuin asiakkuus on vakiinnutettu. Yritys C ja D sanovat haasteelliseksi asiakaskohderyhmän tavoittamisen. Yritys C kertoo haasteiksi sopivan partnerin löytämisen, kielihaasteet, kansainvälisen hinnoittelun ja

kulttuurierot. Yritys B nostaa esiin halpakaupat ja luotettavien verkkokauppioiden löytämisen. Yritys B:llä on ollut haasteena ompelimon kapasiteetti, ruuhka-aikaan pakkausavun löytäminen, materiaalien saatavuudet ja toimitusajat. Yritys D:n suurimmat haasteet ovat olleet teknisiä (verkkokaupan kääntäminen ja varaston hallinta), joiden lisäksi rajalliset resurssit ovat tuottaneet haasteita. Yritys E ja F nostavat esiin tekijänoikeusongelmat ja plagioinnin.

Yllätyksissä monet haastateltavat mainitsevat kulttuurierot, jolloin kansainvälisessä liiketoiminnassa korostuvat paikalliset kumppanit. Eräs haastateltava kertoo, että Aasiassa pitää ensin tutustua kauppakumppaneihin ja rakentaa luottamus. Suomalaisilla on kuitenkin hyvä maine, mikä auttaa suhteiden luomisessa. Kulttuurieroja kuvaillaan seuraavanlaisesti:

”Japani on ollut varmaan se haasteellinen, että sieltä löytää se kontakti, joka pysyisi ottaa sen tuotteen myyntiin. Eri lailla toimiva kuin yrityskulttuuri ja liiketoimintakulttuuri.” (Yritys C).

”Suomalaisilla on hyvä maine. Ainakaan en ole koskaan törmännyt siihen, että ei uskalleta meiltä ostaa tai maksaa ennakoon, että saadaankohan oikeasti niitä tuotteita niin sitä ongelmaa ei ole.” (Yritys E).

Verkkokaupan rooli kansainvälistymisessä ja menestyksessä

Kaikki haastateltavat kokivat verkkokaupan roolin merkittävänä. Verkkokaupan koetaan mahdollistavan kansainvälisen kommunikaation, brändin kasvattamisen ja tiedon jakamisen. Koronaviruspandemia toi esiin sen, että on hyvä olla erilaisia myyntikanavia. Verkkokaupan koettiin vaativan työtä, mutta verkkokaupalla pystyy nopeasti ja ketterästi reagoimaan muutoksiin. Yritykset kuvailevat verkkokaupan roolia kansainvälistymisessä seuraavanlaisesti:

”Tavallaan se on kaikki se raha, jos me käytetään verkkokauppamyyntiin ja -markkinointiin verrattuna, mitä vaatisi oikeastikin uuden kivijalan pystyttäminen niin se on vaan niin paljon järkevämpää laittaa se raha sinne verkkokauppapuoleen.” (Yritys A.)

”Verkkokaupan kautta puhutaan kuitenkin matalan kynnyksen ja pienen budjetin viennin tekemisestä” (Yritys E).

”Liikevaihdollisesti verkkokauppa ei ole meillä hirveän merkittävässä roolissa, mutta tavallaan se verkkosivusto sen tiedon jakamisen, brändin kasvattamisen ja tunnettuuden osalta niin se on tosi merkittävässä roolissa. Se on yks kaikista tärkeimpiä alusta saakka ollut meidän yrityksen toiminnan mahdollistaja.” (Yritys F.)

Verkkokaupassa korostuu toimiva teknologia, kuten yritys A sanoo:

”Kaikki teknologia ja IT tulisi vain palvella tarkoitusta eli tarkoitus edellä.”

Verkkokaupan rooli menestyksessä koetaan merkittäväksi myös niiden yritysten keskuudessa, jossa verkkokaupan rooli liiketoiminnassa ei ole merkittävä. Verkkosivujen pitää toimia, olla helppokäyttöiset ja tuote- sekä yritystiedot pitää olla selkeästi esillä. Kansainvälisessä kaupassa korostuvat myös räätälöity verkkokauppa ja prosessien automatisointi:

”Sen pitää olla niin pitkälle automatisoitu sen prosessin pakkaamon ja yleensäkin sen työn sujuvuuden kannalta. Varsinkin, kun myydään ulkomaille, että ei voi tietää mihin maahamme menee, mikäkin toimija ja paljonko on rahtikulut ja muut. Me ei voida semmoiseen käyttää aikaa täällä. Kyllä se pitää vaan toimia ja siihen ollaan kyllä panostettu.” (Yritys B.)

4.3 Menestykseen vaikuttavat tekijät

Yrittäjyyden rooli

Yrittäjyyden roolia pidettiin merkittävänä. Yritys on usein yrittäjänsä näköinen ja varsinkin alkuvuosina yritys on voinut henkilöityä yrittäjään vahvasti. Yrittäjä on usein kuin yrityksen sielu. Yrittäjä voi joskus toimia tahtomattaan jarruna liiketoiminnalle ja kehitykselle. Yrittäjät ovat usein luovia ja suurpiirteisiä verrattuna yritysjohtajiin:

”Tämmöinen klisee on, että on yrittäjiä ja sitten on yritysjohtajia niin kyllä se meillä on ollut aika vahvasti tämä. Meillä se on kyllä ollut isosti positiivinen tekijä, että yrittäjä on osannut irti päästää irti ja toimia enemmän niin kuin hallituksena ja antanut omistajan tahtotilan ja sitten operatiivinen puoli on sitten niin sanotusti ammattijohtajien tehtävänä.” (Yritys A.)

”Tietysti yritys on mun näköinen. Ehkä joskus olisi voinut päästääkin omista mielityksistään helpommin, irti mutta ei se ole niin helppoa. Ehkä tavallaan se mun yrittäjyyden ja johtajuuden rooli, että siinä mun täytyy ottaa johtajuuden rooli, ei niinkään semmoinen yrittäjyyden rooli. Eli mä oon se, joka sitten loppupelissä päättää sen asian niistä monista mielipiteistä ja silloinhan se on mun näköinen.” (Yritys B.)

Yrittäjyyttä kuvailtiin jatkuvana oppimisena. Toisaalta jatkuva oppiminen korostuu myös nykyajan liiketoiminnassa. Yrittäjyydessä korostuvat rohkeus ja päätösten teko. Yrittäjillä on vastuu saada yritys pyörimään ja saada tehtyä myyntiä, joten yrittäjät pitävät silmänsä auki uusia mahdollisuuksia metsästäen. Myös yrittäjähenkisyys nousi esiin haastatteluissa:

”Pitää olla sitä kykyä löytää sitten niitä muita vaihtoehtoja, jos jossain hiljenee tai jotain tapahtuu niin sitten pitää olla se nopea reagointikyky. Ja tavallaan rohkeus niihin investointeihin tai sitoa sitä rahaa siihen.” (Yritys B.)

”Yrittäjähenkisyys siinä, että on mietitty, että mistä sitä yrityksen kasvua löytyy ja millä lailla se liiketoiminta saadaan kannattamaan” (Yritys C.)

Resurssit (aineelliset ja aineettomat) ja niiden merkitys

Resurssit koetaan erittäin merkittävänä menestykseen vaikuttavana tekijänä. Varsinkin yritysten alkutaipaleella resurssien puute korostuu. Resurssit ovat tärkeitä tuotantoa tekeväälle yritykselle, koska materiaalista valmiiksi tuotteeksi on pitkä matka. Varsinkin tuotantoa tekevissä yrityksissä korostuu puute ompelijoista, mikä on aiheuttanut vajeen tuotantokapasiteettiin. Rahallisten resurssien puute ja osaavan henkilökunnan puute toistuvat vastauksissa ja se on koettu kasvun esteeksi:

”Meillä on ollut paljon sellaisia vuosia ja tavallaan se, mikä harmittaa, niin ne oli just niitä vuosia, kun olisi ollut tavallaan hyvät kasvun vuodet silloin, kun verkko-kauppa kasvoi oikein paljon. Nyt just, kun on tullut niin paljon kilpailua ja niitä Kiina-kauppoja ja kaikkia, niin nyt se on entistä vaikeampaa, mutta oli vuosia, jolloin se olisi ollut paljon helpompaa, mutta silloin meillä ei ollut sitä riittävää kapasiteettia.” (Yritys B.)

”Mä sanoisin, että jos meillä olisi ollut vähän paremmat resurssit niin taloudellisesti kuin henkilöstön osalta niin meillä olisi paremmat mahdollisuudet ollut kansainvälistyä. Varmasti, jos olisi ollut resursseja enemmän ja just rahallisia resursseja, että olisi sitten saanut sitä kautta vähän osaavampaa porukkaa mukaan niin siitä olisi ollut kyllä varmasti paljon apua.” (Yritys F.)

Haastatellut yritykset ovat pärjänneet pitkälle ilman ulkoista rahoitusta ja se on vaatinut paljon sopeuttamista. Vientitoiminta vaatii kuitenkin paljon ajallista ja rahallista panostusta, jotta toiminnasta voidaan odottaa tuloksia. Ilman ulkoista rahoitusta pitää tehdä fiksuja päätöksiä, jolloin uusasiakashankinta ja asiakkaiden sitouttaminen korostuvat:

”Siihen on allokoitu aikaa, että kyllä se on koettu, että nyt se vienti on tärkeintä ja siihen on laitettu työaikaa. Sitä on haettu sieltä just, että käydään siellä messuilla ja tehdään sitä asiakashankintaa. Kyllä sitä pitää aktiivisesti edistää.” (Yritys C.)

Yritys A korostaa ihmisten ja johtamisen eli aineettomien resurssien tärkeyttä. Yritys A:n omistajan päätavoitteena ei ole raha, mikä on mahdollistanut hyvän organisaatiokulttuurin luomisen ja ammattilaisen havittelemisen. Yritys A:n toiminnassa korostuvat vahvasti arvot ja kulttuuri. Muut yritykset eivät nostaneet niitä tärkeäksi tekijäksi kansainvälisen liiketoiminnan kannalta. Vastauksissa toistuvat rahalliset resurssit, eivät niinkään yritysten sisäiset resurssit, jotka ovat oleellisia kilpailuedun muodostumisen kannalta. Kun tärkeät resurssit on orkestroitu oikein, syntyy niistä vaikeasti kopioitavia kyvykkyksiä:

”Me ollaan tosi avoimen lähdekoodin yritys muille firmoille, että tulkaa katsomaan, miten meidän prosessit toimii. Se on helppo kopioida, mutta sitä ei ole helppo kopioida, millainen yhteisö me ollaan, ja mitkä ne johtamismallit on ja millainen kulttuuri meillä on. Sitä on vaikea kopioida, niin se on onnistumisen tärkeys meille.” (Yritys A.)

”Lähtökohtaisesti omistaja haluaa, että asioita tehdään hyvin ja ollaan niin sanotusti hyvien puolella niin se antaa yritysjohtajille aika erilaiset paineet toimia. Ja ollaan sen myötä myös pystytty rakentamaan semmoinen organisaatiokulttuuri ja houkuttelemaan sellaisia tosi lahjakkaita ja omistautuneita ihmisiä sekä johtoon että suorittavaan ja asiantuntijapuolelle.” (Yritys A.)

Osaaminen, kansainvälinen kokemus ja verkostot

Suurimmalla osalla case-yrityksistä ei ollut kansainvälistä osaamista tai kokemusta vientiä aloittaessa. Neljä yritystä toteaa, ettei kansainvälistä osaamista, kokemusta tai koulutusta ollut, kun kansainvälistyminen on aloitettu. Puuttuvaa osaamista on saatu hankkeiden ja verkostojen kautta. Kun rahalliset resurssit ovat olleet paremmassa kunnossa on pystytty palkkaamaan osaavaa henkilökuntaa ja käyttämään konsultteja. Myös kielellistä osaamista on hankittu yksityisopettajan avulla. Yritys D:llä on paljon kansainvälistä kokemusta ja osaamista, joka on auttanut kansainvälistymisessä:

”Me tunnetaan Saksan markkinat niin hyvin, että sen takia sinne on helpompi päästä, helpompi löytää asiakkaita ja helpompi tietää, mikä siellä toimii. Tai helpompi tietää niin kaikkea mitä siellä vaaditaan.”

Case-yritysten yrittäjät ovat erilaisilta taustoilta lähteneet johtamaan yritystä. Ei voi olettaa, että jokaisella yrittäjällä olisi yritystä perustettaessa kattavat tiedot kaikesta liiketoimintaan ja kansainväliseen liiketoimintaan liittyvistä asioista, eikä se ole tarpeellistakaan. Kaksi yritystä tiivistää osaamisen hyvin:

”Mä oon aina ollut sitä mieltä, että ei mun yrittäjänä tarvitse kaikkea osata” (Yritys B).

”Tietysti sellaista ihmistä ei olekaan, joka kaikkea osaa” (Yritys E).

Verkostot koettiin tärkeänä, mutta ei kulmakivenä kansainvälistymiselle. Kaksi haastatettavaa mainitsi, etteivät verkostot olleet aluksi laajat, mutta nykyään ovat. Haastatteluiden perusteella verkostojen kautta löytää helpommin osaavia ihmisiä töihin. Yksi

haastateltava kuvaili itseään introvertiksi, mutta on kuitenkin pyrkinyt käymään verkostoitumistapahtumissa. Yksi haastateltava sanoi, että heillä on ollut hyvät verkostot jo alusta asti ja vuosien mittaan tavarantoimittajista on tullut kuin perhettä pitkän yhteistyön seurauksena. Vientitoiminnassa on oltava vahva usko omaan asiaan, minkä lisäksi on löydettävä ne kumppanit, jotka uskovat samaan. Kumppaneiden valinta viennissä korostuu, koska toimitusketju usein pitenee ja loppukäyttäjä loitontuu valmistajasta.

Vertaistuki ja sparraus koettiin tärkeänä. Erilaiset oman alan verkostot ja yhteisöt ovat olleet hyödyllisiä. Suomen verkkokauppojen keskinäistä yhteisöllisyyttä keuhuttiin. Lisäksi useat yritykset mainitsivat Business Finlandin verkostot ja hankkeet sekä erilaisia suomalaisia yhteisöjä, kuten Suomalaisen Työn Liiton eli Avainlipun. Chettyn ja Holmin (2000, s. 77) mukaan verkostot voivat auttaa oppimaan kokemuksista ja hyötymään resurssien synergiavaikutuksista, mikä kävi ilmi myös haastatteluissa. Kuitenkaan verkostoja ei koettu oleellisena kansainvälistymisen kannalta.

Markkinointi

Haastatteluiden perusteella markkinointi koettiin tärkeäksi, mutta sitä tehdään vähemmän kansainvälisesti. Suomessa markkinointi koetaan edullisemmaksi kuin ulkomailla markkinointi. Nykyään mainonnan paino on siirtynyt sosiaaliseen mediaan ja vaikuttajien puolelle pois perinteisestä printtimediasta, kuten tv:stä, radiosta ja lehdistä. Suurimmat panostukset on laitettu kotimaan markkinointiin ja ulkomailla markkinointia on tehty kohdennetummin. Kaikki paitsi yksi case-yritys panostavat markkinointiin ja ovat kokeneet sen tärkeäksi. Kirjallisuuden mukaan markkinointi on korostuneessa asemassa kansainvälisessä verkkokaupassa. Vehmas (2008, s. 191) toteaa, että ilman markkinointia verkkokaupassa ei ole asiakkaita. Kuitenkin yritys B on pärjännyt vuosia ilman markkinointia. Nyt kilpailun kiristyessä yritys B:n on pakko alkaa panostamaan markkinointiin:

”Maailma on muuttunut. Aikaisemmin mun ei ole tarvinnut laittaa markkinointiin yhtään rahaa, ei euroakaan. Mutta tavallaan nyt, kun tää kilpailu ja näitä kauppvoja

tulee ja menee niin se, että sä erotut sieltä niin sulla pitää olla ne erottautumistekijät.”

Kansainvälisen verkkokaupan kirjallisuudessa sanotaan, että verkkokaupan tulisi olla saatavilla kohdemaan kielellä (Lahtinen, 2013, s. 67; Havumäki & Jaranka, 2014, s. 118), mutta haastatteluiden perusteella näin ei ole. Markkinoidessa täytyy ottaa huomioon kulttuurierot; mikä toimii Suomessa ei välttämättä toimi naapurimaa Ruotsissa. Markkinointia ei koeta enää niin maaspesifinä kuin se on ennen ollut; sosiaalista mediaa voi tehdä pelkästään englanniksi. Maksutapojen tulee olla luotettavat ja asiakkaalle tutut, mutta nykyään riittää, että verkkokauppa on englanninkielinen. Kansainvälisessä markkinoinnissa korostetaan eri asioita kuin kotimaan markkinoinnissa:

”Brändi on selkeästi vahvempi kotimaassa ja se on helppo tietysti olla kotimaisuudella ja se kärki edellä toimia Suomessa, mut sitten taas Saksassa sillä ei ehkä ole niin merkitystä, että jos se tekstiilivalmistaja tekee Suomessa, että se ei ole niin positiivinen lisä siihen tuotteeseen välttämättä.” (Yritys C.)

Strategiat

Vientipäätös edellyttää huolellista suunnittelua ja strategiat koetaan merkittävänä osana yritystoimintaa. Kansainvälinen menestyminen verkkokaupan kautta edellyttää strategista lähestymistapaa, jossa otetaan huomioon paikalliset markkinaolosuhteet, asiakkaiden tarpeet sekä verkkomyyntiin ja -markkinointiin tarvittava digitaalinen infrastruktuuri ja osaaminen. Ainoastaan yksi haastateltava oli eri mieltä strategioiden tärkeydestä; yritys B:n yrittäjä on luottanut enemmän omaan intuitioon ja ahkeraan työskentelyyn kuin suunnitelmiin ja strategiaan:

”Ei mun tapoihin kuulu pohtia ja jahkailla loputtomiin sitä ja ruveta tekemään mitään strategiaa sinne. Kyllähän siinä on jonkin asteinen strategia, mutta ei ne missään kirjoitettuna oo vaan ne kaikki on vaan mun päässäni.” (Yritys B.)

Kansainvälisessä liiketoiminnassa ja liiketoiminnassa yleisestikin korostuvat pitkäaikainen strategia ja selkeät tavoitteet. Strategia on apuna jokapäiväisessä päätöksenteossa.

Haastateltavat eivät korostaneet erikseen, mitkä strategiat ovat oleellisia viennin kannalta. Asiaa ei tarkemmin kysytty, mutta tämä voi kertoa myös siitä, että strategiat ovat arkipäiväistyneet ja ovat integroituna päivittäiseen tekemiseen. Strategian avulla kaikki työntekijät tietävät mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat tavoitteet:

”Kansainvälistymistavoite ja visio ovat ohjanneet hyvin paljon sitä strategista työtä. Todellisuudessa me mietitään 3–5 vuoden päähän, että mihin me nyt tähdätään tällä me, vaan mietitään se, että mitkä on ne strategiset ratkaisutaistelut, mitkä meidän pitää selättää tämän vuoden aikana tyyppisesti, jotta me luodaan sitä polkua tonne.” (Yritys A.)

”Kyllähän strategiat ohjaa sitä toimintaa, että kyllähän se on tosi tärkeää, että on strategia. Strategia on kuitenkin mun mielestä se semmoinen, mikä yrityksellä pitää olla tosi tarkkaan kirkastettuna ja mikä ohjaa kaikkia niitä pieniä operatiivisia päätöksiä sitten, että muuten ilman sellaista selkeätä strategiaa, kukaan ei oikein tiedä mihinkä mennään.” (Yritys F.)

Varsinkin pienemmät yritykset painottivat ketteryyttä ja joustavuutta. Strategia ei saa olla kiveen hakattu vaan yllätyksille ja uusille mahdollisuuksille pitää jäädä tilaa. Liiketoiminnassa kuitenkin korostuu jatkuva muutos eli strategian pitää olla joustava:

”Kaikki mahdollisuudet voi pitää auki ja mulla on kuitenkin pieni yritys niin me voidaan myös toimia ketterästi, jos nähdään hyviä mahdollisuuksia” (Yritys E.)

Luottamus

Haastateltavat kokivat luottamuksen erittäin merkittävänä ja kokevat, että sen merkitys tulee korostumaan vielä lisää tulevaisuudessa. Yritykset kuvailivat luottamusta kansainvälisessä liiketoiminnassa seuraavanlaisesti:

”Loppujen lopuksi se, mitä rakennetaan, niin on se luottamussuhde sinne asiakkaisiin eli se asiakkuussuhde syntyy luottamuksesta” (Yritys A.)

”Kyllä se on menestykseen vaikuttava tekijä ehdottomasti se semmoinen luottamus, luotettavuus, toimitusvarmuus ja semmoinen hyvä asiakaspalvelu, palautus- ja

vaihtomahdollisuudet ja kaikki. Kyllä se on mun mielestä menestyksen vaikuttava tekijä.” (Yritys B.)

Luottamus korostuu kansainvälisessä liiketoiminnassa ja verkkokaupassa. Verkkokaupassa asiakas voi joutua huijatuksi; tuote ei vastaa tilattua, tuote ei saavu ollenkaan tai vaihtamisen ja palauttamisen kanssa ilmenee ongelmia. Myös uusiin kumppaneihin tutustuminen ja suhteen rakentaminen vie aikaa. Suomalaisilla ihmisillä ja yrityksillä on kansainvälisesti rehellinen ja luotettava maine, mikä auttaa yrityksiä liiketoiminnassa:

”Siis suomalainen verkkokauppa on luotettava. Ja kansainvälisesti ihmiset luottaa suomalaiseen. Suomalaisilla on mun mielestä hyvä maine. Suomalaisiin luotetaan ja pidetään reiluna ja rehtinä kansana ja semmoisena suoraselkäisenä kansana.” (Yritys B.)

”Kansainvälistymisessä kyllä se tietyllä tapaa ehkä vähän enemmän vielä vaatii selailaista, että pitää tuntea ihminen kenen kanssa aloitetaan sitä yhteistyötä. Sitten se sujuu jatkossakin helpommin, kun on yhteinen näkemys siitä, että mitä tehdään ja tehdään se mitä asiakas haluaa. Verkkokaupassa sitten just enemmän ihmiset voi kokea tulevansa huijatuksi.” (Yritys C.)

”On tärkeitä verkkokaupalle tänä päivänä, että sä oot luotettava verkkokauppa” (Yritys D.)

Asiakkaat ja asiakasymmärrys

Asiakkaat koettiin todella tärkeäksi, samoin kuin asiakastyytyväisyyden varmistaminen hyvällä asiakaspalvelulla. Asiakas ohjaa tekemistä, tuotteiden suunnittelua ja toimintaa. Asiakastyytyväisyyttä varmistetaan myös tuotteiden räätälöinnillä. Asiakasymmärryksen koettiin olevan tärkeässä roolissa verkkokaupassa. Asiakkaan voisi sanoa olevan keskiössä liiketoiminnassa:

”Mun mielestä kaikkea meidän tuotesuunnittelua ja toimintaa ohjaa se asiakasläh-töisyys ja asiakasymmärrys. Kyllä se täytyy olla keskiössä se asiakkaan kuuntelu mun mielestä.” (Yritys B.)

”Meidän vahvuus on, että me pystytään tarjoamaan niitä vaihtoehtoja sinne asiakkaan suuntaan. Mehän pystytään räätälöimään sitä tuotetta tosi paljon ja sitä lopputulosta tarpeiden mukaan.” (Yritys C.)

”Ilman asiakasymmärrystä on vaikea löytää niitä asiakkaita ja vaikea palvella niitä asiakkaita. Että totta kai se on yks todella tärkeä asia ja fokuksessa meillä.” (Yritys D.)

Yritys E sanoo, että he seuraavat ja kehittävät asiakasymmärrystä. Yritys E kertoo, että mallistot rakennetaan kuitenkin enemmän kotimaan markkinoille. Yritys E:n toiminnassa korostuvat arvot. Heillä on vastuullinen näkökulma liiketoimintaa ja kuluttamista kohtaan; he kannustavat asiakasta ostamaan vain tarpeeseen ja tuotteita, jotka sopivat vuodesta toiseen:

”Me kannustetaan myös asiakkaita siihen, että ei välttämättä ostaisikaan sitä, mikä on kauden trendiväri vaan sitä, mistä on aina tykännyt” (Yritys E).

Kilpailu, kilpailijat ja niistä erottuminen

Kilpailusta kysyttäessä useat haastateltavat toivat esiin sen, että suomalaisten yritysten on tärkeää kilpailla yhdessä ulkomaalaista kilpailua vastaan. Mielenkiintoista, että kilpailijoista kysyttäessä tuotiin esiin yhteisöllisyys ja yhdessä kilpaileminen ulkomaalaisia toimijoita vastaan. Kilpailusta puhuttaessa korostuivat myös luottamus ja rehellisyys; nykyaikana huijausverkkokaupat ja halpatuonti ovat yleistyneet. Tässä lainauksia suomalaisen kilpailun yhteisöllisyydestä:

”Suomessa on aika hyvä niin kuin yhteishenki verkkokauppojen ja verkkokauppioiden kesken. Aika hyvin ymmärretään se, että ei suomalaisilla kaupoilla ole varaa kilpailla toisiaan vastaan vaan me yhdessä joudutaan kilpailemaan ulkomaalaista painetta vastaan, mitä tänne tulee Kiinasta ja ihan naapurimaissakin.” (Yritys A.)

”Tavallaan pitäisi olla kaikkien verkkokauppioiden yhteinen tavoite, että ei me rehelliset kauppiaat, meidän ei pitäisi kilpailla keskenään, vaan meidän pitäisi kilpailla yhdessä sitten näitä muita vastaan. Mä sanon aina suomalaisista vaatevalmistajista ja verkkokaupoista, jotka tavallaan on meidän kilpailijoita, että ei meidän pitäisi kilpailla keskenämme ja kytätä toisiamme, vaan meidän pitäisi yhdessä

kilpailla sitä halpatuontia vastaan ja korostaa sitä meidän osaamista ja meidän tekemistä täällä suomessa.” (Yritys B.)

”Ylipäänsä pitäisi ehkä miettiä enemmän sitä, että miten pärjää maailmalla kuin sitä, että miten pärjää sen lähimmän saman alan toimijan kanssa” (Yritys E).

Erottautumistekijöinä haastateltavat mainitsivat uniikin tuotteen tai tuotevalikoiman, hyvän asiakaspalvelun, hyvän maineen ja suomalaisuuden. Kaksi yritystä mainitsi lisäksi kotimaisen tuotannon, laadukkuuden ja rehellisyyden erottautumistekijöinä. Myös toimiva design ja oma tunnistettava tyyli auttavat erottautumaan kilpailijoista. Kilpailutekijänä mainittiin lisäksi monipuolinen tuotevalikoima, lähettämisen nopeus ja se, että tuotteita voidaan lähettää lähes koko maailmaan. Tämän logistisen puolen voi katsoa olevan kansainvälistymisen edellytys, koska nykyajan asiakas on tottunut saamaan tilaamansa tuotteet nopeasti ja harva jaksaa odottaa tuotteita yli viikkoa.

Asiakassuhde ja asiakaspalvelu ovat myös erottautumistekijöitä eli asiakkaan koetaan olevan keskiössä myös kilpailusta puhuttaessa. Hyvä asiakaskokemus kasvattaa luottamusta ja lähtee leviämään asiakkaiden kesken suusta suuhun. Luottamus koettiin myös erottautumistekijänä:

”Hyvä ja luottamuksellinen asiakassuhde ja hyvä asiakaspalvelu on sellaista niin kuin brändipääomaa, joka lähtee sitten word of mouthina elämään. Sen luulisi, että se olisi itsestään selvää, että kaikki tekisi näin ja sillähän se ei olisi mikään kilpailutekijä, kun kaikki tekisi näin, mutta kun se ei ole.” (Yritys A.)

”Yritetään esiintyä niin, että meihin voi luottaa, ja että asiakas luottaa meihin. Ja se on just yksi, miten me halutaan erottua meidän kilpailijoista, että meihin voi todellakin luottaa” (Yritys D).

Tärkeimmät menestykseen vaikuttavat tekijät

Taulukossa 6 esiteltynä haastateltavien mielestä tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat menestykseen. Nämä tekijät on esitetty siinä järjestyksessä kuin ne mainittiin, ei välttämättä tärkeysjärjestyksessä.

Taulukko 6. Tärkeimmät menestykseen vaikuttavat tekijät.

Case-yritys	Tärkeimmät menestykseen vaikuttavat tekijät		
Yritys A	Brändi	Ihmiset, organisaatio, kulttuuri ja arvot	Tuote, tuotteet ja valikoima
Yritys B	Asiakaspalvelu	Teknologian ja ostoprosessin helpous	Uniikki tuote
Yritys C	Luotettavuus	Uniikit tuotteet	
Yritys D	Kansainvälinen kokemus	Erilainen osaaminen yrityksessä	Tuote
Yritys E	Uskallus ja rohkeus	Rauhassa tekeminen	Tuotteet
Yritys F	Rohkeus	Näkyvyys	Jakelijat

Haastateltavat nostivat esiin vaihtelevia tekijöitä menestykseen. Viisi haastateltavaa nosti esille tuotteet, mutta myös yritys F aiemmin haastatteluissa on tuonut esiin tuotteen tärkeyden. Rohkeus toistui kahdella haastateltavalla, mutta muuten vastaukset eroavat toisistaan. Yritys A mainitsi brändin ja ihmiset, organisaation, kulttuurin ja arvot eli yrityksen sisäiset resurssit. Yritys B kertoi asiakaspalvelun ja teknologian ja ostoprosessin helpouden vaikuttavan menestykseen. Yritys C toi esiin luottamuksen ja yritys D korosti kansainvälistä kokemusta ja erilaista osaamista yrityksen henkilöstöllä, Yritys E mainitsi rauhassa tekemisen ja yritys F näkyvyyden sekä jakelijat.

Haastateltavien vastaukset ja näkökulmat menestykseen vaikuttavista tekijöistä poikkesivat paljon toisistaan, joka tuo esiin sitä, kuinka hankala käsite menestys on. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty menestyksen objektiivisesti mitattaviin tavoitteisiin, vaan yrityksen näkökulmaan menestyksestä, mikä korostaa menestyksen subjektiivisuutta. Haastateltavat ovat tarkastelleet menestystä omasta näkökulmastaan ja omilla mittareillaan. Ei

ole olemassa yhtä kaavaa, joka toimisi kaikille yrityksille. Vastauksista käy kuitenkin selkeästi esiin se, että uniikki tuote tai tuotevalikoima on tärkeä menestykseen vaikuttava tekijä. Tämän lisäksi muut mainitut asiat ovat tärkeitä, mutta niiden tärkeys vaihtelee eri yrityksissä.

Muita ajatuksia ja kommentteja

Lopuksi kysyttiin muita ajatuksia ja kommentteja. Yritys D nosti esiin turvallisuuden korostumisen tulevaisuudessa lisääntyneiden kyberhyökkäysten ja hakkereiden vuoksi. Vienti ja verkkokauppa nähdään koko ajan kehittyvänä, mikä pitää täysin paikkaansa. Nykyajan liiketoiminta kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. Verkkokauppavienti vaatii paljon töitä, eikä pikavoittoja ole tarjolla. Tämän lisäksi yritykset nostivat esiin kuluttajien muuttumisen kriittisemmäksi ja liiketoiminnan jatkuvan kehityksen:

”Tietyt perusasiat pitää olla kunnossa ja ehkä semmoisia kauheita pikavoittoja on ihan turha tänä päivänä varmaan verkkokaupalla haaveilla. Kuluttajat kyllä mun mielestä muuttuu päivä päivältä kriittisemmäksi, mitä enemmän ne Kiina-kaupat huijaa niitä niin sitä vaikeampi meidän oikeudenkin verkkokauppioiden on menestyä” (Yritys B.)

”Vienti ja verkkokauppa on sellaista koko ajan kehittyvää” (Yritys C).

5 Johtopäätökset

Tutkimuksessa oli tarkoituksena etsiä vastauksia siihen, mitä pk-yrityksen tulisi huomioida kansainvälistyessään verkkokaupan kautta, ja mikä tai mitkä ovat kansainvälisen verkkokaupan menestystekijät. Näin ollen tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään case-yritysten kansainvälistymisen menestystekijöitä ja sitä, minkälainen rooli verkkokaupalla on kansainvälistymisessä. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda lisäymmärrystä kansainvälisesti menestyvän verkkokaupan avaimiin. Tässä luvussa tarkastellaan ensin tutkimusten keskeisiä tuloksia, jonka jälkeen tarkastellaan tutkimuskysymysten vastauksia ja tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Lopuksi mietitään jatkotutkimuskohteita ja kehittämisideoita.

5.1 Pohdinta

Kansainvälistymiseen on monia syitä ja kansainvälistyminen näyttää erille jokaisessa yrityksessä. Kun mietitään kansainvälisen verkkokaupan menestystekijöitä, niin haastatteluiden perusteella tärkein menestystekijä on uniikki tuote tai tuotevalikoima, jolle on kysyntää kansainvälisesti. Tätä havaintoa tukee myös teoria. Vehmas (2008, s. 35–36) korosti kohderyhmälle suunnattua tuotevalikoimaa, asiakaslähtöisyyttä ja selkeän lisäarvon tuomista asiakkaalle kansainvälisessä verkkokaupassa menestymisen edellytykseksi. Kansainvälisillä markkinoilla yrityksellä on oltava vahvat kilpailutekijät, jopa vahvemmat kuin kotimarkkinoilla, koska kaikkia kotimarkkinoiden myyntiargumentteja ei välttämättä voida hyödyntää viennissä. Porterin (1985, s. 29) mukaan kilpailuetu perustuu yrityksen asiakkaille tuottamaan arvoon. Tässä tutkimuksessa kilpailutekijöitä olivat uniikki tuote, hyvä asiakaspalvelu ja hyvä maine. Yritykset tiedostivat hyvin omat kilpailuvalttinsa ja pyrkivät käyttämään niitä vientipäätösten tukena.

Haastatteluissa nousi esiin myös muita menestykseen vaikuttavia tekijöitä, kuten verkkokaupan helppokäyttöisyys ja ostoprosessin sujuvuus. Vehmaksen (2008, s. 35–36) mukaan verkkosivujen helppokäytettävyys vaikuttaa verkkokaupan menestykseen ja

Gerdtin ja Eskelisen (2018, s. 71) mukaan verkkokaupan käyttäjäystävällisyys ja helppokäyttöisyys lisäävät asiakaslojaaliutta. Xu ja muut (2019, s. 1) korostavat ostokokemuksen tärkeyttä verkkokaupassa. Jos mietitään verkkokauppaa ja asiakasta niin Hallavon (2013, luku 3.1) mukaan olennaista on ymmärtää omien asiakkaiden tarpeet ja toteuttaa verkkokauppaa heille. Myös yrityksen näkökulmasta prosessien on toimittava, koska kansainvälisessä liiketoiminnassa prosessien automatisointi on tärkeässä asemassa, jotta tuotteet saa lähetettyä nopeasti ja oikein vain nappia painamalla. Xun ja muiden (2019, s. 1) mukaan tuote ja toimitustapa vaikuttavat ostokokemukseen. Vaikka teknologia ei ole pääasiassa verkkokaupassa, on ostokokemuksen oltava sujuva, koska se lisää luottamusta ja saa asiakkaat palaamaan verkkokauppaan.

Haastatteluiden lopuksi kysyttiin yrityksiltä 1–3 menestystekijää niin ainut selkeä esiin noussut tekijä oli uniikki tuote. Muuten haastateltavien näkökulmat poikkesivat toisistaan paljon, mikä vahvistaa sitä, kuinka subjektiivista menestyksen tai vientimenestyksen määrittelemineen on. Menestys on monen asian yhtälö, ja osittain menestyksessä voi olla mukana sattumaa tai tuuria kovan työn lisäksi. Kuten Larimo ja Kontkanen (2007, s. 227) toivat esiin niin tuloksiin vaikuttaa myös se, miten menestystä mitataan. Tässä tutkimuksessa on keskitytty johdon näkemyksiin menestyksestä ja haastateltavilla voi olla eri mittarit vientimenestyksen mittaamiseen. Mielenkiintoinen havainto oli, että ainut yritys, joka oli suunnitellut kansainvälistyvänsä alusta asti, ei vielä ollut saavuttanut kansainvälistä menestystä. Toki kyseessä oli case-yrityksistä nuorin yritys, joten suoraa vertailua on hankala tehdä.

Asiakas ja asiakaslähtöisyys nousi esiin pitkin haastatteluita ja näin ollen sen voisi nostaa yhdeksi tärkeimmäksi huomioitavaksi tekijäksi kansainvälistyessä. Kuten Lahtinen (2013, s. 35) sanoi, että kaupallisen toiminnan menestys lähtee asiakkaista, heidän tarpeistaan ja tarpeiden täyttymisestä. Havumäki ja Jaranka (2014, s. 105) totesivat, että vain tyytyväiset asiakkaat tuovat menestyksen. Muisin (2020, s. 32) mukaan markkinalähtöisen yrityksen kulttuuri systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti luo jatkuvasti ylivertaisia asiakasarvoja; markkinasuuntautuneisuus ja menestys ovat yhteydessä toisiinsa. Yritys A:n

haastattelussa korostui asiakasarvon luominen. Voisi sanoa, että he ovat onnistuneet saavuttamaan Muisin (2020, s.32) kuvaaman markkinasuuntautuneisuuden, joka on organisaatiokulttuuria yrityksen jäsenten käyttäytymisen muodossa asiakasarvojen luomiseksi, mikä johtaa asiakkaiden, työntekijöiden ja yritysten omistajien tyytyväisyyteen sekä yrityksen korkeaan kannattavuuteen.

Strategiat koettiin tärkeänä, jotta henkilökunnalle on selkeää, mitä tehdään ja mikä on tavoitteena. Strategisten päätösten tavoitteena on sopeuttaa yritys toimintaympäristön muutoksiin ja varmistaa pysyvä kilpailuetu ja menestys kansainvälisillä markkinoilla pitkällä aikavälillä (Vahvaselkä, 2009, s. 58). Vientitoiminta vaatii pitkäjänteisyyttä ja asiakasnäkökulmaa onnistuakseen. Selinin (2004, s. 98–99) mukaan toteutukseen on panostettava ja suunnitelmaan sitouduttava; jos tehtyjä suunnitelmia ei noudateta, toiminta rönsyilee ja vie voimavaroja. Pk-yrityksen kansainvälistymisessä on strategiatyössä otettava huomioon joustavuus. Mielenkiintoista oli, että puolet haastatelluista yrityksistä on alkanut tekemään vientiä reaktiivisesti, eli kysyntä on tullut ulkoapäin. Viennin suunnitelmallinen puoli eli kohdemarkkinoiden kartoitus ja viennin strategiat ovat tulleet mukaan, kun viennistä on haluttu tehdä tavoitteellisempaa. Jos mietitään kansainvälistymisen prosessinäkökulmaa niin tämän tutkimuksen perusteella kansainvälistymisessä voi menestyä, vaikka ei noudattaisi perinteistä kansainvälistymisen polkua. Kuitenkin prosessinäkökulman ytimessä on yrityksen kansainvälistymisen tapahtuminen oppimisprosessin kautta (Johanson & Vahlne, 2009, s. 1424) sekä resurssien sitoutumisen ja tiedon kehittymisen kietoutuminen toisiinsa (Vahlne & Johanson, 2017, s. 1092).

Resursseilla on myös valtava merkitys kansainvälistymisessä; mitä enemmän yrityksellä on käytössään resursseja, sitä nopeammin se voi kansainvälistyä tuloksellisesti. Yrityksen resursseilla, johdon sitoutuneisuudella ja kokemuksella sekä yrityksen ulkoisen toimintaympäristön tekijöillä, kuten kilpailutilanteella ja toimialalla on vaikutusta vientimenestykseen. Yrityksen taito orkestroida sisäisiä ominaisuuksiaan, resurssejaan ja kyvykkyyksiään vaikuttavat sen kykyyn menestyä. Vain yksi yritys korosti ihmisten, kulttuurin ja arvojen eli sisäisten tekijöiden merkitystä kansainvälisessä menestyksessä, mikä oli

erikoista, koska ne korostuvat kansainvälistymisen teorioissa. Barney (1991) ja Wernerfeltin (1984) teorioiden mukaan juuri yrityksen sisäiset tekijät ovat ulkoisia tekijöitä tärkeämpiä menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Kilpailuetua tuottavien resurssien tulee olla vaikeasti kopioitavissa ja korvaamattomia (Barney, 1991, s. 117). Resurssiperusteinen näkökulma kansainvälistymiseen tunnustaa nimenomaan aineettomien resurssien tärkeyden kansainvälistymisessä. Kuitenkin haastatteluiden vastauksissa korostuivat rahalliset resurssit. Eräs tärkeä aineeton resurssi, kyky johtaa yritystä, tuli esiin yrittäjyydestä kyettäessä.

Haastatteluiden perusteella yrittäjyydellä on myös rooli kansainvälistymisessä; yritykset tarvitsevat rohkean päätöksentekijän. Penrosen (1959) kasvuteoriaa mukaillen yrityksen johdolla on vaikutusta kasvuhakuisuuteen; yrityksen tulee olla valmis investoimaan resursseihin ja kyvykkyyksiin ja nämä päätökset ovat usein yrittäjän päätettävissä. Teecen (1998, s.75) mukaan yrityksen kyky aistia ja tarttua tilaisuuksiin vaikuttavat dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen; yrittäjän persoonalla ja rohkeudella on vaikutusta juuri tähän. Yritysjohdon on kyettävä rakentamaan ja soveltamaan käytössä olevia resursseja pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi (Sirmon ja muut, 2011). Cyertin ja Marchin (1963) oppimisenäkökulmasta kansainvälistyminen nähdään yrityksen mahdollisuutena oppia kokemuksista ja saada uutta tietoa. Yritysjohdo vaikuttaa siihen, kuinka valmis yritys on uusille ideoille ja kuinka hyvin yritys sopeutuu muuttuviin olosuhteisiin.

Tämän tutkimuksen case-yritykset kokivat luottamuksen tärkeäksi verkkokaupassa, kansainvälisessä liiketoiminnassa ja liiketoiminnassa yleensäkin. Luottamus tulee vain korostumaan tulevaisuudessa. Sfenrianto ja muut (2018, s. 44) sanoivat, että verkkokaupassa luottamus korostuu, koska verkkokaupassa myyminen on lisännyt väärinkäytöksiä, huijauksia ja luottamusongelmia. Havumäki ja Jaranka (2014, s. 129) sanovat, että verkkokaupan luotettavuutta lisäävät hyvä maine, selkeä ostoprosessi, tutut maksutavat ja toimituksen varmuus.

Jos verrataan tuloksia luvun 2.4 kuvioon 4, jossa pk-yrityksen verkkokaupan kansainvälistymisessä huomioitavia tekijöitä ovat markkinatutkimus, lokalisointi, logistiikka, maksu- ja riskienhallinta sekä asiakaspalvelu niin nämä tekijät pätevät kaikkiin case-yrityksiin. Yritykset eivät kuitenkaan erikseen puhuneet markkinatutkimusten tekemisestä, mutta yritykset kokivat erittäin tärkeäksi asiakkaiden tarpeiden ja mieltymysten ymmärtämisen vientimenestyksen saavuttamiseksi. Verkkokaupan ja markkinointistrategian lokalisointia oli harrastettu jokaisessa yrityksessä, vain yksi yritys ei ollut vielä panostanut markkinointiin. Kaikki yritykset kokivat logistiikkakulut suurina, mutta sanoivat, että heillä on rakennettu toimiva toimitusketju. Maksu- ja riskienhallinnan odotetaan korostuvan tulevaisuudessa kilpailukentän muuttuessa epäluotettavammaksi ja asiakkaiden varovaisemmiksi. Asiakaspalvelun tärkeys korostui haastatteluissa menestykseen vaikuttavana tekijänä.

Tässä tutkimuksessa monet esiin nousseet asiat kietoutuvat resursseihin; kansainvälistyminen on yrityksen olemassa olevien resurssien, kyvykkyyksien ja valmiuksien hyödyntämistä menestyäkseen ulkomaisilla markkinoilla. Uniikki tuote, osaaminen, yrittäjän persoona ja ihmiset, jotka asiakaspalvelua suorittavat, ovat kaikki yrityksen resursseja ja vaikuttavat osaltaan kilpailuedun saavuttamiseen ja menestykseen. Erottautumiseen kilpailijoista auttavat oma tunnistettava design, laatu ja osaltaan myös suomalaisuus, koska suomalaisilla on kansainvälisesti rehellinen ja hyvä maine.

Tutkimustuloksista havaitaan, että onnistuminen vientitoiminnassa on aina usean asian summa. Yrityksen kansainvälistymistä tutkiessa voi olla hankala erottaa syitä ja seurauksia toisistaan, koska sattumakin voi vaikuttaa asiaan. Varsinaisia tutkimushypoteeseja ei esitetty, mutta oli oletettavissa, että resurssien niukkuus voi aiheuttaa haasteita pk-yrityksen vientitoiminnan alkutaipaleella. Tutkimuksen perusteella kansainvälistymisen teoriat ja käytännön työ kansainvälistymisen parissa eivät välttämättä aina kohtaa. Varsinkin, jos idea kansainvälistymiseen tulee yrityksen ulkoa niin kansainvälistymisen askeleet poikkeavat teoriasta. Esimerkiksi Uppsalan mallissa (ks. Johanson & Vahlne, 2009)

vientitoiminta suuntautuu perinteisesti lähellä oleviin maihin, mutta yrityksen saama kysyntä voi olla mistäpäin maailmaa tahansa ja silloin vienti aloitetaan sieltä.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia siihen, mitä pk-yrityksen tulisi huomioida kansainvälistyessään verkkokaupan kautta, ja mikä tai mitkä ovat kansainvälisen verkkokaupan menestystekijät. Ensimmäiseen tutkimuskysymyksen vastaus saatiin haastatteluiden kautta ja teoria tukee näitä empiriassa esiin nousseita asioita. Pk-yrityksen tulisi huomioida asiakas ja asiakaspalvelu, verkkokaupan helppokäyttöisyys ja luottamus kansainvälistyessään verkkokaupan kautta. Lisäksi yrityksellä olisi hyvä olla joustava strategia.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaus on monimutkaisempi, jos halutaan tarkastella useampia menestystekijöitä. Kansainvälisen verkkokaupan tärkein menestystekijä on uniikki tuote tai tuotevalikoima, jolla on kysyntää. Resurssit ovat merkittävässä roolissa, kun puhutaan kansainvälistymisestä. Rahalliset resurssit vaikuttavat kansainvälistymisen nopeuteen ja tuloksiin. Sisäiset resurssit, kuten johtaminen, arvot ja kulttuuri, vaikuttavat yrityksen sisäiseen toimintaympäristöön ja sitä kautta kyvykkyyksien muodostumiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen. Kilpailuedun saavuttamiseen tarvitaan myös vahvat erottautumistekijät.

Tutkimustavoitteisiin vastattiin tutkimuksen teoria- ja empiriaosuudessa. Teoriaosuudessa perehdyttiin tieteellisiin tutkimuksiin kansainvälistymisestä, menestyksestä ja kirjallisuuteen verkkokaupasta. Kansainvälistymisen teorioiden osalta perehdyttiin kansainvälistymisen eri näkökulmiin ja viennin strategioihin. Menestyksen osalta käytiin läpi mitä on menestys ja vientimenestys. Verkkokaupan osalta perehdyttiin menestyvän kansainvälisen verkkokaupan avaimiin. Empiirisessä osuudessa tavoitteeseen vastattiin analysoimalla case-yrityksistä kerättyä haastattelumateriaalia. Luvussa 5.1 on yksityiskohtaisesti käyty läpi, mitkä ovat kansainvälistymisen menestystekijöitä, ja miten

verkkokauppa vaikuttaa kansainväliseen menestykseen. Tutkimus täytti tavoitteensa luoda ymmärrystä kansainvälisesti menestyvän verkkokaupan avaimiin.

5.3 Jatkotutkimuskohteet ja kehittämisideat

Tutkimuksessa nousi esiin arvojen ja kulttuurin osuus menestyksessä; arvojen osaa vientimenestyksessä ei ole juurikaan tutkittu, joten aihe olisi todella mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kannalta. Sisäisiä resursseja ja kyvykkyyksien muodostumista on tutkittu paljon. Kansainvälistymistä verkkokaupan kautta voisi tutkia myös kilpailun ja kilpailutekijöiden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa olisi voinut huomioida vientimenestyksen mittaustavan osana kansainvälistymisen menestyksen tutkimusta. Vientimenestyksen mittaaminen on monitulkintainen ja haastava tehtävä. Vastajien muistamattomuus, suhtautuminen ja halu kaudenistella asioita ovat voineet hieman vaikuttaa vastauksiin, mutta heidän uskotaan olleen avoimia, koska heille useaan otteeseen kerrottiin haastattelun olevan anonyymi. Täysin varmoja tutkimustulosten ristiriidattomuudesta ei voida olla, koska vain yksi tutkija on tehnyt tulkinnat kerätystä aineistosta.

Lähteet

Abdi, M. & Aulakh, P. S. (2018). Internationalization and performance: Degree, duration, and scale of operations. *Journal of international business studies*, 49(7), 832-857. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0146-8>

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Albaum, G. & Duerr, E. (2011). *International marketing and export management* (7. painos). Financial Times Prentice Hall.

Albaum, G., Duerr, E. & Josiassen, A. (2016). *International Marketing and Export Management* (8. Painos). Pearson Education Limited.

Agarwal, J. & Wu, T. (2015). Factors Influencing Growth Potential of E-Commerce in Emerging Economies: An Institution-Based N-OLI Framework and Research Propositions. *Thunderbird international business review*, 57(3), 197-215. <https://doi.org/10.1002/tie.21694>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Beatty, P., Reay, I., Dick, S. & Miller, J. (2011). Consumer trust in e-commerce web sites: A meta-study. *ACM computing surveys*, 43(3), 1-46. <https://doi.org/10.1145/1922649.1922651>

Bilkey, W. & Tesar, G. (1977). The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of international business studies*, 8(1), 93-98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>

Bouquet, C., Morrison, A. & Birkinshaw, J. (2009). International Attention and

Multinational Enterprise Performance. *Journal of international business studies*, 40(1), 108-131. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.64>

Chappell, C., Feindt, S. & Jeffcoate, J. (2002). Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce. *Small Business Economics*, 19(1), 51-62.

Cai, H., Jin, G. Z., Liu, C. & Zhou, L. (2014). Seller reputation: From word-of-mouth to centralized feedback. *International journal of industrial organization*, 34(1), 51-65. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2014.03.002>

Cassia, F. & Magno, F. (2022). Cross-border e-commerce as a foreign market entry mode among SMEs: The relationship between export capabilities and performance. *Review of International Business and Strategy*. <https://doi.org/10.1108/RIBS-02-2021-0027>

Chetty, S. & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International business review*, 9(1), 77-93. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X)

Colla, E., & Lapoule, P. (2012). E-commerce: Exploring the critical success factors. *International journal of retail & distribution management*, 40(11), 842-864. <https://doi.org/10.1108/09590551211267601>

Cuellar-Fernández, B., Fuertes-Callén, Y. & Serrano-Cinca, C. (2021). Survival of e-commerce entrepreneurs: The importance of brick-and-click and internationalization strategies. *Electronic commerce research and applications*, 46, 101035. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101035>

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall.

- Doern, R. R. & Fey, C. F. (2006). E-commerce developments and strategies for value creation: The case of Russia. *Journal of world business : JWB*, 41(4), 315-327. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.001>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Falk, M. & Hagsten, E. (2015). E-commerce trends and impacts across Europe. *International journal of production economics*, 170, 357-369. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.003>
- Fuller, M. A., Serva, M. A. & Benamati, J. (2007). Seeing Is Believing: The Transitory Influence of Reputation Information on E-Commerce Trust and Decision Making. *Decision sciences*, 38(4), 675-699. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2007.00174.x>
- Gabrielsson, M. & Gabrielsson, P. (2011). Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International business review*, 20(1), 88-99. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.05.001>
- Gefen, D. (2000). E-commerce: The role of familiarity and trust. *Omega (Oxford)*, 28(6), 725-737. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(00\)00021-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(00)00021-9)
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä hui-puilta*. Alma Talent.
- Geringer, M., Beamish, P. & daCosta, R. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10, 109–119. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100202>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications

for Strategy Formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
<https://doi.org/10.2307/41166664>

Gregory, G., Karavdic, M. & Zou, S. (2007). The Effects of E-Commerce Drivers on Export Marketing Strategy. *Journal of international marketing (East Lansing, Mich.)*, 15(2), 30-57. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.2.30>

Hallavo, J. (2013). *Verkkokaupan rautaisannos*. Talentum.

Havumäki, H. & Jaranka, E. (2014). *Sähköinen kaupankäynti (1. painos)*. Sanoma Pro.

Hennart, J. (2007). The Theoretical Rationale for a Multinationality-Performance Relationship. *Management international review*, 47(3), 423-452.
<https://doi.org/10.1007/s11575-007-0023-3>

Hirsjärvi S. & Hurme H. (2014). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita (15. uud. p.)*. Tammi.

Hussain, A., Akbar, M., Shahzad, A., Poulouva, P., Akbar, A. & Hassan, R. (2022). E-Commerce and SME Performance: The Moderating Influence of Entrepreneurial Competencies. *Administrative sciences*, 12(1), 13.
<https://doi.org/10.3390/admsci12010013>

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), 1411-1431.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

- Johanson, J. & Vahlne, J. (2013). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm – four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johansson, L. & Vahvaselkä, I. (2010). *Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä: Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista*. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2008). *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2010). *PK-yritysten kansainvälistyminen*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2017). *Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kim, K. & Lim, G. (2022). International Dynamic Marketing Capabilities of Emerging-Market Small Business on E-Commerce. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 17(1), 199-211. <https://doi.org/10.3390/jtaer17010010>

Koponen, A. (2006.) E-Commerce Electronic payments. Teoksessa S. Luukkainen (toim.), *Innovation in Telecommunications* (s. 26–30). Teknillisen korkeakoulun tietoliikenneohjelmistojen ja multimedian julkaisuja. Noudettu 24.1.2023 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Sakari-Luukkainen/publication/220917719_Digital_Rights_Management_in_the_Mobile_Environment/links/0deec529c361e5fafe000000/Digital-Rights-Management-in-the-Mobile-Environment.pdf#page=26

Lahtinen, T. (2013). *Verkkokaupan käsikirja*. Yrityskirjat.

Larimo J., & Kontkanen, M. (2007). Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Teoksessa M. Laukkanen (toim.), *Kasvuyritys 2007*. Talentum.

Laudon, K. C. & Traver, G. C. (2019). *E-commerce: Business, technology, society* (14th edition). Pearson Education Limited.

Leonidou, L. C. & Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of international business studies*, 27(3), 517-551. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490846>

Li, L., Qian, G. & Qian, Z. (2012). Early internationalization and performance of small high-tech "born-globals". *International marketing review*, 29(5), 536-561. <https://doi.org/10.1108/02651331211260377>

Lu, V. N. & Julian, C. C. (2008). The Internet, Strategy and Performance: A Study of Australian Export Market Ventures. *Journal of global marketing*, 21(3), 231-240. <https://doi.org/10.1080/08911760802152132>

Manotas, E. C. & Gonzalez-Perez, M. A. (2020). Internationalization and performance of

small and medium-sized enterprises from emerging economies: Using hazards methodology for competitiveness study. *Competitiveness review*, 30(5), 635-663. <https://doi.org/10.1108/CR-03-2019-0028>

Metsämuuronen, J. (2000). *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. Jaabes.

Moody, G. D., Galletta, D. F. & Lowry, P. B. (2014). When trust and distrust collide online: The engenderment and role of consumer ambivalence in online consumer behavior. *Electronic commerce research and applications*, 13(4), 266-282. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2014.05.001>

Muis, I. (2020). Marketing Strategy and Capability as the Mediators in Relationship of Market Orientation and Export Performance: A Case Study of Rattan Processing SMEs. *Binus business review*, 11(1), 31-42. <https://doi.org/10.21512/bbr.v11i1.5964>

Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>

Pasanen, A. (2005). *Kansainvälisen kaupan käsikirja*. Multikustannus.

Paytrail. (n.d.). *Verkkokauppa Suomessa 2022*. Noudettu 27.5.2023 osoitteesta <https://www.paytrail.com/raportti/verkkokauppa-suomessa-2022>

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press; Collier.

- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa ja P. Juuti, *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (luku 3.6) Gaudeamus.
- Qian, G., Li, L., Li, J. & Qian, Z. (2008). Regional Diversification and Firm Performance. *Journal of international business studies*, 39(2), 197-214. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400346>
- Reid, S. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101-112. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>
- Schweizer, R., Vahlne, J. & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of international entrepreneurship*, 8(4), 343-370. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>
- Selin, E. (2004). *Vientitoiminnan käsikirja*. WS Bookwell.
- Seristö, H. (2002). *Kansainvälinen liiketoiminta*. WSOY.
- Sfenrianto, S., Wijaya, T. & Wang, G. (2018). Assessing the buyer trust and satisfaction in the E-marketplace. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 13(2), 43-57. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000200105>
- Simon, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Sirmon, D., Hitt, M., Ireland, R. & Gilbert, B. (2011). Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of management*, 37(5), 1390-1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>

Suder, G. (2009). *International business*. SAGE Publications.

Swoboda, B., & Sinning, C. (2022). Effects of Internationalization Rhythm and Speed on E-Commerce Firms' Growth and the Role of Institutional Distances. *Management international review*, 62(2), 169-201. <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00463-4>

Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. *Academy of Management journal*, 39(1), 179-196. <https://doi.org/10.2307/256635>

Teece, D. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California management review*, 40(3), 55-79. <https://doi.org/10.2307/41165943>

Tihanyi, L., Griffith, D. & Russell, C. (2005). The Effect of Cultural Distance on Entry Mode Choice, International Diversification, and MNE Performance: A Meta-Analysis. *Journal of international business studies*, 36(3), 270-283. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400136>

Tilastokeskus. (n.d.). *Käsitteet*. Noudettu 15.11.2021 osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Vahlne, J. & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. *International marketing review*, 30(3), 189-210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>

- Vahlne, J. & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of international business studies*, 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vahvaselkä, I. (2009). *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi*. Edita.
- Vehmas, S. (2008). *Perusta menestyvä verkkokauppa*. WSOpro : Docendo.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Westwood, J. (2012). *How to get started in export*. Kogan Page.
- Xu, M., Tang, W. & Zhou, C. (2019). Procurement strategies of E-retailers under different logistics distributions with quality- and service-dependent demand. *Electronic commerce research and applications*, 35, 100853. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2019.100853>
- Yan, Z., Lu, X., Chen, Y. & Wang, K. (2023). Institutional distance, internationalization speed and cross-border e-commerce platform utilization. *Management decision*, 61(1), 176-200. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1172>

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Teema 1. Taustatiedot ja nykytilanne

- Perustamisvuosi ja kansainvälistymisen aloitusvuosi
- Liikevaihto ja viennin osuus liikevaihdosta
- Myyntikanavat viennissä
- Viennin tavoitteet aloittaessa vs nykyään

Teema 2. Kansainvälistyminen

- Päätösprosessi, valmistautuminen ja käyttöönottoprosessi
- Kansainvälistymisen motiivit
- Kansainvälistymisen edellytykset
- Kansainvälistymisen haasteet ja riskit
- Kansainvälistymisen anti
- Verkkokaupan rooli kansainvälistymisessä
- Kansainvälistymisen kehittyminen
- Yllätykset

Teema 3. Menestykseen vaikuttavat tekijät

- Yrittäjyyden rooli
- Resurssit (aineelliset ja aineettomat) ja niiden merkitys
- Osaaminen ja kansainvälinen kokemus
- Verkostot ja niiden merkitys

- Kilpailu, kilpailijat ja niistä erottuminen
- Asiakkaat ja asiakasymmärrys
- Markkinointi
- Strategiat
- Luottamus
- Verkkokaupan rooli menestyksessä
- Muita ajatuksia ja kommentteja

Liite 2. Haastattelukutsu

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Vaasan yliopistossa kauppatieteitä liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelmassa. Tällä hetkellä työskentelen pro gradu-tutkielmani parissa, jonka aiheena on pk-yrityksen kansainvälisen verkkokaupan kriittiset menestystekijät.

Tavoitteenani on haastatella suomalaisten pk-yritysten avainhenkilöitä, jotka työskentelevät kansainvälisen verkkokaupan parissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä yrityksen tulee ottaa huomioon kasvattaessaan vientiä uudelle markkina-alueelle ja luoda lisäymmärrystä menestyvän verkkokaupan avaimiin. Pyrin selvittämään tekijöitä, jotka vaikuttavat verkkokaupan kansainväliseen menestykseen.

Toivoisin, että yrityksenne toimitusjohtaja tai viennistä vastaava henkilö voisi tulla haastateltavaksi Teamsin välityksellä. Haastattelu kestää noin 60 minuuttia, eikä se edellytä valmistautumista. Vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti, joten haastateltavaa tai heidän yritystään ei pysty tunnistamaan pro gradusta.

Voitte vastata minulle tähän sähköpostiin tai soittaa niin voimme sopia haastatteluajan.

Parhain terveisin,

Laura Peltoniemi

044xxxxxxx

dxxxxxx@student.uwasa.fi