

Maa-analyysi liiketoiminnalli- sesta näkökulmasta tukemas- sa kansainvälistymisstrategiaa

Case: SuperApp Oy, Yhdysvallat

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan ko
Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Tea Laiho

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

LAIHO, TEA:

Maa-analyysi liiketoiminnallisesta
näkökulmasta tukemassa kansainvä-
listymisstrategiaa
Case: SuperApp Oy, Yhdysvallat

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 86 sivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona lahtelaisen KIBS-palveluja eli osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja tarjoavan SuperApp Oy:n käyttöön. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdemaan potentiaali kansainvälisen liiketoiminnan ja palveluyrityksen näkökulmasta. Tarkoituksena oli antaa case-yritykselle työkaluja ja avaimia, sen laajentaessa liiketoimintaansa tulevaisuudessa ulkomaille, erityisesti Yhdysvaltoihin. Tämä tutkimus käsittelee osaa kansainvälistymisstrategiaa varten tehtävistä selvityksistä ja arvioinneista. Koska aihe on niin laaja, ja koska yritykseltä puuttui vielä oleellisia tietoja lopullisesta tuotteesta, työstä rajattiin pois rahoitus, kilpailija- ja asiakas-analyysit.

Teoriaosuuteen kerättiin mahdollisimman kattava tietopohja tukemaan tutkimuksen analyysia; minkälaiset lähtökohdat ulkoinen toimintaympäristö antaa kansainvälistymiselle ja mitä palveluyrityksen kansainvälistyminen tarkoittaa käytännössä. Tietopohjaan kerättiin myös avaimia kansainvälistymisstrategian suunnitteluun ja sen toteutukseen sekä listattiin erilaisia muita tutkimuksia ja analyysia, jotka kannattaa tehdä ennen prosessia. Empiriaosiossa käytiin läpi yrityksen kansainväliset valmiudet SWOT-analyysia käyttämällä ja laajempaan maakartoitukseen käytettiin PESTEL-analyysia. Yhdysvaltalaisen liiketoimintakulttuurin lisäksi analysoitiin tapakulttuuria Geert Hofsteden mukaan. Riskienhallintaosuudessa kerättiin tulevat haasteet ja uhat yhteen sekä mietittiin keinoja niistä selviytymiseen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kirjoituspöytä tutkimus. Työn tuloksena yritys sai tietopohjan ja analyysia, joita se voi hyödyntää suunnitellessaan ja laajentaessaan toimintaansa ulkomaille. Analyysien tuloksena yritys sai alustavan kartoituksen Yhdysvaltojen markkinoille siirtymisestä, mutta työ on hyödynnettävissä myöhemmin myös muita potentiaalisia kohdemaita ajatellen. Työtä on mahdollista hyödyntää jatkossa kansainvälistymisstrategian suunnittelun ohessa myös esimerkiksi markkinointisuunnitelman tai yrityksen ulkopuolisen rahoituksen hankinnassa.

Asiasanat: KIBS, liiketoimintakulttuuri, maa-analyysi, palveluvienti, Yhdysvallat

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade

LAIHO, TEA:

Country Analysis as Part of International Business Strategy
Case: SuperApp Oy, United States of America

Bachelor's Thesis in International Trade, 86 pages

Spring 2016

ABSTRACT

The thesis was commissioned by and executed in cooperation with the knowledge intensive business services providing company SuperApp Oy, in Lahti, and is the part of the company's ongoing development project of internationalization. The purpose of the study was to investigate the potential of the target country (USA) from the perspective of business and internationalization. The focus of the thesis was to supply tools and keys to the case company for when they expand their business abroad, especially to the United States. The thesis deals with one part of the surveys that are recommend to do before taking the business abroad. The research had to be limited because of the broadness of the subject and due to the lack of important information concerning details of the final product. Thus, financial management, competition- and customer research were excluded from the study.

The study consists of two parts, a theoretical background and an analyses part. The theoretical background collected an extensive knowledge base to support the relevant analyses of the following: what kind of baseline do external operational environments provide to internationalization and what is it like to internationalize a small service providing company in practice. The SWOT analysis is used to analyze the case company and the PESTEL analysis is used to analyze the target country. The second part of the study includes an examination of business etiquette in the USA. Cultural behavior is analyzed by using a theory based on a famous social psychologist Geert Hofstede. The main risks and threats, and ways to eliminate them are analyzed in the part of risk management.

A desk research was used as a research method. The study results show that the company got useful information of the USA market and internationalization overall. In the future, besides an international business strategy, the company can use the study, for example, to make a marketing plan or to apply for external funding.

Key words: business culture, country analysis, exporting services, KIBS, USA

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustatiedot	1
1.2	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja pääasialliset tietolähteet	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ OSANA KANSAINVÄLISTYMISTÄ	7
2.1	Markkinointiympäristö	7
2.2	Strateginen suunnittelu yrityksen kansainvälistymisessä	8
2.3	Strategista suunnittelua tukevat selvitykset ja tutkimukset	9
2.3.1	Kohdemarkkinavalinta ja markkinoiden kartoitus	10
2.3.2	Kilpailutilanteen alustava kartoitus	12
2.4	Kansainvälistymisstrategia	12
2.5	Maa-analyysi osana kansainvälistymistä	15
2.5.1	Makroympäristö osana päätöksentekoa	15
2.5.2	Kohdemaan kulttuuri	15
2.6	Kansainvälistymisessä huomioon otettava lainsäädäntö ja sopimusoikeus	17
2.6.1	CISG	17
2.6.2	UNIDROIT-periaatteet	18
3	PALVELUYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	19
3.1	Kansainvälisen liiketoiminnan käynnistäminen	20
3.2	Palveluyrityksen kansainvälistymisen muodot	21
3.3	Palveluviennin historiaa ja nykytilanne	21
3.4	KIBS-yritysten kansainvälistyminen	22
3.5	Kauppan esteet	24
3.6	Viennin operaatiomuodot	25
3.7	Operaatiomuodon valintaprosessi	26
3.8	Ulkomaankaupan arvonlisäverotus Suomessa palveluja myytäessä	27
3.9	Riskit ja riskienhallinta	29

4	SUPERAPP OY:N YRITYSESITTELY JA -ANALYYSI	31
4.1	SuperApp Oy ja Weele Oy	31
4.2	Yrityksen liikeidea	31
4.3	Yrityksen kansainvälistämisen päätuote Weele	32
4.4	Yrityksen henkiset resurssit ja yrityskulttuuri	33
4.5	Weelen kansainvälistymisen polut	34
5	MAA-ANALYYSI: YHDYSVALLAT	37
5.1	Maaprofiili lukuina, kuvina ja faktoina	37
5.2	Poliittinen ja laillinen ympäristö	39
5.3	Ekonominen tilanne	40
5.3.1	Talouskriisi	40
5.3.2	Kansainvälinen kauppa	42
5.4	Sosiaalikulttuuri Yhdysvalloissa	45
5.5	Teknologia Yhdysvalloissa	48
5.6	Ekologia Yhdysvalloissa	49
5.7	Yhdysvaltojen ja Suomen välinen kaupankäynti	50
5.7.1	Kahdenväliset suhteet	50
5.7.2	Kaupallis-taloudelliset suhteet	51
5.8	Yhdysvallat ja Euroopan Unioni	51
5.9	Verotus Yhdysvalloissa	53
6	YHDYSVALLAT LIIKETOIMINNALLISESTA NÄKÖKULMASTA	55
6.1	Yhdysvaltalainen liiketoimintakulttuuri	55
6.1.1	Valmistautuminen liiketapaamiseen	56
6.1.2	Liiketapaamiset	58
6.2	Tapakulttuuri Geert Hofsteden mukaan	59
6.2.1	Valtaetäisyys	60
6.2.2	Yksilöllisyys	61
6.2.3	Maskuliinisuus vs. Feminiinisyys	62
6.2.4	Epävarmuuden välttäminen	62
6.2.5	Pitkän vs. lyhyen tähtäimen orientaatio	63
6.2.6	Suopeus	64
6.3	Riskit ja riskienhallinta	65
6.3.1	Riskit	65
6.3.2	Riskeiltä suojautuminen	67
6.3.3	Kansainvälinen sopimus	67

6.3.4	Apuja kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiseen	70
6.4	SWOT-analyysi yrityksen valmiuksista kansainväliseen kauppaan	72
7	POHDINTA	77
7.1	Johtopäätökset yhteenvedon muodossa	77
7.2	Tutkimuksen validiteetti, objektiivisuus ja reabiliteetti	82
7.3	Tutkimuksen oma arviointi	83
7.4	Jatkotutkimus- ja kehitysehdotuksia	84
	LÄHTEET	87

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustatiedot

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona lahtelaiselle start up -yritykselle nimeltä SuperApp Oy, joka tarjoaa KIBS-palveluja (Knowledge Intensive Business Services) eli osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja muille yrityksille. Nämä palvelut on siis kehitetty asiantuntijapalveluiksi tukemaan toisten yritysten liiketoimintaa (Tilastokeskus 2003). Yrityksen pitkän aikavälin strategiaan kuuluu liiketoiminnan kansainvälistäminen Yhdysvaltoihin, ja siitä syntyi yrityksen tarve kohdemaan kartoitukselle. Strategia on pitkän tähtäimen näkemys ja suunnitelma siitä, millä tavoitteilla ja keinoilla visio, toiminta-ajatus ja arvot toteutuvat tulevaisuudessa (Opetushallitus 2016a). Kansainvälistymisstrategiaa varten tarvitaan laajaa tietämystä kohdemaasta ja sen markkinoista, mitä tukevat erilaiset analyysit ja tutkimukset. Pohjatyöt kansainvälistymisstrategian tekemiselle voivat olla vielä myöhemmässäkin vaiheessa ratkaisevan tärkeitä.

Jotta yritys voidaan saattaa maailmalle liiketoiminnallisesta näkökulmasta kannattavasti, huomioon on otettava lukuisia eri prosessiin vaikuttavia tekijöitä. Toimeksiantajana SuperApp Oy antoi vapaat kädet etsiä tietoa kohdemaasta ja soveltaa sitä yrityksen kannalta tärkeisiin asioihin. Opinnäytetyön tekijän opintojen suuntaus ja oma kiinnostus aihetta kohtaan johti työn rakenteen muodostumiseen, ja sen sisältö pyrittiin rajaamaan mahdollisimman työelämälähtöiseksi ja käyttökelpoiseksi yrityksen tarpeita huomioiden.

Työssä tuli ottaa huomioon, että kyseessä on start up -yritys eli nuori kasvuyritys, jonka tuote on vielä ainakin toistaiseksi jatkuvassa kehityksessä, ja muutoksia tuotteeseen tai kehityssuuntaan saattaa tulla työn aikana. Päätuotteen ominaisuudet, suunta ja visio muuttuivatkin prosessin aikana useasti, mikä on start up -yrityksen luonteen vuoksi yleistä. Tämä kuitenkin vaikutti myös tutkimuksen luonteeseen ja aihealueita jouduttiin rajaamaan osaksi tietojen puutteen vuoksi. Yrityksen toimiala oli tutkimuksen tekemi-

sen kannalta kuitenkin selkeä, ja työssä pystyttiin keskittymään nimenomaan palveluyrityksen kansainvälistymiseen sekä KIBS-palveluiden kansainvälistämiseen ja tietojen soveltamiseen käytännössä. Tutkimusta on tehty yrityksen asettamalla tavoitteella, että yrityksen kansainvälistyminen tapahtuu ainakin aluksi Suomesta käsin eli tällöin puhutaan palvelun viennistä ulkomaille eikä esimerkiksi toimipisteen perustamisesta kohdemaahan.

1.2 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset

Työn päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, millainen maa Yhdysvallat on kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamisen näkökulmasta, jos yrityksenä on suomalainen KIBS-palveluja tarjoava pienyritys. Tavoitteena oli tehdä tutkimusta ja analysointia keskittyen siihen, että yritys voi myöhemmin hyödyntää työtä osana kansainvälistymisstrategiaa Yhdysvaltoihin. Alatutkimuskysymyksenä oli selvittää, minkälaisia valmiuksia ja ominaisuuksia case-yrityksellä on laajentaessaan toimintaansa ulkomaille, ja siihen liittyen tavoitteena oli tehdä lopuksi SWOT-analyysi tutkimuksen kokonaiskuva huomioiden. Tavoitteena oli myös antaa yritykselle työkaluja ja avaimia myöhempiä käyttötarkoituksia varten, kuten tietopohjaa markkinointisuunnitelman ja kilpailuanalyysin tekemiselle, ulkopuolisen rahoituksen hakemiselle tai kansainvälistymisstrategian tekoon mihin tahansa muuhun maahan.

Kohdemaavalintaan vaikutti yrityksen omat toiveet ja taustatiedot, joita lähdettiin tutkimaan tässä työssä tarkemmin. Yrityksen johto esitti mielenkiinnon kohteekseen Yhdysvaltojen osavaltion Kalifornian, tarkemmin eriteltynä Los Angelesin ja San Franciscon, mikä on huomioitu erityisesti kohdassa 5.9 ”Verotus Yhdysvalloissa”. Työstä rajattiin pois rahoitus, sillä vaikka se on oleellinen asia kansainvälistäessä yritystä, SuperApp Oy:lle on jo tehty alustavat laskelmat rahoituksesta, ja suunnitelmat sen hankkimisesta, muun tahon toimesta.

Kasvuyrityksen luonteen vuoksi kilpailija- ja asiakas-analyysit jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä päätuote on jatkuvassa kehityksessä, jolloin pääkilpailijoita ei pystytä erittelemään eikä markkinoita pystytä kohdentamaan mihinkään tarkkaan segmenttiin. Tällä hetkellä päätuote toimii kalenteriapplikaationa osana toista toiminnanohjausjärjestelmää, mutta visio on itsenäisessä toiminnanohjaus- tai projektinhallintajärjestelmässä. Tuotteen tulevaisuuden ollessa vielä hieman epäselvä, kilpailuanalyysia tai kunnollista kilpailutilanteen kartoitusta ei voitu tehdä yksityiskohtaisten tietojen puuttuessa ja yrityssalaisuuden rajoittaessa tiedonantoa tutkimuksen tekoon. Tietopohjassa, luvuissa kaksi ja kolme, on kuitenkin huomioitu osaksi myös nämä osa-alueet myöhempää käyttöä ja yleistä hyödynnettävyyttä varten.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja pääasialliset tietolähteet

Työn tutkimusmenetelmäksi valittiin kirjoituspöytä tutkimus, jota tarkemmin ilmaistuna voidaan tämän työn kohdalla kutsua laadulliseksi tapaustutkimukseksi; tutkimuksen kohteena on case-yritys ja spesifioitu kohdema, joita tutkitaan ja analysoidaan. Työn pääasiallisina lähteinä käytettiin useita kansainvälisen kaupan kirjallisia teoksia, kuten Bergström & Leppäsen ”Yrityksen asiakasmarkkinointi, 2015”; Äijön (2008) ”Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy” sekä Äijön aiempi teos (2001) ”Suomalaisyritys kansainvälistyy; strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu”. Myös yksi elektroninen painos, Johansson & Vahvaselän (2010) ”Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä”, oli yksi tietopohjan päälähteistä. Taustatiedot yrityksestä tutkimuksen tekemiseen saatiin yritykseltä sekä Kauppalehden sivuilta (Lappi 2016; Kauppalehti 2016). Toimitusjohtaja Risto Lappia haastateltiin useaan kertaan prosessin aikana syksyllä 2015 ja keväällä 2016. Tutkimuksen tekijän kansainvälisen kaupan opinnot ovat yhtenä komponenttina vaikuttamassa empiriaosioissa.

Aiemmin aihetta on tutkittu vain osissa; esimerkiksi pelkästään Yhdysvaltain liiketoimintakulttuuria on tutkittu Mirka Luotisen opinnäytetyössä keväällä 2015 nimikkeellä ”Liiketoimintakulttuuri Yhdysvalloissa, suomalais-

yrittäjien näkökulma” (Luotinen 2015). KIBS-palveluiden kansainvälistymistä on tutkittu ja raportoitu myös esimerkiksi Tekesin selvityksessä 2016: ”Asiantuntijapalvelujen kansainvälistämisen keinot, mahdollisuudet ja haasteet; KIBS-selvityksen opit” (Toivonen, Patala, Lith, Tuominen & Smedlund 2016). Tekesin selvitystä on käytetty myös tämän opinnäytetyön yhtenä lähteenä. Olemassa olevien tietojen ja tutkimusten sovellus, suomalaiselle KIBS-palveluita tarjoavalle start up -yritykselle, eli pienelle kasvuyritykselle, on kokonaisuutena uusi aihe tutkimukselle. Ottaen huomioon nämä sovellukset, aikaisemmin mainitut työn tavoitteet ja tutkimuksen fokus KIBS-palveluiden kansainvälistämisessä, on työllä myös uutusarvoa. Saatua tietoa pystytään myös yleistämään.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö pyrittiin rakentamaan siten, että kokonaisuus on koko tutkimuksen läpi looginen ja selkeä. Tarkoituksena oli myös jakaa työ kahteen selkeään osa-alueeseen; analyyseja ja tutkimusta tukeva tietopohja ja empiriaosio. Tällöin voidaan nähdä suora yhteys teorian ja käytännön välillä.

Opinnäytetyö koostuu johdannon jälkeen kuudesta pääluvusta, jotka ovat järjestyksessä oheisessa kuviossa (kuvio 1). Työn tietopohja rakentuu kahdesta pääluvusta: ”2. Ulkoinen toimintaympäristö osana kansainvälistymistä” ja ”3. Palveluyrityksen kansainvälistyminen”. Seuraavassa luvussa (luvussa 4) esitellään itse case-yritys, mikä lasketaan myös empiriaosioon kuuluvaksi. Varsinainen työn empiriaosuus jatkuu luvuissa viisi ja kuusi; ”5. Maa-analyysi: Yhdysvallat” ja ”6. Yhdysvallat liiketoiminnallisesta näkökulmasta”. Viimeisestä osasta (luvusta 7) löytyvät työn pohdinta eli johtopäätökset yhteenvedon muodossa ja tutkimuksen arviointi.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne vaihe vaiheelta.

Luku 2 käsittelee pääosin strategisen suunnittelun lähtökohtia, kansainvälistymisstrategian suunnittelua ja sen tekemisen eri vaiheita, tutkimuksia ja analyyseja sekä luvussa annetaan viitekehys kansainvälisen kaupan lainsäädännölliseen puoleen. Luvussa 3 keskitytään nimensä mukaisesti palveluyrityksen kansainvälistymiseen; kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämiseen, kansainvälistymisen eri muotoihin, käydään lyhyesti läpi palveluviennin historiaa ja nykytilannetta sekä eri operaatiomuotoja ja operaatiomuodon valintaprosessia. Myös riskienhallinnan teoria kuuluu tähän lukuun.

Luvussa 4 esitellään case-yritys; sen liikeidea, päätuote, henkiset resurssit, yrityskulttuuri ja tuotteen kansainvälistymisen polut. Luvussa viisi (5) Yhdysvaltojen faktatietojen lisäksi PESTEL-analyysillä haettiin kattavaa kokonaiskuvaa maasta, ja samalla pyrittiin ymmärtämään sen asemaa talousmahtina syvällisemmin. Analyysin muutosvoimat on pyritty avaamaan tarkoitukseen sopivalla tavalla ja yrityksen kansainvälistymisen nä-

kökulmasta. Luvussa käydään läpi myös Yhdysvaltojen ja Suomen valistää kaupankäyntiä, Yhdysvaltojen ja Euroopan Unionin välisiä suhteita sekä verotusta Yhdysvalloissa.

Luvussa kuusi (6) analysoidaan Yhdysvaltalaista liiketoimintakulttuuria ja paneudutaan Yhdysvaltalaiseen tapakulttuuriin Geert Hofsteden mukaan. Luvussa perehdytään riskeihin ja niiden hallintaan sekä sopimusoikeudellisiin asioihin. Kuudennesta luvusta löytyy myös SWOT-analyysi case-yrityksen valmiuksista kansainväliseen kauppaan Yhdysvalloissa. Viimeisessä luvussa (luvussa 7) on yhteenvedon ja johtopäätöksien lisäksi esitelty jatkotutkimus- ja kehitysehdotuksia sekä arvioidaan tutkimuksen validiteettia, objektiivisuutta ja reabiliteettia.

2 ULKOINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ OSANA KANSAINVÄLISTYMISTÄ

Luvussa käsitellään yrityksen ulkoista toimintaympäristöä, johon yrityksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, ja asioita, joihin on vain hyvin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa. Aluksi käydään läpi lähtökohtia kansainvälistymisstrategian tekemiselle makroympäristön ja strategisen suunnittelun peruseriaatteiden pohjalta. Seuraavaksi on selvitetty strategista suunnittelua tukevia selvityksiä ja tutkimuksia sekä kohdemarkkinoiden valintakriteereitä. Maa-analyysin tekeminen ja kohdemaan kulttuurin tuntemus ovat merkittäviä osia kansainvälistymistä, ja niihin on paneuduttu luvun keskivaiheilla. Kansainväliseen kaupankäyntiin liittyy myös lainsäädännöllisiä asioita, jotka tulee ottaa huomioon esimerkiksi kauppakirjaa tehtäessä, joten kansainvälisen kauppalain peruseriaatteen löytyvät luvun lopusta.

2.1 Markkinointiympäristö

Markkinointiympäristöllä tarkoitetaan yrityksen markkinointiin vaikuttavia erinäisiä tekijöitä, jotka voidaan jakaa karkeasti sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Nämä tekijät joko rajoittavat yrityksen toimintaa tai luovat uusia mahdollisuuksia. Yrityksen sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi liikeidea, päämäärät, omistajat, organisaatio, resurssit ja markkinoinnin tavoitteet. Markkinointiympäristön ulkoiset tekijät edustavat yrityksen lähtötilannetta suhteessa ympärillä tapahtuviin asioihin, mutta erityisen haastavaa siitä tekee se, että ulkoinen ympäristö muuttuu koko ajan. (Bergström & Leppänen 2015, 36–37.)

Kuitenkin ulkoisia tekijöitä voidaan tarkastella mikro- ja makronäkökulmista. On olemassa sellaisia lähietäisyyden eli mikroympäristön asioita, joihin yritys pystyy omilla teoillaan vaikuttamaan. Näitä ovat esimerkiksi tuotteen kysyntä ja markkinat, kilpailu, verkosto ja kumppanit. Makroympäristö koostuu poliittisista ja yhteiskunnallisista, ekonomisista, sosiokulttuurillisista, teknologisista ja ekologisista asioista, joihin yrityksellä ei puolestaan ole vaikutusvaltaa. (Bergström & Leppänen 2015, 36–37.)

2.2 Strateginen suunnittelu yrityksen kansainvälistymisessä

Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan kaikkien tärkeimpien peruseriaatteiden sekä laajojen kokonaisuuksien ja pitkän aikavälin toiminnan suunnittelua. Periaatteiden luominen yrityksen pitkän tähtäimen toiminnalle on strategisen suunnittelun päätavoite. Tärkeimmät strategian osa-alueet ovat operaatiomuodon valinta ja yrityksen perustoimintojen eli markkinoinnin, tuotannon, rahoituksen ja henkilöstöhallinnon suunnittelu. Osa-alueita ei voi suunnitella erikseen miettimättä, kuinka päätökset vaikuttavat toisiin, sillä jokainen osa-alue vaikuttaa automaattisesti useimpiin muihin alueisiin. Strategisesta suunnitteluvaiheesta seuraava askel on yksityiskohtaisen ja lyhyen tähtäimen suunnitteluvaihe, jota kutsutaan operatiiviseksi suunnitteluksi. (Äijö 2001, 50–51.)

Äijön (2001, 7-10) mukaan strategisen suunnittelun laatu on ratkaisevassa asemassa yrityksen menestyksen osalta globaalissa kilpailussa. 2000-luvulla maailman markkinat ovat yhdentyneet ja liiketoiminta kansainvälistynyt kiihtyvää vauhtia (Äijö 2008, 19). Puhutaan globalisoitumisesta, joka on myös yksi tämän ajan muutostrendeistä; kaikki yritykset kansainvälistyvät joko aktiivisesti tai passiivisesti, eikä kehitystä voida pysäyttää. Globalisoituminen avaa yrityksille uusia mahdollisuuksia, mutta haastaa myös kovenevaan kilpailuun. Menestyäkseen näillä markkinoilla yritysten on pystyttävä parantamaan laatua, palvelua ja innovaatiota sekä alentamaan kustannuksia samanaikaisesti. (Äijö 2001, 7-10.)

Yrityksen kansainvälisen toiminnan strateginen suunnittelu on monimutkaista ja resursseja vaativaa työtä. Kokematon yritys helposti oikaisee eri vaiheita ja ei täten erota metsää puilta; eli toisin sanoen keskitytään vain pieniin yksityiskohtiin, tehdään päätökset sen hetkisen tuntuman perusteella ja unohdetaan kokonaiskuva sekä oikea suunta, mitä kohti ollaan menossa. Vaarana lyhytkatsoisessa toimintatavassa on se, että suunnitteluun aletaan suhtautua mekaanisesti kilpailijoita kopioiden, sekä vain vanhoja kaavoja noudattaen. (Äijö 2001, 50–51.)

Nykypäivänä yritysjohdolla tulisi olla kirkas visio siitä, mikä strategisessa suunnittelussa ja kansainvälisessä toiminnassa on olennaista; tällöin suunnittelu on selkeää ja mielekästä, mutta tärkeimpänä: menestyksen näkökulmasta kauaskantoista. Strategisen vision osa-alueita (kuviot 2), jotka luovat perustan perinteiselle rutiinisuunnittelulle, ovat muun muassa kilpailuetu, yrityksen ydinosaaminen, näkemys markkinoiden kehityssuunnasta ja näkemys siitä, mikä on yrityksen rooli markkinoilla pitkällä tähtäimellä. (Äijö 2001, 11.)



KUVIO 2. Yrityksen strategisen vision osa-alueet Äijön (2001, 49) mukaan

2.3 Strategista suunnittelua tukevat selvitykset ja tutkimukset

Olennainen osa suunnitteluprosessia ovat erilaiset tutkimukset, analyysit ja selvitykset, jotka toteutetaan tukemaan itse suunnittelua. Yritysanalyysi helpottaa kokonaiskuvan hahmottamista, ja yrityksen toimintojen kehittyessä sitä on helppo päivittää muuttuvissakin olosuhteissa. Siinä tutkitaan kaikki yrityksen toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttavat sisäiset tekijät, joita ovat muun muassa markkinointi, materiaali-, rahoitus- ja henkilöstöresurssit. Äijön (2001) mukaan yrityksen kilpailukyvyssä olennaisinta on yrityk-

sen selvä paremmuus jonkin *asiakkaan* kannalta tärkeän tekijän osalta, kun otetaan huomioon ulkomaisten kilpailijoiden etulyöntiasema markkinoilla, ja markkinointitoimenpiteiden oikeanlainen hoitaminen, sillä pelkkä hyvä tuote ei riitä takaamaan menestystä globaalissa kilpailussa. Ympäristöanalyysissä käydään läpi sellaiset muutokset ja trendit, joilla voi mahdollisesti olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan; huomioon tulee ottaa sekä kansallinen että kansainvälinen konteksti. (Äijö 2001, 59–61.)

Yrityksen ja sen toimintaympäristön analysoimiseen, ja näiden kahden alueen yhteenvetona, voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysia, joka tulee sanoista strengths eli vahvuudet, weaknesses eli heikkoudet, opportunities eli mahdollisuudet ja threats eli uhat. (Äijö 2001, 58.) Vahvuudet ja heikkoudet muodostavat analyysin sisäiset tekijät eli yrityksen ominaisuudet, joissa se on selvästi kilpailijoita parempi tai huonompi. Mahdollisuudet ja uhat puolestaan muodostavat analyysin ulkoiset tekijät, joista selviää mitä mahdollisuuksia esimerkiksi vallitsevat trendit suovat yritykselle tai mitä rajoittavia tekijöitä ympäristö luo. (Opetushallitus 2016b.)

Äijön (2001, 58) mukaan muita suunnittelun tueksi suositeltuja tutkimuksia ja analyyseja SWOT-analyysin lisäksi ovat esimerkiksi asiakas- ja kilpailija-analyysi, markkinoiden alustava kartoitus, valittujen markkinoiden yksityiskohtainen analyysi, markkinoiden jatkuva seuranta sekä myynnin seuranta ja analyysi. Lisäksi eri suunnittelun vaiheissa saatetaan tarvita erilaisia lisätutkimuksia, -kartoituksia ja -selvityksiä. Täten suunnittelua tukevaa tutkimustoimintaa ei voida ajatella vain muutamana yksittäisenä toimenpiteenä vaan se on jatkuvaa tiedon keruuta eri kansainvälistymisen vaiheiden vaatimana.

2.3.1 Kohdemarkkinavalinta ja markkinoiden kartoitus

Kohdemarkkinavalinta tarkoittaa yrityksen kansainvälistymisen kannalta päätöstä siitä, mitkä markkinat tuntuvat sopivimmilta ja millaista asiakasstrategiaa tullaan myöhemmin käyttämään. Valinta perustuu aina yrityksen

tietotaitoon esimerkiksi kohdemaan markkinamahdollisuuksista. Kuitenkin suunnitelmalliseen kohdemarkkinavalintaan liittyy vahvasti myös kulujen ja asiakkaiden tarpeiden arviointia. Myöskin tiedon saatavuus vaikuttaa merkittävästi valintaan. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 25.) Tärkein valintakriteeri on yrityksen kokonaismarkkinapotentiaali (Äijö 2001, 62). Kokonaispotentiaalin arvioinnissa tulee ottaa huomioon neljä pääkriteeriä, jotka ovat markkinoiden koko, markkinoille pääsyn helppous, kilpailun määrä ja tuotteiden hyväksymisaste (Äijö 2008, 102).

Markkinapotentiaalia voidaan mitata erilaisin keinoin. Riippuen tiedon saatavuudesta, arviot perustuvat joko faktaan ja lukuihin tai karkeisiin arvioihin. Vaikka luvut perustuisivat arvioihin, ovat ne joka tapauksessa luotettavampia kriteereitä kuin pelkästään intuitioon luottaminen. Seuraavassa vaiheessa maat tai alueet laitetaan paremmuusjärjestykseen, jotta päätös parhaasta markkina-alueesta tehdään rationaalisin perustein. Kuitenkaan tuotteen ja kohdemaan valinta ei voi olla pelkkää matematiikkaa vaan lukuja joudutaan myös analysoimaan ja tulkitsemaan. Viime kädessä arvioidaan sitä, kuinka suuren osan yritys voisi saada kokonaismarkkinoista. Osuuden suuruuteen vaikuttaa luonnollisesti kilpailuetu ja markkinoinnin osaaminen. (Äijö 2001, 62–63.)

Vaikka yrityksen markkinapotentiaali perustuu markkinoiden kokoon, kilpailun määrään, markkinoille pääsyn helppouteen ja tuotteen hyväksyttävyyteen, lopullinen potentiaali riippuu monista muistakin eri tekijöistä, kuten talouden tilasta, kaupan esteistä tai esimerkiksi ostokäyttäytymisestä, ja kysynnän ja tarjonnan tasapainosta. (Äijö 2001, 62.) Suuret markkinat ja suuri kysyntä eivät välttämättä ole aina lupaava merkki, sillä on tunnettava myös kilpailun taso, kysynnän kasvu ja saturaation aste eli markkinoiden kylläntymisen aste. Korkeat myyntiluvut markkinoilla saattavat kieliä siitä, että markkinat on jo kyllästetty tarjonnalla ja jos kysyntä ei kasva, yritys voi saada myyntiä ainoastaan syömällä muiden yritysten markkinaosuuksia. (Äijö 2001, 63.) Tällöin kilpailu on paljon kovempaa ja kilpailijoilla on jo entuudestaan vahvempi asema markkinoilla.

Äijön (2008, 105–106) mukaan, kun kohdemaata ja tarkemmat kohdemarkkinat on valittu, on keskityttävä tarkemmin ainakin seuraaviin asioihin: markkinoille pääsyn esteisiin, markkina-analyysin eli markkinoiden ja kysynnän koon ja kehityksen seuraamiseen sekä asiakasanalyysin tekemiseen. Markkinoille pääsyn esteet ovat kaikkia niitä asioita, jotka vaikeuttavat yrityksen tuotteen markkinoille pääsyä tai jotka ovat kilpailijalla paremmin. Markkina-analyysissä arvioidaan kokonaismarkkinoiden kokoa, kehitystä ja koostumusta. Asiakas-analyysin tehtävänä on selvittää kaksi päävaihetta, jotka ovat asiakasketjun ja päätöksentekoprosessin selvittäminen sekä asiakasominaisuuksien ja -tarpeiden selvittäminen sekä tuotekonseptianalyysi.

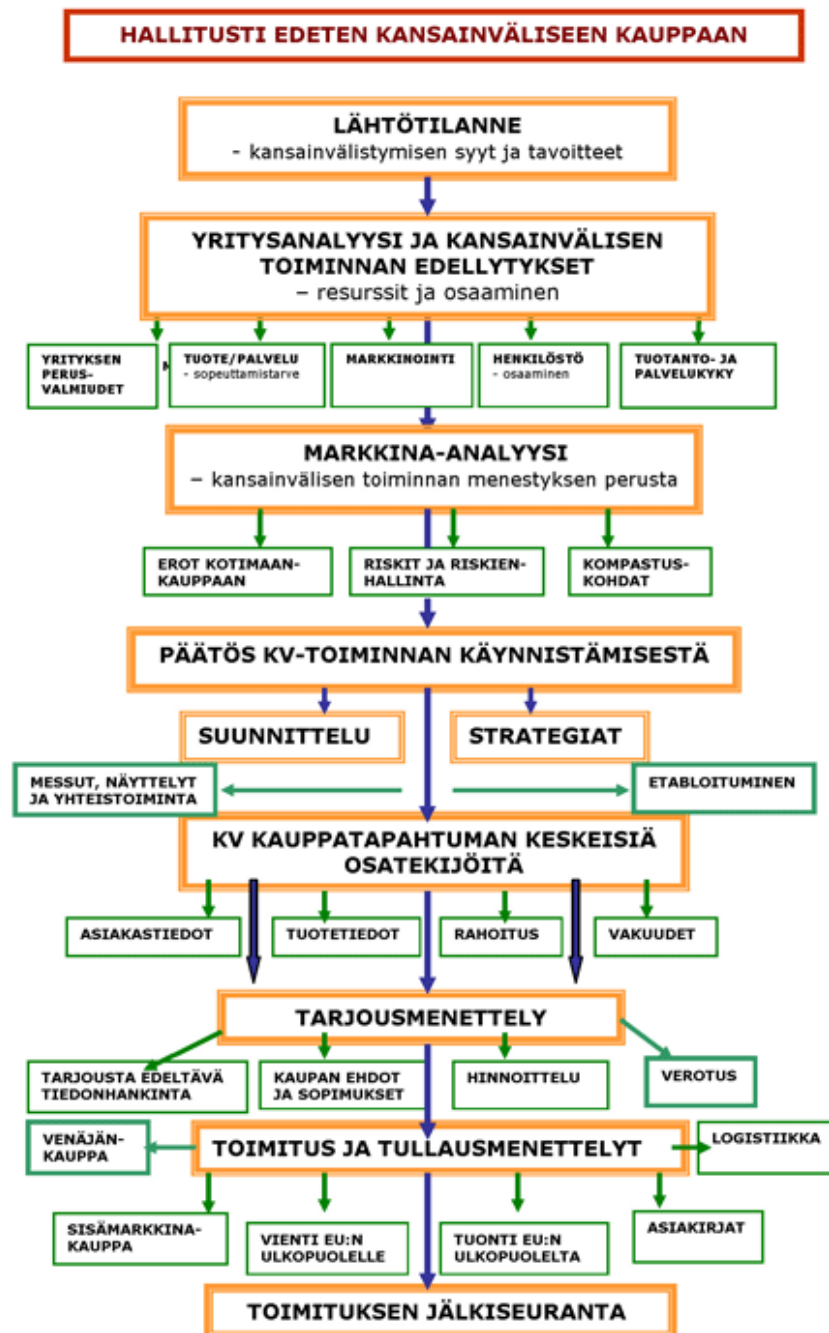
2.3.2 Kilpailutilanteen alustava kartoitus

Kilpailu eli kilpaileva tarjonta markkinoilla on tärkeä valintakriteeri markkinoita valitessa. Aina, kun asiakkaalla on mahdollisuus valita eri tuotteiden väliltä, on olemassa kilpailua. Kilpailutilanteesta on selvitettävä, minkälaisista kilpailuista yritys kohtaa; vaihtoehdot ovat suora- ja epäsuora kilpailu. Suora kilpailu tarkoittaa muita vastaavia tuotteita, jotka asiakas voi valita yrityksen tuotteen sijaan. Epäsuoralla kilpailulla tarkoitetaan tuotteita, jotka eivät täysin vastaa yrityksen tuotetta, mutta joiden avulla asiakas voi tyydyttää tarpeensa vaihtoehtoista kautta. Seuraavaksi kilpailusta on selvitettävä sen määrä, rakenne ja taso niin kansainvälisellä kuin kansallisellakin tasolla. Perustiedot, jotka selvitetään kilpailija-analyysissä, ovat kilpailijoiden tunnettuus, resurssit, tuotteiden ominaisuudet ja laatu, hinnat ja palvelut verrattuna yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. (Äijö 2008, 103.)

2.4 Kansainvälistymisstrategia

Jokaisen yrityksen yksi perustavoitteista on kasvu kannattavalla pohjalla, ja sitä lähdetään tavoittelemaan erilaisin, yritykselle sopivin keinoin. Kansainvälistyminen on luonnollinen jatke yrityksen laajentamiselle, varsinkin jos laajentaminen vaikuttaa helpommalta ulkomaan markkinoilla kuin kotimaan markkinoilla. (Äijö 2001, 30.)

Kansainvälistymisstrategia määrittelee toimintatavat, joilla yritys saavuttaa haluamansa päämäärän ja tavoitteet. Se on yrityksen kokonaisstrategian yksi ilmenemismuoto, jonka elementtejä ovat esimerkiksi valittu toimintaympäristö ja sen vaatimukset sekä ominaisuudet tai yrityksen toimintamuoto kohdemaassa. (Johansson & Vahvaselkä 2010) Yrittäjät (2014b) on suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymistä tukeva taho, joka yrittää pienentää yrityksen kansainvälistymisen riskejä ja kynnystä aloittaa kansainvälinen toiminta. Yrittäjät (2014a) on kuvannut kansainvälistymisen eri vaihteita askel askeleelta seuraavassa kuviossa (kuvio 3):



KUVIO 3. Yrityksen kansainvälistymisen prosessi Yrittäjät (2014a) mukaan

Kuvio 3 osoittaa, että ennen varsinaista laajentamista ulkomaille on tehtävä paljon tutkimustyötä, harkita erilaisia vaihtoehtoja, punnita ja laskea eri toimintamuotoja ja kustannuksia, myös kriittistä ajattelua tarvitaan. On osattava katsoa omaa yritystä ulkopuolisin silmin, arvioida realistisia lähtökohtia kansainvälistymiselle ja tehdä mahdollisesti parannuksia joissain osa-alueissa. Kun tarvittavat selvitykset on tehty, ollaan jo puolessa välis-

sä prosessia ja silloin on tehtävä päätös kansainvälisen toiminnan käynnistämisestä. Sen jälkeen alkaa eri strategioiden suunnittelu ja toteutus, eri toimintojen käytäntöön paneminen ja käytännön asioiden järjestely.

Monet kuvion loppuvaiheen asiat tulee käydä jo alustavasti läpi ennen päätöksen tekemistä yrityksen kansainvälistämisestä. Pohja- ja tutkimustyöllä voi olla ratkaiseva merkitys yrityksen menestymiselle kansainvälisillä markkinoilla. Eri vaiheisiin todennäköisesti palataan yhä uudestaan tiedon karttuessa prosessin aikana, jälkiseurannasta puhumattakaan.

2.5 Maa-analyysi osana kansainvälistymistä

Tässä osassa esitellään teoriaa maa-analyysia varten. Yrityksen makroympäristö on aina osaltaan vaikuttamassa taustalla yrityksen päätöksenteossa, joten on hyvä tietää keinoja sen laajempaan tutkimiseen. Kohdassa 2.5.2 on avattu sanan ”kulttuuri” merkitys, ja samalla käydään läpi kohdemaan kulttuurin tutkimisen keinoja ja periaatteita.

2.5.1 Makroympäristö osana päätöksentekoa

Toiminnan taustalla yrityksen päätöksentekoon vaikuttaa väistämättä aina yrityksen makroympäristö. Makroympäristöä eli laajempaa ulkoista toimintaympäristöä voidaan tutkia esimerkiksi PESTEL-analyysia käyttämällä. PESTEL tulee sanoista poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ja laillinen (Bergström & Leppänen 2015, 37); itse analyysilla tutkitaan näiden monitoroitujen muutosvoimien tilaa ja tulevaisuutta. Analyysia voidaan hyödyntää yrityksen laatiessa esimerkiksi toimintasuunnitelmaa kohdemaan, josta on vielä vähän tietoa selvillä (Careprise SeAMK 2015).

2.5.2 Kohdemaan kulttuuri

Kulttuuri on laaja käsite ja sille on useita määritelmiä näkökulmasta riippuen. Tärkeimpiä elementtejä kulttuurille ovat kieli, uskonto, arvot, asenteet,

käytännöt ja yhteiskunnan yleiset normit. Kaikille kulttuureille yhteistä on, että se on opittu, jaettu ja siirretty seuraaville sukupolville. Täten kulttuuri on hyvin muuntautumiskykyinen ja se elää koko ajan. Kaikissa kulttuureissa on myös tiettyjä ominaispiirteitä ja vakiintuneita normeja; yhdessä kulttuurissa jokin elementti on korostuneemmassa asemassa kuin sama jossain toisessa kulttuurissa. (Iso-Ahola 2016; Luotinen 2015.)

Kulttuuri on vaikeasti mitattavissa, mutta kulttuurierot ovat helposti nähtävissä (Iso-Ahola 2016).

Helsingin Yliopiston (2008) arvion mukaan, suomalaisyritykset pitävät kulttuurien välisen vuorovaikutuksen osaamista menestystekijänä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Paikalliset tavat toimia, erilaiset arvot ja uskomukset ovat merkittävä osa kaupankäyntiä ulkomailla; liiketoiminta perustuu ihmisten väliseen kanssakäymiseen, jossa ensivaikutelmalla, henkilökemialla, luottamuksella ja vastapuolen ymmärtämisellä ja kunnioituksella on mittaamattoman suuri vaikutus tulevaan (Iso-Ahola 2016). Ymmärtämällä toisen maan liiketoimintakulttuuria ja mukautumalla siihen, voidaan edesauttaa kauppohen syntyä ja luoda erityinen suhde kauppakumppaniin; yhteistyön onnistuminen on kaiken perusta (Mikluha 2000, 18).

Kohdemaata ja sen kulttuuria voidaan tutkia ja analysoida esimerkiksi Geert Hofsteden 6D-mallivertailun kohteena. Vertailun avulla voidaan saada yleiskäsitys Yhdysvaltojen kulttuurin pääpiirteistä, jotka heijastuvat myös tapakulttuuriin. Jokainen ihminen on aina yksilö ja käyttäytyy haluamallaan tavalla, mutta sosiaalinen kontrolli, eli toisin sanoen vallitseva kulttuuri, takaa etteivät yksilötkään pysty liikaa poikkeamaan normeista. (The Hofstede Centre 2016.)

Hofsteden kuusi indikaattoria ovat Power distance eli *valtaetäisyys*, Individualism eli *yksilöllisyys*, Masculinity eli *maskuliinisuus vs. feminiinisyys*, Uncertainty avoidance eli *epävarmuuden välttäminen*, Long term orientation eli *pitkän vs. lyhyen tähtäimen orientaatio* ja Indulgence eli *suopeus*. (The Hofstede Centre 2016.) Näiden indikaattorien nimissä jokainen maa saa pisteytyksen yhdestä sataan (1-100), ja lukuja vertailemalla kussakin

maassa vallitsevasta kulttuurista saadaan melko yksityiskohtaista ja yleistettävissä olevaa tietoa.

2.6 Kansainvälistymisessä huomioon otettava lainsäädäntö ja sopimusoikeus

On lähes mahdotonta käydä kauppaa ilman minkäänlaista tietämystä lainsäädännöstä. Kansalliset lait pätevät maiden sisäisessä kaupankäynnissä, mutta kun puhutaan rajoja ylittävästä kansainvälisestä kaupasta, ei samat ehdot enää ehkä pädekään ja on otettava huomioon monia muita lainalaisuuksia. Myyjän ja ostajan tulee olla tietoisia siitä, milloin jokin asetettu laki on voimassa ja milloin sitä ei voida soveltaa käytyyn kauppaan.

2.6.1 CISG

Kansainvälinen kauppalaki eli toisin sanoen YK:n kauppalaki on kansainvälinen sopimus, jonka on allekirjoittanut tällä hetkellä 84 valtiota (UNCITRAL 2016). Näiden valtioiden osuus koko maailman kaupasta on noin kolmasosa, joten sopimuksella on suuri merkitys maailman kaupassa. Englanninkielinen lyhenne CISG tulee virallisesta nimestään: "United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods". Yleisopimusta voidaan soveltaa silloin, kun molemmat maat ovat allekirjoittaneet sopimuksen tai jos sovellettavaksi laiksi on merkitty sellaisen valtion lainsäädäntö, jossa on sopimus allekirjoitettu. (Sisula-Tulokas 2010.)

Kuitenkin, niin kuin englanninkielisestä nimestä voi päätellä, sopimus koskee vain ja ainoastaan tavarasta käytävää kauppaa, ja näin ollen palvelut jäävät tämän sopimusalueen ulkopuolelle. Tämä tulee huomioida, jos kaupankäynnin kohteena ovat palvelut kokonaisuudessaan tai osana kauppaa; laki ei ole voimassa kuin tavarakaupassa. (Sisula-Tulokas 2010.)

2.6.2 UNIDROIT-periaatteet

UNIDROIT-periaatteet eivät ole kansainvälisen kauppalaian tapaan eri maiden välinen konventio, eikä se sulje pois muita sopimuksia, vaan se on luotu täydentämään eri kansainvälisiä sopimuksia. Periaatteet kattavat kaiken kansainvälisen kaupan, mukaan lukien myös palvelut. UNIDROIT:n jäsenmaita on tällä hetkellä 63. (Heinonen 2015; UNIDROIT 2016.)

UNIDROIT tulee ranskankielisestä lyhenteestä ”institut international pour l’unification du droit privé”, joka tarkoittaa lyhyesti ja vapaasti suomeksi käännettynä kansainvälistä instituuttia yksityisoikeuden yhtenäistämiseksi. Sen on tarkoitus tehdä kaupankäynnistä reilua molempia osapuolia kohtaan; tietyt velvollisuudet sitovat kaikkia osapuolia riippumatta eri maiden oikeudellisista perinteistä, poliittisista tai taloudellisista tilanteista. Se on suunniteltu päteväksi alati muuttuvassa maailmassa, ja on täten myös puolueeton universaalin sanaston ja tyylin omaavissa kohdissaan. UNIDROIT-periaatteita käytetään kansainvälisissä sopimuksissa usein sovellettavana lakina. (Sisula-Tulokas 2010.)

3 PALVELUYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä luvussa esitellään palveluyrityksen kansainvälistymisen lähtökohtia yrityksessä, kansainvälistymisen eri muotoja, palveluviennin taustoja, kaupan esteitä ja erilaisia ratkaisuja niihin. Luvussa esitellään myös eri operaatiomuodot, ja käsitellään niiden valintaan liittyviä strategisia työkaluja.

Palveluyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka liiketoiminta perustuu palveluiden myymiseen. Palveluyrityksiä voivat olla sekä B2C-yritykset, jotka tarjoavat esimerkiksi erilaisia liikunta- ja hoitopalveluja, asiantuntijapalveluja tai korjauspalveluja (Yritys-Suomi 2016b), että B2B-yritykset, jotka tarjoavat esimerkiksi osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja. Nämä osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut ovat merkittävä osa nykypäivän palveluliiketoimintaa. Toiselta nimeltään niitä kutsutaan KIBS-palveluiksi (Knowledge Intensive Business Services) ja ne on kehitetty asiantuntijapalveluiksi toisille yrityksille tukemaan heidän liiketoimintaansa. (Tilastokeskus 2003.) KIBS-yritykset ovat tällä hetkellä myös yksi vahvimmin kansainvälistyneistä palvelualoista (Toivonen, Patala, Lith, Tuominen & Smedlund 2016). KIBS-palveluja ja niiden kansainvälistämistä tarkastellaan syvemmin työn osiossa 3.4.

Yhdistävänä tekijänä näiden kahden eri palveluyritystyyppin tuotteiden välillä on, että niiden myyntituotteina ovat erilaiset palvelutuotteet, vaikka yhä useampi palveluyritys on alkanut myös tuotteistamaan palvelujaan (Yritys-Suomi 2016b). Palvelun tuotteistaminen tarkoittaa lyhyesti palvelun räätälöintiä ja vakiointia asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi, ja usein suurimpana haasteena onkin näiden kahden tasapainon löytäminen (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja 2016). Tuotteistamisesta on hyötyä yritykselle monella tapaa; tuotteistetun palvelun nimen ja tuotemerkin voi suojata rekisteröidyllä tavaramerkillä ja näin yritys voi myös myydä suojaamansa palvelutuotteen käyttöoikeuksia eteenpäin. Tätä toimintaa kutsutaan lisensointi-toiminnaksi (Yritys-Suomi 2016b) ja on myös yksi yritysten käyttämistä operaatiomuodoista (Äijö 2001). Palvelukonsepti ja palveluidea ovat kui-

tenkin vapaata riistaa, ja sitä voivat kilpailijat vapaasti jäljitellä. (Yritys-Suomi 2016b.)

3.1 Kansainvälisen liiketoiminnan käynnistäminen

Kansainväliseen kaupankäyntiin ryhtyminen on pitkä ja vaiheikas prosessi, mutta se on aina myös riskialtista, joten toimintaa kannattaa laajentaa aste asteelta. Hyvällä suunnittelulla, kohdemarkkinoiden ja riskien kartoittamisella saadaan tietoperustaa jatkotoimia ja itse kansainvälistämistä varten. Rahoitus kuuluu myös oleellisesti laajentuvaan liiketoimintaan ulkomaille ja ilman sitä toiminta on mahdotonta. Yrityksen lähtötilanteella kotimaisilla markkinoilla on kuitenkin suuri merkitys sen kannattavuuteen myös ulkomailla. (Yrittäjät 2014b.)

Kansainvälisen toiminnan käynnistäminen on pitkä prosessi. Tarkasteltaessa syitä ja yrityskohtaisia edellytyksiä vientitoiminnan käynnistämiseen on pyrittävä ehdottomaan rehellisyyteen. Tarvittaessa on myös kyettävä tekemään kielteinen päätös vientitoiminnan käynnistämisestä epärealistisena vaihtoehtona. (Yrittäjät 2014b.)

Kansainvälinen liiketoiminta eroaa kotimaan kaupasta monella eri tapaa, ja se tulee huomioida jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Eroja tulee vastaan niin toimintatavoissa ja kulttuurissa, arvoissa, kysynnän ja tarjonnan tasapainossa sekä kilpailun monivivahteikkuudessa, joka on joskus jopa bruttaalia. Erityistä huomiota tulee kiinnittää kansainvälisessä kaupassa käytettäviin lainalaisuuksiin ja muihin juridisiin ongelmakohtiin; erityisen tärkeää on näiden ennaltaehkäisy. Myös tuotesopeuttaminen voi tulla kyseen kohdemaan kysynnästä ja yrityksen tarjonnasta riippuen, samalla kuitenkin kilpailijat ja niiden tarjoamat tuotteet huomioiden. (Yrittäjät 2014b.)

Pitkällä aikavälillä voidaan etukäteen piirtää vain tärkeimmät suuntaviivat yrityksen kansainvälistymiselle, mutta lyhyellä tähtämellä voidaan tehdä tarkempia havaintoja ja yksityiskohtaisempaa suunnittelua sekä varoitimenpiteitä. Lähtökohtana kansainvälistymisen suunnittelun edetessä on kuitenkin aina toiminnalle asetetut päätavoitteet, resurssit, tuotteen omi-

naisuudet ja markkina-alueen sen hetkiset olosuhteet liiketoimintaa aloittaessa. (Yrittäjät 2014b.)

3.2 Palveluyrityksen kansainvälistymisen muodot

Palvelualojen kansainvälistymismuotoja ovat palveluvienti, ulkomaiset investoinnit ja kansainvälinen toiminta kolmannen osapuolen kautta tai avulla. Palveluja voidaan viedä joko myymällä niitä kotimaasta käsin tai viedä materiaalisesti kirjeen, raportin tai CD-rom:n muodossa. Palveluja voidaan myös myydä (eli viedä) sähköisessä muodossa ICT-verkoston kautta tai matkustavan henkilön välityksellä. Joissain tilanteissa asiakas voi myös matkustaa palveluntarjoajan luo. (Johansson & Vahvaselkä 2010.)

Tytäryhtiön perustaminen tai sivutoimiston asettaminen ulkomaille ovat myös eräitä ulkomaisen investoinnin muotoja. Yritysosto ulkomailta tai fuusio eivät nykypäivänä ole myöskään enää kovin harvinaisia. Yrityksen rekrytoinnin merkitystä ei pidä myöskään vähätellä; kansainvälisten asiantuntijoiden rekrytoiminen omaan yritykseen kehittää automaattisesti yrityksen kansainvälisiä valmiuksia – tämä voidaan nähdä myös yhtenä kansainvälistymisen toimintamuotona. (Johansson & Vahvaselkä 2010.)

3.3 Palveluviennin historiaa ja nykytilanne

Palvelujen merkitys on vuosia ollut jo kasvussa, erityisesti länsimaissa. Suomi on ollut kehityksessä kuitenkin hitaampi, jos verrataan esimerkiksi muihin Pohjoismaihin tai Eurooppaan. Vuonna 2013 palvelujen osuus kaikesta viennistä Suomessa oli jopa 24 %, jolloin sen menestystä hehkutettiin avoimesti kansallisissa tiedotusvälineissä. Tällöin palveluviennistä saatiin Suomelle 23 miljardia euroa, joka on ollut kaikkien aikojen ennätys. Pääosa viennistä oli tietotekniikka- ja informaatiopalveluita, liike-elämän palveluita sekä matkailua. (Yle Uutiset 2014.)

Noususuhdanne palveluviennin kasvussa päättyi kuitenkin vuosien menestyksen jälkeen, ja jo vuoden 2015 alussa Kauppalehti (2015) arvioi mil-

jardiluokan menetyksiä palveluviennin lamasta johtuen. Kasvun hidastumista on ollut edesauttamassa tehdasteollisuuden palveluviennin supistuminen, joka on ollut johtava voima pitkään. Suomen palveluviennin arvo on tällä hetkellä noin 20 miljardia euroa.

Muihin EU-maihin verrattuna Suomen KIBS-sektori on erityisen teknologiapainotteista sen osuuden ollessa 70 % kaikista sektorin palveluista. Myös tietojenkäsittelypalveluissa on ollut enemmän kasvua kuin muualla EU-alueella, mutta teknisen konsultoinnin alueella Suomen kasvu on nyt keskitasolla. KIBS-alojen toimipaikat ovat yleensä hyvin pieniä, joten jotta niiden kasvaminen saataisiin samaan suhteeseen toimialan kanssa, on kansainvälistyminen avainasemassa tämän tavoitteen kanssa. (Johansson & Vahvaselkä 2010.) KIBS-palvelut ovat yksi kolmesta KIS-sektorin (Knowledge Intensive Services) osa-alueista (B=business). Muita KIS-sektoriin kuuluvia segmenttejä ovat informaatio (information) ja rahoitus (finance). (National Science Foundation 2014.)

Palvelualojen työnantajat Paltan ekonomisti Matti Paavosen mielestä palveluviennin virkistämistä maailmankaupan kasvua nopeammaksi edesauttaisi suomalaisten palveluyritysten kansainvälistyminen. Hän sanoo myös, että digitalisaation ansiosta globaaliin kilpailuun osallistuminen on entistä helpompaa, sillä palvelukonseptien siirtäminen yli maiden rajojen on paljon yksinkertaisempaa kuin fyysisen tavaran vieminen asiakkaalle. Kyseistä kansainvälistymistä pitäisi tukea myös valtion puolesta paremmin. Paltan toimitusjohtaja Riitta Varpe on yrittänyt vaikuttaa Suomen tulevaan talouspolitiikkaan lähettämällä terveisiä hallitukselle, ja Kauppalehden uutisessa kiteyttää alkuvuoden terveisensä seuraavasti: ”Digitaaliset palvelut tulee nostaa Suomen talouden tukijalaksi ja kansainvälisesti kasvavaksi liiketoiminnaksi.” (Kauppalehti 2015a.)

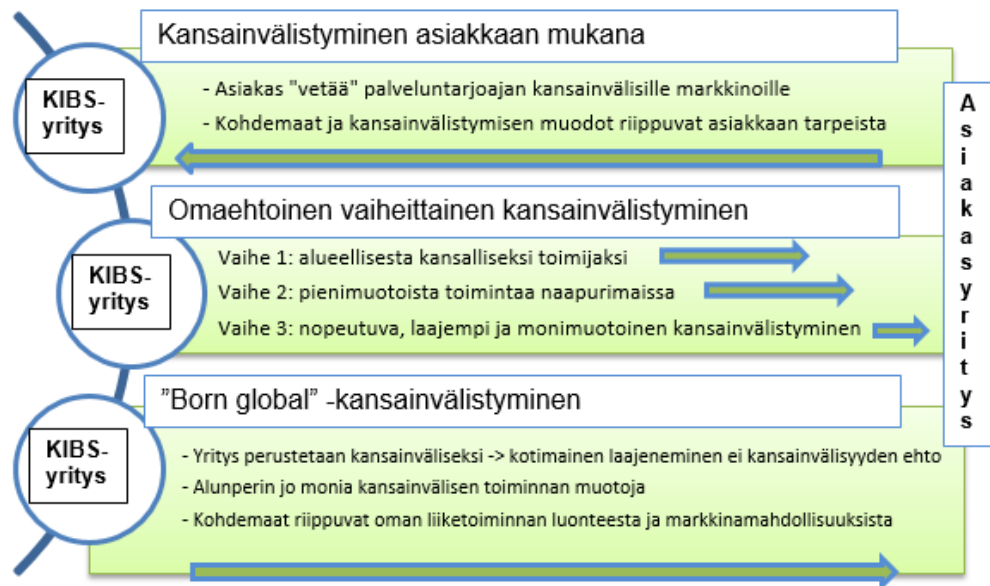
3.4 KIBS-yritysten kansainvälistyminen

Nykytilanne Suomen KIBS-yritysten keskuudessa huomioiden on syytä tarkastella lähemmin myös niiden perinteisiä tapoja kansainvälistyä. KIBS-

yritysten teknologiapainotteisuus on merkittävä asia niiden jatkuvaan sekä helppoon keinoon kansainvälistyä. On kuitenkin myös asioita, jotka haastavat KIBS-yritykset entistä kovempaan kilpailuun sekä kansallisesti että kansainvälisesti.

KIBS-yritykset vaativat syvää asiantuntijuutta, joka ei useimmiten ole kovin helposti siirrettävissä tai kontrolloitavissa. Tällöin sitoutuneen henkilökunnan merkitys korostuu entisestään. Asiantuntijuutta vaaditaan sekä yrityksen tuotteelta, että sen käytettävyydeltä, mutta myös henkilökunnan ymmärrys eri aloja kohtaan on välttämätöntä, jotta yritys pystyy aidosti tarjoamaan helpottavia ratkaisuja toisille yrityksille. (Toivonen ym. 2016.)

KIBS-yrityksille tyypillistä ovat ulkomaiset investoinnit, sillä tällöin palvelujen kontrollointi ja henkilökohtainen vuorovaikutus asiakkaan kanssa ovat mahdollisia (Johansson & Vahvaselkä 2010).



KUVIO 4. Kansainvälistymisen polut (mukaellen Toivonen ym. 2016)

Oheisessa kuviossa (kuvio 4) on esitetty KIBS-yrityksen erilaisia tapoja kansainvälistyä. Kansainvälistyminen voi olla asiakaslähtöistä eli tällöin asiakasyritys vetää palveluntarjoajan kansainvälisille markkinoille itse jo toimiessaan siellä. Tällöin yritys on aluksi melko passiivisessa osassa kansainvälistymistä. Omaehtoinen kansainvälistyminen tarkoittaa pikkuhiljaa tapahtuvaa kansainvälistymistä ensin alueellisesta kansalliseksi toimi-

jaksi, jonka jälkeen tehdään pieniä operaatioita turvallisesti esimerkiksi naapurimaissa. Kokemuksen lisääntyessä aletaan kansainvälistyä nopeammin ja suuremmille markkinoille erilaisin toimintamuodoin ja -keinoin. On myös niin sanottua ”born global” -kansainvälistymistä, joka tarkoittaa sitä, että yritys perustetaan suoraan ulkomaille ja aletaan toimia siellä yrityksenä. Tällöin ei tarvita kansallista laajentumista yrityksen pohjana vaan yrityksen menestys alkaa lähtökohtaisesti kohdemaasta.

3.5 Kaupan esteet

Erlaisia kaupan liittyviä esteitä voi ilmetä tuotteen ollessa sopimaton kohdemaan markkinoille esimerkiksi erilaisten standardien valossa. Muita muutostarpeita aiheuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kohdemaan kulttuurierot, olosuhteet yleensä, erilaiset määräykset ja mahdolliset vaikeuttavat toimenpiteet viranomaisten toimesta, mitkä hidastavat vientiä tai maahan saapumista. Joissain tapauksissa tuotteille saatetaan järjestää erilaisia tarkastuksia tai testausmenettelyjä. Tuotelisensiointi, -kiintiöt ja -kiellot, ja niihin liittyvät erityisasiakirjat erilaisten tullausmenettelyin maan rajalla voivat olla kohtalokkaita, jos niihin ei ole varauduttu tai ne eivät ole syystä tai toisesta kunnossa. (Yrittäjät 2014b.)

Kaupan esteiden ratkaisuun on monenlaisia keinoja. Suomen ulkoministeriö sekä erilaiset Suomen edustustot maailmalla ovat kuin luotuja näiden esteiden selvittämiseen sekä ratkaisujen keksimiseen. Nämä tahot pystyvät tunnistamaan esimerkiksi, keitä viranomaisia tarvitaan yrityksen ongelman ratkaisemisessa, ja he myös ottavat sovittaessa niihin yhteyttä. Nämä tahot yrittävät myös sopia asioista joko yrityksen puolesta tai yhdessä yrityksen kanssa kolmansien osapuolten kanssa. Yleensä edustustot auttavat myös muilla käytettävissä olevilla keinoilla ja kontakteilla yritysten ongelmien ratkaisemiseksi. Tällöin yrityksen markkinoillepääsy nopeutuu ja tehostuu. Ulkoasianministeriön palvelut ovat maksuttomia kansainvälistä kasvua hakeville yrityksille. (Yritys-Suomi 2016.) Erityisen tärkeää on kuitenkin yrityksen oma aktiivisuus tiedon hankinnassa ja asioiden eteenpäin viemisessä.

3.6 Viennin operaatiomuodot

Yritys voi kansainvälistyä useiden eri operaatiomuotojen kautta. Edellä mainittujen palveluyrityksen kansainvälistymisen muotojen lisäksi näitä voivat olla myös esimerkiksi sisäänpäin kansainvälistyminen eli esimerkiksi teknologian ostaminen ulkomailta. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 146) Vientitoiminta on usein kuitenkin ensimmäinen kansainvälistyvän yrityksen toimintamuoto, ja se voidaan jakaa kolmeen ryhmään: epäsuoraan, suoraan ja omaan vientiin. (Eriksson 2005, 35.)

Epäsuora vienti tarkoittaa yrityksen viennin harjoittamista kotimaisen välikäden, esimerkiksi toisen vientiyrityksen tai vientiagentin, kautta. Epäsuoran viennin aloittaminen on helppoa ja edullista, vaikka välikäden palkkio lisääkin kustannuksia. Toiminta ei vaadi erityisosaamista, koska välikäsi hoitaa käytännön asiat, ja kansainvälistä kokemusta ei tällöin myöskään tarvita. Huonona puolena on, että epäsuorassa viennissä yrityksellä ei ole myöskään mahdollisuuksia kehittää omaa kansainvälistä osaamistaan. Yritys ei myöskään saa minkäänlaista koskeutusta ulkomaisiin asiakkaisiin, jolloin on erittäin hankala saada tietoa esimerkiksi tuotteiden kehittämiseen. Toimintamuotoa ei yleensä suositella monimutkaisten tai erilais-tettujen tuotteiden vientiin, sillä niiden markkinoissa tarvitaan tuotekohtaista asiantuntemusta. (Eriksson 2005, 35.)

Suora vienti eroaa epäsuorasta viennistä monellakin tapaa. Suoran viennin välikäsi on ulkomainen, markkinat ja asiakkaat tunteva ammattilainen. Haasteena on kieli- ja kulttuurierot välikäden ja yrityksen edustajien välillä ja yrityksen omistajilta vaaditaan kansainvälisen kaupan osaamista. Suurin haaste kuitenkin on löytää sopiva välikäsi toimimaan yrityksen arvojen ja tuotteiden eduksi parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvän edustajan löydyttyä, on yrityksellä paremmat edellytykset mukauttaa toimintansa kohde-markkinoille sopiviksi ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin. (Eriksson 2005, 36.)

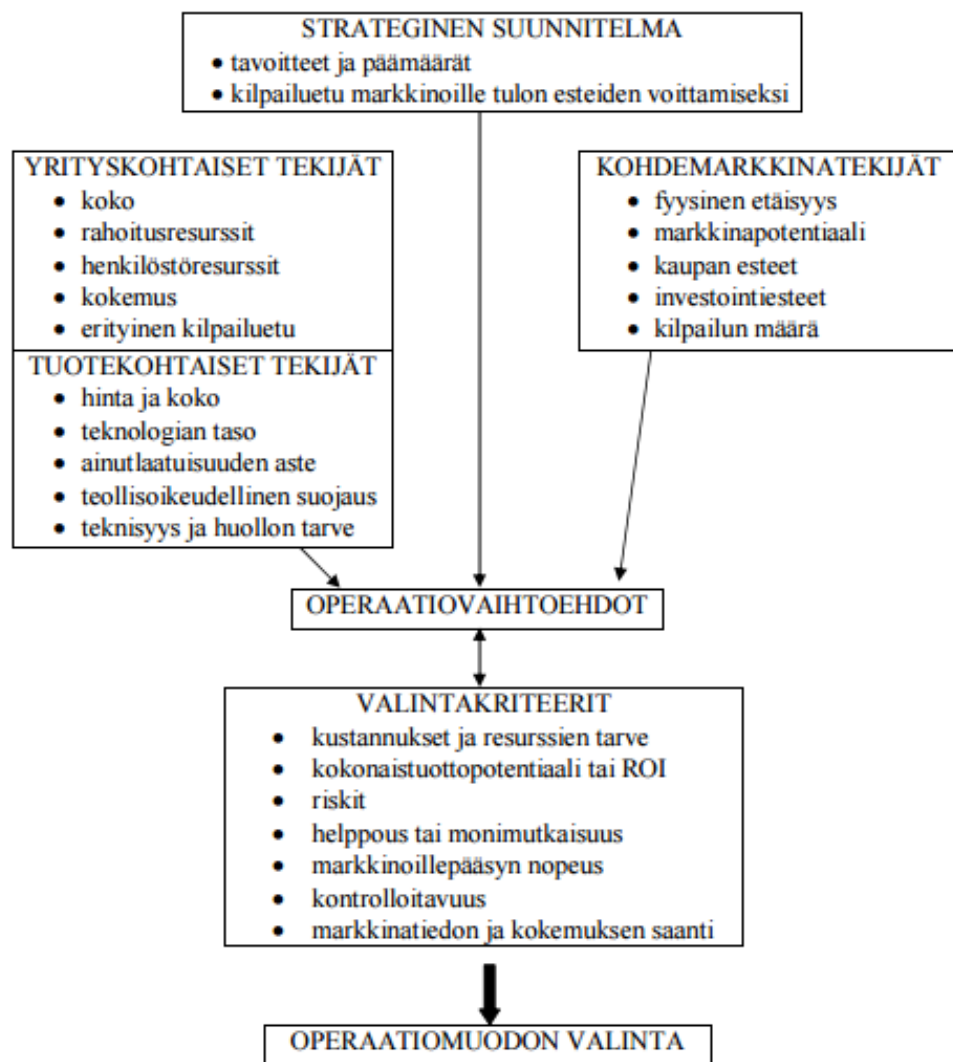
Oma eli välitön vienti tarkoittaa tuotteiden myymistä ja toimittamista suoraan ulkomaiselle asiakkaalle ilman mitään välikäsiä. Kyseessä on myös

viennin kallein ja vaativin muoto, markkinointikustannuksiltaan, henkilöstökuluiltaan ja matkakustannuksiltaan, ja jossa tarvitaan erityisen hyvää vientiosaamista ja kielitaitoa. Tällöin yrityksellä ei ole käytössä edustajan tuntemusta paikallisista markkinoista, mutta toimintoja voidaan hallita hyvin ja asiakkaisiin voidaan luoda suora yhteys toiveena pitkäaikainen asiakkassuhde. Omaa vientiä käyttävät yleensä yritykset, joiden tuotteen hinta on melko korkea, asiakkaita on vähän ja kontaktien muodostamiseen ja ylläpitoon vaaditaan vain vähän henkilöstöä. (Eriksson 2005, 36.)

3.7 Operaatiomuodon valintaprosessi

Operaatiomuodon valintaa tarvitaan yrityksen hyödykkeiden, teknologian ja henkilöstöpääoman saattamiseen kohdemaan markkinoille. Operaatiomuodon valinta tulee kyseeseen siinä vaiheessa, kun yritys on jo valinnut kohdemarkkinat, joille lähdetään. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 25.)

Äijön (2001) mukaan toimintamuodon valintaa varten käydään läpi erilaisia vaiheita tiettyjen kriteerien puitteissa, jonka jälkeen vasta tehdään lopullinen valinta tulevasta operaatiomuodosta (kuvio 5). Aluksi on selvitettävä kaikki mahdolliset operaatiomuodot, jotka voisivat olla mahdollisia käytettäväksi kaikki tilannetekijät huomioiden. Valintojen punnitsemisen taustalla toimii yrityksen strateginen suunnitelma, joka vaikuttaa automaattisesti kaikkeen päätöksentekoon. Huomioon tulee ottaa myös kohdemarkkinatekijät, yrityskohtaiset tekijät sekä tuotekohtaiset tekijät; jokainen osa-alue vaikuttaa johonkin toiseen. Kun sopivat operaatiomuodot ovat selvillä, aletaan tehdä laskelmia, arvioita ja vertailua itse operaatiomuodoista; hinta, riskit, helppous, kontrolloitavuus ja muut tärkeät seikat. Lopulta päästään operaatiomuodon valintaan, joka on tehty rationaalisin perustein mukaelen yrityksen strategista suunnitelmaa.



KUVIO 5. Operaatiomuodon valintaprosessi Äijön (2001) mukaan

3.8 Ulkomaankaupan arvonlisäverotus Suomessa palveluja myytäessä

Kansainvälistä kauppaa käyvän yrityksen vastuulla on selvittää liiketoimintansa arvonlisäverotus. Erityisen tärkeää on selvittää Suomen arvonlisäveron säännökset, mutta lähtökohta on kuitenkin, että jokainen valtio voi verottaa vain sen omalla alueella tapahtuvia kauppia. Tällöin erityisen tärkeää on selvittää myös toisen maan veromenettely, ja toimia säädöksiin mukaan. Suomen arvonlisäverolaki kattaa siis kaiken Suomessa tapahtuvan tavaran tai palvelun myynnin, yhteisöyhtymän tai maahantuonnin. Myyntimaa on verotuksen määräytymisessä ratkaisevassa asemassa. Ar-

vioitaessa onko tavaran tai palvelun myynti tai hankinta tapahtunut Suomessa, on otettava myös huomioon, että arvonlisälaki saattaa sisältää joitain erityisiä myyntimaasäännöksiä. Myynti voi olla myös esimerkiksi veroton, jos niin on erikseen säädetty. (Vero 2016.)

Suomen lain mukaan palvelun käsite on muotoiltu seuraavasti: ”Arvonlisäverolain mukaan tavaroita ovat kiinteät ja irtaimet esineet sekä sähkö, kaasu, lämpö, kylmyys ja muut niihin verrattavat energiahyödykkeet. Palvelua on kaikki muu, mitä voidaan myydä liiketoiminnan muodossa.” (Vero 2010.) Palvelun myyjän tehtävä on määrittää, mihin kategoriaan palvelu kuuluu; esimerkiksi tele-, lähetys- ja sähköisten palvelujen arvonlisäverotukselle on olemassa joitain erityissääntöjä. Erityisesti määrittämisellä on merkitystä silloin kun myyntimaassa sovelletaan eri verokantoja. Poikkeuksia lukuun ottamatta, tele-, lähetys ja sähköisille palveluille sovelletaan Suomessa 24 prosentin verokantaa (AVL 84 §). (Vero 2014.)

Sähköisen palvelun määritelmä verohallituksen sivujen mukaan on: ”Sähköisiä palveluja ovat palvelut, jotka suoritetaan Internetin tai sähköisen verkon välityksellä ja joiden luonteesta johtuu, että ne ovat pääasiassa automatisoituja ja vaativat vain vähän ihmisen osallistumista eikä niitä voida suorittaa ilman tietotekniikkaa.” Sähköistä palvelua on kuvailtu myös näin: ”Digitaalisten tuotteiden luovutukset yleensä, mukaan lukien ohjelmistojen ja niiden muutosten ja päivitysten luovutukset. Palvelut, joilla järjestetään yrityksille tai yksityishenkilöille esilläolo sähköisessä verkossa (kuten verkkosivusto tai -sivu) tai tuetaan sitä. Tietokoneen automaattisesti vastaanottajan syöttämien tietojen pohjalta Internetin tai sähköisen verkon välityksellä tuottamat palvelut.” (Vero 2014.)

1.1.2015 verohallinnossa voimaan astunut laki määrää, että tele-, lähetys ja sähköiset palvelut verotetaan maassa, johon *ostaja* on sijoittautunut. Sillä ei ole väliä, onko ostaja elinkeinoharjoittaja vai kuluttaja. Sääntö pätee EU-maissa tapahtuvassa kaupankäynnissä, mutta EU:n ulkopuolinen kaupankäynti on soveltamisalan ulkopuolella. On aina myyjän tehtävä määrittää ostajan asema (kuluttaja vai elinkeinoharjoittaja) ja ostajan si-

joittuminen (EU:n sisällä vai ulkona) ja toimia veromenettelyissä sen mukaan. (Vero 2014.)

Myyntimaasäännösten mukaan myyjän on rekisteröidyttävä arvonlisäverovelvolliseksi, jos kauppa tapahtuu EU-maiden sisäpuolella. Jos kauppa tapahtuu EU-maiden ulkopuolella, on myyjän rekisteröidyttävä arvonlisäveron erityisjärjestelmän käyttäjäksi. Nämä velvoitteet koskevat sekä EU-maahan että sen ulkopuolelle sijoittautuneita myyjiä, mutta erityisjärjestelmää sovelletaan ainoastaan kuluttajille myytyihin tele-, lähetys- ja sähköisiin palveluihin. (Vero 2014.) Tällöin B2B-myynti jää soveltamisalan ulkopuolelle ja myynti verotetaan siinä maassa, jonne ostaja on sijoittunut (Vero 2016). Suomea koskevasta lainsäädännöstä ja verotuksesta löytyy selkeät ohjeet ja lakipykälät Verohallinnon sivuilta.

3.9 Riskit ja riskienhallinta

Riski tarkoittaa odottamattoman tappion mahdollisuutta. Riskien hallinta on osa ulkomaankaupan tavoitteista rajata riskit ja niiden mahdollisuudet yrityksen riskinsietokyvyn mukaiselle tasolle. Maksuehtoihin ja rahoitukseen liittyviä riskejä voivat olla sopimusriski, valuuttariski, rahoitus- ja korkoriski, ostajasta johtuvat kaupalliset riskit eli esimerkiksi maksuviiveet ja luotto-tappiot, ostajan maahan kohdistuva maariski ja vahinkoriski. Vienti- ja tuontikaupan jokaisessa vaiheessa on myös lukematon määrän muita riskejä, joista kannattaa tehdä selvitys. Näitä vaiheita ovat esimerkiksi suunnittelu, hinnoittelu, markkinointi, tarjous, sopimus, valmistus, toimitus, maksu ja takuu-aika, eli toisin sanoen ulkomaankaupan toteutuksen tapahtumaketju kaikkine osa-alueineen. (Pasanen 2005, 185.)

Pasanen (2005), 185) mukaan erilaisia riskienhallintakeinoja ovat riskien välttäminen, vähentäminen, hajauttaminen, siirtäminen tai pitäminen omassa hallinnassa. Riskien välttäminen on ehkä kaikista tehokkain keino hallita riskejä, mutta liiketoiminnan kannalta ei aina kaikista kannattavin ja tuloksekkain vaihtoehto. Riskien vähentäminen saattaa rajoittaa toimintaa ja hajauttaminen merkitsee erilaisilla valinnoilla tehtävää tappioiden vä-

hentämistä esimerkiksi valitsemalla useita eri toimialoja ja markkinoita. Riskin siirtäminen voi olla hyvin käyttökelpoinen tapa hallita riskiä, esimerkiksi ulkoistamalla joitain palveluja. Sopimustekniikan hallinta on erittäin tehokasta riskien hallintaa ja se perustuu hyvän kauppasopimuksen tekemiseen yrityksen arvoja ja tarpeita vaalien.

Riskien kartoittaminen ja sen pohjalta riskien hallinnan suunnittelu on ensiarvoisen tärkeä vaihe kansainvälistäessä yritystä. Kaikki seikat tulee ottaa tarkoin huomioon ja varasuunnitelman teosta etukäteen voi tarvittaessa olla paljon hyötyä myöhemmin. Näin vältetään myös ikäviltä yllätyksiltä, sillä kun riskit on kartoitettu hyvissä ajoin, mahdolliset vastoinkäymiset on käyty jo ainakin osaksi läpi, ja yritys on tällöin valmiimpi kohtaamaan ne.

4 SUPERAPP OY:N YRITYSESITTELY JA -ANALYYSI

Tässä luvussa käydään läpi markkinointiympäristön sisäisiä tekijöitä, jotka käsitellään kohdassa 2.1. Luvussa esitellään case-yritys siis lyhyesti saatavilla olevien tietojen mukaan; liikeidea, kansainvälistämisen päätuote, yrityksen henkiset resurssit ja yrityskulttuuri sekä pohditaan vaihtoehtoja Weelen kansainvälistymisen polkuihin viitaten kohdan 3.3.1 teoriaan. Tämän luvun yritysesittelyn tiedot perustuvat pääosin toimitusjohtaja Risto Lapin haastatteluihin, jotka tehtiin prosessin aikana vuosina 2015–2016.

4.1 SuperApp Oy ja Weele Oy

SuperApp Oy on lahtelainen B2B-myyntiin perustuva start up -yritys, jonka toimiala on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. Osakeyhtiö on rekisteröity yritys- ja yhteisötietojärjestelmään huhtikuussa 2015 sekä kaupparekisteriin saman vuoden toukokuussa. (Kauppalehti 2016.) Sen perustajia ovat toimitusjohtaja Risto Lappi, Jani Nikula ja eräs monitoimialayrittäjä, joka toimii myös rahoittajan roolissa (Lappi 2016). Osakeyhtiön osakkeiden lukumäärä on 2505 ja osakepääoma 2505 euroa vuonna 2016 (Kauppalehti 2016).

Weele Oy perustettiin tammikuussa 2015, jolloin sitä kehitettiin ajanvarausjärjestelmäksi palveluyrityksille. Weele Oy:n perustivat myös Risto Lappi ja Jani Nikula, mutta SuperApp Oy osti Weele Oy:n alkuvuodesta 2016, jonka jälkeen Weele on tuotteena nyt osa SuperAppin tuoteportfolioa. Tässä työssä sanalla ”Weele” tarkoitetaan nimenomaan SuperApp Oy:n tuotetta eikä samannimistä yritystä, jonka SuperApp Oy osti aiemmin.

4.2 Yrityksen liikeidea

Tällä hetkellä SuperApp tarjoaa osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja (KIBS-palveluja) muille yrityksille eli sen toiminta perustuu siis toisten yritysten tuottavuuden ja tehokuuden parantamiseen erilaisin keinoin. Eri-

tyisosaamista yrityksestä löytyy kotisivujen tekoon, web-sovellusten ja mobiilisovellusten kehittämiseen. Ohjelmat kehitetään pääasiassa asiakkaiden tarpeiden mukaan; verkkopalvelut, myyntityökalut ja sisäiset järjestelmät kattavat suurimman osa myynnistä. Lisäksi yrityksellä on jatkuvasti käynnissä erilaisia kehitysprojekteja, joita myydään suoraan uusille ja vanhoillekin asiakkaille.

SuperApp Oy käyttää tuotteidensa markkinoille viemiseen spin-off -strategiaa, joka tarkoittaa SuperApp:n tilanteessa ja käytännössä sitä, että tuotekehittelyn tuloksena, uusi tuote saatetaan markkinoille eriyttämällä se pääyhtiöstä (Lappi 2016). Usein spin-off -hankkeiden taustalla on myös omistaja-arvon lisääminen. Tällöin uusia sijoittajia on helpompi haalia mukaan, sillä he haluavat yleensä päättää sijoitussalkkunsu rakenteen itse, eikä monitoimialayhtiön toimenkuva istu tähän ajatukseen kovin hyvin. (Järventausta 2014). Spin-off -strategialla hajautetaan myös uuden tuotteen menestyksestä riippuvaa taloudellista riskiä yritykselle ja edesautetaan verosuunnittelua. Strategian haasteiksi yrityksen puolesta on todettu sopimukseen liittyvät monimutkaisuudet ja byrokratia, sekä johtamiseen liittyvät ja sitä vaikeuttavat asiahaarat. (Lappi 2016.)

4.3 Yrityksen kansainvälistämisen päätuote Weele

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yhteen SuperApp:n kehitysprojekteista, joka on aiemmin mainittu Weele. Se kehitettiin alun perin ajanvarausjärjestelmäksi kampaamoille ja muille palvelualan yrityksille. Tuote meni tuotetestaukseen muutamalle lahtelaiselle kampaamoalan yritykselle, mutta toivottua myyntiä ei saavutettu määräajassa. Kehittelyä jatkettiin edelleen keskittyen enemmän applikaation teknisiin ominaisuuksiin ja sen seurauksena tuotteen käyttösuuntaa alettiin muuttaa. Koska ajanvarausjärjestelmä sellaisenaan ei ottanut tuulta alleen, jatkettiin Weelen kehitystä edistyneen kalenteriapplikaation muodossa. Tällä hetkellä tuotteen visio on edistynyt tuotannonohjaus- tai projektinhallintajärjestelmä, joka on riippumaton muista ohjelmista. (Lappi 2016.)

Weeellä on jo muutama potentiaalinen asiakas, joista osa on myös tuotekehityksessä mukana. Tällä hetkellä olemassa olevaa kalenteriapplikaatiota kehitetään osana toista toiminnanohjausjärjestelmää, Trelloa. (Lappi 2016.) Trello on ilmainen, joustava ja visuaalinen tapa järjestellä mitä tahansa tapahtumia tai projekteja, minkä tahansa lisätyn kontaktin kanssa. Trello toimii käyttäjien sähköpostien välityksellä, ja käyttämällä sähköpostia käyttäjätunnuksena, ihmiset ja yritykset pystyvät olemaan helposti yhteydessä toisiinsa sekä jakamaan erilaisia sisältöjä keskenään. (Trello 2016.)

Weele integroidaan tällä hetkellä Trellon kanssa, jolloin se täydentää Trellosta puuttuvat ominaisuudet, kuten tapahtumien ja tehtävien yhteislistauksen, tapahtumakutsut ja internetlinkkien jaot, täsmällisemmän aikatauluttamisen, tapahtumien ja projektien yhteisen suunnittelun. Johtamista helpottamaan kehitellään tiimiytämisen toimintoa, jossa päävalvoja pystyy seuraamaan alaistensa sen hetkisiä projekteja ja ajankäyttöä reaaliajassa. Tapaamisajan varaaminen toiselta henkilöltä on myös mahdollista uudistuneen Weelen kautta, ja näin neuvotteluja ja kokouksia voidaan sopia entistä kätevämmiin. Uusi Weele on ikään kuin uudistunut ja edistynyt intranet, jossa yhdistyvät sekä yhteydenpito että hallinnolliset toiminnot. Toimintoja on myös mahdollista lisätä asiakasyrityksen tarpeista riippuen ja sitä mukaa, kun tuotetta kehitetään eteenpäin. Kaikki tulevat kehitysaskeleet vievät Weeleä eteenpäin kohti tulevaisuuden kehittyneitä projektinhallinta- tai toiminnanohjausjärjestelmää. (Lappi 2016.)

4.4 Yrityksen henkiset resurssit ja yrityskulttuuri

Yrittäjinä toimivat lahtelaiset Risto Lappi ja Jani Nikula. SuperApp Oy työllistää kuitenkin myös neljä IT-alan asiantuntijaa ja ohjelmistokehittäjää sekä käyttää aktiivisesti opinnoissa eteenpäin tähtääviä työharjoittelijoita ja opinnäytetyötä tekeviä opiskelijoita. (Lappi 2016.) Yritys on pyrkinyt kansainvälistymään myös henkilöstöön liittyvillä valinnoillaan, ja täten nostamaan kansainvälistä valmiuttaan myös ulkolaisilla työntekijöillä.

28-vuotias Risto Lappi on tällä hetkellä yrityksen toimitusjohtaja, joka on käynyt tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkintonsa Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa nimikkeellä Master of Science in Industrial Management. Hän on jo kokenut yrittäjä vuodesta 2009 asti, ja ollut perustamassa useita eri yrityksiä. (Lappi 2016.)

Teknologiajohtaja Jani Nikula on 26 ikävuoden aikana ollut myös perustamassa useita eri yrityksiä; viimeisempänä Weele Oy:n ohessa myös Superapp Oy:ta. Jani on Lahden ammattikorkeakoulusta valmistunut IT-alan ammattilainen, joka aloitti ohjelmoinnin jo 8-vuotiaana. Ensimmäiset kotisivut hän on myynyt ollessaan vasta 12-vuotias. Vuodesta 2009 asti hän on työskennellyt sekä oman yrityksensä parissa että muiden projektien kanssa samanaikaisesti. (Lappi 2016.)

4.5 Weelen kansainvälistymisen polut

Tuotannonohjaus- tai projektinhallintajärjestelmä on sovellettavissa monille eri aloille ja myös asiakasyritysten tarpeet ja käyttötarkoitukset vaihtelevat paikoin. Oli lopputulos kumpi tahansa edellä mainituista, vaatii se laajaa sekä empiiristä että teoreettista tutkimusta kohdemarkkinoista, eri aloista sekä asiakkaista, jotta Weelestä saadaan käyttökelpoinen mahdollisimman monen yrityksen tarpeille.

SuperAppin kansainvälistyminen riippuu sen edistysaskelista Weelen kehityksessä ja sen eteenpäin saattamisessa. Turvallinen ja toimiva polku kansainvälistymiselle olisi omaehtoinen ja vaihteellinen kansainvälistyminen. Tällä hetkellä kansainvälistymisen ensimmäinen askel on ollut ottaa ulkolaisia työntekijöitä yritykseen sisälle, joka on mielestäni ollut turvallinen ja kannattava päätös. Se on luonut jo lähtökohtaisesti yrityksestä valmiimman kansainvälisille markkinoille, sillä se edesauttaa eri kulttuurien ymmärrystä sekä yrityksen sisällä että kanssakäymisessä muiden yritysten kanssa. Seuraava askel on jalkauttaa Weele useamman yrityksen käyttöön, testata sitä, kehittää eteenpäin sekä luoda erilaisia toimintoja vastaamaan erilaisten asiakasyritysten tarpeita. Maltilla ja kärsivällisyydellä

saavutetaan vakaa pohja laajemmalle kansainvälistymiselle, johon yrityksellä on hyvät puitteet. Aluksi tulisi saavuttaa taloudellisesti menestyvä tuote, jota voidaan muokata tarpeiden mukaan myöhemmässä vaiheessa. Huolellisen pohjatyön ja jalkauttamisen päätteeksi on turvallista ponnistaa laajemmille markkinoille.

Tunnettuudesta Suomessa olisi hyötyä Weelen eteenpäin myynnissä. Suuria kansainvälisiä yrityksiä haravoimalla, voidaan helposti kansainvälistyä myös asiakkaan mukana. Jos asiakasyrityksellä on tytäryhtiöitä tai muuta toimintaa ulkomailla, on Weele helppo siirtää myös laajempaan käyttöön asiakasyrityksen mukana. Valmiudet yrityksessä on loistavat laajemmallekin tuotekehitykselle sovellusten ja eri toimintojen parissa eikä kielitaitokaan tuota ongelmia viedä tuote ulkolaisille yhtiöille ja markkinoille. Ohjelman käyttökieleksi tulisi valita kuitenkin englanti.

Ensisijaisen tärkeää Weelen myynnin kannalta on rekrytoida myynnin ja markkinoinnin ammattilaisia yritykseen. Verkkosivut ja sosiaalinen media ovat tänä päivänä usein ensimmäisiä asioita, joista otetaan vaikutteita mielipiteeseen koko yrityksestä ja sen toiminnasta. Niistä tarkastetaan yrityksen tiedot ja tavat toimia sekä otetaan usein myös suoraan yhteyttä yritykseen. Kotisivut tulevat olla asialliset, kielioppivirheettömät, sekä asiantuntevat heti ensimmäisestä sivusta lähtien. Parhaiten ne pysyvät ajan tasalla, kun tehtävään on merkitty henkilö, jolla on jo valmiiksi kokemusta ja osaamista tuottaa myyvää ja edustavaa sisältöä. Pelkkä kotisivujen olemassaolo ei riitä menestykseen vaan sisällön jatkuvaan päivittämiseen ja laadukkaan sisällön tuottamiseen täytyy panostaa. (Oma Yritys 2015.)

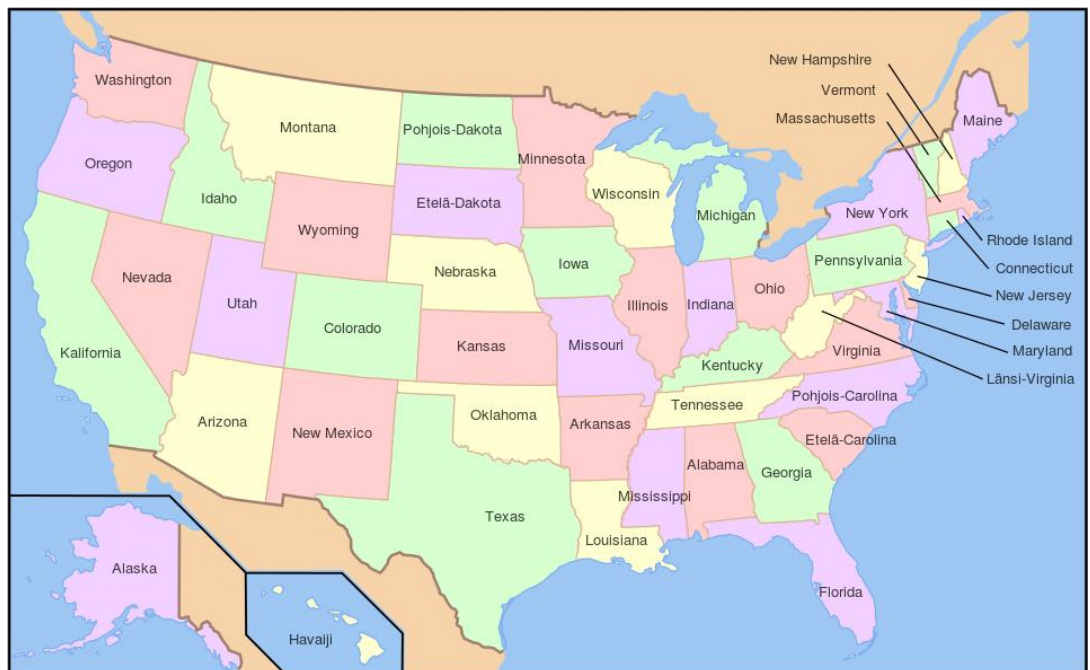
Suurimpana syynä lisärekrytointiin on työn paljous siinä vaiheessa, kun yritystä lähdetään kansainvälistämään. On mahdotonta yrittäjänä hoitaa kaikkia osa-alueita samanaikaisesti, vaikka tietotaitoa riittäisikin, ilman, että se alkaisi näkymään tuloksissa. Kun jokaisella osa-alueella on omat vastuhenkilöt, on työn tekeminen ja tulosten saavuttaminen tehostettua. Tällöin aikaa jää sekä strategiselle että operatiiviselle johtamiselle ja juoksevien asioiden hoitamiseksi. Aluksi voitaisiin harkita pätevän myynti- ja

markkinointipäällikön rekrytoimista, joka sitoutettaisiin tiettyihin työtehtäviin. Harjoittelijoiden käyttö voisi myös olla perusteltua alkuvaiheessa toimimaan myynti- ja markkinointipäällikön apuna. Tällöin myös kustannuksissa säästettäisiin. Kun päätös kansainvälistämisestä on tehty, ja Weeleä aletaan järjestelmällisesti viedä kansainvälisille markkinoille, tulee tällöin viimeistään ajankohtaiseksi rekrytoida yhteyshenkilö kohdemaassa.

5 MAA-ANALYYSI: YHDYSVALLAT

Aiempaa teoriaa hyväksi käyttäen, tässä luvussa käsitellään Yhdysvaltoja laajemmassa mittakaavassa kartoittamalla maan yleistä ilmettä sekä kansallisesta että kansainvälisestä näkökulmasta. Luvussa käydään läpi perustiedot maasta lukuina, kuvina ja faktoina, sekä tarkastellaan yrityksen markkinointiympäristön ulkoisia tekijöitä makronäkökulmasta PESTEL-analyysin muodossa. Luvussa tutkitaan siis maan tilannetta, toimintatapoja ja käytäntöjä yrityksen kannalta tärkeistä asioista. Yhdysvaltoja talousmahdina on pyritty ymmärtämään paremmin myös tilastotietoihin ja historiaan nojaten. Luvun lopussa paneudutaan Yhdysvaltojen kahdenvälisiin suhteisiin Suomen kanssa sekä Yhdysvaltojen ja EU:n välisiin suhteisiin analysoiden myös kaupankäyntiä osapuolten välillä.

5.1 Maaprofiili lukuina, kuvina ja faktoina



KUVIO 6. Yhdysvaltain 50 osavaltiota kartalla (Wikimedia 2005)

Yhdysvallat on perustuslaillinen liittotasavalta, joka sijaitsee suurilta osin Pohjois-Amerikassa. Yhdysvallat koostuu 50:stä eri osavaltiosta (kuvio 6), ja se on pinta-alaltaan noin 27 kertaa Suomen kokoinen maa (Worldometers 2016). Pääkaupunki Washington DC sijaitsee Marylandin osavaltiossa

aivan Virginian pohjoisrajalla (Washington DC 2016). Koko valtion suurimmat kaupungit ovat New York, Los Angeles ja Chicago (Usafakta 2011). Tällä hetkellä maata hallitsee presidentti Barack Obama, jonka vaalikausi päättyy vuoden 2016 loppupuolella. Oheisessa taulukossa on tärkeimpiä tietoja Yhdysvalloista kerätty yhteen (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Faktatietoa Yhdysvalloista.

Asukasluku	323 225 507 (Worldometers 2016)
Asukastiheys	35 per neliökilometri (Worldometers 2016)
Pinta-ala	9 155 898 (Worldometers 2016)
Pääkaupunki	Washington D.C.
Muut suuret kaupungit	New York (8,2milj.), Los Angeles (3,8milj.), Chicago (2,1milj.) (Usafakta 2011)
Maajako	50 osavaltiota (Kuvio 6)
BKT per capita	54 629 PPP\$ (Globalis 2016)
Hallitsija ja valtiomuoto	Presidentti Barack Obama (2009-), perustuslaillinen liittotasavalta
Valuutta	Yhdysvaltain dollari, \$
Kieli	englanti, espanja, muut indoeurooppalaiset ja polynesianlaiset kielet (Usafakta 2011)
Jäsenyys	APEC, ETYJ, G20, G8, IMF, Maailman pankki, NATO, OECD, Turvallisuusneuvosto, WTO, Ydinasemaat, YK (Globalis 2016)
Etniset ryhmät	Eurooppalainen syntyperä 80 %, afrikkalainen syntyperä 13 %, aasialaisia 4 %, Amerikan intiaanit & Alaskan alkuperäiskansat 1 % (Globalis 2016)

5.2 Poliittinen ja laillinen ympäristö

Yhdysvaltojen poliittinen vaikutus on maailmalla suuri, joten varsinkin siksi sen ulkopolitiikkaa seurataan hyvin tarkasti. Sillä on yksi maailman laajimmista suhdeverkostoista edustustoineen ja suurlähetystöineen eripuolilla maailmaa. Maa on ollut myös perustajajäsenenä monissa kansainvälisissä järjestöissä, kuten G8-ryhmässä, Natossa ja YK:ssa. (Globalis 2016.) Poliittinen vaikutus maailmanlaajuisissa järjestöissä saa aikaan myös vaikutusvaltaa lakien määräytymisessä; Yhdysvaltojen johto on tällöin esimerkiksi päättämässä uusista lakiesityksistä liittyen YK:n toimintaan ja mahdollisista muutoksista liittyen sen jäsenvaltioihin.

Yhdysvaltojen sisäinen politiikka koostuu kahdesta pääpuolueesta: republikaaneista ja demokraateista, joista jompaan kumpaan lähes kaikki kuvernöörit, senaattorit ja kongressiedustajat liittovaltion tasolla kuuluvat. Maan presidentti Barack Obama edustaa demokraatteja, kun taas hänen edeltäjänsä George W. Bush edusti republikaaneja. 58. presidentinvaali järjestetään marraskuussa 2016. Pääpuolueiden lisäksi on myös muita puolueita, kuten vihreä puolue ja libertaari puolue, jotka ovat etenkin paikallisvaaleissa keränneet ääniä. (Govinfo 2012.) Yhdysvalloissa politiikasta ei ole soveliasta puhua yhtä yleisesti ja kantaottavasti kuin esimerkiksi Suomessa, ja sitä voidaan pitää jopa loukkaavana tai tungettelevana. Henkilökohtaisen kokemukseni perusteella ”väärän” puolueen ”kannattaminen” tai esimerkiksi presidentin kehuminen voi koitua jopa riidaksi. Vaikka mahdollinen erimielisyys ei koskisi kauppaan suoranaisesti vaikuttavia asioita, sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia tuleviin liikeneuvotteluihin. Tästä syystä politiikkaa koskevat vahvat mielipiteet kannattaa jättää suosiolla sivuun ja keskittyä kevyempiin aiheisiin liikekumppaneihin tutustussa.

Yhdysvallat on tilastojen mukaan yksi maailman suotuisimmista maista yrittäjille: International Finance Corporationin (IFC) listauksen mukaan Yhdysvallat sijoittuu sijalle 7 maailman vertailussa siitä, missä maassa on helpointa harjoittaa liiketoimintaa. Ote on otettu kahdesta suurkaupungista Los Angelesista ja New Yorkista koko maan hyvin korkean väkiluvun joh-

dosta (yli 100 miljoonaa). Vertailussa Suomi sijoittuu sijalle 10. Kuitenkin liiketoiminnan aloittamisen helppoudessa Yhdysvaltojen listaus putoaa sijalle 49, Suomen sijan ollessa edelleen melko kohtuullinen 33. (World Bank Group 2016.)

EU on heinäkuusta 2013 lähtien neuvotellut vapaakauppasopimuksesta (TTIP=Transatlantic Trade and Investment Partnership) yhdessä Yhdysvaltojen kanssa (Eurooppatiedotus 2013). Sopimus tulisi mullistamaan mahdollisesti koko maailman kaupan, jos yhteisymmärrykseen päästään sopimuksen ehdoista. (Vapaakauppa 2015.) Aihetta on analysoitu lisää kohdassa 5.8 ”Yhdysvallat ja Euroopan Unioni”. Laillista ympäristöä on analysoitu enemmän kohdassa 6.5 ”Riskit ja niiltä suojautuminen”.

5.3 Ekonominen tilanne

Yhdysvallat on maailman johtava talousmahti ja poliittinen suurvalta. Sen kansantalous on maailman suurin mitattuna BKT:lla ja toiseksi suurin ostovoimalla mitattuna, heti Kiinan jälkeen. (Wikipedia 2016a.) Yhdysvaltain dollarin korkotasoa ohjailee itsenäinen, puolivaltiollinen järjestelmä ja keskuspankki Federal Reserve System (Fed). Se myös laskee liikkeelle Yhdysvalloissa käytössä olevat setelit. Fed:in pääkonttori sijaitsee luonnollisesti maan pääkaupungissa Washingtonissa, mutta siihen kuuluu myös 12 alueellista keskuspankkia, jotka on sijoitettu eri osavaltioihin. (The Federal Reserve System 2016.) 63,98 % maailman valuuttareserveistä säilytettiin Yhdysvaltain dollareissa, vuoden 2015 kolmannella neljänneksellä. (International Monetary Fund 2016.)

5.3.1 Talouskriisi

Yhdysvaltojen selviäminen talouskriisistä on ollut paljon tehokkaampaa kuin esimerkiksi Atlantin toisella puolella sijaitsevassa Euroopan Unionissa. Yhdysvaltojen hallitus aloitti elvytystoimet jo heti joulukuussa 2008, kun talous oli syöksynyt alamäkeen investointipankki Lehman Brothersin mentyä konkurssiin. Keskuspankki laski ohjaukorkonsa nolnaan ja alkoi painaa

lisää rahaa. (Helsingin Sanomat 27.4.2014.) Kun rahaa painetaan lisää, rahan arvo eli ostovoima heikkenee ja tällöin puhutaan inflaatiosta. Yhdellä dollarilla saa siis ostettua vähemmän tavaraa kuin aikaisemmin. (Euroopan Keskuspankki 2016.)



KUVIO 7. Yhdysvaltain työttömyysaste vuodesta 2006 vuoteen 2016 (Trading economics 2016a)

Tapaus on kuin suoraan oppikirjoista; Phillipsin käyrän mukaan, inflaation kasvaessa, vähitellen työttömyys lähtee myös laskuun (Talouden perusteet 2016). Ohessa olevista kuvioista tulee esiin pitkän aikavälin kehitys Yhdysvaltojen työttömyystilanteesta (kuvio 7) ja inflaatiosta (kuvio 8), joihin on toki ollut vaikuttamassa myös muut seikat. Kuvioiden alareunassa kulkee vuosiluvut ja oikealla prosenttiluvut. Keskuspankin antaessa helpommin lainaa yrityksille sekä kuluttajille, mahdollisti se ostovoiman tukemisen myös valtion puolesta. Yritykset pystyivät siis tekemään esimerkiksi uusia investointeja joko koneisiin ja laitteisiin tai työntekijöihin, kansalaiset pystyivät myös aloittamaan täysin uuden yrityksen helpommin. (Helsingin Sanomat 27.4.2014.)

Inflaatiokäyrästä (kuvio 8) nähdään myös vuoden 2009 taloudellinen notkahdus ja siitä selviäminen; vuonna 2008 rahan arvo nousee ryminällä, kun pankki menee konkurssiin, ja rahaa on siis vain vähän käytössä, joten se on ”arvokasta”. Rahan arvo kuitenkin syöstiin voimalla alas painamalla lisää rahaa ihmisten käyttöön. Kun rahaa on enemmän käytettävissä, vaikka sen arvo on laskenut, uusia työpaikkoja syntyy, koska työvoima on

niin sanotusti halpaa. Lisääntynyt työvoima tuo lisää tuottavuutta ja rahan arvo taas vähitellen nousee, mutta pysyy kuitenkin maltillisissa rajoissa. Talous on eheämpi tuottavuudella ja työvoiman tehokkaammalla käytöllä mitattuna; talous kasvaa kokonaisuudessaan.



KUVIO 8. Yhdysvaltain inflaatiokäyrä vuodesta 2006 vuoteen 2015 (Trading Economics 2016b)

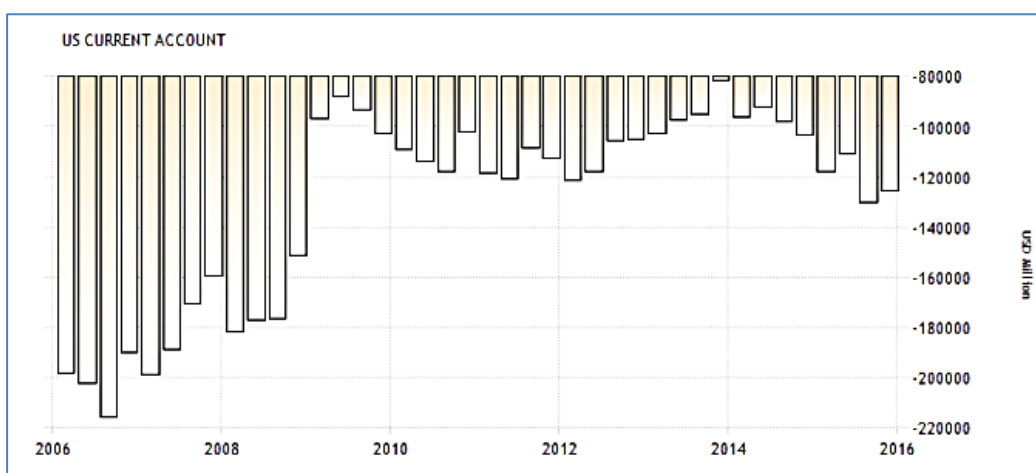
Tämä on yksi selitys muiden joukossa sille, miten Yhdysvaltain talouden rattaat on pidetty pyörimässä, vaikka laman ajan vaikeutta Yhdysvaltojenkaan taloudelle ei voida vähätellä. Suurin kunnia Yhdysvaltain vahvassa taloudessa onkin saavutettu vasta pidemmällä tähtäimellä sekä pitkäjänteisellä yrittämisellä. (Helsingin Sanomat 27.4.2014.) Oheinen esimerkki osoittaa, että esimerkiksi Euroopan Unionilla on paljon opittavaa tältä suurvallalta päätöksenteossa ja reaktionopeudessa vaikeina aikoina. Ei ole ihme, että Yhdysvallat on yksi maailman johtavista talousmahdeista.

5.3.2 Kansainvälinen kauppa

Yhdysvaltain tärkeimmät kauppakumppanimaat ovat Kanada, Meksiko, Euroopan unioni, Kaakkois-Aasia, Japani, Intia sekä Etelä-Korea. 1960-luvulta asti Yhdysvallat on tuonut hyödykkeitä enemmän kuin vienyt ulkomaille eli sen vaihtotase on ollut alijäämäinen. Dollarin vahvistuminen vuonna 2015 edesauttoi viennin kilpailukyvyyn heikkenemistä entisestään

ja alkuvuodesta vaihtotaseen alijäämä oli suurimmillaan vuoden 2012 jälkeen. (Kauppalehti 2015b.)

Vaihtotase tarkoittaa erotusta valtion omien säästöjen ja ulkomaisten investointien välillä (Investopedia 2016). Se osoittaa siis tiettyä ajanjaksona kansantalouden rahavirtojen määrän ulkomaisiin liiketoimiin liittyen (Taloussanomien 2016). Vaihtotase on myös tärkeä talouden eheyden mittari. Vaihtotaseen ylijäämä tarkoittaa valtion ulkomaisen nettovelan vähenemistä. (Investopedia 2016.)



KUVIO 9. Yhdysvaltain vaihtotaseen kehitys vuosina 2006–2016 (Trading Economics 2016c)

Pitkään kestänyt vaihtotaseen alijäämä puolestaan tarkoittaa yleensä auttamattomasti suurta valtion velkaa. MTV Uutisten (2015) mukaan Yhdysvaltojen valtionvelka kesäkuussa 2015 oli huikkeitä 18 158 971 292 996 dollaria eli 18 biljoonaa, 158 miljardia, 971 miljoonaa ja melkein kolmesataatauhatta dollaria päälle. Vertailun vuoksi Suomen velka samaan aikaan mitattiin olevan 97 miljardia ja 150 miljoonaa euroa (MTV Uutiset 2015) eli noin 109 miljardia 64 miljoonaa dollaria (CoinMill 2016).

Yllä olevasta kuviosta (kuvio 9) nähdään kuitenkin pidemmän ajan kehitys Yhdysvaltain taloudessa vuodesta 2006 vuoteen 2016, ja voidaan huomata edellä mainittujen elvytystoimien vaikutus myös suuremmissa mittakaavassa. Valtion velkaa on pystytty vähentämään merkittävästi kymme-

nessä vuodessa. Kuviossa oikealla on Yhdysvaltain dollari (USD) merkattu miljoonissa dollareissa ja alasektorilla on osoitettu kuluvat vuodet.

Yhdysvaltojen dollarin suhde euroon on merkittävässä roolissa kansainvälistä kauppaa käydessä. Oheisessa kuviossa (kuvio 10) on esitetty dollarin kurssin kehitys suhteessa yhteen euroon (1€). Ajanjaksolla kurssi oli enimmillään 1,4882 dollaria vuoden 2011 toukokuussa ja alimmillaan 1,0552 dollaria huhtikuussa 2015. Kurssin keskiarvo ajanjaksolla on ollut 1,2717 dollaria. Vuodesta 2011 vuoteen 2016 euro on devalvoitunut dollariin nähden eli yhdellä eurolla on saanut vähemmän dollareita kuin aiemmin. Dollari on puolestaan revalvoitunut eli vahvistunut euroon nähden ja yhdellä dollarilla on saatu entistä enemmän euroja eli toisin sanoen samalla määrällä dollareita on saatu enemmän hyödykkeitä käyttöön ostaessa dollareilla euroalueelta.



KUVIO 10. Yhdysvaltojen dollarin (USD) kurssin kehitys verrattuna euroon viiden vuoden ajanjaksolla 2011–2016 (European Central Bank 2016)

Yrityksen kannattaa siis huomioida valuuttavaihtelut hinnoittelussa, ja mahdollisesti harkita vaihtoehtoa kaupan käymisestä dollareissa euron

sijaan. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että yritykselle on kannattavampaa ottaa esimerkiksi asiakasyrityksen maksuja vastaan dollareissa kuin euroissa. Dollareilla esimerkiksi juoksevien kulujen maksaminen Yhdysvalloissa on edullisempaa kuin euroilla maksaminen, ja tarvittaessa myös dollarien vaihtaminen euroiksi euroalueella on yrityksen kannalta kannattavampaa kuin toisin päin. Osa yrityksen varoista voidaan myös säilyttää euroissa ja osa dollareissa maksamisen helpottamiseksi ja kannattavuuden ylläpitämiseksi.

5.4 Sosiaalikulttuuri Yhdysvalloissa

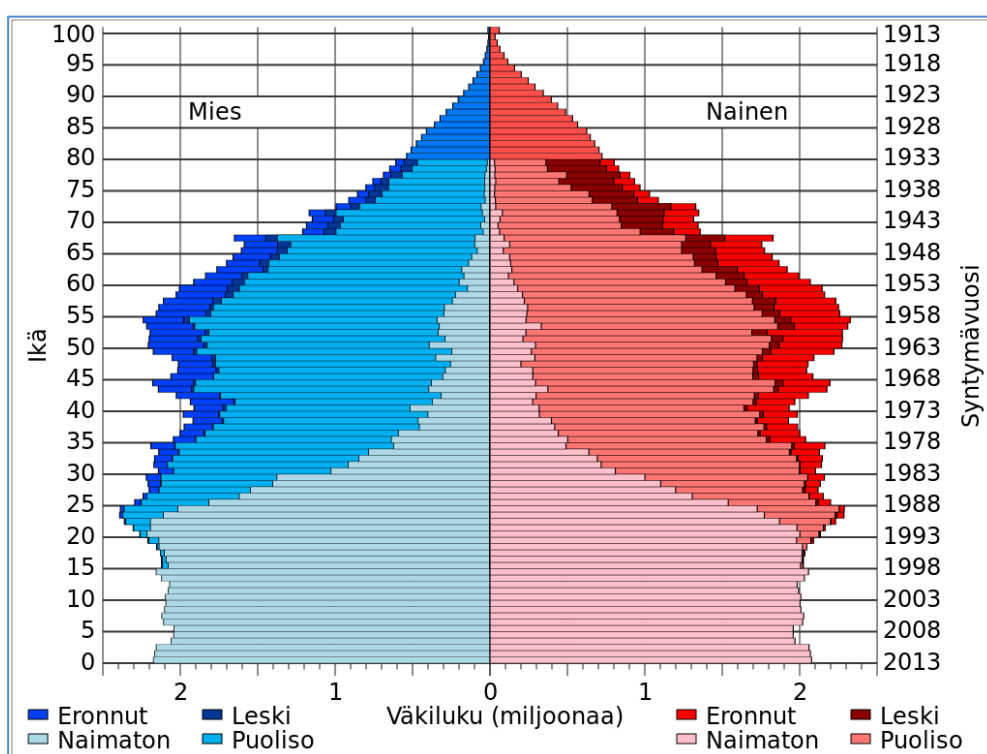


KUVIO 11. Yhdysvaltain väestö vuosina 2006-2016 (Trading Economics 2016d)

Yhdysvallat on maailman kolmanneksi suurin maa asukasluvun mukaan 323 225 507 asukkaallaan (Worldometers 2016). Mikä tarkoittaa, että Yhdysvaltalaisia on 4,52 % koko maailman väestöstä eli joka 22. henkilö maailmassa on Yhdysvaltain kansalainen (Trading Economics 2016d). Kuvio 11 osoittaa, että Yhdysvaltojen väestö kasvaa kiihtyvää vauhtia ja kehityssuunta ainakin viimeisen kymmenen vuoden aikana on ollut nouseva. Tässä väestömittarissa on otettu kuitenkin huomioon myös maahan- ja maastamuutto, jolloin se ei ole suoraan verrannollinen maan syntyvyyteen tai kuolleisuuteen. Markkinoiden kannalta katsottuna; markkinakapasiteetti ja kysyntä kasvavat hyvää vauhtia, mikä tarkoittaa mahdollista markkina-

rakoa myös uusille yrityksille. Kuviossa oikealla luvut asukkaista miljoonis-
sa ja alasektorilla näkyvät kuluvat vuodet.

Keski-ikä Yhdysvalloissa on 38,1 vuotta (Worldometers 2016). Vuonna 2016 Yhdysvaltojen väestöstä 19,55 % on alle 14-vuotiaita. Vertailun vuoksi Suomessa alle 14-vuotiaiden prosenttiluku on 16,45 % ja Afrikan kehitysmaassa Nigeriassa yli 50 %. (Radio Free Europe Radio Liberty 2016.) Arvion mukaan eliniänodote Yhdysvalloissa on miehillä 76,19 vuotta ja naisilla 81,17 vuotta vuonna 2013 (Eläketurvakeskus 2013), eliniänodote on kuitenkin ollut kevyessä kasvusuunnassa vuosi vuodelta (The World Bank 2016).

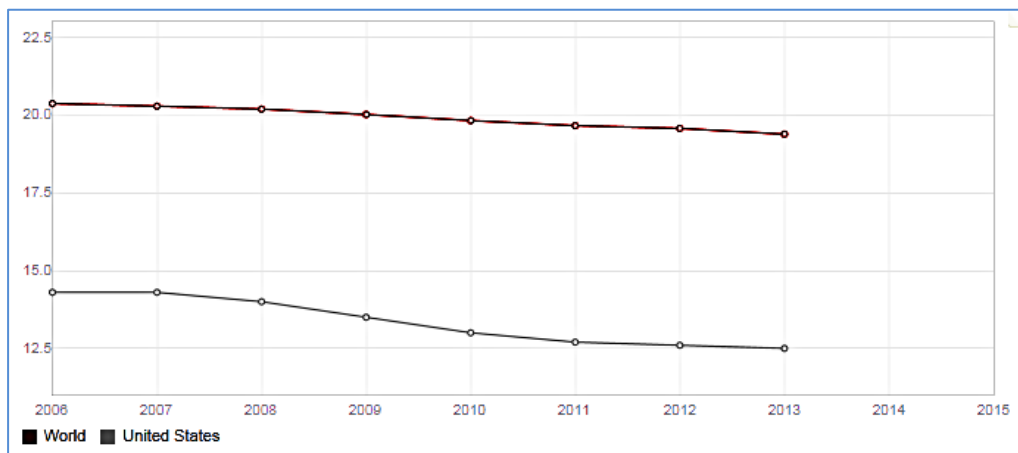


KUVIO 12. Yhdysvaltojen väestöpyramidi vuonna 2013 (Upload Wikimedia 2016)

Oheisesta väestöpyramidista (kuvio 12) voidaan todeta, että Yhdysvaltojen väestö on jakautunut melko tasaisesti joka ikäryhmälle, sekä miehiä että naisia on silmämääräisesti melkein yhtä paljon, ja että naiset elävät keskiarvollisesti hieman pidempään kuin miehet. Leskeksi jääneitä naisia on melkein joka ikäluokassa enemmän kuin miehiä, mutta se että eronneita

naisia on enemmän kuin eronneita miehiä herättää epäilyksiä kuvion tietojen todenperäisyydestä. Tiedot perustuvat kuitenkin tilastollisiin tietoihin, joten hajontaa voi niissä olla jonkin verran (Census 2016).

Saatavilla olevan tiedon mukaan (kuvio 13) syntyvyys Yhdysvalloissa on laskusuunnassa, kun otetaan huomioon kuolleisuus samassa mittarissa. Otos on otettu tuhatta henkilöä kohden joka vuosi, ja täten saadaan karkea, mutta luonnollinen arvio syntyvyyden ja kuolleisuuden kehityssuunnasta vaikuttamassa väestön määrään. Tämän kaltainen otos rajaa myös pois maahan- ja maastamuuton aiheuttamat muutokset väestössä ja on siten luotettavampi mittari, jos halutaan tarkastella ainoastaan syntyvyyden ja kuolleisuuden tasapainoa. Ylempi, punainen indikaattori osoittaa koko maailman syntyvyyden ja alempi viiva on Yhdysvaltojen ”karkea” arvio syntyvyydestä ja väestön kehityksestä vuodesta 2006 vuoteen 2013. Hedeelmällisyysprosentti vuonna 2012 oli 1,88 synnytystä yhtä naista kohden. (The World Bank 2016.)



KUVIO 13. Karkea otos syntyvyydestä Yhdysvalloissa (alempi viiva) sekä koko maailmassa (ylempi viiva) (The World Bank 2016)

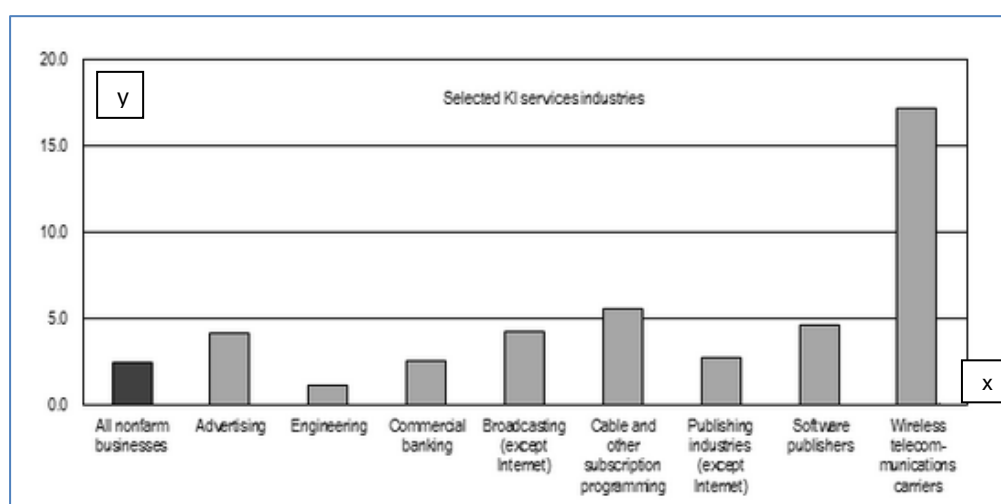
Yhdysvalloissa on melko vapaat työmarkkinat, ja niin kuin aiemmin kohdassa 5.3.1 esitellystä kuviosta voidaan huomata (kuvio 7), työttömyys on pysynyt kurissa Yhdysvalloissa jo vuosia. Suunta on ollut laskeva vuonna 2009 alkaneen, lähes koko maailmaa kovistelleen, laman jälkeen. Tammi-kuussa 2016 työttömyysprosentti laski alle viiden prosentin ollessa 4,9 %,

ja se on täten alhaisin vuoden 2009 jälkeen. Vuonna 2009 se oli Yhdysvaltojen historiassa korkeimmillaan 10,0 %. (Trading Economics 2016c.)

Yhdysvalloissa on myös lakisääteinen ja yleinen työeläkejärjestelmä, jonka nimi on lyhennettynä OASDI (Old Age, Survivors and Disability Program). Järjestelmä kattaa lähes kaikki yksityisen sektorin palkansaajat ja yrittäjät sekä osittain myös työntekijät julkisella sektorilla. OASDI:n rahoitukseen osallistuvat työnantajat, työntekijät sekä valtio ja sitä hallinnoi SSA eli Social Security Administration, jonka ylimmän johtajan nimeää aina kuudeksi vuodeksi presidentti. (Eläketurvakeskus 2013.)

5.5 Teknologia Yhdysvalloissa

Yhdysvallat on kehittynyt ja menestynyt teknologian maa, ja vuodesta 1950 lähtien jopa noin puolet Nobelin tiedepalkinnon saajista ovat olleet yhdysvaltalaisia (U.S. Diplomatic Mission to Germany 2016). Tieto- ja teknologiaintensiivinen teollisuus on suuressa roolissa Yhdysvaltain taloudessa. Tietointensiiviset palvelut (KIS) työllistivät noin 18 miljoonaa työntekijää ja 22 prosenttia bruttokansantuotteesta vuonna 2012. (National Science Foundation 2014.)



KUVIO 14. Vuosittainen tuottavuuden prosentuaalinen kasvu keskimäärin Yhdysvaltain markkinoilla Knowledge Intensive Services -sektorilla vuosina 2000–2011 (National Science Foundation 2014)

Oheisessa kuviossa (kuvio 14) on kuvattuna Knowledge Intensive Services -sektorin (KIS) eli osaamisintensiivisten palveluiden vuosittainen tuottavuuden kasvu prosentteina. Kuvaajassa (kuvio 14) y-muuttuja kuvaa tuottavuuden parantumista prosenteissa ja x-muuttujassa on eriteltyä saman alan eri toimijoita. Huomionarvoista yrityksen kannalta on muun muassa se, että ”software publishers” ovat kolmanneksi suurin osa-alue alalla. Software publisher kattaa PC Magazine Encyclopedian (2016) mukaan organisaatiot, jotka kehittävät ja markkinoivat ohjelmistoja, ja joiden toiminta sisältää markkinatutkimuksia, ohjelmistojen tuottamista ja niiden jakelua.

5.6 Ekologia Yhdysvalloissa

USA:n julkinen liikenne ei ole yhtä kattava kuin esimerkiksi Suomessa, ja suurin osa ihmisistä liikkuu omilla autoillaan (Maaopas – Yhdysvallat 2012). Suurimmat kasvihuonekaasujen (eli toisin sanoen ihmistoiminnan aiheuttamien päästöjen) päästäjät ovat järjestyksessä Kiina, yhdysvallat, Euroopan Unioni (28 jäsenmaata), Venäjä ja Intia. Yhdysvallat oli yksi 195 maasta, joka allekirjoitti kansainvälisen ilmastopimuksen vuonna 2015 (Iltalehti 2015b). Tämän YK:n ilmastopimuksen keskeisin päämäärä on ilmaston kasvihuonekaasujen pitoisuuden vakauttaminen vaarattomalle tasolle määräajassa (Ilmasto-opas 2016). Sopimus koskee aikaa vuoden 2020 jälkeen. (Iltalehti 2015b).



KUVIO 15. Keskiverto yhdysvaltalaisen ihmisen kulutustaso maapalloissa mitattuna (Globalis 2015)

Ekologinen jalanjälki on verrannollinen kuvaus siitä, kuinka suuri maa- ja vesialue tarvitaan ihmisten kuluttaman energian, ravinnon ja materiaalien tuottamiseen ja niistä syntyneiden jätteiden ja päästöjen käsittelyyn (Luontoon.fi 2016). Yhdysvallat ovat kulutuksen kärkimaita (WTT GROUP 2010), ja Globaliksen (2015) mukaan tarvittaisiin 3,8 Maa-planeettaa, jos kaikkien ihmisten kulutustaso olisi yhtä suuri kuin keskivertoihmisen Yhdysvalloissa (kuvio 15).

5.7 Yhdysvaltojen ja Suomen välinen kaupankäynti

Kansainvälistä kauppaa tukee maiden välinen yhteistyö. Tässä osiossa on esitelty Suomen ja Yhdysvaltojen kahdenvälisiä suhteita kaupankäynnin ulkopuolella ja kaupallis-taloudellisten suhteiden näkökulmasta.

5.7.1 Kahdenväliset suhteet

Suomen ja Yhdysvaltojen suhteet ovat tunnestusti hyvin lämpimät. Maiden välinen ulkopoliittinen yhteistyö käsittelee monia valtioiden rajoja ylittäviä haasteita politiikasta kestäväan kehitykseen sekä muita molempia maita koskevia aiheita. Edellytykset toimivalle maayhteistyölle ovat siis suotuisat, sillä myös kaupankäynti on vilkasta maiden välillä. Suomi on yleisesti arvostettu kaupankäynti- ja yhteistyökumppani Yhdysvalloissa. Yhdysvaltalaiset ovat kiinnostuneita Suomen opiskelijavaihto-ohjelmista sekä Suomalaisista korkean teknologian yrityksistä. Myös Yhdysvallat on Suomelle tärkein Euroopan ulkopuolinen kauppakumppani. (Ulkoasiainministeriö 2016.)

Maat jakavat monessa suhteessa myös samoja arvoja, esimerkiksi demokratiaa ja sananvapautta. Kilpailukyvyyn ja innovaatiopolitiikan edistäminen on molemmille maille tärkeää ja yhteistyö on merkittävässä asemassa tavoitteita saavutettaessa. (Ulkoasiainministeriö 2016.)

5.7.2 Kaupallis-taloudelliset suhteet

Tilastokeskuksen (2014) mukaan Yhdysvallat oli Suomen kuudenneksi tärkein kauppakumppanimaa kokonaiskauppavaihdolla mitattuna vuonna 2014.

Vientikumppanina Yhdysvallat on Suomelle neljänneksi tärkein, kokonaisviennin osuuden ollessa 6,8 % eli 3,8 miljardia euroa vuonna 2014. Tärkeimmät vientituotteet ovat koneet, laitteet, kuljetusvälineet, metsäteollisuuden tuotteet, kemianteollisuuden tuotteet ja polttoaineet. Tärkeimmät tuontituotteet Yhdysvalloista Suomeen ovat raakaöljy ja jalostetut petrokemian tuotteet, koneet, ajoneuvot, kulutustavarat sekä teollisuuden raaka-aineet. Tuonnin osuus Suomen ulkomaankaupan tuonnista oli vuonna 2014 3,8 % eli 2195 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2014a.)

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2013 Yhdysvalloissa toimi 227 suomalaisyritysten tytäryhtiötä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 15,1 miljardia euroa. (Tilastokeskus 2013.) Vastaavasti, vuonna 2014 Yhdysvaltalaisia tytäryhtiötä Suomessa oli 480 ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli liki 19 miljardia euroa. (Tilastokeskus 2014b.)

5.8 Yhdysvallat ja Euroopan Unioni

Kahdenvälisten suhteiden lisäksi Suomi on merkittävässä asemassa myös kehittämässä Yhdysvaltojen ja koko EU:n välisiä suhteita. Yhteistyön painopiste onkin muuttanut hieman muotoaan kahdenvälisestä suhteesta monenkeskiseen yhteydenpitoon. EU:n ja Yhdysvaltojen suhteet edesauttavat Suomen ja Yhdysvaltojen välisiä suhteita siis entisestään; EU ja Yhdysvallat ovat molemmat toisilleen merkittävimpiä poliittisia- ja taloudellisia yhteistyökumppaneita. (Ulkoasiainministeriö 2016.)

Yhdysvallat ja EU ovat heinäkuusta 2013 lähtien neuvotelleet vapaakauppasopimuksesta (TTIP=Transatlantic Trade and Investment Partnership). Yksi sopimuksen tärkeimmistä kohdista olisi julkisten hankintojen ja palvelukaupan avaaminen puhtaasti kilpailulle, jolloin suomalaisille yrityksille

avautuisi uusia, entistä menestyksekkäämpiä mahdollisuuksia, joihin pyrkii. Toisin sanoen yhdysvaltalaisia suosiva laki kumottaisiin, ja suomalaiset yrittäjät olisivat samalla viivalla yhdysvaltaisten yritysten kanssa. (Eurooppatiedotus 2013.)

Haastattelussa vuonna 2013, entisen ulkomaankauppaministeri Alexander Stubbin mielestä suomalaisella kuluttajalla sopimus näkyisi parhaimmassa tapauksessa kuluttajahintojen laskuna tullimaksujen poistuessa sekä kilpailun lisääntyessä. Euroopan unionissa viennin on ennustettu kasvavan jopa 18 % sopimuksen tullessa voimaan, ja se tarkoittaisi samalla myös 400 000 uutta työpaikkaa Euroopassa. Erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset tulisivat hyötymään sopimuksesta, sillä ne pääsisivät Yhdysvaltojen markkinoille aiempaa helpommin. (Eurooppatiedotus 2013.)

Neuvottelut vapaakauppasopimuksesta ovat aiheuttaneet sekä päättäjien että kansalaisten keskuudessa myös vastalauseita ja pelkoa suomen kotimaisen kilpailun sekä itsemääräämisoikeuden puolesta, vaikka nyt jo olemassa olevat tullit ja kiintiöt ovat hyvin minimaaliset valtioiden välillä. (Eurooppatiedotus 2013.) Osaltaan huoli kauppateiden vapautumisesta on myös aiheellinen; kestäkö esimerkiksi suomalainen lähiruoka enenevää kilpailua halvan ulkomailta tulleen massatuotannon kanssa, kun olosuhteet ovat nyt jo huonot ja maaseudun tuista leikataan samaan aikaan kotimaassa? Toisaalta suomalaisten tuotteiden vienti voisi kasvaa huomattavasti, sillä sopimuksen astuessa voimaan suomalainen tuote olisi samalla lähtöviivalla yhdysvaltalaisen tuotteen kanssa Yhdysvaltain markkinoilla.

Sopimuksen tekoa hidastamassa ovat olleet lähinnä osapuolten toisistaan eroavat standardit koskien terveyttä, kuluttajansuojaa ja ympäristöä (Eurooppatiedotus 2013). Lakeja yritetään kuitenkin yhtenäistää, jotta sopimus saadaan aikaiseksi (Iltalehti 2015a). Marraskuussa 2014 tehdyn Eurobarometri-tutkimuksen kyselyn mukaan 62 % suomalaisista kannattaa sopimusta ja 21 % on sitä vastaan. Euroopan Unionin tasolla samassa kyselyssä kannatus oli 58 % ja 25 % on sitä vastaan. (Verkkouutiset 2014.) Loppuvuodesta 2015 tehdyn Ylen kyselyn mukaan lähes puolet

suomalaisista Euroopan parlamentin edustajista kannatti vapaakauppasopimusta, osa oli vastaan ja osa ei osannut vielä vastata suoraan, mitä mieltä asiasta oli (Verkkouutiset 2015.).

Neuvottelut on pidetty pääosin salaisina suljettujen ovien takana, joten julkisuudessa ei vielä tiedetä kovinkaan paljoa neuvotteluiden kulusta. Kuitenkin joidenkin arvioiden mukaan ne pyritään saamaan päätökseen ennen USA:n presidentinvaaleja vuonna 2016 (Vapaakauppa 2015).

5.9 Verotus Yhdysvalloissa

Kappaleissa keskitytään Yhdysvaltojen verotukseen yleensä, toimialaa koskeviin säännöksiin sekä kohdistetusti mahdollisen kohdemarkkina-alueen eli Kalifornian, tarkemmin Los Angelesin ja San Franciscon (kuvio 16), verotukseen. Yhdysvaltoja koskevasta verotuksesta löytyi internetistä hyvin vähän tarkkaa tietoa ja monessa lähteessä on huomautettukin, että Yhdysvaltojen verotus ei ole helppo ja yksijakoinen, ja se vaatii todella asiaan paneutumista. Verotuksellisten asioiden selvittämisessä auttaisi huomattavasti yhteyshenkilö paikan päällä, joka olisi tietoinen paikallisista toimintatavoista.

Vastoin yleisimpiä oletuksia, tuloverotus Yhdysvalloissa on maailman progressiivisimpia ja Pohjoismaissa maailman vähiten progressiivista: vuonna 2010, Yhdysvalloista kaikista köyhimmistä 30 prosenttia maksoi veroja vain 6,1 % kaikista veroista ja 30 prosenttia kaikista rikkaimmista henkilöistä maksoi veroja huikeat 65,3 % kaikista maksetuista veroista. Verrattuna esimerkiksi Tanskaan, jossa köyhimmät maksoivat veroja 14,1 % kaikista veroista ja rikkaimmat 48,7 %. (Cato Institute 2011.) Yhdysvalloissa alimmat tuloluokat eivät maksa tuloveroja lainkaan (Wikipedia 2016b).

Arvonlisäverotusta ei Yhdysvalloissa varsinaisesti tunneta ollenkaan, mutta eri osavaltiot saattavat kerätä prosentuaalista myyntiveroa. Postimyynti ja internetissä tapahtuva osavaltioiden ylittävä kaupankäynti ovat ainakin toistaiseksi vapaita myyntiverosta. (Wikipedia 2016a.)

Myynti- ja käyttöverotus on Yhdysvalloissa korkeimmillaan Kalifornian osavaltiossa (Sales and use taxes in California 2016). Vuodesta 2013 Kaliforniassa on maksettu myyntiveroa 7,5 % sisältäen valtiollisen veron 6,5 % ja yhden prosentin paikallisen veron. Kuitenkin myyntivero voi hivuta jopa 10 prosenttiin asti (sisältäen paikallisen veron) riippuen siitä, missä kaupungissa ostos tai hankinta suoritetaan. Joissain kaupungeissa käytetään myös yhdistettyä veronkeruuta, joka on suuruudeltaan kuitenkin vähintään 9 prosenttia. The State Board of Equalization on järjestö, joka kerää verorahat Kalifornian osavaltiossa. Tuloverot ja toimilupamaksut kerää Franchise Tax Board. (Sales Taxes in USA 2016; Sales and use taxes in California 2016.)



KUVIO 16. Kalifornian osavaltio Yhdysvaltain länsirannikolla (California map 2016)

Vastuu myyntiveron maksamisesta kuuluu aina myyjälle, mutta myyjä voi sisällyttää veron tuotteen hintaan, jolloin maksajaksi jää asiakas. Poikkeuksia myyntiveron maksamisen velvollisuudesta on lukuisia, mutta lähteen mukaan poikkeuksia löytyy lähinnä vain tavarantoiminnan, ruoan tai eläinten hankintaan liittyen – palvelut ovat myyntiveron alaisia hankintoja. (Sales and use taxes in California 2016.)

6 YHDYSVALLAT LIIKETOIMINNALLISESTA NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa käsitellään Yhdysvaltojen liiketoimintakulttuuria, joka on jaettu luvun osassa 6.1 kahteen pääkappaleeseen; valmistautuminen liike-tapaamiseen kohdassa 6.1.1 ja liiketapaamiset kohdassa 6.1.2 (kuvio 17). Tapakulttuuria on analysoitu Geert Hofsteden teorian pohjalta luvun osassa 6.2. Kansainvälisessä kaupassa erilaiset kulttuurit kohtaavat, ja jotta tämä tapahtuisi mahdollisimman suotuisissa olosuhteissa kaupankäynnin kannalta, kannattaa vastapuolen kulttuuriin tutustua jo hyvissä ajoin etukäteen. Erilaiset tavat ja normit voivat tuntua erikoisilta omaan tuttuun ja to-tuttuun malliin nähden, joten on erittäin tärkeää pystyä ymmärtämään ja kunnioittamaan myös vastapuolen toimintatapoja, jotta vältetään väärinkä-sityksiltä ja kaupankäynti on jatkossakin sujuvaa.

6.1 Yhdysvaltalainen liiketoimintakulttuuri



KUVIO 17. Yhdysvaltalainen liiketoimintakulttuuri -luvun rakenne

6.1.1 Valmistautuminen liiketapaamiseen

Tervehtiminen ja käyntikortit

Suomessa ja monissa Euroopan maissa on totuttu kätelemään aina, kun tavataan uusi liikekumppani, ja tämä käytäntö on myös voimassa Yhdysvalloissa. Kättely ei kuitenkaan ole välttämättömyys, sillä usein yhdysvaltalaiset tervehtivät myös pelkästään sanallisesti. (Mikluha 1998, 412.) Entuudestaan tutut miespuoliset liikekumppanit kuitenkin kätellään ja naisille annetaan yksi poskisuudelma oikealle poskelle (Lehtipuu 2010, 347). Naiset useimmiten vain halaavat toisiaan suudelman sijaan. Aloite poskisuudelman tai halaukseen tulee kuitenkin aina tulla yhdysvaltalaisen puolelta. (Luotinen 2015.)

Kädenpuristuksen tulee olla itsevarman luja ja katsekontakti kertoo rehellisyydestä sekä vilpittömyydestä. Isäntänä toimii maan edustaja, jossa ollaan, ja hänen tehtävänä on ylläpitää keskustelua hiljaisuuden välttämiseksi. Hymyileminen on myös suotavaa ja Yhdysvalloissa yleisempää kuin Suomessa, joten siihen kannattaa kiinnittää huomiota. Oma nimi tulee esittää selkeästi ja esittäytymisessä saa käyttää huumoria. Esittelyn yhteydessä voidaan myös vaihtaa englannin kieliset käyntikortit. Käyntikortit ovatkin tärkeä osa liike-elämää eikä niitä käytetä missään muissa sosiaalisissa tilanteissa. Yhdysvaltalaiset antavat käyntikorttinsa vain, jos he haluavat, että heihin ollaan yhteydessä tulevaisuudessa. (Lehtipuu 2010, 347; Mikluha 1998, 412.)

Tittelit, puhuttelu ja pukeutuminen

Suomen liiketoimintakulttuuriin verrattuna Yhdysvalloissa puhuttelu on huomattavasti muodollisempaa; puhuttelussa käytetään herra- ja rouvaliitteitä, mutta ajan kanssa aletaan käyttää myös vain etunimiä. Tärkeää on kuitenkin käyttää nimikkeitä ja sukunimiä kunnes sinunkaupat on tehty vastapuolen kanssa ja vastapuolen toimesta – kuitenkin ainoa akateeminen titteli on tohtori, jota käytetään. Yleisesti ottaen kuitenkin yhdysvaltalaiset pyrkivät nopeasti käyttämään etunimiä esittelyiden jälkeen, mikä

kannattaa ottaa kohteliaisuutena. Nimet kannattaa yrittää muistaa heti esitelyjen jälkeen, sillä Yhdysvalloissa on tapana käyttää ja toistaa nimeä myös keskusteltaessa. (Lehtipuu 2010, 346; Mikluha 1998, 412–413.)

Pukeutumisella ei ole mitään tiettyjä yhteisiä sääntöjä vaan se vaihtelee aloittain sekä tilaisuuksien tai yrityksen mukaan. Yhdysvalloissa kuitenkin arvostetaan huolellista, mutta rentoa pukeutumista. Yleistäen; miehille tavallista on tumma puku hillityn värisellä kravaatilla ja naisille puolestaan sopii hame, mattapintainen takki ja molempiin kappaleisiin sopivan värinen paita. Myös mekon käyttö on sallittua. Tärkeää kaikissa tilanteissa on pukeutua asemansa mukaan, ja vaihdella asukokonaisuutta peräkkäisinä päivinä, mikä antaa huolitellun kuvan. Pukeutumisella osoitetaan arvostusta toista ja kolmansia osapuolia kohtaan. (Luotinen 2015; Tamminen 2000, 149–150.)

Liikelahjat

Liikelahjojen antaminen liiketapaamisissa ei ole Yhdysvalloissa kovin yleistä; usein lahjan antamisella voidaan aiheuttaa enemmän harmia kuin hyötyä. Vääränlainen lahja saattaa vastapuolesta tuntua siltä, ettei hänen kulttuuristaan välitetä eikä sitä ymmärretä. (Mikluha 2000, 19.) Liikelahjan antaminen voi olla hyvä ele onnistuneen kaupan jälkeen, ja kun lahja liittyy kyseiseen toimialaan, mutta on samalla myös kohtuullisen hintainen. (Tamminen 2000, 149) Erityisen tarkka tulee ollakin siitä, että lahja ei vastapuolesta tunnu lahjuksen antamiselta (Mikluha 2000, 335). Mikluhan (2000, 335) mielestä \$200 maksava lahja on ehdoton yläraja, ja Luotisen (2015) mukaan yläraja joissain tapauksissa on \$25. Suomalainen design tai kansalliset muistoesineet ovat melko turvallisia lahjoja, samaten suomalainen käsiteollisuus tai alkoholijuoma voisivat olla toimivia (Mikluha 2000, 336–338.) Liikelahjan antamisessa kannattaa käyttää maalaisjärkeä, ja usein vähemmän onkin enemmän.

6.1.2 Liiketapaamiset

Aikakäsitys

Yhdysvaltalaisen aikakäsityksen mukaan nykyisyys ja lähitulevaisuus ovat avaintekijöitä kehitykselle. Aikakäsitys on siis lineaarinen; he haluavat toimia nopeasti tekemällä päätökset nopeasti, jotta myös tavoitteisiin päästään nopeasti. Nopeutta arvostetaan sekä yksityis- että liike-elämässä – luonteeltaan yhdysvaltalaiset saattavat siis olla hieman kärsimättömiä. He eivät tee suunnitelmia kovin kauas tulevaisuuteen vaan he elävät enemmän hetkessä. Myös henkilöstön vaihtuvuus on usein suurta juuri tästä samasta syystä. (Luotinen 2015.)

Täsmällisyys

Yhdysvaltalaiset ovat hyvin täsmällisiä aikataulun noudattajia ja he vaativat sitä myös muilta. Myöhästyminen on epäkohteliasta ja epäluottamusta herättävää. ”Aika on rahaa” -ajattelu on yleistä, joten tapaamisiin kannattaa saapua ajoissa yhteistyön toimivuuden takaamiseksi sekä sovitut toimitukset tulee olla ajallaan. Tapaamiset sovitaan tavallisesti vähintään kaksi viikkoa etukäteen, monesti jopa kuukautta ennen, jotta tarvittavat valmistelut ehditään tehdä. Tapaamisen varmistaminen on myös suositeltavaa paria päivää ennen ja tämä tehdään puhelimitse. Karkeasti ajateltuna ainoa hyväksyttävä syy yhdysvaltalaisen mielestä myöhästymiselle on suurkaupungissa liikenneruuhka. (Luotinen 2015.)

Neuvottelut

Neuvotteluiden alussa on tärkeää tutustua kauppakumppaniin henkilökohtaisemmin, joten työasiat jätetään aluksi sivuun ja puhutaan ihmisistä ja muista aiheista. Hyvä tapa aloittaa keskustelut yhdysvaltalaisien kanssa on esimerkiksi kertoa jokin hauska tapahtuma, joka on sattunut oleskellessa Yhdysvalloissa. Kiitosten esittäminen on myös hyvä tapa lähestyä neuvottelujen alkuvaiheessa. Epämuodolliset keskustelut on kuitenkin hyvä jättää sopivan lyhyiksi ja sen jälkeen siirtyä itse asiaan eli liikeneuvotteluihin. Nopeaa toimintaa arvostavat amerikkalaiset neuvottelevat myös ennä-

tystahdilla, joka tarkoittaa melko tiukkaa rupeamaa. On siis tärkeää saattaa neuvottelujen agenda amerikkalaisten tietoon hyvissä ajoin, jotta he tietävät missä järjestyksessä edetään asiasta toiseen – tässä suunnitelmassa kannattaa myös pitäytyä neuvotteluiden aikana. Taloudellisiin asioihin kannattaa panostaa, sillä erityisesti ne kiinnostavat rahaa arvostavia yhdysvaltalaisia. Valttikortteja neuvottelupöydässä ovat siis nopeus, selkeys, kaaviot ja numerot. (Luotinen 2015.)

Myynti yhdysvaltaisille

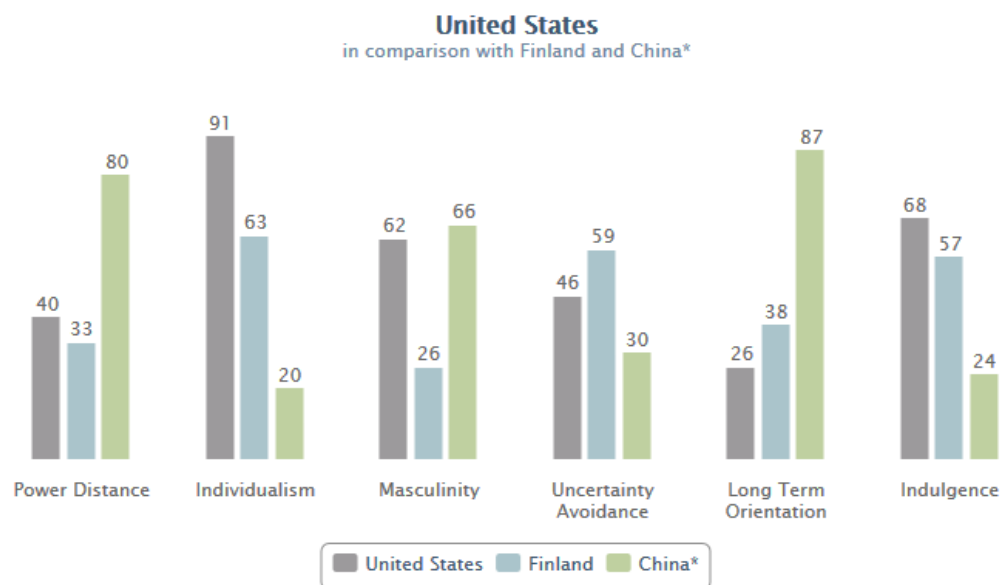
Suomalaisten vaatimattomuus ja rauhallisuus eivät sovi yhdysvaltalaiseen liiketoimintakulttuuriin vaan tapaamisiin tulee hankkia asennetta ja olla itsevarman ja rehellisen avoin keskusteluille. On kohteliasta ja hyvien tapojen mukaista esitellä esityksen sisältö heti alussa – se helpottaa yhdysvaltalaisia keskittymään itse aiheeseen. Kirjallinen materiaali on myös suositeltua jaettavaksi ennen esitystä. Itse esitys tulisi pitää napakkana, korkeintaan 30–45 minuuttisena ja keskeyttämisiin täytyy varautua, sillä amerikkalaiset pitävät argumentoinnista myös esityksen aikana. Amerikkalaiset todella haluavat, että tuote myydään heille – visualisoinnissa saa käyttää mielikuvitusta ja se saa olla viihdyttävä. Myyntitapahtuman tyyliä on suuri vaikutus tuleviin kauppoihin; huumori ja vitsit ovat avaimia amerikkalaisten raha-arkuille. (Luotinen 2015.)

Esitys voi olla jopa vähän epämuodollinen, kunhan kaikki faktat isketään pöytään nopeasti ja selkeästi. Puhujan tulisi osata myös perustella, miksi amerikkalainen yritys hyötyisi tulevista kaupoista – ja mikä tärkeintä, kertoa, kuinka paljon yhdysvaltalainen yritys voisi saada voittoa. Ammattimaisuutta arvostetaan, samoin sitä, että suomalainen yritys on tehnyt taustatutkimusta ja tietää mitä amerikkalainen yritys todella tarvitsee – nämä tulisi tuoda esiin esityksen aikana. (Luotinen 2015.)

6.2 Tapakulttuuri Geert Hofsteden mukaan

Oheisessa kuvassa (kuvio 18) ovat Suomi ja Yhdysvallat Geert Hofsteden 6D-mallivertailun kohteena. Vertailun avulla voidaan saada yleiskäsitys

Yhdysvaltojen kulttuurin pääpiirteistä, jotka heijastuvat myös tapakulttuuriin. Kappaleessa on siis selvitetty lyhyesti indikaattorien merkitykset ja Yhdysvaltojen lukemat niissä. Vertaisarvona on käytetty Suomen lukemia havainnollistamisen helpottamiseksi. Koska Yhdysvallat ja Suomi kuuluvat molemmat länsimaalaiseen kulttuuriin ja omaavat monella alueella hyvin samankaltaisia piirteitä, on kontrastia luomaan ja ääripään esimerkiksi otettu myös suurvalta Kiina, mikä helpottaa havainnoimaan ja ymmärtämään indikaattorien voimaa asteikolla 1-100. Vertaamalla toisistaan erottuvia kulttuureita, saadaan laajempi käsitys tapakulttuurin ilmenemisestä maailmalla ja siitä, mihin tietty maa tällä asteikolla asettuu.



KUVIO 18. Geert Hofsteden 6D-malli. Yhdysvaltojen vertailu Suomen ja Kiinan kanssa (Hofstede, 2015)

6.2.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys on indikaattori, joka kertoo siitä tosiasista yhteiskunnassa, että ihmiset eivät ole kaikki samanvertaisessa asemassa. Sillä kuvataan yksilön mahdollisuutta vaikuttaa muiden ihmisten käyttäytymiseen ja ideoihin. Indikaattorin avulla voidaan selvittää esimerkiksi valtasuhdetta alaisen

ja johtajan välillä. Suomen ja Yhdysvaltojen luvut ovat samalla, melko alhaisella tasolla; Suomi 33 ja Yhdysvallat 40. Yhdysvalloissa johtaja on siis myös enemmän opastaja kuin päällikkö, ja työläisillä on aika paljon vaikutusvaltaa työympäristössään. Luku kertoo myös siitä, että alaisella itsellään on suhteellisen alhainen kynnys lähestyä johtajaa työssään ja johtaja myös edesauttaa tiedonkulkua molempiin suuntiin. (The Hofstede Center 2016.)

Täysin vastakkainen esimerkki on kommunistinen Kiina (80/100), jossa valtaetäisyys on indikaattoriasteikolla melkein huipussaan, ja tieto kulkee pääosin johtoportaan alaspäin. Kiinaan verrattuna Yhdysvalloissa ollaan hyvin suopeita luomaan kontaktia alainen-johtaja -akselilla.

6.2.2 Yksilöllisyys

Individualistisissa yhteiskunnissa, kuten Yhdysvalloissa (luku 91/100), ihmiset puhuvat mielellään ”minä” -muodossa ja keskittyvät mielummin hoitamaan omat ja oman perheen asiat ennen muiden auttamista (The Hofstede Centre 2016). Jos maassa valtaetäisyys on pieni, usein maa on luokituksen mukaan myös yksilöllinen (Luotinen 2015). Suomalaisiin (luku 63/100) nähden Yhdysvaltalaiset ovat siis melko paljon tarkempia esimerkiksi yksityis- ja työelämänsä rajoista. Yhdysvaltalaiset ovat tottuneet tekemään kauppaa ihmisten kanssa, joita he eivät entuudestaan tunne, joten lähestyminen on helppoa ja sujuvaa. Työntekijän tulee olla riippumaton muista työntekijöistä ja työnantajista; palkkaaminen ja mahdolliset ylennykset perustuvat yksilön saavutuksiin. (Luotinen 2015.)

Ääripään esimerkki, eli kollektivismisen yhteiskunnan omaava Kiina (luku 20/100), osoittaa sitä tosiseikkaa, että varsinkin alhaisen yhteiskuntaluokan ihmiset elävät arkea ja työtä samassa – välittämättä näistä länsimaisissa kulttuureissa totutuista rajoista. Takana on vahva yhteisöllisyys ja kulttuuri toisista huolehtimiseen – jopa ennen omaa etua.

6.2.3 Maskuliinisuus vs. Feminiinisyys

Korkea maskuliinisuuden lukema (62/100) tarkoittaa yhteiskunnan pyörimistä kilpailun, saavutusten ja menestyksen ehdoilla. Menestyksellä tarkoitetaan kunnianhimoa pyrkiä parhaimpaan suoritukseen ja voittajuuteen erilaisilla osa-alueilla sekä yksityiselämässä että työrintamalla. Näiden eteen ollaan valmiita tekemään ja uhraamaan paljon ja siitä myös puhutaan avoimesti. Tämä parhaiden tavoittelu alkaa jo nuoresta iästä lähtien kasvatuksessa ja jatkuu täten myös koko elämän halki. (The Hofstede Centre 2016.) Lukemalla on varmasti osaa Yhdysvaltojen asemaan menestyneenä suurvaltana: kovalla työllä saavutetaan tuloksia ja oikeanlaisella asenteella tehostetaan tuloksien syntymistä. Kiina myös suurvaltana (luku 66) omaa samoja arvoja menestyksen suhteen; raha on kaiken perusta, jolla saavutetaan parempaa elämää.

Suomen luku Hofsteden mittarilla on 26, joka edustaa feminiinisyden kulttuuria. Näissä kulttuureissa motiivi menestyä on toisista huolehtiminen ja elämän laadun parantaminen – nämä luetaan myös menestyksen mittareiksi. (The Hofstede Centre 2016.) Ihailtavaa ei ole niinkään massasta erottuminen maskuliinisilla menestyksen alueilla vaan tietynlainen vaatimattomuus ja solidaarisuus ovat menestyksen kulmakiviä. (Luotinen 2015.)

6.2.4 Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuudella tarkoitetaan epävarmuutta tulevaisuudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Toisin sanoen yhteiskunta joko yrittää kontrolloida tulevaisuutta tai antaa sen mennä omalla painollaan. Asteikolla mitataan epävarmuuden sietämistä sillä, kuinka kovasti ihmiset yrittävät välttää tätä epävarmuutta kontrolloimalla sitä. Eri kulttuurit käsittelevät epävarmuutta ja sen tuomaa ahdistusta erilailla ja ovat oppineet elämään sen kanssa eri tavoin. Korkea luku tarkoittaa tarvetta muuttaa tulevaisuutta, vaikka fakta on, että tulevaisuutta ei voi ennustaa. Yhdysvallat saavat Hofsteden asteikolla hieman keskivertoa alemman luvun 46, joka tarkoittaa halua ko-

keilla uutta ja samalla erilaisuuden hyväksymistä. (The Hofstede Centre 2016.)

Suomen luku 59 on melko korkea, joka tarkoittaa paljon sääntöjä, lakeja ja yleisiä käyttäytymisnormeja, joilla yritetään vaikuttaa ihmisten elämään ja käyttäytymiseen. Sääntöjä laaditaan, jotta vältetään tulevaisuudessa joltain huonoksi nähdyltä asialta tai saavutetaan jotain erityistä. Kiinan luku 30 on Yhdysvaltoja vieläkin alempi tarkoittaen, että erilaisia tapasääntöjä on erityisen vähän ja uudet ideat ja mallit hyväksytään todella helposti. (The Hofstede Centre 2016.)

6.2.5 Pitkän vs. lyhyen tähtäimen orientaatio

Pitkän tähtäimen orientaatiolla tarkoitetaan sitä, kuinka yhteiskunta ylläpitää linkkejä joihinkin omassa menneisyydessä tapahtuneisiin asioihin samalla kun uudet haasteet nyt ja tulevaisuudessa painavat päälle. Eri yhteiskunnat priorisoivat olemassa olevia tavoitteita eri tavalla; vaihtoehtoina on joko jatkuva uudistus nykypäivän ehdoilla tai menneessä pidättäytymisen, ja nykyhetki tulee siinä ohessa. (The Hofstede Centre 2016.)

Normatiiviset eli alhaisen luvun omaavat yhteiskunnat, kuten Yhdysvallat (luku 26/100) suosivat tuntiperusteisia normeja ja käytäntöjä yhteiskunnallisen muutoksen näkökulmasta tai ainakin aikomuksesta siihen. Yhdysvaltalaiset ovat siis myös taipuvaisia tarkistamaan, onko uusi tai vanha tieto totta ja elämään sen mukaan muuttuvassa maailmassa. He ovat kuitenkin myös ”kyllä onnistuu” -asenteen omaavia aikaansaavia ihmisiä, vaikka useimmiten he eivät ole niitä kaikista käytännönläheisimpiä. Yleistäen yhdysvaltalaiset omaavat hyvin vahvan käsityksen siitä, mikä on hyvää ja oikeaa tai pahaa ja väärää. Suomalaiset saavat asteikolla myös melko alhaisen luvun 38. (Luotinen 2015; The Hofstede Centre 2016.)

Yhteiskunnat korkealla luvulla ottavat enemmän käytännönläheisen lähestymistavan: yhteiskunta rohkaisee tekemään säästöjä ja investointeja moderniin koulutukseen tulevaisuuden varalle. Kiina, luvulla 87, edustaa tätä yhteiskuntaa ja heidän mielestään on hyvin paljon tilanteesta, hetkestä ja

kontekstista kiinni, mikä on totta ja mikä ei. Heillä on myös pitkä historia ja vahvat perinteet, ja niillä nähdään edelleen suuri vaikutus ja yhteys nykypäivän ja eri olosuhteisiin. (The Hofstede Centre 2016.)

6.2.6 Suopeus

Hofsteden (2016) mukaan yksi kaikkien aikojen haasteista ihmisyydelle, jonka kaikki yhteiskunnat kohtaavat riippumatta sen arvoasemasta maailmalla, on se, mihin pienet lapset sosialisoidaan. Ilman sosialisointia meistä ei tule "ihmisiä"; indikaattori osoittaa, kuinka kovasti ihminen yrittää kontrolloida halujaan ja täten toteuttaa mielihalunsa perustuen siihen, miten heidät on kasvatettu. Yhteiskunnalla nähdään olevan suuri rooli ihmisten kasvatuksen ohjattavuudessa. Taipumus suhteellisen heikkoon kontrolliin on kuvattu englannin kielisellä sanalla "indulgence"; vapaasti suomennettuna kappaleessa käytetään sanaa "suopeus" – kuvaava sana voisi olla myös "viettelys". Vahvaa kontrollia mielihaluihin kuvataan sanalla "restraint", joka tarkoittaa vapaasti suomennettuna "pidättyväisyys" tai "itsehillintä". (The Hofstede Centre 2016.)

Yhdysvaltojen kulttuuri on luvulla 68 suopea kulttuuri pidättyväisyyden sijaan. Suopeus normatiivisen kulttuurin ollessa myös vallitseva ilmenee Yhdysvalloissa seuraavasti: "Work hard and play hard" -asenne, joka kertoo siitä, että teot tavoitteisiin pääsemiseksi ottavat, mitä ne vaativat. Yhdysvallat ovat myös esimerkiksi kovasti huumeita vastaan, mutta samalla huumeiden käyttöaste on korkeimpia, mitä maailmasta löytyy. Kaksoismoralismi näkyy myös pääpiirteittäin siveellisenä yhteiskuntana, mutta myös toisinaan esimerkiksi julkisesti siveettöminä julkisuuden henkilöinä. (The Hofstede Centre 2016.)

Suomi kuuluu asteikolla hieman Yhdysvaltoja pidättyväisemmäksi, kuitenkin luku on keskivertoa suopeampi: 57. Kommunistisen Kiinan luku 24 on jälleen ääripää, joka tarkoittaa erittäin pidättyvää kulttuuria.

6.3 Riskit ja riskienhallinta

Yhdysvallat on taloudellisesti ja poliittisesti vakaa maa, ja sen kaupalliset sekä poliittiset suhteet Suomeen ovat kunnossa. Kaupankäynti on siis kansainvälisellä asteikolla melko turvallista ja hyvät edellytykset onnistuneelle kaupankäynnille on olemassa. Kansainvälisen kaupan tekemiseen liittyy kuitenkin aina riskejä, jotka on hyvä tiedostaa jo etukäteen, jotta niiltä voidaan suojautua tai niiden syntyä jopa ehkäistä. (Yrittäjät 2014b.) SuperApp:n tapauksessa vientitoiminnan aloittaminen on hyvin suunnitteluvaiheessa vielä, ja tuotetta yritetäänkin parhaillaan ajaa ensin kotimaan markkinoille. Kuitenkin monia riskejä voidaan jo tässä vaiheessa arvioida ja selvittää tarkemmin tulevaisuuden varalle.

6.3.1 Riskit

Liiketoiminnan kannattavuuden kannalta suurin yksittäinen uhka on tilanne, jossa tuote ei menesty markkinoilla. Jos yhdysvaltalaiset yritykset eivät näe Weelen potentiaalia ja eivätkä osta SuperApp:n tuotteita, on toiminta näillä markkinoilla taloudellisesti epäkannattavaa eikä sillä ole tulevaisuutta.

Jos ja kun tuote saadaan markkinoille, esiin nousee myös valuuttariski. SuperApp:n ensisijainen tavoite on käydä kauppaa euroissa, mutta mikäli tulevaisuuden liiketoiminta vaatii myös Yhdysvaltojen dollarin käyttämistä, pitää yrityksen huomioida valuuttakurssien muutosalttius, josta puhuttiin enemmän kappaleessa 5.3.2. Yhdysvaltojen dollaria tullaan todennäköisesti käyttämään ainakin siinä tapauksessa, että liiketoiminta siirretään Yhdysvaltoihin tai ainakin perustetaan sinne toimipiste jossain kansainvälistymisen vaiheessa.

Vaikka Yhdysvallat on tällä hetkellä taloudellisesti vakaa maa, yksi riski yrityksen liiketoiminnalle on yleinen taloustilanne; mikäli Yhdysvaltojen taloustilanne kääntyisi äkillisesti taas laskuun, kuluttajien ja yritysten ostokyky kärsisi ja kysyntä laskisi. SuperApp Oy on pieni yritys ja globaalissa mittakaavassa sen resurssit ovat melko pienet. Tällöin myös ylikysyntä voi

aiheuttaa ongelmia, jos tilauksia tulee jatkuvalla syötöllä ja niihin ei ehditä vastaamaan toivotulla tavalla.

Sopimukselliset riskit

Toimialasta riippuen, mutta varsinkin palvelualalla suurimmat taloudelliset riskit liittyvät yleensä sopimuksien tekoon, sillä mahdollisesti eteen tullutta erimielisyyttä osapuolten välillä, lähdetään lähtökohtaisesti aina ratkomaan tarttumalla sopimukseen ja katsomalla sieltä, mitä on sovittu. (Yrittäjät 2014b.) Jos sopimusta ei ole tai siinä ei ole sovittu kyseessä olevaa asiaa, on hyvin vaikea lähteä perustelemaan, miksi yritys A:n tapa hoitaa asia on parempi ja oikea verrattuna yritys B:n tapaan hoitaa asioita. Hyvän sopimuksen kriteereistä on olemassa lukuisia eri käsityksiä kulttuurista, edellisistä toimintatavoista, mieltymyksistä ja esimerkiksi eri valtioiden laeista riippuen (Heinonen 2015).

Lakiteokset ovat pullollaan esimerkkejä huonojen sopimusten aiheuttamista, joskus vuosiakin kestäneistä oikeudenkäyntiprosesseista, ja siitä miten niitä on lähdetty ratkomaan. Tuloksena lopulta jopa miljoonatappioiksi kasvaneet menetykset, kun otetaan huomioon mahdollisesti toisessa maassa käydyt lukuisat oikeudenkäyntikulut, niihin valmistautumiset, asianajajat ja oikeudenkäyntiavustajat, matkustaminen, tulkit, työtunnit, materiaalit, menetetyt työtunnit ja häviön sattuessa myös toisen osapuolen kulut tapaukseen liittyen. Monissa tapauksissa yritys on mennyt konkurssiin tai ainakin kärsinyt rahallisen menetyksen lisäksi suurista imagoon liittyvistä tappioista. Ja kaikelta siltä turhalta työltä, vaivalta ja rahan menetykseltä oltaisi voitu välttyä, jos oltaisi liiketoiminnan aloitusvaiheessa paneuduttu sopimuksen tekoon kokonaisuudessaan tai annettu se alkujaan ammattilaisen hoidettavaksi.

Kliseisenä, mutta erittäin hyvin kuvaavana esimerkkinä huonosta sopimuksesta voidaan pitää sopimusta, jossa Apple Incorporated yhtiön tuotteita olisi tarkoitus tuoda Yhdysvalloista Suomeen. Kaverusten välisessä tekstisiestissä eli niin kutsutussa sopimuksessa lukee, että "tuodaan ompuja Amerikasta Suomeen. Hinta: 700e/kpl". Laillisesti tällä lausekkeella ei

ole mitään painoarvoa siinä vaiheessa, kun rekallinen puutarhasta kerättyjä omenia saapuu lastauslaiturille.

6.3.2 Riskeiltä suojautuminen

Jotta SuperApp:n tuotteilla olisi kysyntää Yhdysvaltojen markkinoilla, tulee markkinoinnin olla johdonmukaista ja tehokasta. Yritysten tietoisuuden lisääminen on tärkeää varsinkin toiminnan alussa, jolloin tarkoin valittujen markkinointikanavien käyttö on tärkeässä asemassa. Sopivien myynti- ja markkinointi-ihmisten löytyminen sekä työntekijöiden sitouttaminen työhön ovat myös avainasemassa menestyksellä liiketoiminnalle.

Toiminnanohjaus- tai projektinhallintajärjestelmä on sovellettavissa monille eri aloille ja myös tarpeet ja käyttötarkoitukset vaihtelevat paikoin. Jotta tuotteesta saadaan käyttökelpoinen mahdollisimman monen yrityksen tarpeille, vaatii se laajaa sekä empiiristä että teoreettista tutkimusta. Kuitenkin teknologisissa KIBS-yrityksissä tieto on kiteytettävissä ja vakioitavissa, ja useimmiten myös siirrettävissä helpommin kuin esimerkiksi konsultoinnin palveluissa, joissa henkilökohtaisella tietotaidolla on suurempi merkitys työn onnistumiseen. Tämä on osaltaan helpottava asiahaara case-yrityksen tapauksessa.

Yrityksen tapa käyttää osaomistamista ja spin-off -taktiikkaa on järkiperusteinen. Taktiikka hajauttaa yrityksen omistajien ja sijoittajien taloudellista riskiä. Jos yksittäinen tuote ei menesty markkinoilla, vaikka siihen olisi investoitu paljon rahaa, taktiikan ansiosta takaisku ei kaada kuitenkaan koko yritystä.

6.3.3 Kansainvälinen sopimus

Super App Oy myy palveluaan lähtökohtaisesti yritysasiakkaille, ja tästä syystä keskitytään kahden yrityksen välisen kansainvälisen sopimuksen tekoon. Perinteisen kauppasopimuksen ohessa yrityksen tulee luoda myös sovelluksen käyttöehdot kullekin asiakkaalle sopiviksi, mutta se tapahtuu

paljon myöhemmässä vaiheessa. Tässä kappaleessa keskitytään siis kansainvälisten kauppaehtojen sopimiseen liittyviin riskeihin, sillä varsinaiset tuotteen käyttöehdot yritys määrittelee itse eivätkä ne ole oleellisia tässä vaiheessa kansainvälistymissuunnitelmaa.

Konfliktitilanteissa, kuten sopimusrikkomusasioissa vastaan tulee usein kysymys: ”miten saada toinen osapuoli vastuuseen sopimusrikkomuksesta?”. Toinen oleellinen kysymys on, että vaikka toinen osapuoli kokee tulleensa väärin kohdelluksi sopimusrikkomuksen johdosta, onko sille kuitenkaan minkäänlaista oikeudellista näyttöä? Jos asioista ei ole sovittu kirjallisesti etukäteen, ei yleensä riitä, että yritys vetoaa pahaan mieleen. Hyvin rakennetulla sopimuksella, joka ottaa huomioon myös epätodennäköiset ja harvinaiset sopimukseen liittyvät seikat – toisin sanoen myöhemmässä vaiheessa vastaan tulevat erimielisyydet, säästytään usein suuriltakin, esimerkiksi oikeudellisilta, tappioilta. Hyvin rakennettu sopimus luo molempien osapuolten välille luottamusta rehellisestä liiketoiminnasta, sekä antaa vastapuolesta ammattimaisen kuvan. (Jeeves 2016.)

Erilaisia sopimuksia on vähintään yhtä paljon kuin on niiden tekijöitäkin, on olemassa kuitenkin peruskriteereitä, jotka täytyisi jokaisesta hyvästä sopimuksesta löytyä. Hyvä sopimus varmistaa kaupan asiallisen onnistumisen ja liikesuhteiden toimivuuden. Hyvä sopimus on aina tehty kirjallisena ja siitä löytyy tarvittavat tiedot, mitä tahansa kauppaa koskevissa lainsäädännöllisissä asioissa. Hyvästä sopimuksesta tulisi löytyä esimerkiksi: sopijapuolten asianmukainen erittely, mitä viedään ja minne – missä ajassa ja kuinka, kuka on vastuussa ja mistä, takuuasiat, sovellettava laki, tarvittavat asiakirjat, mikä on tuotteen tai palvelun hinta, mikä on sopimuksen tarkoitus, mitä velvollisuuksia on myyjällä ja ostajalla, immateriaalioikeudet, sopimuksen purkaminen, vahingonkorvaus sekä sopimussakkoasiat, salassapitovelvollisuudet, riidanratkaisulausekkeet ja niin edelleen. (Jeeves 2016.)

Hyviä ja luotettavia muistilistoja sopimuksen tekoon löytyy netistä ilmaiseksi ja niitä kannattaa hyödyntää. Jokaisesta tutkimastani oppaasta kui-

tenkin käy ilmi, että aina pitäisi tehdä mielummin vähän liian tarkka kuin hieman epätarkka sopimus, sillä siitä on todennäköisemmin enemmän hyötyä kuin haittaa, että asiat on määritelty juuri niin kuin ne ovat eivätkä hieman sinne päin.

Riitojen selvittely

Hyvästä sopimuksesta huolimatta, joskus eteen tulee erimielisyys, josta ei ilman ulkopuolista apua päästä yli. Ensisijaisesti kannattaa yrittää sopia asiat ilman oikeudenkäyntiä, sillä se on kaikille edullisin sekä nopein tapa. Tällöin sopimuksessa olisi hyvä olla maininta ensisijaisesta käytännöstä välimiesmenettelyssä erimielisyyksien ratkomiseksi. Välimiesmenettelyssä sopijapuolet voivat sopia menettelyn sellaiseksi kuin haluavat, ja tässä kohtaa se eroaa suuresti tuomioistuinmenettelystä, jossa on tarkat kriteerit jokaiselle eri vaiheelle. Välimiesmenettely on siis joustava ja yleensä myös melko yksinkertainen ja suoraviivainen tapa sopia riidat tai erimielisyydet. Välimiesmenettelyssä puolueeton kolmas osapuoli tulee välien selvittelyyn mukaan, mikä on todettu monesti myös paljon hienotunteisemmaksi ja ammattimaisemmaksi tavaksi hoitaa erimielisyys. (Heinonen 2015.)

Jos välimiesmenettelyä halutaan käyttää, se tulee olla selvästi ilmaistuna osapuolten välisessä sopimuksessa. Mallilauseke sopimukseen voisi olla seuraavanlainen, jos halutaan käyttää esimerkiksi Keskuskauppakamarin sääntöjä: ”Tästä sopimuksesta aiheutuvat riidat ratkaistaan lopullisesti välimiesmenettelyssä Keskuskauppakamarin välimiesmenettelysääntöjen mukaisesti.” Sama englanniksi voisi olla: ”Any dispute, controversy or claim arising out of or relating to this contract, or the breach, termination or validity thereof, shall be finally settled by arbitration in accordance with the Arbitration Rules of the Finland Chamber of Commerce.” Olennaista ja suositeltua on sopia myös välimiesoikeuden suuruudesta eli kuinka monta välimiestä käytetään, välimiesmenettelyn paikka eli kaupunki ja maa sekä millä kielellä välimiesmenettely toteutetaan. (Välityslauseke 2016.)

Sovellettava laki

Sopimuksessa tulisi olla mainittuna ”sovellettava laki”. Kansainvälisessä sopimuksessa se tarkoittaa sitä, minkä valtion lakia sopimukseen sovelletaan. (Jeeves 2016.) Sopimukseen kannattaa laittaa sovellettavaksi laiksi sellaisen maan laki, joka on itselle tuttu ja turvallinen käyttää. Suomalaisena Suomen laki on varmastikin tutuin, ja tällöin Suomen laki sovellettavana lakina tarkoittaa, että esimerkiksi riitatilanteessa menetellään Suomen tapaa hoitaa asioita. Yhdysvaltojen laki eroaa monessa asiassa Suomen laista ja varsinkin oikeuskäsittelyt ovat huomattavan erilaiset, kovista ja brutaaleista tuomioista puhumattakaan. Ääripään esimerkkinä toimii hyvin Kiina ja sen laki, jossa esimerkiksi kaikki sovitut asiat tulee olla aina kirjallisena eikä minkään lainen suullinen sopiminen ole pätevää eikä varsinkaan oikeudessa validia. Tällainen tieto saattaa riitatilanteessa koitua kohtaloksi, jos yritys ei ole ollut ajoissa perillä maassa vallitsevista käytännöistä. (NCBI 2010.)

Suomessa kannattaa yhtäläillä sopia kaikesta kirjallisesti, mutta myös suullisesti sovitut asiat esimerkiksi neuvottelupöydässä ovat päteviä. Monesti neuvottelupöytäkirjat ovatkin toimineet todisteina lukuisissa eri oikeudenkäynneissä. (Heinonen 2015.) Tavaksi kannattaa ottaa myös neuvottelupöytäkirjojen jakaminen joko jälkikäteen sopijapuolten välillä esimerkiksi sähköisesti tai ennen neuvottelujen päättymistä kannattaa pyytää allekirjoitukset pöytäkirjaan, jolloin molemmat osapuolet tietävät ja jatkossa muistavat, mistä on sovittu ja keskusteltu. (NCBI 2010.) Myös muut lakiviittaukset, kuten UNIDROIT-periaatteiden käyttö kannattaa ehdottomasti mainita sovellettavan lain kohdalla sopimuksessa.

6.3.4 Apuja kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiseen

On ilmeisen selvää, että aloittavalla yrityksellä ei välttämättä ole varaa ja aikaa perehtyä kaikkeen mahdolliseen saatavilla olevaan tietoon ja olla koko ajan perillä maailmalla tapahtuvista liiketoimintaan vaikuttavista tapahtumista – kannattavan liiketoiminnan ollessa kuitenkin aina lähtökohta

numero yksi, kannattaa olemassa olevat kapasiteetti ja varat kohdistaa oikein. Ei kuitenkaan tarvitse olla suuri ja valmiiksi menestynyt yritys saada kseen ammattilaisten apua kansainvälistymisen monivaiheisessa prosessissa. Suomesta löytyy lukuisia voittoa tavoittelemattomia järjestöjä ja tahoja, jotka on perustettu auttamaan suomalaisia pk-yrityksiä edellä mainituissa asioissa. Ohessa on esitelty niistä muutamia, ehkä vaikuttavimmat tahot, sekalaisessa järjestyksessä.

Tekes on innovaatiotoiminnan rahoittaja ja verkottaja. Tekesiltä voi saada apuja menestymisen tueksi sen erilaisia palveluita hyödyntämällä. Verkostoituminen kansainvälisesti ja tiedon antaminen liiketoiminnan kehittämisen tueksi ovat Tekesin keinoja auttaa esimerkiksi kansainvälistyvää yritystä. Lisäksi rahoitusta esimerkiksi johonkin projektiin voi hakea jo suunnitteluvaiheessa. (Tekes 2016.)

Finnvera yrittää palveluillaan parantaa ja monipuolistaa yritysten rahoitusmahdollisuuksia lainoin, takauksin, pääomasijoituksin ja vienninrahoituspalveluin. Se tarjoaa rahoitusta yritystoiminnan alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Yksi Finnveran päätavoitteista on suomalaisen yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen ulkomaan markkinoilla. Valtio osallistuu Finnveran luotto- ja takaustappioiden kattamiseen, josta johtuen yhtiö voi ottaa suurempia riskejä kuin esimerkiksi tavalliset pankit. (Finnvera 2016.)

Yritys-Suomi on työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimiva taho, joka tarjoaa sekä maksullisia että maksuttomia asiantuntijapalveluita erilaisissa yritysten kohtaamisissa haasteissa auttaen. Yritys-Suomi tarjoaa esimerkiksi rahoituspalveluita, koulutuspalveluita, verkottumispalveluita ja henkilöstöhankintapalveluita. Sivuilta löytyy kattavaa tietoa myös kansainvälistymiseen liittyen. (Yritys-Suomi 2016ab.)

ELY-keskukset eli elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset hoitavat valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä ympäri Suomea. Niiden tarkoitus on kehittää ja tukea taloudellista, sosiaalista ja ekologisesti kestävästä hyvinvointia Suomessa ja ne ovat myös merkittäviä EU-

rahoituksen myöntäjiä. Yrityksen kansainvälistymiseen ELY-keskuksen sivuilta saa jo kattavaa tietoa, mutta käytössä on myös erilaisia muitakin palveluita, kuten neuvontaa, kansainvälistymisvalmennusta, markkinakoh-
taisia ohjelmia ja verkostoitumispalveluita.

6.4 SWOT-analyysi yrityksen valmiuksista kansainväliseen kauppaan

Tämä SWOT-analyysi (taulukko 2) on tehty SuperApp Oy:n valmiuksista lähteä Yhdysvaltojen markkinoille. SWOT-analyysi on tehty liiketoiminnal-
liseen näkökulmasta, ja siinä on otettu huomioon yrityksen omat valmiudet
sekä kohdemaan tilanne, työssä tehtyihin analyyseihin ja havaintoihin no-
jaten. Täten myös SWOT-analyysin lähteinä toimivat työssä käytetyt läh-
teet ja niihin perustuvat arviot.

TAULUKKO 2. SWOT-analyysi SuperApp Oy:n valmiuksista kansainväliseen kauppaan Yhdysvalloissa

Strengths

- Yrittäjien tietotaito ja kunnianhimo
- Henkilökunnan sitoutuneisuus
- Kansainvälinen fokus
- Liiketoiminta voidaan johtaa Suomesta käsin
- Keskitetty tarjonta
- Pohjoismaisuus, suomalaisuus

Weaknesses

- Brändi ei tunnettu
- Pieni liikevaihto – pieni budjetti
- Ei kokemusta kohdemaasta
- Brändiä ei ole testattu markkinoilla
- Lisärekrytointi välttämätöntä
- Tuote ei ole vielä täysin valmis markkinoille
- Pitkä välimatka

Opportunities

- Lisärekrytoinnilla uutta näkökulmaa ja kansainvälisyyttä
- Yhteyshenkilön rekrytoiminen
- Yhdysvaltalaisia mukaan tuotekehittelyyn
- Kansainvälistä kauppaa tukevat järjestöt ja ulkopuoliset sijoittajat
- Mahdollinen edelläkävijä
- Toimipiste myös USA:han
- Internetin kautta toimiva liiketoiminta
- Hintakilpailu mahdollinen
- Kasvavat markkinat
- Kv-kaupan hyvä vastaanotto Yhdysvalloissa
- TTIP-sopimus

Threats

- Yleinen taloudellinen tilanne
- Mahdollinen kotimaisen suosiminen USA:ssa
- Resurssien riittämättömyys
- Lainsäädäntö
- Nopeasti muuttuvat olosuhteet kilpailussa
- Uudet ja jo olemassa olevat kilpailijat
- Yrittäjien kunnianhimo

Yrityksen vahvuuksiin kuuluvat ehdottomasti yrittäjien tietotaito ja kunnianhimo yritystä kohtaan. Kun asenteet ja arvot ovat kohdallaan, syntyy myös tulosta. SuperApp Oy:n henkilökunta vaikuttaa myös hyvin sitoutuneelta yrityksen visioon ja tavoitteisiin, joka luo pohjaa menestyvälle yritykselle jo kansallisellakin tasolla. Yrityksen perustamisesta lähtien alkanut kansainvälinen fokus kaikessa toiminnassa on yrityksen vahvuus, sillä se tukee pitkän tähtäimen suunnittelua eli strategiaa. Palveluviennin tapahtuessa pääosin verkossa, on liiketoimintaa mahdollista johtaa Suomesta käsin. Tällöin ainakin alkuvaiheessa säästytään isoilta investoinneilta ja kustannuksilta, ja voidaan rauhassa testata yrityksen kannattavuutta ulkomaisilla markkinoilla kotimaasta käsin. Myöhemmässä vaiheessa voidaan myös alkaa suunnitella toimipisteen siirtämistä Yhdysvaltoihin.

Positiivisena asiana voidaan mainita yrityksen keskitetty tarjonta, jolloin yhtä tuotetta on keskitetysti lähdetty kehittämään ja hiomaan markkinoille sopivaksi. Tällöin yrityksen resurssit käytetään tehokkaasti eikä liian suurta palaa markkinoista tavoitella yhdellä kertaa. Pohjoismaisuus ja suomalaisuus ovat asioita, jotka kannattaa mahdollisesti nostaa esille tuotteen tai yrityksen brändin ja brändäämisen ollessa ajankohtaista, sillä niillä voi olla positiivinen vaikutus yrityksestä luotuun mielikuvaan. Yhdysvaltalaiset arvostavat suomalaista koulutusta ja yrityksen edustajien hyvä koulutustusta on selvä vahvuus.

Yrityksen heikkouksina voidaan pitää kokemattomuutta kohdemaasta ja brändin tunnettuuden puuttumista. Brändiä ei myöskään ole vielä testattu kotimaan markkinoilla eikä se vielä ole täysin valmis markkinoille. Pienen yrityksen pieni liikevaihto tarkoittaa yleensä myös pientä budjettia. Lisärekrytointi on välttämätöntä yrityksen myynnin ja markkinoinnin osalta jo varhaisessa vaiheessa sekä yhteyshenkilö kohdemaassa on lähes välttämätön investointi kansainvälistymisen prosessin myöhemmässä vaiheessa. Pitkät välimatkat liiketapaamisille ja viisumit aiheuttavat myös jonkin verran lisäkustannuksia.

Monet ohessa mainitut heikkoudet eivät mielestäni ole kaupankäynnin esteitä vaan pikemminkin haasteita ja mahdollisuuksia yrityksen liiketoiminnalle. Vaikka yritys on vielä toistaiseksi kokematon Yhdysvaltojen markkinoilla ja brändi ei ole vielä tunnettu, on niitä helpottamaan olemassa monenlaisia keinoja. Yhteistyötä on jo alettu tekemään eri asiakasyritysten kanssa Suomessa, mutta jatkossa mukaan voidaan ottaa myös yhdysvaltalaisia yrityksiä; ei pelkästään antamaan erilaista näkökulmaa tuotekehitykselle vaan antamaan myös näkyvyyttä yritykselle kohdemaassa.

Vaikka lisärekrytointi on välttämätöntä, voidaan se nähdä kuitenkin myös mahdollisuutena. Rekrytoinnilla on mahdollisuus kasvattaa markkinoinnin osaamista ja myyntiä sekä yrityksen kansainvälistä valmiutta. Yhteyshenkilön rekrytoiminen kohdemaasta helpottaa myös pitkästä välimatkasta johtuvia kustannuksia; sopivan yhteyshenkilön löydyttyä, voi hän hoitaa käytännön asiat kohdemaassa ja tehdä mahdollisesti myös ainakin osan yritysvierailuista. Ulkopuolisilla sijoittajilta ja kansainvälistä kauppaa tukevilta järjestöiltä voidaan saada myös helpotusta nouseviin kustannuksiin kansainvälistäessä yritystä.

Hyvällä ja pitkäjänteisellä markkinatutkimuksella ja kilpailijoita analysoimalla, voidaan tuotetta kehittää kilpailijoita paremmaksi. Edellytykset yrityksessä on hyvät, jotta myöhemmin yritys voi saavuttaa jopa edelläkävijän roolin markkinoilla. Yhdysvalloissa markkinat ovat kasvusuunnassa, joka on yrityksen kannalta myös positiivinen asia. Myöhemmässä vaiheessa on mahdollista perustaa erillinen toimipiste kohdemaahan tai siirtää sinne koko liiketoiminta, mikä ei ole kuitenkaan välttämätöntä mahdollisen internetin välityksellä tapahtuvan liiketoiminnan johdosta. Yhdysvaltojen ja Suomen väliset suhteet ovat hyvät ja niiden välistä kansainvälistä kauppaa pidetään arvossa.

Selkeä uhkakuva kansainväliseen kaupankäyntiin on yleisen taloudellisen tilanteen muutosalttius. Työn kohtaan 5.3 vedoten voidaan todeta, että tällä hetkellä Yhdysvaltojen taloustilanne on ollut jo vuosia vakaalla pohjalta. Kuitenkin esimerkiksi erilaiset kriisit, isojen tahojen konkurssit, terrori-

iskut, luonnon katastrofit tai sodat voivat vaikuttaa siihen negatiivisesti hyvinkin yllättäen. Yhdysvaltain lainsäädäntö voi olla suomalaisen näkökulmasta monimutkainen, ja se voi aiheuttaa joitain kaupan esteitä jatkossa. TTIP-sopimuksella kaupankäyntiä Euroopan Unionin ja Yhdysvaltojen kanssa saataisiin avattua entistä vapaammaksi, ja se edesauttaisi etenkin suomalaisia vientiyrityksiä. Ainakin osaa kaupanesteistä voitaisiin myös eliminoida sopimuksen astuessa voimaan.

Pienen yrityksen resurssit ovat yleensä rajalliset ja suuria takaiskuja ei ole varaa ottaa vastaan. Huolellisella suunnittelulla voidaan kuitenkin tätäkin uhkaa pienentää. Olemassa olevat ja uudet kilpailijat ovat aina uhka, ja tällöin varsinkin markkinoille astumisen ajankohdalla voi olla suuri merkitys menestykselle. Jos joku kilpailijoista ehtii ensin viedä samankaltaisen tuotteen markkinoille, voi sillä olla kohtalokkaat seuraukset SuperApp:n tulevaisuudelle; tällöin markkinoille viedyn tuotteen uutuusarvo on laskenut ja kilpailija on askeleen edellä markkinoinnissa.

Vaikka suoranaista yhteyttä yhdysvaltalaisten kotimaisen suosimiselle ei tässä työssä löydetty, on siihen kuitenkin aina mahdollisuus. Avainasemassa myynnin onnistumisessa on kovan myyntiasenteen ja faktaan pohjautuvien lukujen ohessa, tuotteen eli ohjelman virheetön kieliasu.

7 POHDINTA

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset yhteenvedon muodossa ja arvioidaan tutkimuksen validiteettia, objektiivisuutta ja reabiliteettia. Luvusta löytyy myös oma arvio tutkimuksen onnistumisesta ja sitä rajoittavista tekijöistä. Luvun lopussa esitetään myös jatkotutkimus- ja kehitysehdotuksia.

Työn tutkimusmenetelmäksi valittiin kirjoituspöytä tutkimus, ja koska tutkimuksen kohteena on tietty maa ja case-yritys, tutkimusta voidaan sanoa myös laadulliseksi tapaustutkimukseksi. Työssä tutkittiin tietopohjaa maa-analyysin tekemiselle osana kansainvälistymisstrategiaa, ja tietopohjaa hyödyntämällä analysoitiin case-yritystä sekä -maata erilaisin keinoin.

Työn tavoitteena oli selvittää millainen maa Yhdysvallat on kansainvälisen liiketoiminnan harjoittamisen näkökulmasta, jos yrityksenä on suomalainen KIBS-palveluja tarjoava pienyritys. Tarkoituksena oli tehdä tutkimusta sillä periaatteella, että yritys voi myöhemmässä vaiheessa hyödyntää saatuja tietoja ja tutkimustuloksia tehdessään yritystä koskevia päätöksiä liittyen kansainvälistymiseen, ja kerättyjen tietojen ja analyysien pohjalta yritys voisi tehdä jatkotutkimuksia ja -analyyseja. SWOT-analyysi liittyen yrityksen valmiuksiin kansainvälistyä oli myös yksi työn tavoite.

7.1 Johtopäätökset yhteenvedon muodossa

Johdannon jälkeen, työn ensimmäisen teoriaosuuden luvussa (luvussa 2) käsiteltiin yrityksen ulkoista toimintaympäristöä liittyen kansainvälistymiseen. Yksi luvun tärkeimmistä käsitteistä oli markkinointiympäristö, jolla tarkoitetaan yrityksen markkinointiin vaikuttavia erinäisiä tekijöitä. Vaikuttavat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, ja ne joko rajoittavat tai edesauttavat yrityksen toimintaa. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi liikeidea, päämäärät, omistajat, organisaatio, resurssit ja markkinoinnin tavoitteet. Ulkoiset tekijät edustavat yrityksen lähtötilannetta suhteessa ympärillä tapahtuviin asioihin. Ulkoisia tekijöitä voidaan tutkia joko mikro- tai makronäkökulmista. Mikronäkökulman asioihin yritys pystyy itse vaikuttamaan, ja niitä ovat esimerkiksi kysyntä ja markkinat, kilpailu, verkosto ja

kumppanit. Makroympäristöön kuuluvat poliittiset ja yhteiskunnalliset, ekonomiset, sosiokulttuuriset, teknologiset ja ekologiset asiat yrityksen ympärillä, joihin yrityksellä ei juurikaan ole vaikutusmahdollisuutta.

Luvussa 2 myös käsiteltiin strategista suunnittelua yrityksen toiminnan taustalla. Strategisella suunnittelulla tarkoitetaan kaikkien tärkeimpien peruseriaatteiden sekä laajojen kokonaisuuksien ja pitkän aikavälin toiminnan suunnittelua. Strategisen suunnittelun päätavoite on periaatteiden luominen yrityksen pitkän tähtäimen toiminnalle, mikä ohjaa yritystä valintojen teossa. Strategisen suunnittelun laatu on ratkaisevassa asemassa yrityksen menestyksen osalta globaalissa kilpailussa. Olennainen osa strategista suunnittelua ovat erilaiset tutkimukset, analyysit ja selvitykset, jotka toteutetaan tukemaan itse suunnittelua.

Hyödyllisiä analyyseja ja tutkimuksia todettiin olevan esimerkiksi SWOT-analyysi, asiakas- ja kilpailija-analyysi, valittujen markkinoiden yksityiskohdainen analyysi sekä markkinoiden ja myynnin jatkuva seuranta. PESTEL-analyyseilla voidaan tutkia markkinointiympäristön makroympäristöä. Yritysanalyyseilla voidaan helpottaa kokonaiskuvan hahmottamista ja ympäristöanalyyseissa käydään läpi sellaiset muutokset ja trendit, joilla voi olla positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Luvussa 2 käytiin läpi myös kohdemarkkinavalinnan, markkinoiden kartoituksen ja kilpailutilanteen teoriaa, vaikka niitä ei pystytty vielä tässä vaiheessa soveltamaan yrityksen käyttöön. Luvussa lähestyttiin myös kansainvälistymisstrategiaa kansainvälistymisen prosessin näkökulmasta: kansainväliseen kauppaan kannattaa lähteä hallitusti ja kannattavalta pohjalta. Kulttuurin ja kansainvälisen lainsäädännön teoriaa tutkittiin myös tässä luvussa.

Kansainvälinen liiketoiminta eroaa kotimaan kaupasta monella eri tapaa, ja se tulee huomioida jo hyvin varhaisessa vaiheessa yrityksen kansainvälistymisen prosessia. Hyvällä suunnittelulla, kohdemarkkinoiden ja riskien kartoittamisella saadaan tietoperustaa jatkotoimia ja itse kansainvälistämistä varten. Toisessa teoriaosuuden luvussa (luvussa 3) kartoitettiin palveluyrityksen kansainvälistymisen tietopohjaa; minkälaiset lähtökohdat

tulisi yrityksessä olla, kansainvälistymisen muodot, palveluyritysten historia ja nykytilanne, kaupan esteet, viennin operaatiomuodot ja niiden valintaprosessi sekä riskien hallinnan teoriaa.

Palveluyrityksen kansainvälistymisen muotoja ovat palveluvienti, ulkomaiset investoinnit, jotka ovat tyypillisiä KIBS-sektorin yrityksille, ja kansainvälinen toiminta kolmannen osapuolen kautta tai avulla. Tytäryhtiön perustaminen ja sivutoimiston asettaminen ulkomaille ovat ulkomaisen investoinnin muotoja. Yrityksen rekrytoinnilla voidaan nostaa yrityksen kansainvälisiä valmiuksia, ja tämä voidaan nähdä myös yhtenä kansainvälistymisen toimintamuotona.

Vuonna 2013 palvelujen osuus kaikesta viennistä Suomessa oli ennätyselliset 24 prosenttia eli noin 23 miljardia euroa. Tämän jälkeen kasvu on hidastunut, mutta toivoa nähdään nimenomaan palveluviennissä. KIBS-yritysten teknologiapainotteisuus nähdään positiivisena asiana yrityksen mahdollisuuksissa kansainvälistyä. Viennin operaatiomuotoja ovat epäsuora-, suora- ja oma vienti. Operaatiomuodon valinta tulee kyseeseen siinä vaiheessa, kun yritys on jo valinnut kohdemarkkinat, joille lähdetään. Operaatiomuodon valinta on merkittävä osa kansainvälistymistä, mutta vähintään yhtä tärkeää on markkina-alueen valinta ja se, kenen kanssa kauppaa tullaan tekemään. Oikeiden valintojen merkitys korostuu entisestään pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, sillä resurssit ovat pienemmät ja virhearvioista voidaan joutua maksamaan kovaa hintaa. Kovat takaiskut voivat myös heikentää yrityksen halukkuutta pysyä kansainvälisillä markkinoilla tulevaisuudessa.

Luvussa 4 esiteltiin ja analysoitiin työn case-yritystä SuperApp Oy:ta ja sen päätuotetta Weeleä. Yritys on lahtelainen B2B-myyntiin perustuva start up -yritys, jonka toimiala on ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus. Yritys tarjoaa osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja, eli KIBS-palveluja, muille yrityksille. Sen toiminta siis perustuu toisten yritysten tuotavuuden ja tehokkuuden parantamiseen erilaisin keinoin. Weele on kalenteriapplikaatio, joka tällä hetkellä toimii integroituna toiminnanohjauksjärjes-

telmä Trello:n kanssa. Weele täydentää Trello:sta puuttuvat ominaisuudet. Tuotteen tulevaisuuden visio on itsenäisessä toiminnanohjaus- tai projektihallintajärjestelmässä.

Työn empiriaosiossa, luvussa 5 tutkittiin yrityksen markkinointiympäristön ulkoisia tekijöitä makronäkökulmasta PESTEL-analyysin muodossa. Maan poliittinen vaikutus maailmalla ja kansallisesti on suuri ja se kannattaa huomioida kaupankäynnissä ainakin siten, että vahvat kannanotot yhteiskunnallisiin asioihin kannattaa jättää taka-alalle tapaamisissa. Tilastojen mukaan Yhdysvallat on yksi maailman suosituimmista maista yrittäjien kannalta, mikä puoltaa sitä, että olosuhteet ovat melko suotuisat kansainväliselle kaupalle. Yhdysvaltoja johtavana talousmahtina pyrittiin analyysin ekonomia-osiossa ymmärtämään syvemmin myös tilastoihin ja historiaan nojaten. Valuuttakurssi on asia, johon täytyy kiinnittää huomiota jatkuvasti; sitä oikein hyödyntämällä voidaan säästää kuluissa huomattavasti.

Yhdysvaltojen väestönkasvu on vuosikymmenen aikana noussut radikaalisti, mutta se tarkoittaa automaattisesti myös sitä, että eri palveluita tarvitaan entistä enemmän. Markkinat ovat siis yhtäläillä kasvusuunnassa. Tietointensiiviset palvelut työllistävät Yhdysvalloissa noin 18 miljoonaa työntekijää vuosittain, joten työmarkkinat myös SuperAppin kannalta näyttävät lupaavilta. Luku 5 sisälsi PESTEL-analyysin ja faktatietojen lisäksi myös tutkimusta Yhdysvaltojen suhteista Suomeen ja Euroopan Unioniin. Tässä osiossa sivuttiin Yhdysvaltojen verotusta yleensä ja myös mahdollisen markkina-alueen, Los Angelesin ja San Franciscon, verotuksen peruseriaatteita lyhyesti. Tietoa oli vain vähän saatavilla, joten se rajoitti tutkimusta jonkin verran.

Luku 6 tutki Yhdysvaltoja liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Luvussa keskityttiin yhdysvaltalaisen liiketoimintakulttuurin analysoimiseen yrityksen kannalta; kuinka valmistautua tapaamiseen yhdysvaltalaisen liikekumppanin kanssa, mitä liiketapaamiset tulisi mahdollisesti sisältää ja kuinka niissä tulisi käyttäytyä. Yhdysvaltalaiset ovat liikekumppaneina käytökseltään melko muodollisia, ajan suhteen erittäin täsmällisiä ja hyvin rahaorientoitu-

neita. Sinunkauppojen jälkeen tervehtiminen ja puhuttelu ovat enemmän kaverillista, mutta liikeneuvotteluissa halutaan pitää järjestelmällisen tiukasti kiinni aikataulusta ja päivän agendasta. Yhdysvaltalaiset haluavat, että tuote myydään heille, joten perinteinen suomalainen vaatimattomuus ei ole valttikortti neuvotteluissa.

Tapakulttuuria analysoitiin Geert Hofsteden 6D-mallivertailun avulla, jossa vaikuttavat indikaattorit olivat valtaetäisyys (40/100), yksilöllisyys(91/100), maskuliinisuus vs. feminiinisyys (62/100), epävarmuuden välttäminen (46/100), pitkän vs lyhyen tähtäimen orientaatio (26/100) ja suopeus (68/100). Yhdysvalloissa yrityksen johtaja on enemmän opastaja kuin päällikkö ja työntekijöillä on vaikutusvaltaa työympäristössään. Johtajaa on myös helppo lähestyä. Yhdysvaltalainen on hyvin tarkka yksityis- ja työelämänsä rajoista ja haluaakin pitää nämä erillään. Yhdysvalloissa arvostetaan yksilöllisyyttä työrintamalla ja ylennykset tulevat aina yksilösuorituksesta. Korkealla maskuliinisuuden luku kertoo, että yhteiskunta pyörii kilpailun, saavutusten ja menestyksen ehdoilla. Epävarmuuden välttämisen asteikko tarkoittaa Yhdysvaltojen kohdalla, että yhdysvaltalaiset ovat melko halukkaita kokeilemaan uutta ja hyväksyvät hyvin erilaisuutta. Yleistäen yhdysvaltalaiset omaavat hyvin vahvan käsityksen siitä, mikä on oikeaa ja mikä väärää. Yhdysvallat on myös suopea kulttuuri pidättyväisyyden sijaan. ”Work hard, play hard” -asenne pätee hyvin yhdysvaltalaisiin.

Luvussa 6 käytiin läpi riskienhallintaa ja myös sopimuksellisiin asioihin kiinnitettiin erityisesti huomiota. Lopulta analysoitiin yrityksen valmiuksia kansainväliseen kauppaan Yhdysvalloissa SWOT-analyysin muodossa, mikä oli myös yksi työn päätavoitteista.

Kilpailu Yhdysvaltain markkinoilla tulee olemaan varmasti melko kovaa, sillä kalenteriapplikaatioita ja projektinhallintajärjestelmiä löytyy erittäin monipuolisesti sekä yritys- että yksityiseen käyttöön niin pilvipalveluna verkosta että erilaisina puhelinsovelluksina. On ilmaisia ja yksinkertaisia versioita, on maksullisia sekä monitoiminnallisia versioita. Weele on vasta kehitysvaiheessa, ja sen lopullinen markkinoille vieminen on vielä suunnit-

teluasteella, kuitenkin monipuolista esitutkimusta voidaan suorittaa jo ennen lopullisen tuotteen valmistumista. Kattavalla markkinoiden tutkimisella ja oman tuotteen kehittelyllä SuperApp:lla on kuitenkin hyvät mahdollisuudet lähteä kilpailemaan markkinoilla.

7.2 Tutkimuksen validiteetti, objektiivisuus ja reabiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sitä tutkittavaa asiaa, jota tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Toisin sanoen se mittaa sitä, kuinka pätevää tutkimus on ollut ja onko siinä tutkittu juuri sitä mitä pitikin. Tutkimuksen validiteetti on hyvä ja onnistunut myös silloin, kun tutkimusmenetelmä on oikeanlainen. Jos validiteetti puuttuu, ei työllä ole mitään arvoa eikä se tuo kunnollista vastausta tutkimusongelmaan. (Jyväskylän yliopisto 2009.)

Tutkimuksen reabiliteetti tarkoittaa työn luotettavuutta ja vastaa kysymyksen: ovatko tutkimustulokset toistettavissa vai ovatko ne sattumanvaraisia. Samoissa olosuhteissa tuloksen pitäisi olla melko samat, jos tutkimus uusittaisiin. Tutkimusmenetelmä tulisi aina valita siten, että saatu tulos on mahdollisimman luotettava. Työn objektiivisuus tarkoittaa tutkijan puolueettomuutta tutkimusta tehdessä. Tällöin tutkijan omat asenteet, uskomukset ja toiveet eivät vaikuta tutkimustulokseen ja tällöin tulos on mahdollisimman yleistettävissä. (Jyväskylän yliopisto 2009.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus on validi, sillä tutkittavista asioista saadaan parhaiten tietoa perehtymällä aiheesta tuotettuun teoriaan ja soveltamalla sitä käytäntöön. Tutkimustulokset ovat päteviä, yleistettäviä ja työllä on tieteellistä arvoa, sillä se vastaa tutkimuskysymyksiin ja -tavoitteisiin. Tutkimus on myös reabiliteetilta onnistunut, sillä siitä saadut tulokset ovat helposti toistettavissa samoissa olosuhteissa ja samoihin teorioihin pohjautuen. Reabiliteettia tarkastellessa, täytyy muistaa huomioida myös eettinen ongelma eli toisen käden lähteet. Tässä työssä on toisen käden lähteitä käytetty hyvin vähän, ja tiedot on aina pyritty tarkistamaan myös toisesta lähteestä. Tutkijan omista opinnoista saatu tieto on ollut vaikutta-

massa joidenkin toisen käden lähteiden todenperäisyyden todentamisessa, esimerkiksi riskienhallinnan kansainvälistä lakia käsittelevässä osuudessa ja kohdassa 6.4.3.

Haluan nostaa esiin myös analyysin tekemisen reabiliteetin. SWOT-analyysi on usein hyvin subjektiivinen, ja karkeasti sanottuna kaksi henkilöä eivät todennäköisesti koskaan päädy samanlaiseen analyysiin ja lopputulokseen, vaikka lähtötiedot olisivat täysin samat. Kaikkien analyysien tuloksia tulisi mielestäni aina käyttää vain suuntaa antavina eikä velvoittavina ohjeina. Jonkin osatekijän lisääminen, säilyttäminen tai jopa poistaminen voi muuttaa analyysin rakennetta ja luonnetta huomattavasti, ja tällöin jotkin asiat saavat enemmän painoarvoa kuin toiset.

Tutkimusta on alusta alkaen tehty periaatteella, että mitä tahansa voi tulla vastaan tutkimuksen aikana, eikä tutkijalla ole vaikutusta siihen. Tällöin tutkijalla ei ole ollut myöskään minkäänlaisia oletuksia tutkimustuloksista ja asenne tutkimusta kohtaan on pidetty neutraalina, mutta myöskin arvioivana, koska kirjoituspöytäkirjaksi tutkimus perustuu teorian soveltamiseen käytännössä. Tutkimustuloksia on pyritty arvioimaan ja analysoimaan monelta eri kannalta eikä ole tyydytty vain yhteen oikeaan vastaukseen tai ratkaisuun. Tähän perusteluun viitaten totean tutkimuksen olevan myös objektiivinen, vaikka se perustuu tutkijan analyysiin ja teorian soveltamiseen.

7.3 Tutkimuksen oma arviointi

Tutkimus on mielestäni hyvin yleistettävissä, sillä sitä on helppo soveltaa erilaisiin tarkoituksiin. Se sisältää yleispätevää teoretietoa sekä analyysin sovellusta käytäntöön. Sillä on myös uutuusarvoa, koska olemassa olevien tietojen ja tutkimusten sovellus, suomalaiselle KIBS-palveluja tarjoavalle kasvuyritykselle, on kokonaisuutena uusi tutkimuksen suunta ja antaa työille lisäarvoa. Työn pohjalta on seuraavan tutkijan helppo lähteä tarkastelemaan aihetta vielä syvemmin.

Tutkimuksen rajoittavina tekijöinä koin tuotteen keskeneräisyydestä sekä yritysosalaisuuksista johtuvan tietojen puuttumisen. Päätuotteen ominaisuudet, rakenne ja jopa käyttötarkoitus muuttui työn aikana useasti, joka aiheutti lisätyötä esimerkiksi yritysesityksessä ja -analyysissä. Mielestäni luku 4 jäi tästä syystä hieman suppeaksi. Työn alkuvaiheessa itselläni oli selkeä visio siitä, mitä työ tulee pitää sisällään, ja laskin siihen mukaan myös kilpailun ja markkinoiden kartoituksen. Näitä kahta ei kuitenkaan pystytty tekemään, toisaalta hyvin ymmärrettävistä syistä. Ohjelmistoalan start up -yrityksen luonteeseen kuuluu, että tuotetta kehitetään jatkuvasti, se viedään koekäyttöön ja se palaa sieltä tarkistettavaksi, muutettavaksi ja paranneltavaksi. Tuotteen elinkaari on siis pidempi, sillä se elää jo ennen lopullista tuotosta esisuunnitteluvaiheessa. Mielestäni tutkimus oli kokonaisuudessaan onnistunut ja olen siihen tyytyväinen.

Työstä tai sen osa-alueista voi olla hyötyä jatkossa myös sijoittajia ja ulkopuolista rahoitusta hankittaessa; kun halutaan vakuuttaa toinen osapuoli tuotteen kannattavuudesta, on hyvä olla varsinaista näyttöä sille, että asioita on todella tutkittu ja argumentit perustuvat tieteelliseen näyttöön.

7.4 Jatkotutkimus- ja kehitysehdotuksia

Jatkotutkimuksia kannattaa tehdä ennen varsinaista kansainvälistymistä ja markkinoille astumista. Tätä työtä voidaan hyödyntää kansainvälistymissuunnitelmaa ja -strategiaa, markkinointisuunnitelmaa, kilpailuanalyysia ja kohdemaakartoitusta tehdessä. Työ ei anna kattavaa teoriaa kyseisiin tutkimuksiin, mutta sitä voidaan käyttää apuna. Kuitenkin jokainen kansainvälistymisstrategian vaihe vaikuttaa johonkin toiseen vaiheeseen, joten työ voi auttaa kokonais kuvan hahmottamisessa.

Mielenkiintoinen lisätutkimuksen aihe olisi rahoitukseen liittyvät asiat; valuuttakurssin hyödyntäminen kansainvälisessä kaupassa. Kansainvälisessä kaupassa tulee muistaa myös kotimaankauppaa pidemmät maksuajat, joten maksumenetelmistä kansainvälisessä kaupassa, liittyen KIBS-palveluihin, saataisiin varmasti myös hyödyllinen tutkimus aikaiseksi. Kaik-

ki suunnittelutyö sitoo yleensä jo myös rahaa, joten toimeksiantoja opiskelijoille kannattaa hyödyntää. Jatkotutkimuksena kannatan ehdottomasti myös jonkin asteista markkinointitutkimusta alaan liittyen sekä yksityiskohdallisen markkinointisuunnitelman tekemistä, joka sisältäisi konkreettisten toimenpiteiden suunnittelua. Lisätutkimuksena voisi haastatella ohjelmistotalan osajia, jotka ovat jo kansainvälisillä vesillä ja vievät tuotteitaan ulkomaille. Tutkimuksen tuloksena saataisiin hyödyllisiä käytännön vinkkejä ja kokemukseen perustuvaa arvokasta tietoa.

Toiminnanohjaus- tai projektinhallintajärjestelmä on sovellettavissa monille eri aloille ja myös asiakasyritysten tarpeet ja käyttötarkoitukset vaihtelevat paikoin. Jotta Weelestä saadaan käyttökelpoinen mahdollisimman monen yrityksen tarpeille, vaatii se laajaa sekä empiiristä että teoreettista tutkimusta, joskus ehkä poikkeuksien lisäämistä ohjelmaan.

Esimerkkinä suomalainen huonekaluyritys, joka vie tuotteita ulkomaille ja jonka toiminnassa olin kehitysprojektissa mukana vuoden verran. Heidän tarpeisiinsa kuului intranet, jossa on toiminnanohjausjärjestelmä samassa. Hyödyllistä olisi myös ollut, jos samaan ohjelmaan olisi saatu lisättyä myös ajantasalla oleva varastosaldo helpottamaan tehtaan tuotannon, yrityksen myynnin ja toimittajien vuorovaikutusta. Tällä hetkellä yritys kamppailee monen eri ohjelman välillä, ja se ei ole kovin tehokasta toiminnanohjausta. Toisena esimerkkinä voisi olla suomalainen energiayhtiö, jonka tuote ei vaadi rakentamista, osien laskemista ja tilaamista, vaan tilastoja ja numeroita, jotta tilauksia ja toimintaa voidaan ohjata. Kannatan asiakaslähtöistä tuotekehitystä jatkossakin.

Weelen mahdollisia yleishyödyllisiä toimintoja voisivat olla myös hälytys- tai muistutustoiminto esimerkiksi matkapuhelimeen ja work chat työntekijöiden välillä, joka toimisi ikään kuin intranettinä samalla ja se olisi tehokkaampi tapa kommunikoida kuin sähköposti. Synkronointia voisi myös harkita johonkin muistiinpanotyökaluun, kuten Evernote- tai Word -ohjelmiin.

Yhdysvallat on mainio markkinakohde KIBS-palveluja vievälle pienelle kasvuyritykselle, joka haluaa laajentaa toimintaansa aste asteelta. Tutkimukseni pohjalta totean, että kriitistä ja haasteista huolimatta, mielestäni SuperApp Oy:llä on erittäin hyvät mahdollisuudet kansainvälistyä tulevaisuudessa ja pidän sitä myös erittäin kannattavana ratkaisuna kasvavan liiketoiminnan kannalta.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu. Edita Publishing Oy.

Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Mikluha, A. 1998. Kommunikointi eri maissa. Jyväskylä. Kauppakamari.

Mikluha, A. 2000. Lahjat ja liikelahjat eri maissa. Jyväskylä. Kauppakamari.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki. Multikustannus.

Tamminen, S. 2000. Kulttuurisukellus - kohteena Yhdysvallat. Helsinki. Yliopistokirjapaino Oy Helsinki.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva. WS Bookwell Oy.

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy; strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki. Yliopistopaino Oy.

Suulliset lähteet:

Haastattelut syksyllä 2015 ja keväällä 2016. Lappi, R. 2016. Toimitusjohtaja, SuperApp Oy.

Elektroniset lähteet:

California map. 2016. Kalifornian osavaltio Yhdysvaltain länsirannikolla [viitattu 5.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.bing.com/images/search?q=california+map&view=detailv2&&id=BC08D8815A07D5FDE975794960AE9C9DCA5DB198&selectedIndex=48&ccid=2IEDtB%2fV&simid=608029080702683909&thid=OIP.Md88103b41fd569d5ff4bfd66b6e99639H0&ajaxhist=0>

Central Intelligence Agency. 2016. The world factbook. North America: United States [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

Census. 2016. Origin, race, sex, year, total pop [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa:

http://www.census.gov/population/projections/files/downloadables/NP2012_D1.csv

Cato Institute. 2011. Growing the Economy for Dummies [viitattu 21.3.2016]. Saatavissa:

<http://www.cato.org/publications/commentary/growing-economy-dummies>

CoinMill. 2016. Euro (EUR) ja United States Dollar (USD) Valuuttakurssien muunnin [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa:

http://fi.coinmill.com/EUR_USD.html#EUR=97150000000

Eläketurvakeskus. 2013. USA:n eläkejärjestelmä [viitattu 12.2.2016]. Saatavissa: <http://www.etk.fi/fi/service/yhdysvallat/619/yhdysvallat>

Euroopan Keskuspankki. 2016. Mitä on inflaatio? [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.fi.html>

European Central Bank. 2016. US Dollar (USD) [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa:

<https://www.ecb.europa.eu/stats/exchange/eurofxref/html/eurofxref-graph-usd.en.html>

Eurooppatiedotus. 2013. Mitä hyötyä EU:n ja Yhdysvaltojen tulevasta vapaakauppasopimuksesta on suomalaisille? [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa:

<http://www.eurooppatiedotus.fi/public/default.aspx?contentid=282851&contentlan=1#.VrsbzW7J0hI>

Finnvera. 2016. Finnvera lyhyesti [viitattu 9.5.2016]. Saatavissa:

<https://www.finnvera.fi/Finnvera/Finnvera-lyhyesti/Finnvera-Esittely>

Globalis. 2015. Yhdysvallat [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa:

<http://www.globalis.fi/Maat/Yhdysvallat>

Globalis. 2016. Yhdysvallat [viitattu 9.5.2016]. Saatavissa:

[http://www.globalis.fi/Maat/Yhdysvallat/\(show\)/indicators/\(indicator\)/2891](http://www.globalis.fi/Maat/Yhdysvallat/(show)/indicators/(indicator)/2891)

Govinfo. 2012. Modern Thirrd Parties [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa:

http://usgovinfo.about.com/cs/politicalsystem/a/thirdparties_2.htm

Heinonen, J-M. 2015. Oikeudelliset riskit ja niiden hallinta kansainvälisessä kaupassa [viitattu 1.2.2016]. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92812/Heinonen_Jenna-Maria.pdf?sequence=1

Helsinginsanommat. 27.7.2014. Talouskriisi näytti, miksi Yhdysvaltojen talous on Eurooppaa vahvempi [viitattu 12.2.2016]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/talous/a1406347096292>

Helsingin Yliopisto. 2008. Kulttuurienvälisen kompetenssin koulutukset syksyllä 2008 [viitattu 6.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.palmenia.helsinki.fi/competence/>

International monetary Fund. 2016. Currency Composition of Official Foreign Exchange Reserves (COFER) [viitattu 11.2.2016]. Saatavissa:

<http://data.imf.org/?sk=E6A5F467-C14B-4AA8-9F6D-5A09EC4E62A4>

Investopedia. 2016. What is a 'current account' [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa: <http://www.investopedia.com/terms/c/currentaccount.asp>

Iltalehti. 2015a. TTIP-sopimus herättää pelkoa: ”Hiljaa räjähtävä pommi” [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa:

http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/2015011219007413_ul.shtml

Iltalehti. 2015b. Kansainvälinen ilmastopuolitus hyväksyttiin YK:n ilmastokokouksessa [viitattu 9.5.2016]. Saatavissa:

http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/201512120203106_ul.shtml

Ilmasto-opas. 2016. Globaalit päästöt [viitattu 9.5.2016]. Saatavissa:

<http://ilmasto-opas.fi/fi/ilmastonmuutos/hillinta/-/artikkeli/42433dde-827f-485e-9fa9-45b49fbfa317>

Iso-Ahola A. 2016. Liiketoimintakulttuurien tuntemus menestystekijänä [viitattu 6.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.jykes.fi/fi/ajankohtaista/blogi/liiketoimintakulttuurien-tuntemus-menestystekijana/>

Jeeves. 2016. Sopimuksen tekijän muistilista [viitattu 30.3.2016]. Saatavissa: <http://jeeveserp.fi/>

Johansson L. & Vahvaselkä I. Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä. Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista [viitattu 29.2.2016]. Saatavissa: http://docplayer.fi/1526113-Uusia-kansainvalistymis-malleja-etsimassa.html#show_full_text

Järventausta, M. 2014. Pörssiyrityksen spin-off: mutkikas matka, palkitseva määränpää [viitattu 19.4.2016]. Saatavissa:

<https://yrityselaman360blog.ey.com/2014/06/05/porssiyhtion-spin-off-mutkikas-matka-palkitseva-maaranpaa/>

Jyväskylän Yliopisto. 2009. Tutkimuksen suunnittelu [viitattu 6.5.2016]. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu>

Kauppalehti. 2015a. Miljardiluokan menetykset palveluviennin lamasta [viitattu 1.3.2016]. Saatavissa:
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/palveluviennin-veto-tyrehtyy/NVZmTHbr>

Kauppalehti. 2015b. USA:n vaihtotaseen vaje leveimmillään kolmeen vuoteen [viitattu 11.2.2016]. Saatavissa:
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/usan-vaihtotaseen-vaje-leveimmillaan-kolmeen-vuoteen/cXDqbU4i>

Kauppalehti. 2016. SuperApp Oy [viitattu 19.4.2016]. Saatavissa:
<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/superapp+oy/26868377>

Luontoon.fi. 2016. Ympäristövaikutusten mittarit [viitattu 9.5.2016]. Saatavissa:
<http://www.luontoon.fi/retkeilynabc/ymparistovinkit/ymparistovaikutustenmittarit>

Luotinen M. 2015. Liiketoimintakulttuuri Yhdysvalloissa [viitattu 10.3.2016]. Saatavissa:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87386/Luotinen_Mirka.pdf?sequence=1

Maaopas-Yhdysvallat. 2012. Opiskele Yhdysvalloissa [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa:
http://www.opiskeleulkomailla.fi/Maaopas_Yhdysvallat__d7741.html

Mtv Uutiset. 3.6.2015. Suomellako iso valtionvelka? [viitattu 11.2.2016]. Saatavissa: <http://www.mtv.fi/uutiset/ulkomaat/artikkeli/suomellako-iso-valtionvelka-katsopas-tata-biljoonalukua/5158126>

National Science Foundation. 2014. U.S. Knowledge-Intensive Services Industries Employ 18 Million and Pay High Wages [viitattu 27.4.2016]. Saatavissa: <http://www.nsf.gov/statistics/2015/nsf15300/>

NCBI. 2010. Retirement and Death in Office of U.S. Supreme Court Justices [viitattu 30.3.2016]. Saatavissa:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3000028/>

Oma Yritys. 2015. Kotisivukone. Yrityksen kotisivujen merkitys – väheksyty, mutta vieläkin pakollinen [viitattu 20.4.2016]. Saatavissa:

<http://www.omayritys-tapahtuma.fi/File/906/5-kotisivukone-omayritys2015.pdf>

Opetushallitus. 2016a. Arvot, visio ja strategiat [viitattu 3.5.2016]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/arvot_visiot_ja_strategiat

Opetushallitus. 2016b. SWOT-analyysi [viitattu 5.4.2016]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. 2016. Mitä on palvelujen tuotteistaminen? [viitattu 12.4.2016]. Saatavissa:

http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=7

Radio Free Europe Radio Liberty. 2016. Which countries have the youngest populations? [viitattu 12.2.2016]. Saatavissa:

<http://www.rferl.org/content/infographics/world-bank-global-population-map/25451252.html>

PC Magazine Encyclopedia. 2016. Definition of: software publisher [viitattu 9.5.2016]. Saatavissa:

<http://www.pcmag.com/encyclopedia/term/51697/software-publisher>

Sales and use taxes in California. 2016. Wikipedia [viitattu 21.3.2016].

Saatavissa:

https://en.wikipedia.org/wiki/Sales_and_use_taxes_in_California

SeAMK. 2015. PESTE-analyysi. Careprise SeAMK [viitattu 6.10.2015].
Saatavissa: <http://careprise.seamk.fi/fi/Etusivu/Mallitehtavat/PESTE-analyysi>

Sisula-Tulokas, L. 2010. CISG pähkinänkuoressa [viitattu 6.4.2016]. Saatavissa:
<http://www.helsinki.fi/oikeustiede/oppiaineet/sopimusoikeus/materiaali/Kansainv%C3%A4lisen%20kauppalain%20p%C3%A4%C3%A4kohdat%202009.pdf>

Talouden perusteet. 2016. 33. Phillips-käyrä [viitattu 11.2.2016]. Saatavissa: <http://www.taloudenperusteet.com/kirjoja/opas/phillipskayra/>

Taloussanommat. 2016. Vaihtotase [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa:
<http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/vaihtotase>

The Federal Reserve System. 2016. Federal Reserve Districts [viitattu 11.2.2016]. Saatavissa: <http://federalreserveonline.org/>

The Hofstede Centre. 2016. United States in comparison with Finland [viitattu 6.10.2015]. Saatavissa: <http://geert-hofstede.com/united-states.html>

The World Bank. 2012. Births per woman [viitattu 12.2.2016]. Saatavissa: <http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>

The World Bank. 2016a. Birth rate, crude [viitattu 12.2.2016]. Saatavissa: <http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.CBRT.IN/countries/1W-US?display=graph>

The World Bank. 2016b. Life expectancy at birth, total [viitattu 12.2.2016]. Saatavissa:
<http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN/countries/US-?display=graph>

Tekes. 2016. Ohjelmat ja palvelut [viitattu 9.5.2016]. Saatavissa: <http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/>

Tilastokeskus. 2003. Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut ovat tärkeitä kansantaloudelle [viitattu 12.4.2016]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_12_03_kibs.html

Tilastokeskus. 2013. Suomalaiset tytäryhtiöt EU:n ulkopuolisissa maissa vuonna 2013 [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/til/stu/2013/stu_2013_2015-06-03_tau_003_fi.html

Tilastokeskus. 2014a. Suomi lukuina [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa:

http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kotimaankauppa.html

Tilastokeskus. 2014b. Ulkomaiset tytäryhtiöt maittain 2014 [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/ulkoy/2014/ulkoy_2014_2015-12-18_tau_001_fi.html

Toivonen M., Patala I., Lith P., Tuominen T. & Smedlund A. 2016. Asian-tuntijapalvelujen kansainvälistämisen keinot, mahdollisuudet ja haasteet – KIBS-selvityksen opit [viitattu 31.3.2016]. Saatavissa:

https://tapahtumat.tekes.fi/uploads/c9e10104/Tiina_Tuominen_Aalto_GG-9789.pdf

Trello. 2016. Trello [viitattu 20.4.2016]. Saatavissa: <https://trello.com/>

Trading Economics. 2016a. United States Unemployment Rate [viitattu 11.2.2016]. Saatavissa: <http://www.tradingeconomics.com/united-states/unemployment-rate>

Trading Economics. 2016b. United States Inflation Rate [viitattu 11.2.2016]. Saatavissa: <http://www.tradingeconomics.com/united-states/inflation-cpi>

Trading Economics. 2016c. United States Current Account [viitattu 11.2.2016]. Saatavissa: <http://www.tradingeconomics.com/united-states/current-account>

Trading Economics. 2016d. US Population [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa: <http://www.tradingeconomics.com/united-states/population>

UNCITRAL. 2016. United Nations Commission on International Trade Law [viitattu 28.12.2015]. Saatavissa:

<http://www.uncitral.org/uncitral/en/index.html>

UNIDROIT. 2016. Membership [viitattu 1.3.2016]. Saatavissa:

<http://www.unidroit.org/about-unidroit/membership>

United States Census. 2016. U.S. and World Population Clock [viitattu

10.2.2016]. Saatavissa: <http://www.census.gov/popclock/>

Ulkoasiainministeriö. 2016. Maatiedosto Yhdysvallat. Kahdenväliset suhteet [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/PUBLIC/default.aspx?nodeid=18024&contentlan=1&culture=fi-FI>

USA FAKTA. 2011. Perustiedot Yhdysvalloista [viitattu 10.2.2016]. Saa-

tavissa: <http://www.usafakta.com/>

U.S. Diplomatic Mission to Germany. 2016. Science & Technology [viitattu

9.5.2016]. Saatavissa: <http://usa.usembassy.de/technology.htm>

Upload Wikimedia. 2016. Yhdysvaltain väestöpyramidi [viitattu 26.4.2016].

Saatavissa:

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/13/United_States_Population_by_Age_Sex_and_Marital_Status.svg

Vapaakauppa. 2015. TTIP [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa:

<http://www.vapaakauppa.fi/kauppasopimukset/ttip/>

VectorStock. 2016. USA flag vector [viitattu 5.4.2016]. Saatavissa:

<https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/usa-flag-vector-390463>

Verkkouutiset. 2014. Selvä enemmistö suomalaisista kannattaa TTIP:tä [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa:

<http://www.verkkouutiset.fi/kotimaa/eurobarometri%20TTIP%20kannatus%20Suomessa-29811>

Verkkouutiset. 2015. Yle: Puolet suomalaismepeistä kannattaa USA:n ja EU:n vapaakauppasopimusta [viitattu 10.2.2016]. Saatavissa: <http://www.verkkouutiset.fi/politiikka/yle%20kysely%20ttip%20eu%20parlamentti%20mepit-44338>

Vero. 2010. Palvelujen ulkomaankaupan arvonlisäverotus 1.1.2010 alkaen [viitattu 21.3.2016]. Saatavissa [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Palvelujen_ulkomaankaupan_arvonlisaverot\(14323\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Palvelujen_ulkomaankaupan_arvonlisaverot(14323))

Vero. 2014. Tele-, lähetys- ja sähköisten palvelujen arvonlisäverotus [viitattu 21.3.2016]. Saatavissa: [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Kansainvalinen_kauppa/Tele_lahetys_ja_sahkoisten_palvelujen_ar\(34821\)#2.3_Sahkoisen_palvelun_määritelmä_](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Arvonlisaverotus/Kansainvalinen_kauppa/Tele_lahetys_ja_sahkoisten_palvelujen_ar(34821)#2.3_Sahkoisen_palvelun_määritelmä_)

Vero. 2016. Ulkomaankaupan arvonlisäverotus [viitattu 21.3.2016]. Saatavissa: https://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Liikkeen_ja_ammattinharjoittaja/Arvonlisaverotus/Ulkomaankaupan_arvonlisaverotus

Välityslauseke. 2016. The Finland Arbitration Institute [viitattu 30.3.2016]. Saatavissa: <http://arbitration.fi/fi/valimiesmenettely/mallivalityslausekkeet/valityslausekke/>

Washington DC. 2016. About Washington DC [viitattu 27.4.2016]. Saatavissa: <http://washington.org/DC-information/washington-dc-history>

Wikimedia. 2005. Yhdysvaltain osavaltiot [viitattu 26.4.2016]. Saatavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Yhdysvallat#/media/File:Yhdysvaltain_osavaltiot.svg

Wikipedia. 2016a. Yhdysvallat [viitattu 21.3.2016]. Saatavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Yhdysvallat#Talous>

Wikipedia. 2016b. Yhdysvaltain talous [viitattu 11.2.2016]. Saatavissa: https://fi.wikipedia.org/wiki/Yhdysvaltain_talous

World Bank Group. 2016. Doing Business, Economy Rankings [viitattu 25.2.2016]. Saatavissa: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

Worldometers. 12.2.2016. U.S. Population Live [viitattu 12.2.2016]. Saatavissa: <http://www.worldometers.info/world-population/us-population/>

WTT GROUP. 2010. Ekologinen jalanjälki [viitattu 9.5.2016]. Saatavissa: <http://www.wttgroup.fi/ekologisuus/jalki.php>

Yle Uutiset. 2014. Palveluvienti kipusi uuteen ennätykseen [viitattu 1.3.2016]. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/palveluvienti_kipusi_uuteen_ennatykseen/7186860

Yritys-Suomi. 2016a. Kaupan esteiden ratkaiseminen [viitattu 30.3.2016]. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/palvelu/-/palvelu/kaupanesteidenratkaiseminen>

Yritys-Suomi. 2016b. Palveluyrityksen idea [viitattu 12.4.2016]. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/palveluyrityksen-idea>

Yrittäjät. 2014a. Hallitusti edeten kansainväliseen kauppaan [viitattu 29.2.2016]. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/hallitusti_kansainvaliseen_kauppaan/

Yrittäjät. 2014b. Yritystoiminnan abc. Kansainvälinen toimintaympäristö [viitattu 29.2.2016]. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/toimintaymparisto_suunnittelu_markkinatieto/