

# Kansainvälistymisen ABC-opas 2022

Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy

## Sisällysluettelo

1. KANSAINVÄLISTYMISESTÄ YLEENSÄ.....	1
2. MIKSI KANSAINVÄLISTYÄ? .....	1
3. KANSAINVÄLISTYMISEN PERUSASIAT, HAASTEET JA SUDEN KUOPAT .....	2
4. MINNE KANSAINVÄLISTYÄ?.....	4
5. KANSAINVÄLISTYMISEN STRATEGIA.....	7
5.1 Kohdealueen valinta.....	7
5.2 Tuotteiden/palveluiden valinta .....	8
5.3 Toimintatavan valinta .....	8
6. TIEDONHANKINTA KANSAINVÄLISTYMISEN TUEKSI.....	11
6.1 Ostettavia asiantuntijapalveluita .....	11
Toteutettavuustutkimus .....	11
Kilpailija-analyysi .....	12
Kansainvälisille messuille osallistuminen ja siihen valmistautuminen .....	12
Oma yhteyshenkilö ulkomailla .....	12
Kumppanihaku.....	13
Uusasiakashankinta .....	14
Tuontimahdollisuuksien selvittäminen .....	14
7. KANSAINVÄLISTYMISEN SUUNNITTELU .....	15
8. KANSAINVÄLISTYMISEN RESURSSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN.....	16
9. MITKÄ ASIAT JA MISSÄ JÄRJESTYKSESSÄ? KANSAINVÄLISTYMISEN KÄYTÄNNÖN TOIMET .....	17
10. YHTEENVETO .....	18

Kansainvälistymisen ABC-opas pohjautuu alunperin ESR-hankkeessa ”Tuottavuutta ja kansainvälistymistä” 2019 laadittuun oppaaseen.

## 1. KANSAINVÄLISTYMIESTÄ YLEENSÄ

Kansainvälistyminen tarkoittaa oman yrityksen markkina-alueen laajentamista oman maan ulkopuolelle. Erityisesti tuotteilla/palveluilla, joiden logistiikka on edullinen, voivat yritykset kansainvälistyä vauhdilla. Toisaalta logistiikka on yksi merkittävimmin kehittynyt toimiala globalisaation myötä.

Globalisaatio edesauttaa kansainvälistymisen ajattelun/hyväksymisen etenemistä. Erityisesti sähköinen maailma aikaansaa globalisaation edistymistä.

Suuret yritykset ovat jo kansainvälistyneet ja erityisesti B to B maailmassa pienempien yritysten on seurattava perässä, koska suurten yritysten tuotteet/palvelut varsin usein kohdentuvat maailmalle, siis jonnekin muualle kuin Suomeen ja niillehän pk-yritykset varsin usein toimittavat tavaransa ja palvelunsa.

Kansainvälistyminen toteutuu useinkin pk-yrityksellä lähialueille ja täysin ymmärrettävistä syistä. Osalla lähialueista toimintakulttuuri on useinkin liki samanlainen ja tavaroiden palveluiden toimittaminen sinne ei aiheuta suuria ongelmia eikä suuria kustannuksia ja lainsäädäntökin on liki samanlainen.

Kansainvälistyminen ja kansainvälinen toiminta tulee tulevaisuudessa lisääntymään merkittävästi. Siitä voitaneen olla kohtuullisen varmoja. Kansainvälistymistä helpottavat erilaiset yhteenliittymät ja yhteistyökuviot eri maiden kesken mm. EU ja pohjoismainen yhteistyö Norjan kanssa.

Varsin usein kansainvälistymistä tarkastellaan suppeasti keskittyen vientiin, mikä ei kuitenkaan ole viisasta, koska moni yritys ostaa ulkomailta joko tavaraa tai palveluja ja kansainvälistyy tällä tavalla ja saavuttaa näin kilpailuetua. Lisäksi yritys voi kansainvälistyä esim. palkkaamalla ulkomaista henkilökuntaa, joka erityisesti työvoimapula-aloilla on hyvinkin varteenotettava vaihtoehto.

## 2. MIKSI KANSAINVÄLISTYÄ?

Kansainvälistymisen syyt oivat moninaiset; yleensä se lähtee siitä, että yritys haluaa kansainvälistyä, joka tarkoittaa sitä, että ainakin jokin taho yrityksessä haluaa kansainvälistyä, joko omistajat, johto tai henkilöstö. Useimmiten se on joko omistajat tai johto. Ainakin voidaan olla kohtuullisen varmoja siitä, että ilman omistajien ja johdon aktiivista myötämielisyyttä kansainvälistymistä ei tapahdu.

Kansainvälistyminen voi tapahtua myös asiakkaiden vaatimuksesta/toivomuksesta. Esimerkiksi sellaisessa tapauksessa, että asiakasyritys laajenee ulkomaille ja suomalainen alihankkija/sopimustoimittaja kyselee huolissaan, että kuinka heidän käy, niin asiakas vastaa, että ei kuinkaan, jos olette yhtä lähellä ja toimitte paikallisella hintatasolla. Samoin kansainvälistyminen toteutuu myös, jos asiakaskunta on osaltaan kansainvälistä ja toisin päin, siis kansainvälistyminen toteutuu myös tilanteessa, jos ostopaikat ovat merkittävältä osin ulkomailla.

Yleensä kansainvälistymisellä haetaan liiketoiminnallisia hyötyjä, joko kasvua ja/tai kannattavuutta. Kotimaanmarkkinat ovat pienet ja helposti kyllästetyt. Jo Ruotsissa markkinat ovat kaksi kertaa suuremmat kuin Suomessa. Saksaan mentäessä markkinat kasvavat yli 10-kertaiseksi.

Kansainvälistymisen syynä voi olla myös kotimarkkinoiden kysynnän laskeminen. Kansainvälistymispaineita tuo, jos kotimaiset kilpailijat ovat hyötöneet kansainvälistymisestä esimerkiksi erikoistumisen ja pitkien tuotantosarjojen ansiosta. Kansainvälistyminen voi parantaa kannattavuutta, jos uusi kohdemarkkina tasaa kotimaan toiminnan sesonkivaihteluja. Motiivina voi olla myös raaka-aineiden ja työvoiman saanti.

Erään yrityksen syyt kansainvälistyä: ”Markkina liian pieni Suomessa, alun perin on ollut tarkoitus mennä maailmalle. Pullonkaulat opetellaan ensin Suomessa. Rahoittajat vaativat kansainvälistymistä jollain aikavälillä ja yritysjohdolla on oma halu kansainvälistyä”.

### 3. KANSAINVÄLISTYMISEN PERUSASIAT, HAASTEET JA SUDEN KUOPAT

Perusasiat kansainvälistymisessä ovat:

- tahto
- riittävä mahdollisuus ja todennettu tieto markkinan olemassaolosta ja
- kyky kansainvälistyä sekä riittävät resurssit

Kansainvälistymisessä yksi ratkaiseva asia on yrityksessä oleva tahto kansainvälistyä, koska asia, joka on varma, että ilman tahtoa kansainvälistymistä ei varmasti tapahdu. Tahto on oltava omistajien lisäksi yrityksen johdolla ja myös muulla henkilöstöllä. On tilanteita, jossa omistajat ja johto haluavat kansainvälistyä, mutta henkilöstö on syvällä mukavuusalueellaan ja vastustaa kansainvälistymistä minkä kehtaa.

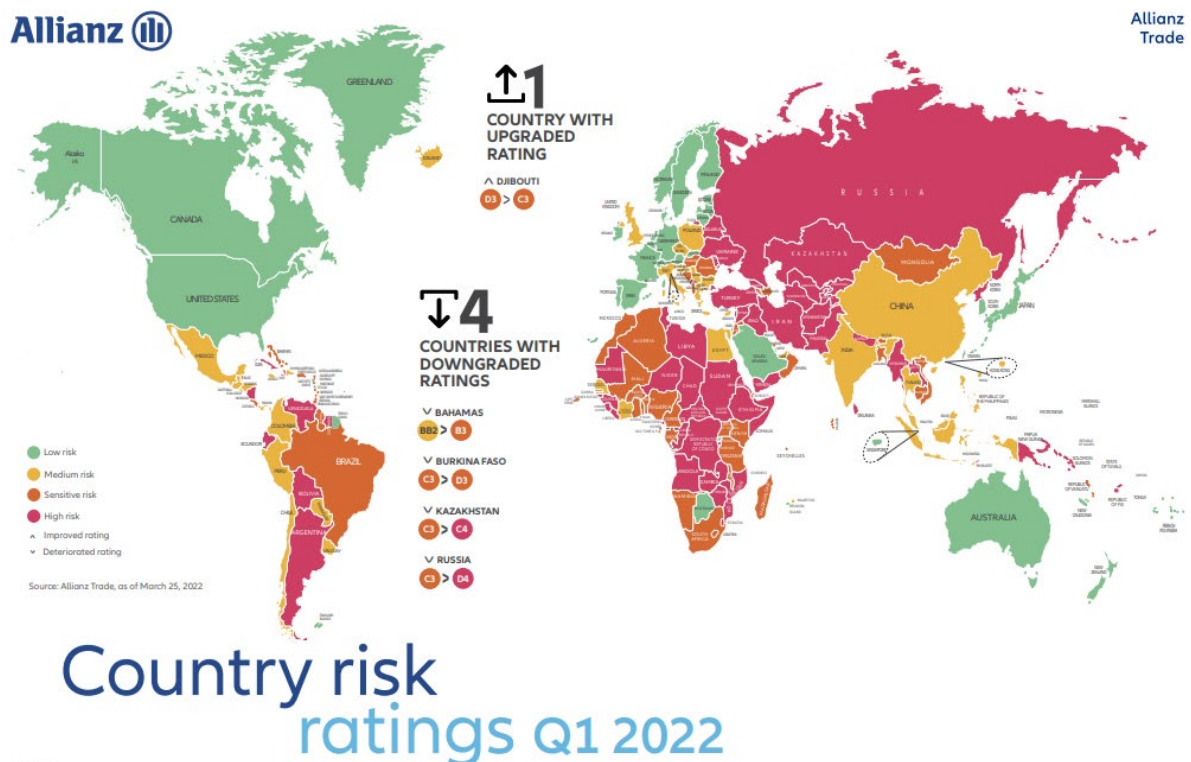
Toinen ratkaiseva asia on tietysti riittävä mahdollisuus uusilla markkinoilla ja todennettu tieto sen olemassaolosta. Mahdollisuuden olemassaolo selviää tutkimalla ja testaamalla. Sen aiheuttama kustannus on kuitenkin suhteellisen pieni verrattuna tappion mahdollisuuteen epäonnistuttaessa. Asia selviää tutkimalla markkinoita valitulla kohdealueella. Totta kai sen voi tehdä itse, mutta usein se maksaa melkoisesti enemmän kuin se, että käyttää asiantuntijaa, jonka tekemän tutkimuksen perusteella saa perustiedot markkinasta ja sen toiminnasta. Selvitettävähän on, että olemmeko kilpailukykyisiä mahdollisella uudella markkinalla, siis voimmeko saada kauppaa ja pystymmekö toimimaan kannattavasti markkina-alueella.

Yhtenä asiana on tietysti kykymme kansainvälistyä ja riittävät resurssit sen tekemiseen. Tarvitaan riittävät taloudelliset resurssit, koska kansainvälisessä toiminnassa mittakaava on useinkin toinen kuin kotimaassa. Henkisiä resursseja tarvitaan, siis osaamista, toiminta- ja yrityskulttuurin tuntemusta, lainsäädännön osaamista ja kielitaitoa. Ylipäättänsä on niin, että jollain riittävän osaavalla olisi oltava taitoa hoitaa ja aikaa sen tekemiseen. On vaarana, että resurssipuutteista johtuva hitaus tulkitaan haluttomuudeksi ja homma hiipuu siihen.

Kansainväliseen liiketoimintaan sisältyvät samat riskit kuin kotimaan liiketoimintaan. Kuitenkin kansainvälisessä liiketoiminnassa on enemmän sudenkuoppia kuin kotimaan liiketoiminnassa. Suurin osa mahdollisista riskeistä on kartettavissa tiedonhauilla ja ennakoivaltautumisella. Kansainvälisen kaupan riskit voidaan jakaa kolmeen:

1. Kaupalliset riskit. Nämä johtuvat sopimuskumppaneista tai markkinoista. Jo tarjouksen laatimisvaiheessa on oltava tarkkana. Jos kaupasta ei tehdä erikseen kauppasopimusta, tarjous on mahdollisesti ainoa dokumentti, johon kaupan ehdot on kirjattu. Proseduri voi lähteä matkaan yritykselle saapuneen tiedustelun tai tarjouspyynnön perusteella. Ennen tarjouksen tekemistä on selvitettävä siihen liittyvät yksityiskohdat ja edellytykset. Tarjousta laadittaessa on huomioitava mm. eri maiden lainsäädäntö, viranomaismääräykset, valuutan valinta, käytännön menettelyt, erilaisiin kauppatapoihin sisältyvät lisäkustannukset. Hinnoiteltaessa täytyy myös miettiä tarjoukseen sisältyvä toimituslauseke. Maakohtaisista asiakirjoista saa tietoa Business Finlandin julkaisemasta Laivauskäsikirjasta, johon on koottu yli 190 maan keskeiset tuontimääräykset. <http://www.exportfinland.fi/laivauskasikirja> Laivauskäsikirja on ajantasainen ja viimeisimmät muutokset maakohtaisesti on esitetty selkeästi linkin etusivulla. Laivauskäsikirjan tiedot on saatavilla vain suomeksi ja Suomesta tapahtuvan viennin näkökulmasta. Lisäksi Business Finland tarjoaa Laivauskäsikirjan neuvontapalvelua, joka on kaikkien suomalaisten vientiyritysten käytettävissä.
2. Maariski, joka sisältää poliittiset ja taloudelliset riskit. Alla Allianz Traden riskikartta vuoden 2022 alkuneljännekseltä. Vihreissä maissa riski on alhaisin ja tummanpunaisissa maissa korkein. Väriasteikko on kuvan vasemmassa alareunassa.

Lähde: [https://www.allianz-trade.com/content/dam/onemarketing/aztrade/allianz-trade\\_com/en\\_gl/erd/map/country-map/2022/QXP\\_RISK\\_MAP\\_Q1\\_2022.pdf](https://www.allianz-trade.com/content/dam/onemarketing/aztrade/allianz-trade_com/en_gl/erd/map/country-map/2022/QXP_RISK_MAP_Q1_2022.pdf)



3. Tavaroihin ja palveluihin liittyvät riskit. Vahinkoriskit ovat odottamattomien ulkoisten tekijöiden aiheuttamia. Kansainvälisen kaupan pidemmät kuljetusetäisyydet voivat aiheuttaa ennalta arvaamattomia ongelmia.

Riskejä voi hallita sopimuksilla, joissa osapuolten oikeudet ja velvollisuudet on määritelty riittävän selkeästi ja laajasti. Kansainvälisen kauppakamarin ICC:n mallisopimukset auttavat yrityksiä laatimaan kansainväliseen kauppaan liittyviä sopimuksia turvallisesti. Sopimusmalleja on esimerkiksi tavarankauppasopimuksesta, agentti- ja jälleenmyyntisopimuksesta sekä salassapitosopimuksesta.

Kansainvälisen Kauppakamarin (ICC) laatima Incoterms 2010 -toimitusehdot helpottavat tavarantoimituksesta sopimista. Rembursseja (ostajan pankin kirjallinen sitoumus kauppahinnan maksamisesta myyjälle) ja perittäviä sekä takauksia koskevat ICC-säännöt ovat maailmanlaajuisesti tunnustettuja. Sopimusmallit ja muut julkaisut löytyvät täältä: <https://icckauppa.fi/>

## 4. MINNE KANSAINVÄLISTYÄ?

Kuten aiemmin todettiin, kansainvälistyminen toteutuu useimmiten ensimmäisenä lähialueille, koska sinne kansainvälistyminen on kaikkein helpointa. Globaalisti tarkasteltuna kiinnostavia alueita ovat erityisesti Aasia, jossa mahdollisuuksia on monessa maassa ja tietyillä toimialoilla esim. Afrikka on erittäin kiinnostava. Mahdollisuuksia on joka puolella; eikä unohtaa voi esim. Amerikkaa, jossa on kuitenkin globaalisti suuri ostovoima ja jolla nykyisellään menee erittäin hyvin. Seuraavassa markkina-aluekohtaista tarkastelua:

### **Pohjoismaat**

Ruotsi on karkeasti ottaen kaksi kertaa Suomi ja markkinat usealla sektorilla on kaksi kertaa Suomen markkinat. Useilla toimialoilla on markkinamahdollisuuksia todella paljon. Aloitetaanpa vaikka kaivosteollisuudesta, jolla on vahva asema erityisesti Pohjois-Ruotsissa. Suur-Tukholman alueella on valtava rakentamisbuumi meneillään, koska Tukholman alueelle tarvitaan uusia asuntoja tuhansille ihmisille. Karolinska sairaalan ympärille on rakentunut melkoinen klusteri lääketeollisuutta, jota tosin on myös Etelä-Ruotsissa, Malmön alueella. Göteborg on autoteollisuuden keskus jne.

Norja on taas hyvinkin houkutteleva markkina vaurautensa ja työvoimapulansa takia. Norjalla on mm. rahasto, jonka suuruus on useita kertoja Suomen vuosibudjetti ja joka on tarkoitettu ajalle, kun öljytulot ehtyvät. Norjassa on lisäksi vahva telakkateollisuus, sekä off shore, että on shore puolella ja Norja on myös erittäin vahva erityisesti kalastus- ja kalanjalostusteollisuudessa.

Tanska on usein jäänyt vähemmälle huomiolle, vaikka muistettava on, että Tanska on erittäin kehittynyt mm. ICT sektorilla ja muistettava on, että Tanska on myös öljyvaltio, koska sillä on osuus Pohjanmeren öljystä. Tanska on pohjoismaisessa katsannossa myös varsin kehittynyt liikennekeskus, jonka yhteydet kaikkialle ovat erittäin hyvät.

## Baltian maat

Baltian maat ovat Viro, Latvia ja Liettua, jotka yhteensä muodostavat reilun 6 miljoonan asukkaan väestöpohjan. Muistettava on, että ne ovat kuitenkin kolme eri valtiota, jotka ovat erillisiä markkina-alueita.

Suomella on eniten yhteistyötä Viron kanssa johtuen kai lähinnä siitä, että Viro on maantieteellisesti lähimpänä ja Viron kieli on suomensukuinen kieli (kuulostaa tutulta, mutta...) Viron asukasluku on alle 1,5 miljoonaa, ja puolet väestöstä asuu Tallinnan alueella tai lähistöllä. Viro on ollut lähihistoriassa hyvin suosittu matkailukohde suomalaisille. Teollisuudesta on todettava, että Viro on maa, jossa on varsin paljon suomalaisten alihankintaa, mutta sen kasvunäkymät ovat vähäiset johtuen ennen kaikkea hintojen noususta. Muistettava on kuitenkin, että Viro on maa, joka on jakautunut ja jossa on merkittävä venäläinen vähemmistö. Mutta toisaalta Viro on maa, jonka valtionvelka on erittäin pieni ja maa on taloudellisesti kunnossa.

Latvia on seuraava Baltian maa; Latvian pääkaupunki Riika on Baltian suurin kaupunki ja merkittävä osa ulkomaisista Baltian toimipisteistä onkin sijoittunut Riikaan. Latviassa on/oli eniten yhteistyötä Venäjän kanssa ja Latviassa onkin suurin venäläinen vähemmistö. Yksi selittävä tekijä on se, että Latvian halki kulkee venäläinen rautatieyhteys Kaliningradiin, joka on Venäjälle hyvin tärkeä. Länsimaista Latvia on eniten yhteyksissä Ruotsiin ja ruotsalaiset ovatkin Latviassa varsin aktiivisia.

Liettua on Baltian maista suurin noin 3 miljoonan ihmisen asukasluvullaan. Liettuassa ei ole selvää suurinta kaupunkia, vaan sekä Vilna että Kaunas ovat liki yhtä suuria. Liettua on Baltian maista eniten maatalouteen keskittynyt maa ja se on eniten suuntautunut Keski-Eurooppaan, erityisesti Puolaan ja Saksaan. Pohjoismaista eniten yhteyksiä on Tanskaan.

Muistettava on, että Baltian maat ovat kolme eri maata, jossa on eri kieli ja eri kulttuuri ja on virhe uskoa, että maat voidaan hoitaa esim. yhdellä edustajalla.

## Muut maat

Keski-Euroopan suurin maa on **Saksa**, jonka yli 80 miljoonan henkilön väkiluku takaa sen, että sillä on myös suurimmat markkinat ja eniten sananvaltaa esim. EU:ssa. Saksa on kansainvälistyjälle mahdollisuus, mutta on muistettava, että Saksa ei ole yksi Saksa, vaan siellä on hyvinkin erilaisia alueita alkaen vanhan Itä-Saksan alueista, joilla kehitys ei ole ollut samanlaista kuin muualla Saksassa jatkuen esim. Ruhrin alueeseen ja vauraaseen Baijeriin. Kun suuntaa Saksaan on suunnattava jollekin alueelle, ei koko Saksaan.

**Itävalta** on Saksan vieressä ja EU:n jäsen, maa jolla menee kohtuullisen hyvin, ostovoimainen ja varsin mahdollinen kansainvälistymisen kohdealue.

**Puola** ja **Tšekki** sekä **Slovakia** ovat myös EU:n jäseniä, mutta entisinä sosialistimaina kehittymättömämpiä kuin esim. Itävalta. Toisaalta on muistettava, että esim. Tšekki on kehittynyt autonvalmistuksessa erinomaisen hyvin. Suomalaiset yritykset ovat jossain määrin suunnanneet Puolaan sen halvempien työvoimakustannusten vuoksi, mutta se on väliaikainen etu, joka ajan mittaan tasoittuu. Puola tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet esim. maanviljelykselle, mutta hyödyntämisen tulokset eivät ole olleet erinomaisia. Puolasta ehkäpä EU:hun liittymisen myötä odotettiin enemmän kuin mitä siitä on tullut toistaiseksi.

**Benelux-maat**, siis Hollanti, Belgia ja Luxemburg ovat hyvin mahdollisia kansainvälistymisen kohdealueita. Niiden 29 miljoonan asukkaan väestöpohja mahdollistaa suomalaisellekin yritykselle hyvän kansainvälistymisen kohdealueen. Maat ovat logistisesti melko lähellä, niillä on kehittynyt lainsäädäntö, liiketoimintatavat ja infrastruktuuri eikä mailla ole voimakasta patriotismia, kuten esim. Saksalla. Kaiken kaikkiaan kiinnostava alue.

**Yhdistynyt kuningaskunta ja Irlanti** muodostavat oman kokonaisuutensa ja josta Irlanti on EU:n jäsen. Yhdistynyt kuningaskunta on jättänyt EU:n seurauksineen, jotka ovat osittain toteutuneet ja osittain toteutumassa. Toisaalta on muistettava, että Yhdistynyt kuningaskunta on kuten Saksakin erilaisista alueista koostuva; on pohjoinen Skotlanti, joka haluaa pysyä EU:ssa ja on mm. äänestänyt itsenäisyydestä. Pohjois-Irlanti, joka haluaa pysyä EU:ssa ja jonka raja on muodostanut merkittävän ongelmakohdan EU:sta lähtemiselle. Wales, joka on alueen maatalousvaltaisista osa ja muodostaa Yhdistyneen kuningaskunnan sisällä oman, varsin itsenäisen alueensa, jolla on mm. osittain oma kieli. Irlanti on EU:n jäsen ja itsenäisenä kohtuullisesti toimeentuleva. Irlanti on maa, jolla on vahvat suhteet paitsi Englantiin, myös Yhdysvaltoihin ja Kanadaan, josta on toteutunut merkittävästi maastamuuttoa sinne. Irlanti on onnistunut saamaan erityisesti amerikkalaisyrityksiä maahansa antaen niille varsin huppeat tuet.

**Venäjä** on aivan oma lukunsa; se on - kuten sen kansallislaulussakin sanotaan - suuri ja mahtava ja pyrkii esiintymään vielä kokoaan suurempana. Venäjä on luonnonvaroilla mitattuna erittäin rikas, itse asiassa maailman suurin valtio. Samoin maantieteellisellä alueella mitattuna se on maailman suurin valtio. Muistettava on, että Venäjän yli 140 miljoonasta asukkaasta 120 miljoonaa asuu Euroopan puolella. Venäjä on Suomen rajanaapuri ja sen läheisyys tarjoaa Suomelle mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä. Venäjällä hyvin lähellä Suomea on sen toiseksi suurin kaupunki Pietari, joka yhdessä ympäristönsä (Leningrad Oblast) kanssa muodostaa yli 7 miljoonan asukkaan väestökeskittymän, jonka ostovoima on nousemassa, eikä Moskovakaan ole kaukana (alle 1000 km). Venäjä on käyttäytynyt ennalta arvaamattomasti hyökkäämällä Ukrainaan. EU ja USA ovat asettaneet runsaasti sanktioita Venäjälle. Nykyisen valtarakenteen voimassa ollessa Venäjällä ei voida olettaa, että lähivuosina olot palautuisivat normaaliksi. Tätä kirjoittaessa sota Ukrainassa on päällä eikä tiedetä koska se loppuu.

**Valkovenäjä** on Venäjän, Baltian maiden ja Puolan välissä oleva noin 10 miljoonan asukkaan valtio, joka on Venäjän voimakkaassa ohjauksessa ja jota hallitsee ikääntyvä Lukašenka, jonka väistyttyä tulee mielenkiintoinen vaihe valtiolle; tuleeko siitä Venäjän alainen vai jatkaako se itsenäisenä valtiona.

**Ukraina** on merkittävä valtio Venäjän naapurissa Mustan meren rannalla, jonka olemassaolo tällä hetkellä on uhattuna Venäjän hyökkäystoimien takia. Jälleenrakentamisen suunnittelu Ukrainassa on jo aloitettu, vaikka sota jatkuu. Suomalaisten yritysten olisi hyvä olla mukana jälleenrakentamisen suunnittelussa.



## 5. KANSAINVÄLISTYMISEN STRATEGIA

Strateginen suunnittelu on pitkän aikavälin toiminnan sekä tärkeimpien peruseriaatteiden suunnittelua. Strategia määrittelee päämäärät, tavoitteet ja toimintatavat sekä tarvittavan organisaation päämääriin pääsemiseksi. Toiminnan käynnistäminen vaatii sekä taloudellisia että henkisiä resursseja, joten myös tarvittavat resurssit sekä keinot niiden saavuttamiseksi on selvitettävä etukäteen. Lisäksi on huomioitava toimien kontrollointi, raportointi ja seuranta.

Kansainvälistymisen strategia koostuu useista elementeistä, joista tärkeimmät lienevät seuraavat:

- kohdealueen valinta
- tuotteiden/palvelujen valinta ja
- toimintatavan valinta.

### 5.1 Kohdealueen valinta

Kohdealueen valintaan vaikuttavat tekijät voidaan karkeasti jakaa toimintaympäristöstä johtuviin tekijöihin ja yrityksestä johtuviin tekijöihin.

Kohdealueen valintaan vaikuttavia ympäristötekijöitä ovat esim. seuraavat:

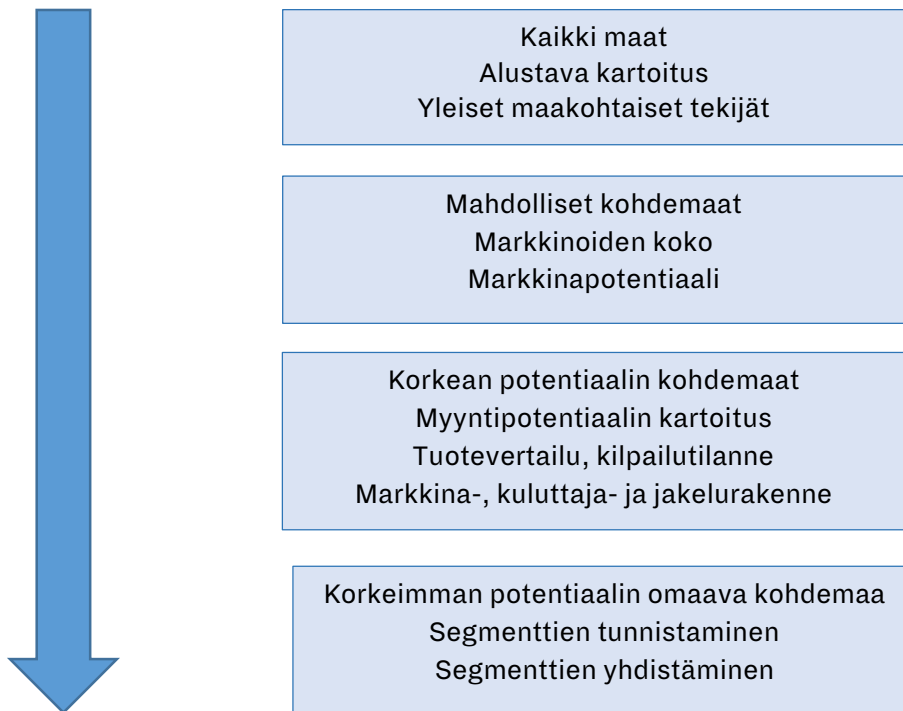
- vakaus/poliittinen/taloudellinen tilanne alueella
- patrioottisuuden aste
- kaupan esteet ja hidasteet
- markkinoiden koko ja rakenne kohdealueella
- toimialan kansainvälistymisen aste
- kilpailutilanne ja kilpailijat kohdealueella

Yrityksestä johtuvia tekijöitä ovat esimerkiksi seuraavat:

- kansainvälistymisen tavoitteet
- kansainvälistymisen suhteen tehdyt päätökset
- kansainvälistymiseen käytettävissä olevat resurssit
- kansainvälistymisen tarvitsema osaaminen ja sen olemassaolo tai hankkiminen yritykselle

Ylipäättänsä kohdealueen valinnassa kannattaa aloittaa helpoimmasta, siis naapurimaista, jonne fyysinen etäisyys ei ole kovin pitkä ja jonka kanssa asiointi on mahdollisimman vaivatonta. Suomalaisten yritysten kansainvälisestä toiminnasta hyvin merkittävä osa toteutuu EU:n alueella ja EU jäsenmaiden kanssa. Menneinä aikoina Venäjä oli hyvin merkittävä kauppakumppani, mutta pakotteiden myötä sen osuus on käytännössä loppunut.

## Kohdemarkkina-alueen valinta



## 5.2 Tuotteiden/palveluiden valinta

Tuotteita/palveluita valittaessa tulee pohtia miksi asiakas tarvitsisi juuri kyseistä tuotetta ja kuinka se eroaa muista tarjolla olevista vaihtoehdoista. Minkä hyödyn se tarjoaa asiakkaalle. Joissakin tapauksissa tuote pitää sopeuttaa uudelle kohdemarkkinalle vastaamaan alueen erityisvaatimuksia. Tällöin on mietittävä, kuinka tuote on muunneltavissa ja mitä se maksaa. Oleellista on, että tuote täyttää kohdemarkkinan laatuvaatimukset.

## 5.3 Toimintatavan valinta

Kansainvälistymisen tavat ja muodot voidaan karkeasti luokitella seuraavasti:

- vienti; suora tai epäsuora
- projektivienti
- alihankinta
- sopimusvalmistus
- franchising
- lisensiointi

- verkostoituminen
- allianssit
- yrityksen tai yksikön perustaminen



Vienti suoraan tai epäsuorasti. Vienti on vaihtoehtona silloin, kun potentiaalisten asiakkaiden määrä on varsin pieni, koska silloin asiakkuuksien hoitaminen kotimaasta käsin onnistuu. Lisäksi varsin monet alihankintayritykset ovat käytännössä vientiyrityksiä, koska heidän valmistamansa tuotteet/palvelut menevät vientiin osana jotain tuotetta/palvelua.

Projektivienti on tavallaan yksi viennin erityismuoto, jossa tarjoaja toimittaa esim. kauppakeskuksen tai muun vastaavan kokonaisuuden. Tyypillistä projektivienti on ollut erityisesti rakentamisessa ja teollisuuden investoinneissa. Kansainvälistymisessä edellytetään usein toteuttajaksi konsortiota, jossa yksi osapuoli on kohdemaata edustava (mm. Saksassa saksalainen osapuoli). Konsortion käyttö toteutuksessa on varsin tavanomaista, koska konsortion kautta referenssiluetteloon tulee lisää pituutta ja syvyyttä, joka puolestaan auttaa kohteiden saannissa. Turvallisin tapa lienee aloittaa niin, että hakeutuu ensin jäseneksi konsortioon tai alihankkijaksi jollekin konsortion jäsenelle. Kansainvälistymisessä referenssit ovat hyvin merkittävässä asemassa ja niitä on hankittava ennen mukaan pääsyä. PoC:t (proof of concept) on oltava kunnossa.

Alihankinta on yksi tapa kansainvälistyä. Se on varsin käyttökelpoinen, koska siinä yleensä asiakkaiden määrä on rajallinen ja useissa tapauksissa asiakkaat ovat luotettavia maksajia, mutta yleensä myös hyvin tiukkoja ostajia, jotka eivät maksa liikaa ja pitävät vaatimustason korkealla. Alihankkijana toimiminen on useinkin varsin hyvä ”koulu” aloittelevalle kansainvälistyjälle. Laatu on oltava kunnossa, toimitusajat ovat ehdottomia ja kommunikaatio tilaajan kanssa on toimittava. Alihankkijaksi pääseminen on useinkin päämiesauditoinnin takana eikä sen läpäiseminen ole itsestäänselvyys. Toisaalta se on varsin turvallinen tapa kansainvälistyä.

Sopimusvalmistus on tavallaan eräs muoto alihankintaa, koska sopimusvalmistuksessa päämies on voinut esim. ulkoistaa jonkin tuotteen valmistuksen kokonaan sopimusvalmistajalle ja sopimusvalmistaja valmistaa tuotteen ja jopa toimittaa sen asiakkaalle. Sopimusvalmistus on yleensä vaihe, jossa päämiehellä ja toimittajalla on jo pitkä yhteistyökokemus ja keskinäinen luottamus, joka mahdollistaa sen.

Franchising on kansainvälistymisen muoto, jota käytetään erityisesti palvelualoilla ja pienyritystoiminnassa. Kaikki tuntevat esim. Mc Donaldsin ja Pizza Hutin konseptin. Suomessa tunnetuin lienee Kotipizza ketju. Periaatteessa franchising ajattelu voisi olla nykyistä laajempaa ja erityisesti kansainvälistymisen muotona ja kaupan/palvelun aloilla. Suomessa suuremmat yritykset esim. Rautakirja käyttävät franchising konseptia kattaessaan R-kioskeilla pienemmät paikkakunnat.

Lisensiointi tulee kysymykseen silloin, kun tuotetta/palvelua ei ole mahdollista/taloudellista kuljettaa, mutta annetaan korvausta vastaan oikeus valmistaa tuotetta/palvelua. Korvaus voidaan veloittaa (ja niin yleensä tehdäänkin) kertakorvauksena ja kertyvän myynnin mukaan laskettavana/veloitettavana royaltina. Ongelmatonta lisensiointi ei kuitenkaan ole, koska lisensioinnin valvominen saattaa olla hyvin vaikeaa ja joissain kulttuureissa ei kunnioiteta sopimuksia ja oikeuksia vahvasti.

Verkostoituminen on yksi kansainvälistymisen muoto ja ideatasolla se tuntuukin erinomaiselta ajatukselta/konseptilta. Ajatellaanpa vaikka, että meillä on huonekalukauppa täällä Suomessa ja hankkiudumme yhteistyöhön vaikkapa tanskalaisen huonekalukauppiaan kanssa, jolloin käytämme puolin ja toisin samoja ostokanavia ja teemme yhteisostoja jne. Toisaalta verkostoituminen tarjoaa mahdollisuuksia esim. tarjota vaikkapa kuljetusliikelle Eurooppa-tasolla huolto- ja korjauspalveluja, joita asiakkaiden olisi hyvin hankala löytää ilman verkoston olemassaoloa.

Allianssit ovat yksi tapa kansainvälistyä. Mitä allianssit ovat; ne ovat esim. lentoliikenteessä yleisesti käytettyjä yhteistyökuvioita, joiden avulla mahdollistetaan toiminnot, joiden toteuttaminen muutoin olisi erittäin vaikeaa.

Yhtenä vaihtoehtona on luonnollisesti yrityksen/yksikön perustaminen ulkomaille. Jos perustetaan yksikkö ilman että perustetaan yritystä, puhutaan edustustosta, jotka tyypillisimmillään edustavat esim. keittiökalustealan yritysten "showroomit". Edustuston palveluksessa voi olla henkilökuntaa, mutta yritys ei voi sen nimiin tehdä kauppaa. Yrityksen perustaminen ja sen vaikeus vaihtelee maakohtaisesti varsin paljon. Englannissa se on helppoa; menet sisälle liikkeeseen, joka tarjoaa kyseisiä palveluja ja kun poistut sieltä, sinulla on yritys perustettuna. Valtaosassa EU-maista osakepääomavaatimusta ei ole. Yrityksen perustaminen on yleensä vastassa vasta sitten, kun asiasta ollaan suhteellisen varmoja ja on päätetty etabloitua pysyvästi maahan.

## 6. TIEDONHANKINTA KANSAINVÄLISTYMISEN TUEKSI

Tiedonhankinta kansainvälisiltä markkinoilta on äärimmäisen tärkeää. On tiedettävä riittävästi, ennen kuin päätös tehdään. Tiedonhankinta voidaan jakaa kahteen, yleiseen tietoon ja yksilöityyn tietoon. Yksilöityä, räätälöityä tietoa on esim. markkinoiden rakenne, tietyn toimialan päätoimijat ja hintataso kohdealueella.

Selvitettäviä asioita ovat ainakin:

- markkinan yleinen tila, vakaus ja ostovoima
- mikä on kohdealueen lainsäädäntö ja muut säädökset
- markkinoiden rakenne ja koko markkina-alueella
- ketkä markkinoilla jo ovat ja mikä on heidän markkinaosuutensa
- tuotteen/palvelun sopeuttamistarve
- mikä on markkinoiden hintataso ja meidän kilpailukykyämme alueella
- kuinka alueella toimitaan

Markkinaselvityksen teon voi aloittaa kirjoituspöytätyönä ja siihen löytyy erinomaisia lähteitä alkaen googlesta. Business Finlandilla on maaraportteja ja esim. CIA:lla on hyviä maaraportteja (country report, country profile). Business Finlandista ja ELY-keskuksesta voi saada rahoitusta markkinatutkimusta varten (esim. Explorer-rahoitus, Tempo-rahoitus). Myös mm. Ruotsilla (Business Sweden) on hyviä maaraportteja eri alueilta sekä ruotsin että englannin kielellä. Oppaan laatijalla on myös kokemusta suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymistä vuodesta 1991 lähtien. Toimialueemme ulottuu kaikkiaan 18 maahan. Sivuiltamme löytyy tietoa eri markkina-alueista ja alueiden asiantuntijoista: <https://kts hc.fi/kansainvalistyminen>

Tavallisesti kirjallisen tutustumisen jälkeen edetään kontaktivaiheeseen, jolloin ollaan yhteydessä haluttuihin tahoihin, siis potentiaaliin asiakkaisiin, viranomaisiin jne. ja tehdään puhelinhaastatteluja. Sen jälkeen edetään seuraavaan vaiheeseen, tapaamiseen, joka toteutuu joko asiakkaan vierailulla tarjoajan luona tai päinvastoin tai etätapaamisena. Varmistettava on, että tapaaminen toteutuu oikeiden henkilöiden kanssa, koska liian usein tapahtuu sitä, että tapaamisen toteuduttua huomataan, että tapaaminen ei kohdennu oikein. Tapaaminen tulee varmistaa riittävässä määrin, jotta se todella toteutuu ja siihen tulee valmistautua huolella. On varmistettava etukäteen se, että pystyy kommunikoimaan riittävällä tasolla.

### 6.1 Ostettavia asiantuntijapalveluita

#### Toteutettavuustutkimus

Jos yrityksellä on kansainvälistymistarkoituksessa useampia kohdemaita mielessä, mutta ei riittävästi tietoa päätöksenteon tueksi, sen kannattaa teettää toteutettavuustutkimus eri kohdemaista (country market feasibility test studies). Toteutettavuustutkimus auttaa yrityksiä päättämään minkä markkina-alueen se lopulta valitsee ja mikä alue tarjoaisi parhaat mahdollisuudet omaan vientistrategiaan liittyen.

## Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi (competition analysis) tehdään kansainvälistymisen alkuvaiheessa tai tutkittaessa uusia markkinoita. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on auttaa yrityksiä ymmärtämään markkina-aluetta ja heidän isompia kilpailijoita siellä. Analyysi auttaa yrityksiä tunnistamaan asemansa ja omat vahvuutensa kilpailijoihin nähden.

Kilpailija-analyysi sisältää seuraavia asioita kunkin yrityksen tarpeen mukaan:

- markkinakatsaus; rakenne, trendit ja tulevaisuuden mahdollisuudet
- markkinoilla jo olevien yritysten tutkiminen, mm. niiden markkinaosuudet, tarjottavat tuotteet ja palvelut sekä hintarakenne
- SWOT-analyysi
- asiantuntijan/konsultin suositukset

## Kansainvälisille messuille osallistuminen ja siihen valmistautuminen

Kun yritys on valinnut kohderyhmänsä ja kohdemaansa, se voi osallistua kansainvälisille messuille (international fairs). Tässä vaiheessa yrityksellä on jo jotain perustietoa kohdemaasta. Messuille osallistumisen tarkoituksena voi olla omien tuotteiden ja palveluiden markkinointi, kohderyhmän tietoisuuden kasvattaminen oman yrityksen tarjonnasta, yhteistyökumppaneiden löytäminen sekä uusien myyntikanavien avaaminen.

Ennen messuille osallistumista tulee

- kartoittaa jo markkinoilla olevat tärkeimmät kilpailijat, erityisesti ne, jotka osallistuvat myös ko. messuille
- valmistaa/päivittää uudet markkinointimateriaalit (ml. nettisivut, esitteet ja käyntikortit)
- tunnistaa ja kontaktoida tärkeimmät potentiaaliset yhteistyökumppanit
- järjestää tapaamisia valittujen yritysten kanssa
- valmistautua rikkomaan jäitä sopivalla tavalla ja ennakoida mahdollisia kysymyksiä ja kommentteja, joita voi tulla vastaan
- tutustua kulttuurisiin eroihin
- palkata tarkkailija/avustaja messuille ja jälkihoitoon

## Oma yhteyshenkilö ulkomailla

Yritys voi palkata paikallisen yhteyshenkilön tarpeen mukaan. On mahdollista sopia, että konsultti on yrityksen käytettävissä tietyn ajan esimerkiksi joka kuukausi tai että ajankäyttö sovitaan erikseen toimeksiantokohtaisesti. Saman yhteyshenkilön käyttäminen luo jatkuvuutta. Oma yhteyshenkilö voi olla erityisen tarpeellinen kansainvälistymisen alkuvaiheessa, mutta se voi olla aivan yhtä toimiva vaihtoehto myöhemminkin. Järjestely on joustava, koska ajankäyttö voi vaihdella täysin yrityksen tarpeiden mukaan. Alla on muutamia esimerkkejä siitä, mitä tämä järjestely voisi käytännössä tarkoittaa.

Jatkuva yhteydenpito

Paikallisen konsultin käytössä kaikkein tärkein asia voi olla yksinkertaisesti se, että konsultti on todellakin käytettävissä – joustavasti ja eteen tulevien tarpeiden mukaan. Konsultti voi toimia yrityksen paikallisena yhteyshenkilönä sen mukaisesti, miten hänen toimivaltuutensa on määritelty. Hän voi vastata yhteydenottoihin, tehdä yhteydenottoja ja hoitaa muita yrityksen toimintaan liittyviä asioita. Jatkuvässä yhteydenpidossa ajankäyttö voi vaihdella yrityksen tilanteen mukaan.

#### Messut tehokäyttöön

Kansainvälisille messuille osallistuttaessa kiire ja resurssipula aiheuttavat usein sen, ettei tilaisuudesta saada parasta mahdollista lopputulosta. Paikallinen konsultti voi auttaa ennen messuja kartoittamaan potentiaalisia asiakkaita sekä kontaktoimaan asiakkaita, kutsua asiakkaita messuille ja sopia messuaikaisista tapaamisista. Messujen jälkeen (ja myös niiden aikana) konsultti voi toimia apuna saatujen kontaktien jälkihoidossa, lisätietojen toimittamisessa sekä yhteistyön käynnistämässä. Yrityksen niin halutessa konsultti voi myös olla mukana messuosastolla lisäresurssina, kulttuuritulkkina, tietojen kerääjänä sekä toiminnan sparraajana.

#### Road show -kiertueiden järjestäminen

Paikallinen konsultti voi yrityksen puolesta hoitaa yrityksen road show -tyyppisten kiertueiden järjestelyt. Palveluun voidaan liittää tarvittaessa myös asiakaskartoitus. Konsultti ottaa yhteyttä paikallisiin asiakkaisiin ja sopii tapaamiset niin, että kiertueaika tulee tehokkaasti käytettyä ja logistiikka on mahdollisimman tehokas.

#### Kumppanihak

Jos yritys on hakemassa ulkomailta uutta tavarantoimittajaa, alihankkijaa tai yhteistyökumppania tai tarvitsee apua sopivien ehdokkaiden etsimisessä ja arvioinnissa, kannattaa hyödyntää kohdemaata tuntevaa asiantuntijaa.

#### Sopivien yritysten haku

Konsultti hakee sopivia yrityksiä annettujen valintakriteerien perusteella. Hän käyttää paikallistuntemustaan, tehtävään sopivia tietolähteitä ja suoria kontakteja alan toimijoihin. Hän etsii sopivia kumppaniehdokkaita, joiden pohjalta päätöksentekoa voidaan viedä eteenpäin. Konsultin käyttäminen säästää sekä aikaa että rahaa. Hän pystyy tekemään pohjatyön hyvin pitkälle valmiiksi etukäteen.

#### Taustatiedot

Kun haetaan alihankkijaa tai muuta yhteistyökumppania, on tärkeää hankkia riittävät taustatiedot. Paikallinen konsultti pystyy tekemään sen helpommin ja tehokkaammin kuin ulkopuolinen. Taustatietojen hakemisessa voi olla suurta etua siitä, että konsultti pystyy tarvittaessa tekemään tiedusteluja luottamuksellisesti.

#### Sopimukset

Yhteistyön aloittaminen uuden kumppanin kanssa edellyttää toimivia sopimuksia (edustaja-, asiakas- ja huoltosopimukset, kuljetus- ja vakuutus sopimukset). Sopimustekstien laadinnassa tai kumppanin tekemän sopimusehdotuksen tarkistamisessa ja kommentoinnissa kannattaa käyttää juristia. Jos

sopimus vaatii paikallisen ulkomaisen lainsäädännön erityisosaamista, kannattaa etsiä sopiva asiantuntija.

#### Uusiasiakashankinta

Toisessa maassa olevaa kohderyhmää kontaktoitaessa on hyvä hyödyntää kansainvälisen konsultin osaamista ja kokemusta. Yhdessä konsultin kanssa määritellään kohderyhmä ja asetetaan valintakriteerit, joiden pohjalta konsultti etsii vaatimukset täyttäviä kohdeyrityksiä. Konsultti tekee yhteydenotot ja esittelee kohdeyritykselle yrityksen ja tuotetarjonnan. Ennen yhteydenottojen aloittamista konsultti tarvittaessa auttaa markkinointimateriaalien laatimisessa ja kehittämisessä. Joskus on myös perusteltua hakea kohdeyrityksistä laajempia taustatietoja ennen yhteydenottojen aloittamista.

Konsultti ottaa yhteyttä ja hoitaa kontaktia tyypillisesti siihen asti, kunnes kiinnostuksen taso selviää. Toimeksiantaja tulee mukaan, kun keskustelut ovat edenneet riittävän pitkälle. Paikalliset olot tunteva konsultti on yhteydenottoihin hyödyllinen resurssi, koska hänen on usein helpompi tavoittaa oikeat henkilöt ja saada yhteydenpito käyntiin. Konsultti voi olla mukana vielä siinä vaiheessa, kun kontakti on jo muuten siirretty yritykselle. Konsultti voi esimerkiksi osallistua neuvotteluihin, hoitaa osan niistä kohdemaassa ja varmistaa yhteydenpidon sujuvuuden.

Yhteydenotoista kannattaa pyytää raportti, josta selviää sekä yhteydenottojen eteneminen, että niiden keskeinen sisältö. Raportti on hyödyllinen dokumentti, jos myöhemmin kontaktoidaan samoja yrityksiä toisessa yhteydessä.

#### Tuontimahdollisuuksien selvittäminen

Yrityksiä voi kiinnostaa myös kansainvälistyminen tuonnin kautta esim. Azerbaidžanista, Armeniasta, Kazakstanista, Kirgisiasta, Tadžikistaniasta tai Uzbekistaniasta. Yritykset voivat tilata selvityksen, joka kartoittaa niille sopivat materiaalit, komponentit ja tuotteet. Näin yritys voi saavuttaa lisää kilpailukykyä markkinoilla. Selvityksessä yritys saa listan sopivista/potentiaalisista toimittajista ja hintatasosta.



## 7. KANSAINVÄLISTYMISEN SUUNNITTELU

Kansainvälistymissuunnitelma voisi olla sisällöltään esim. seuraava:

1. Tausta ja nykytilanne
2. Kansainvälistymisen syyt ja perusteet
3. Panostusmahdollisuudet
4. Mihin maihin, mille markkina-alueille, miksi ja missä järjestyksessä ... siis Kansainvälistymisstrategia ja tavoitteet
5. Mitkä asiat pitää toteutua, jotta strategia toteutuu ja tavoitteet saavutetaan??
6. Kansainvälistymisen toimenpideohjelma
7. Kansainvälistymisbudjetti
8. Referenssit
9. Yhteenveto

Kansainvälistymissuunnitelmaa laadittaessa hyvänä lähtökohtana on yrityksen taustan ja nykytilanteen analysointi. Tässä voi tarkastella lyhyesti yrityksen toimintaa, organisoitumista, taloutta, jatkuvuutta, ihmisiä, osaamista, asiakassuhteita ja mainetta. Jotain voi myös sanoa toimialasta, yritysympäristöstä ja kilpailijoista. Yrityksen tila voidaan määritellä myös SWOT-analyysin avulla ja esittää yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Kansainvälistymisen syitä voi olla liiketoiminnan luonne ja uusien markkinoiden tarve. Yritys voi myös tunnistaa uuden toiminnan mahdollisuuden ulkomailla. Kansainvälistyminen voi olla myös seurausta impulssiin reagoimisesta, oman toiminnan tehostamisesta tai henkilökohtaisista motiiveista.

Panostusmahdollisuudet voidaan jakaa henkisiin, fyysisiin ja taloudellisiin resursseihin. Henkisten resurssien kohdalla on tarkoituksena yrityksen henkilöstön ja osaamispääoman tunnistaminen. Kannattaa myös pohtia onko yrityksessä riippuvuuksia, jotka muodostavat riskin yrityksen toiminnalle. Fyysisiin resursseihin luetaan tilat, koneet, laitteet ja järjestelmät, jotka mahdollistavat kansainvälistymisen. Fyysisiin toimintapuitteisiin vaikuttaa myös sijainti, kunto, tehokkuus ja käytettävyys. Taloudellisia resursseja miettiessä tulee huomioida myös lisäpääoman tarve ja vakuudet. Tässä kohdassa kannattaa myös tuoda esille jo tehdyt panostukset, esim. messuille tutustumiset, käännetyt esitteet ja nettisivut.

Kansainvälistymisstrategian yhteydessä kuvataan kiinnostavat kohdealueet, miksi näille alueille halutaan ja missä järjestyksessä edetään. Tavoitteisiin voidaan kirjata sekä lyhyen että pidemmän tähtäimen tavoitteita. Visioinnin aikajänteenä voi olla viisi vuotta. Tavoitteissa voi mainita tavoiteltavan toimialasektorin, liikevaihdon, henkilöstömäärän ja jotain yrityksen liiketoiminnasta mm. kuinka sitä on kehitetty.

Kansainvälistymisen toimenpideohjelma sisältää suunnitelmat alkukartoituksesta, asiakas- ja kilpailijaselvityksistä, messuvierailuista ja markkinointimateriaalin työstämisestä. Tähän listaan voidaan myös määritellä kunkin toimenpiteen vastuuhenkilöt ja toteutusajankohdat.

Kansainvälistymisbudjetin voi laatia vuositasolla tai tarkemmin. Menopuolelle tulee kirjata ainakin matka- ja messukustannukset, uusasiakashankinta- ja edustuskustannukset, materiaalikustannukset, palkat. Tulopuolelle voi budjetoida mahdolliset tukimaksut.

Referensseillä on iso merkitys kaupankäynnissä. Etenkin B2B -puolella referenssit ovat yksi selkeimmistä ja eniten hyödynnetyistä keinoista. Muiden asiakkaiden kokemukset tuotteesta/palvelusta sekä yrityksestä vaikuttavat suuresti päätöksentekoon. Jos referenssejä ei ole aiemmin hyödyntänyt liiketoiminnassaan, niin viimeistään nyt kannattaa pyytää referenssiluvat asiakkailtaan.

## 8. KANSAINVÄLISTYMISEN RESURSSIT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Kansainvälisen toiminnan käynnistäminen aiheuttaa muutoksia yrityksen resurssitarpeissa. On mietittävä miten resurssit jakautuvat ja riittävät. Kansainvälistymiseen on varattava riittävästi henkisiä, fyysisiä ja taloudellisia resursseja. Jo suunnitteluvaihe sitoo rahaa. Ylipäätään kansainvälistymisen kustannukset ovat usein odotettua isommat ja tulojen kotiutuminen odotettua hitaampaa. Kansainvälisessä kaupassa maksuajat saattavat olla jopa 90-120 päivää.

Henkilöstöresurssit koostuvat yrityksen henkilöstön osaamispääomasta. Kansainvälistyminen edellyttää henkilöstöltä, varsinkin myyntihenkilöiltä vankkaa kielitaitoa. Tulkkeja voi käyttää satunnaisessa ulkomaankaupassa. Osaamispääomaan kuuluu myös mahdollinen kansainvälisen toiminnan tieto ja kokemus, kulttuurien tuntemus, kyky kommunikoida sekä motivaatio- ja energiataso.

Fyysisiä resursseja ovat toimitilat, koneet, laitteet ja kalusto. Kehittämistarpeita analysoitaessa on huomioitava niiden kunto, tehokkuus ja sopivuus käyttöön.

Taloudellisten resurssien riittävyttä laskettaessa on huomioitava monenlaiset välittömät kustannukset. Kustannuksia aiheutuu markkinointitutkimuksista, konsultoinnista, matkoista, messuille osallistumisesta, PR-toiminnasta, tuotesopeutuksesta, sertifiointista, patenteista, muista tuotesuojista, käännöksistä (markkinointi- ja myyntimateriaali sekä tuoteinformaatio englanniksi tai kohdemaan kielellä), lisäinvestoinneista ja lisääntyneestä käyttöpääoman tarpeesta (maksuajat!).

Kaikki valtiorahoitteiset kansainvälistymispalvelut on koottu yhteen Team Finlandin toimesta. Team.Finland.fi -sivuilta löytyy myös tietoa kansainvälistymisen rahoittamisesta. Team Finland-verkoston kuuluvat mm. Finnvera, Business Finland, ELY-keskukset, Finnfund ja Finnpartnership:

<https://www.team-finland.fi>

Kaikkia saatavilla olevia rahoitusvaihtoehtoja ei esitellä tässä yhteydessä. Ajantasaista ja tarkkaa tietoa saa rahoitusta myöntäviltä organisaatioilta. Esimerkkinä mainittakoon kuitenkin Business Finlandin Explorer-tuoteperhe. Explorer-rahoituksen avulla voi hankkia asiantuntija-apua kansainvälisille markkinoille menoon, osallistua pk-yritysryhmässä ulkomaisille ammattimessuille tai

koota pk-yritysten ryhmän yhteisten liiketoimintamahdollisuuksien selvittämiseen kansainvälisillä markkinoilla. Tuotteet ovat Market Explorer, Talent Explorer, Group Explorer ja Exhibition Explorer:

<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/explorer/>

Rahoitukseen liittyen on Suomen Yrittäjien toimittama kattava opas – Kansainvälistyvän yrityksen rahoitus ja palvelut. Opas esittelee erityisesti markkinarahoitusta täydentävää rahoitusta ja julkisia kasvu- ja kansainvälistymispalveluja. Oppaan voi ladata Suomen Yrittäjien sivulta:

<https://www.yrittajat.fi/oppaat/kansainvalistyvan-yrityksen-rahoitus-ja-palvelut/>

## 9. MITKÄ ASIAT JA MISSÄ JÄRJESTYKSESSÄ? KANSAINVÄLISTYMISEN KÄYTÄNNÖN TOIMET

Ensin on selvitettävä onko yrityksellä edellytyksiä kansainvälistyä. Kotipesän on oltava kunnossa ja vasta sitten voidaan miettiä onko meillä resursseja lähteä ulkomaille. Sen jälkeen voidaan selvittää markkina- ja kohdealuekohtaiset edellytykset. Kohdemaahan tutustuminen vaatii muutakin kuin markkinoiden tuntemusta. Esimerkiksi kohdealueen juridiikan tunteminen on todella tärkeää. Muita käytännön asioita, joista pitää ottaa selvää jo etukäteen, ovat esimerkiksi tuotteiden dokumentointi, mahdolliset lupaprosessit, tullausasiat. Kirjallisen tiedon hankkimisen lisäksi kannattaa käydä kohdemaassa ja tavata pari potentiaalista yhteistyökumppania. Kaikin puolin hyvä valmistautuminen ja ennakkotyö maksavat itsensä takaisin. Voihan olla, että selvittelyvaiheen ja paikan päällä käymisen jälkeen tullaan siihen tulokseen, ettei alueelle kannata lähteä kansainvälistymään.

Kun on päätetty, että aloitetaan kansainvälistyminen valitulle alueelle, tulee miettiä kansainvälistymisen vaihtoehdot esim. käytetäänkö kotimaista tai paikallista agenttia. Miten logistiikka hoidetaan ja kuinka paljon se maksaa. Logistiikan kustannuksiin vaikuttaa tietysti välimatkan pituus. Huomioitava on myös eri aikavyöhykkeiden vaikutus liikeasioiden hoitamiseen. Amerikassa ja Kiinassa on yhteistä valveilla oloaikaa suhteellisen vähän.

Kun kohdealue ja tuoteportfolio ovat tiedossa, täytyy asettaa kansainvälistymisen tavoitteet ja markkinoinnin kilpailukeinostrategiat (tuotestrategia, hintastrategia, saavutettavuusstrategia, markkinointiviestintästrategia).

Business Finlandin sivuilta löytyy Laivauskäsikirja, joka kuvaa hyvin vaiheet tarjouspyynnöstä tavarantoimituksiin:

[http://www.exportfinland.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=4c3afb57-e3eb-4b0e-9c97-f0e14099c7f5&groupId=10304](http://www.exportfinland.fi/c/document_library/get_file?uuid=4c3afb57-e3eb-4b0e-9c97-f0e14099c7f5&groupId=10304)

## 10. YHTEENVETO

Kansainvälistyminen on pitkän tähtäimen investointi. Alkukartoitus on erittäin tärkeä. Näin voi säästää resursseja. Hyvään valmistautumiseen kuuluu myös paikallisten toimintatapojen tunteminen. Kaiken kaikkiaan kansainvälistyminen vaatii kärsivällisyyttä ja läsnäoloa. Lopuksi vielä muutaman projektihimme osallistuneiden yritysten kokemuksia kansainvälistymisestä:

”Tuotteet on otettu hyvin vastaan, kansainvälisillä markkinoilla on oltu tyytyväisiä. Yllättävän helppoa on ollut saada yhteyksiä alussa, nyt on vaikeaa löytää lisää uusia kumppaneita ... puolella. Mutta kun onnistuu löytämään, tapahtuu eteneminen nopeasti. Kulttuurieroja ei ole ollut suuria, joitain erilaisia vivahteita loppuasiakkaiden käyttäytymisessä järjestelmän käyttötarkoituksen suhteen on ollut. Näitä ei ole koettu negatiiviseksi ongelmaksi, asia ratkaistaan tuotekehityksessä. Kaiken kaikkiaan ei ole ollut suuria haasteita.”

”Bisnes on bisnestä maailmalla ja kotimaassa. Haasteita aina, välillä tulee turpiin. Kun kauemmaksi lähdetään, on haasteellista löytää potentiaaliset asiakkaat ja saada heidät kiinnostumaan. Markkinaselvitykset yhtä tyhjän kanssa yleisellä tasolla, niistä on huonoja kokemuksia. Sen sijaan kontaktit joilla voi tehdä kauppaa ovat tärkeitä. Alkuaikoina kun ei ole kokemusta eikä verkostoa eikä suunnitelmaa haasteet ovat suuremmat ja kynnys päästä alkuun kasvaa. Pitkäjänteisyys ja sinnikkyys alkuvaiheessa tarpeen, nopeita ratkaisuja ja menestystä johtavaa polkua ei ole. Jalkatyötä vaatii, että pyörä lähtee pyörimään ja saadaan tunnettuutta yritykselle. Mietittävä mikä on hyödyllistä asiakkaalle. Isosti pitäisi uskaltaa alussa satsata, reunaehdot jos väärät pienenä yrityksenä kun ei ole resursseja ongelmana on mittakaavavirhe. On oltava rahaa, aikaa ja mahdollisuus paneutua kansainvälistymiseen.”

”Yllättävää on ollut helppous, on melkein sama myykö Saksaan vai Mikkeliin. EU-maissa toiminta helppoa. Saksassa on yhteistyökumppanina suomea puhuva agentti, Englannissa iso maahantuojia. Venäjällekin EU:n ulkopuolelle on myyty, tullauksen kanssa on silloin vähän ihmettelyä ollut.”

”Perustoiminnan mahdollistamiseksi haasteellista pitää ohjelmat ja systeemit ajantasaisina ja toimivina. Vie paljon aikaa, kun systeemit muuttuvat jatkuvasti. Ulkomaalaisten kanssa toimiminen on periaatteessa samanlaista kuin suomalaisten kanssa toimiminen.”

”Startupissa on intoa enemmän kuin resursseja, ei ole rahallisia resursseja eikä järkeäkään kansainvälistyä ennen kuin toimintaan tarvittavat luvat ovat selvät. Haasteita etenemisessä on, mutta ei pidä jäädä niihin kiinni. Pitää osata vaiheistaa yrityksen elinkaari ja määritellä raharesurssit ja päättää missä kohtaan kansainvälistyminen on oikea-aikaista. Huomioitava, että eteneminen on hidasta eikä tapahdu yhdessä yössä.”