

# **E-KAUPANKÄYNNIN HYÖDYNTÄMINEN PK-YRITYSTEN VIENNISSÄ**

**Muotoilualalla toimivien yritysten näkemyksiä**

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro  
gradu -tutkielma

Laatija:  
Helena Aura 419881

Ohjaajat:  
KTT Arja Lemmetyinen  
KTM Kati Suomi

2.2.2015  
Pori



## Sisällys

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkielman taustaa.....	5
1.2	Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset.....	6
2	E-KAUPANKÄYNTI.....	8
2.1	E-kaupankäynnin ominaisuuksia.....	8
2.2	E-kaupankäynnin edut ja haasteet .....	10
2.3	Pk-yritykset ja e-kaupankäynti.....	14
3	PK-YRITYKSET JA VIENTI.....	20
3.1	Pk-yritysten ominaisuuksia .....	20
3.2	Pk-yritysten vientitoiminnot ja kansainvälistyminen .....	22
3.3	Pk-yritysten viennin esteitä .....	25
3.4	Internet vientikanavana .....	29
3.5	E-kaupankäynti pk-yritysten viennissä.....	32
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	40
4.1	Metodologiset valinnat.....	40
4.2	Tutkittavien yritysten valinta .....	41
4.3	Tutkimusaineiston keräys .....	42
4.4	Aineiston analysointi .....	45
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	46
5	TULOKSET .....	49
5.1	Tapausyritykset.....	49
5.1.1	Globe Hope.....	49
5.1.2	Mifuko.....	51
5.1.3	Made of Sundays .....	54
5.1.4	Costo .....	58
5.1.5	Nurmi Clothing.....	61
5.2	Ristiinanalyysi.....	64
5.2.1	Vientitoiminnot.....	64
5.2.2	Toiminta verkossa.....	69
5.2.3	Informaation vaihdanta ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen.....	74
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	76
6.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	76

6.2	Manageriaaliset implikaatiot .....	79
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	81
7	YHTEENVETO .....	82
	LÄHTEET .....	84
	LIITTEET .....	91
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO .....	91

## **Kuviot**

Kuvio 1	Tutkimustrendit e-kaupankäynnin käytöstä pk-yrityksissä .....	15
Kuvio 2	E-kaupankäynnin menestystekijät .....	17
Kuvio 3	Tutkielman teoreettinen viitekehys .....	38
Kuvio 4	Teoreettiset johtopäätökset .....	79

## **Taulukot**

Taulukko 1	E-kaupankäynnin edut ja haasteet .....	13
Taulukko 2	Pk-yritysten viennin esteitä .....	26
Taulukko 3	Pk-yritysten viennin esteitä .....	28
Taulukko 4	Internetin hyödyntäminen pk-yrityksissä: kansainvälistymisen esteistä selviäminen .....	35
Taulukko 5	Haastattelut .....	44
Taulukko 6	Tapausyritykset .....	65

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Yritysten laaja kansainvälistyminen ja e-kaupankäynnin teknologioiden kehittyminen ovat olleet kaksi merkittävää trendiä modernissa liiketoiminnassa. Kuitenkin nämä kaksi tieteenalaa yhdistävä tutkimus on ollut yllättävän vähäistä. (Gregory, Karavdic & Zou, 2007, 30–31; Lu & Julian 2008, 233; Amarasena 2008, 70; Morgan-Thomas 2009, 266.) Gregoryn ym. (2007, 31) mukaan tämä on aukko vientimarkkinoinnin kirjallisuudessa. Jos elektronista kaupankäyntiä ei sisällytetä yritysten vientimarkkinointistrategioita käsitteleviin teorioihin, ovat nykyiset teoriat vientimarkkinoinnista epätäydellisiä, eikä nykyinen tietämys vientimenestystä määrittävistä tekijöistä ole riittävää. Myös muut tutkijat osoittavat e-kaupankäynnin ja vientimarkkinoinnin yhdistävälle tutkimukselle olevan lisätarvetta. Esimerkiksi Sinkovics, Sinkovics ja Jean (2013, 150) esittävät tutkimuksille olemassa olevien vientikanavien vaikutuksesta Internetin käytön tehokkuuteen vientimarkkinoinnissa olevan tarvetta. Myös Morgan-Thomas (2009, 267, 269) huomauttaa, että vaikka Internetissä suoritettavilla toiminnoilla on kauas kantavat vaikutukset vientiyritysten suorituskyvyille, on yllättävän vähän tapahtunut kehitystä yritysten Internetin käytön suorituskyvyn tutkimuksessa. Erityisesti se, kuinka hyvin yritysten vientitavoitteet toteutuvat Internetin kanavissa, on jäänyt vähäiselle huomiolle. Kun otetaan huomioon lisäksi se, kuinka keskeinen rooli suorituskyvyllä on vientitoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa, on hieman yllättävää kuinka vähän huomiota on osoitettu sille, mikä merkitys Internet-toiminnoilla on viennin suorituskyvyille.

Internetissä toimivat markkinat ovat avoinna kaikille yrityksille riippumatta yrityksen koosta, jolloin Internet tarjoaa erityisesti pienille yrityksille laajan markkina-alueen toimia kansainvälisesti. Internetin käyttö kansainvälisessä markkinoinnissa tarjoaa yrityksille mahdollisuuden ylittää tavanomaiset kansainvälistymisen vaiheet poistamalla maantieteelliset rajoitukset, mahdollistamalla maailmanlaajuisten virtuaalisten sivukonttorien perustamisen sekä mahdollistamalla suoran ja välittömän pääsyn ulkomaalaisille markkinoille myös pienille yrityksille. (Bennett 1997, 325, 327.) Internet auttaakin pk-yrityksiä pääsemään yli joistain kansainvälistymisen esteistä, erityisesti yritysten pienestä koosta johtuvista esteistä (Hamill 1997, 306; Euroopan komissio 2010, 46). Euroopan komission teettämän selvityksen mukaan kansainvälisesti aktiiviset pk-yritykset ovat keskimäärin menestyksekkäämpiä kuin ei-kansainväliset pk-yritykset. Kansainvälistymisellä on siis vaikutusta niin yrityksen kotimaan kansantalouteen kuin koko Euroopan kansantalouteen. Koska Internetin on todettu madaltavan kansainvälistymisen esteitä pienillä yrityksillä, tulisi kehittää sellaisia

menettelytapoja, jotka tukevat Internetin laajempaa käyttöä pk-yrityksillä. (Euroopan komissio 2010, 69, 74.) Suomi on pienen kokonsa ja pienen kansantaloutensa vuoksi yhä enemmän riippuvainen viennistä ja kansainvälistymisestä. Kansainvälistyminen onkin pk-yrityksille kriittinen kasvustrategia. Kotimaan markkinoilla toimivia yrityksiä tulisi rohkaista astumaan kansainvälisille markkinoille ja kansainvälisillä markkinoilla toimivia yrityksiä tulisi rohkaista myynnin kasvattamiseen kansainvälisillä markkinoilla. (Vahvaselkä 2006, 229.) Vaikka vientitoiminnan ja kasvaneen suorituskyvyn sekä kilpailukyvyn välillä voidaan nähdä olevan selvä yhteys, toimivat monet pk-yritykset edelleen vain kotimaan markkinoilla. Pk-yritysten vientipotentiaalia jää valtavasti hyödyntämättä. (Charbonneau & Menon 2013, 32.) Pk-yritysten kansainväliset mahdollisuudet ovat rajoitetut niiden pienen koon ja vähäisten resurssien vuoksi. Lisäksi uusien ulkomaisten asiakkaiden ja toimijoiden tunnistaminen, sekä heidän kanssaan toimiminen, saattaa olla hankalaa. Internetin käyttö eliminoi näitä rajoituksia avaamalla globaalit markkinat kaikille yrityksille joilla on tarpeeksi tehokkaat strategiat liiketoiminnan suorittamiseksi Internetissä. Näistä mahdollisuuksista huolimatta, pk-yritykset ovat usein jäljessä e-kaupankäynnin hyödyntämisessä. (OECD 2001, 157.)

## 1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on tutkia ja analysoida, millainen rooli elektronisella kaupankäynnillä on suomalaisten pk-yrityksen viennissä.

Tutkielman tutkimusongelma on

- Miten suomalaiset pk-yritykset hyödyntävät e-kaupankäyntiä viennissään?

Alaongelmia ovat

- Miten pk-yritykset hyödyntävät e-kaupankäyntiä?
- Miten pk-yritykset harjoittavat vientitoimintaa ja mitä esteitä tai haasteita siihen liittyy?
- Miten Internet toimii yritysten vientikanavana?

Tutkimusta tarkastellaan pk-yritysten näkökulmasta. Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus tutkimalla ja analysoimalla, millaisia vaikutuksia pk-yritykset kokevat e-kaupankäynnillä olleen heidän vientitoimintaansa. Tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastaus alaongelmien kautta tutkimalla ja analysoimalla, miten pk-yritykset hyödyntävät e-kaupankäyntiä ja miten Internet toimii vientikanavana. Lisäksi

tutkitaan ja analysoidaan, miten pk-yritykset harjoittavat vientitoimintaa ja mitä esteitä tai haasteita siihen liittyy. Aikaisemmat tutkimukset aiheesta ovat olleet melko vähäisiä, joten aiheesta pyritään saavuttamaan syvällistä tietoa teemahaastatteluiden avulla.

Tutkimus rajataan käsittelemään vain pk-yrityksiä, koska pk-yritykset kohtaavat suurempia esteitä kansainvälistymiselle kuin suuret yritykset (Johnson & Turner 2003, 131). Koska Internet saattaa madaltaa erityisesti yrityksen pieneen kokoon liittyviä kansainvälistymisen esteitä (Euroopan komissio 2010, 46), ovat Internetin tarjoamat mahdollisuudet laajentaa liiketoimintaa kansainvälisille markkinoille houkutteleva vaihtoehto pienille ja keskisuurille yrityksille. Toinen keskeinen rajausta liittyy tutkimuksen rajaamiseen koskemaan vain vientitoimintoja, eli tutkimuksessa ei perehdytä syvällisemmin muihin kansainvälistymisen muotoihin. Vientioperaatiot ovat kansainvälistymisen muodoista tunnetuin ja perinteisin muoto (Ahokangas & Pihkala 2002, 29). Vientitoiminnan aloittaminen on myös yksi houkuttelevimmista kansainvälistymisen muodoista pk-yrityksille, sillä siihen sisältyvä riski on pieni, se vaatii vähän taloudellisia ja henkilöresursseja sekä tarjoaa suuren joustavuuden liikkeissä (Leonidou 1995, 4; Pinho & Martins 2010, 255).

Tutkimuksen empiirinen osuus rajataan kuluttajakauppaa harjoittaviin yrityksiin, sillä ne käyttävät todennäköisemmin Internet-pohjaisia myyntikanavastrategioita. Yrityskauppaa harjoittavissa yrityksissä transaktioiden suuri koko, harvat ostokset ja omaisuuden spesifisyys usein puhuvat perinteisten myyntikanavien puolesta, kun taas kuluttajakaupassa alhaisten transaktiokustannusten edut ovat merkittävämmät. (Gabrielsson & Gabrielsson 2011, 97.)

## 2 E-KAUPANKÄYNTI

### 2.1 E-kaupankäynnin ominaisuuksia

E-kaupankäynti, eli elektroninen kaupankäynti, on merkittävä taloudellinen ilmiö, joka on kehittynyt nopeasti viime vuosien aikana (Ovaskainen 2010, 11). E-kaupankäynnistä onkin tullut yksi Internetin tärkeimmistä sovelluksista (Johnson & Turner 2003, 270; Lawson, Alcock, Cooper & Burgess 2003, 265). E-kaupankäynnille ei ole olemassa maailmanlaajuisia yksiselitteistä määritelmää (Ovaskainen 2010, 27; Zhang & Okoroafo 2014, 130). Tilastokeskuksen (2013) mukaan: ”sähköisellä kaupalla tarkoitetaan tietokoneverkon kautta suoritettuja tavaroiden ja palvelujen tilauksia”. Sähköisestä liiketoiminnasta ja verkkoliiketoiminnasta puhutaan usein toistensa synonyymeinä. Sähköiseen liiketoimintaan kuuluvat muun muassa verkkokauppa, elektronisen datan vaihdannan järjestelmät, asiakkaille ja liikekumppaneille tarkoitetut sähköiset palvelut sekä yrityksen sisäiset tietojärjestelmät ja verkot. Monesti sähköisen liiketoiminnan tai verkkoliiketoiminnan ymmärretään tarkoittavan suppeasti vain verkkokauppaa. (Berg 2004, 12.) E-kaupankäynti voidaan määritellä myös kaikenlaisiksi tavaroiden ja palveluiden myymiseksi Internetin välityksellä (Solaymani, Sohali & Yazdinejad 2012, 250) tai vaihdantaprosessien (tuotteiden, palveluiden tai informaation vaihdannan) suorittamiseksi elektronisen kanavan välityksellä (Turban, King, Lee, Warkentin & Chung 2002, 3; Johnson & Turner 2003, 270). Termi kaupankäynti (engl. commerce) määritellään usein kuvaamaan transaktioita liikekumppanien välillä. Jos tätä määritelmää kaupankäynnistä käytetään, on e-kaupankäynti melko kapeasti määritelty käsite, minkä vuoksi monet puhuvat e-liiketoiminnasta (engl. e-business). E-liiketoiminnalla viitataan laajempaan määritelmään e-kaupankäynnistä, mikä kuvaa tavaroiden ja palveluiden myynnin lisäksi asiakkaiden palvelemista, yhteistyötä liikekumppanien kanssa sekä organisaation sisäisiä transaktioita. (Turban ym. 2002, 5.) Gregoryyn, Karavdicin ja Zoun (2007, 31) mukaan nykyinen näkemys e-kaupankäynnistä on, että se on universaali ja kaikkialla läsnä oleva markkinapaikka kaikenlaisille kaupallisille toimintoille ja toimijoille. Gregory ym. (2007, 31) määrittelevät elektronisen kaupankäynnin ympäristöksi, jossa voidaan:

- suorittaa vaihdantaa
- esitellä tuotteita tai palveluja
- toimia jälleenmyyjänä
- palvella asiakkaita
- tehdä yhteistyötä liiketoimintakumppanien kanssa ja
- suorittaa transaktioita käyttämällä elektronisia teknologioita.



Tässä tutkielmassa käytetään e-kaupankäynnistä laajempaa, e-liiketoimintaa vastaavaa määritelmää, jossa e-kaupankäynnillä viitataan kaikenlaiseen tavaroiden, palveluiden ja informaation vaihdantaan sekä asiakassuhteiden hallintaan elektronisten kanavien välityksellä. Elektronisista kanavista puhuttaessa viitataan verkossa toimiviin kanaviin eli käytännössä Internetiin. Puhuttaessa sähköisestä liiketoiminnasta, verkkoliiketoiminnasta ja e-kaupankäynnistä viitataan usein samaan ilmiöön, eli liiketoiminnan harjoittamiseen Internetissä.

E-kaupankäynnin keskeisin ominaisuus on sen kyky tavoittaa ennätysmäärä ihmisiä nopeasti ja edullisesti. Markkinoilla toimivat osapuolet pystyvät vaihtamaan informaatiota hyvin alhaisilla kustannuksilla. (Yamin & Sinkovics 2006, 339.) E-kaupankäynnin arvo ja määrä ovat kasvaneet jatkuvasti ja kasvun odotetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa (Ovaskainen 2010, 29). Kaksi merkittävintä e-kaupankäynnin lajia ovat yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välinen kaupankäynti sekä yritysten välinen kaupankäynti (Gereffi 2001, 35; Turban ym. 2002, 3). Yleisesti ottaen pk-yritykset, jotka siirtyvät e-kaupankäynnin markkinoille, ovat joko start-up yrityksiä, jotka on suunniteltu alusta alkaen toimimaan Internet-ympäristössä, tai jo olemassa olevia yrityksiä, jotka ottavat e-kaupankäynnin käyttöön laajentaakseen liiketoimintaansa uusille, usein kansainvälisille markkinoille (OECD 2001, 169, 181). E-kaupankäynnin käyttöönotto merkitsee muutoksia liiketoimintaorganisaatioissa, markkinoiden rakenteessa, hallitusten sääntelyssä sekä ihmisten kokemuksissa. E-kaupankäynnin avulla yritykset pystyvät luomaan täysin uudenlaisia liiketoimintastrategioita. (Gereffi 2001, 35; Turban ym. 2002, 6.) Internetin avulla pystytään luomaan uusia laajempia ja tehokkaampia markkinoita kuin mitä ennen on ollut edes mahdollista. E-kaupankäynnin avulla pystytään siirtymään valmistajan työntämästä (engl. manufacturer push) liiketoimintastrategiasta asiakkaan vetämään (engl. consumer pull) strategiaan, jossa tuotteet toimitetaan vasta silloin, kun syntyy todellista kysyntää loppuasiakkaalta. Tässä asiakkaan vetämässä strategiassa painotetaan liiketoimintamallia, jossa tuotteet valmistetaan tilausta vastaan. Näin voidaan keskittyä paremmin asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen. Myös turhilta varastointikustannuksilta vältytään, kun tuotteet valmistetaan tilausta vastaan. (Gereffi 2001, 35.)

Tilastokeskuksen (2013) mukaan vuonna 2012 suomalaisista vähintään kymmenen henkilöä työllistävästä yrityksistä 14 prosentilla oli myyntiä Internetissä. Yrityksistä, joilla oli kotisivut, 15 prosentilla oli kaupankäyntiä Internetissä. Yleisintä e-kaupankäyntiä oli informaation ja viestinnän, majoitus- ja ravitsemustoiminnan sekä tukkukaupan toimialoilla, joissa e-kaupankäyntiä hyödyntävien yritysten osuus vaihteli 24–28 prosentin välillä. Yrityskoon kasvaessa kasvoi myös e-kaupankäyntiä hyödyntävien yritysten osuus. Yli 100 henkilöä työllistävässä yrityksissä 29 prosentilla oli kaupankäyntiä Internetissä ja 10–19 henkilöä työllistävästä yrityksistä vain 11 prosentilla. E-kaupankäyntiä harjoittavista yrityksistä 65 prosenttia myi fyysisiä

tuotteita, 37 prosenttia myi palveluita ja 13 prosenttia sähköisesti siirrettäviä tuotteita. E-kaupankäyntiä harjoittavista yrityksistä 93 prosentilla oli e-kaupankäyntiä Suomen markkinoilla, 30 prosentilla muissa EU-maissa ja 25 prosentilla EU:n ulkopuolisissa maissa. E-kaupankäynnin arvo oli suurimmalla osalla yrityksistä melko pieni. Kokonaisuudessaan Internet-myyntin arvo oli vuonna 2012 noin 12 miljardia euroa, mikä vastasi 3,8 prosenttia yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta.

## **2.2 E-kaupankäynnin edut ja haasteet**

E-kaupankäynnin teknologian globaalius, mahdollisuus tavoittaa satoja miljoonia ihmisiä, sen interaktiivinen luonne, erilaiset käyttömahdollisuudet, nokkeluus, sekä erilaisten sitä tukevien infrastruktuurien nopea kasvu mahdollistavat paljon etuja organisaatioille, yksilöille ja yhteiskunnalle. Yritysten näkökulmasta e-kaupankäynti laajentaa markkinapaikkoja sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Vain pienellä pääomalla yritys pystyy helposti ja nopeasti paikantamaan uusia asiakkaita, parhaat toimittajat sekä sopivimmat liikekumppanit maailmanlaajuisesti. (Turban ym. 2002, 25.) Internetin välityksellä yritykset pystyvät kommunikoimaan useiden yritysten tai henkilöiden kanssa nopeasti ja edullisesti huolimatta aikaan ja paikkaan liittyvistä rajoituksista (Morgan-Thomas 2009, 268; Ovaskainen 2010, 42). Toimitusketjun tehostuminen pystytään minimoimaan e-kaupankäynnin avulla, kun tuotteet valmistetaan tilausta vastaan. Tämä niin sanottu asiakkaan tai kysynnän vetämä liiketoimintamalli mahdollistaa myös tuotteiden ja palveluiden edullisen räätälöinnin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Myös asiakassuhteiden hallinta paranee, kun e-kaupankäynti mahdollistaa läheisemmän vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa. (Turban ym. 2002, 25–26.)

Merkittävimmät tekijät, jotka motivoivat e-kaupankäynnin omaksumista yrityksissä, ovat organisaation valmius (esimerkiksi johdon tuki), ulkoiset paineet (esimerkiksi kysyntä kauppakumppaneilta) sekä odotetut edut (esimerkiksi kustannussäästöt tai suorituskyvyn paraneminen). Myös uudet mahdollisuudet tehostaa tuotanto- ja jakeluprosessia sekä lyhentyneet arvoketjut on usein esitetty e-kaupankäynnin tuomina etuina sekä kustannustehokkuuden ja kilpailukyvyn lähteinä. Periaatteessa e-kaupankäynti tarjoaa ympäristön, jossa transaktiokustannukset ovat matalat, sekä myös hinnan ja ehtojen neuvotteluun, maksamiseen ja sopimuksiin liittyvät kustannukset ovat huomattavasti alemmat kuin perinteisessä kaupankäynnissä. Myös toimittajia hyödyttävä informaation epäsymmetria pienenee. Yrityksillä on mahdollisuus myydä asiakkaille suoraan, mikä saattaa parantaa tehokkuutta ja tuoda kustannussäästöjä. Parhaimmillaan e-kaupankäynti voi myös parantaa yrityksen mahdollisuuksia rakentaa ja ylläpitää asiakassuhteita ja näin tehostaa kilpailukykyä. (Ovaskainen 2010, 42–43.) Abeben mukaan (2014, 110–111) yritysten e-kaupankäynnillä saavuttamia etuja ovat

muun muassa kustannusten aleneminen, tuotteiden ja palveluiden laadun paraneminen, yhteyden kehittäminen nykyisten ja uusien asiakkaiden ja toimittajien kanssa sekä uuden tavan luominen tuotteiden myynnille.

Kuluttajakaupan osalta Internet mahdollistaa pääsyn globaalille markkinapaikalle, missä kuluttajat ja toimittajat, yksityishenkilöt tai yritykset pystyvät kommunikoimaan suoraan ohittaen välikädet, verot ja byrokraattiset esteet. Kuitenkin mallit, joita tarvitaan elektronisen vaihdannan suorittamisessa Internetin välityksellä tehokkaasti vaativat erilaisten komponenttien, kuten teknologian ja talouden, liikkeenjohtamisen ja säännösten sekä sisällön ja käyttäytymisen uudelleenasettamista. Näiden tarvittavien muutosten viitataan usein olevan esteitä e-kaupankäynnin toteuttamiselle. Internetin luoma mahdollisuus astua globaaleille markkinoille kahdenvälisessä suhteessa, esimerkiksi kuluttajan ja tuottajan välillä, vaarantaa myös perinteisten välikäsien aseman erityisesti vähittäis- ja tukkukaupassa. Toisaalta, Internet avaa myös ovia uusille Internetissä toimiville välikäsille, jotka tarjoavat esimerkiksi varusteita, web-palveluita, datavarastoja, sisällönhallintaa tai konsultointia. (Fariselli 2002, 39.) Ovaskainen (2010, 45) nostaa välikäsien roolin muuttumisen tai häviämisen kokonaan e-kaupankäynnin seurauksena uhkaksi erityisesti pk-yrityksille, joiden rooli tietyillä toimialoilla on ollut juuri välikäsinä toimiminen.

Empiiriset tutkimukset Internetissä toimivien markkinoiden tehokkuudesta verrattuna kivijalkakauppoihin ovat ristiriitaisia ainakin hintatason, hinnan elastisuuden ja hinnan muuttamisesta aiheutuvien kustannusten osalta. Monet tekijät vaikuttavat ostopäätöksentekoon Internetissä ja hinta näyttäisi olevan vain yksi näistä tekijöistä. Alhaisin hinta ei ole välttämättä asiakkaan ostopäätökseen eniten vaikuttava tekijä e-kaupankäynnissä. Kuluttajan kulttuuriin ja elämäntapaan liittyvät ominaisuudet, sekä toimittajan markkinointitoiminnot vaikuttavat kuluttajakäyttäytymiseen. Aika on arvostettu hyödyke e-kaupankäynnin markkinoilla ja Internetin tarjoama ajankäytön tehokkuus saattaa saada jotkut maksamaan lisää ajansäästön vastineena. Tämä osittain selittää hinnan hajonnan e-kaupassa. Informaatio asiakkaiden profiileista ja mieltymyksistä lisää elektronisten transaktioiden arvoa, koska niitä hyödynnetään asiakasorientoituneiden tuotteiden, palveluiden ja mainonnan tuottamisessa. Osaltaan asiakkaat osallistuvat prosessiin sekä kuluttajina että tuotteiden ja palveluiden valmistuksessa hyödynnetyn informaation tuottajina. (Fariselli 2002, 40.)

Huolimatta perusymmärryksestä, monet yritykset eivät ole vielä löytäneet ratkaisuja siihen, kuinka parhaiten hyödyntää Internetin luomia mahdollisuuksia (Ovaskainen 2010, 50). E-kaupankäyntiin sisältyy sekä teknisiä että ei-teknisiä rajoituksia. Teknisistä rajoituksista merkittävimpiä ovat muun muassa järjestelmien turvallisuuden ja luotettavuuden takaaminen sekä e-kaupan järjestelmien integroiminen osaksi yrityksen olemassa olevia järjestelmiä. On myös paljon maantieteellisiä alueita, joilla tietoliikenneverkot ovat riittämättömiä. Muita haasteita e-kaupankäynnille ovat muun

muassa kustannukset e-kaupankäynnin kehittämiseksi, luotettavuuden ja turvallisuuden osoittaminen asiakkaille sekä tukipalveluiden puuttuminen. (Turban ym. 2002, 27–28.) Merkittäviä esteitä e-kaupankäynnin omaksumiselle ovat epäily mahdollisista saavutettavasta tuotosta sekä käsitys siitä, että yrityksen tuotteet eivät sovellu e-kaupankäyntiin. Tilastot ja tutkimukset osoittavat, että edelleen on paljon yrityksiä, jotka vastustavat siirtymistä e-kaupankäyntiin ja jatkavat keskittymistä perinteisiin menetelmiin liiketoiminnan toteuttamisessa. E-kaupankäynnissä liiketoimintailmasto saattaa muuttua hyvin nopeasti ja radikaalisti, jolloin markkinoilla on aina epävarmuutta. Tämän seurauksena epäonnistumisen riski säilyy myös tulevaisuudessa eikä yhdellä toimialalla ole tilaa kuin rajalliselle määrälle yrityksiä. (Ovaskainen 2010, 42, 46, 51.) Tilastokeskuksen (2013) suomalaisille yrityksille teettämän kyselyn mukaan yleisimmäksi ongelmaksi Internet-kaupassa koettiin se, että yrityksen tuotteet tai palvelut eivät sovellu verkkomyyntiin. Tämä oli merkittävin ongelma sekä yrityksillä, joilla oli myyntiä Internetissä että yrityksillä, joilla Internet-myyntiä ei ollut. Yrityksistä, joilla ei ollut Internetissä myyntiä, jopa 67 prosenttia piti tätä ongelmana ja Internet-kauppaa harjoittavistakin yrityksistä 29 prosenttia. Verkkokaupan aloittamisen kustannukset suhteessa hyötyihin koettiin myös korkeiksi. OECD:n (2001, 175–176) mukaan kustannukset ovat merkittävä este e-kaupankäynnin käyttöönotossa pienillä yrityksillä. Alkuperäinen investointi uusiin teknologioihin on suhteessa suurempi pienille yrityksille kuin suurille yrityksille. Tämän lisäksi pelko siitä, että pk-yrityksen asiakkaat ja toimittajat eivät käytä e-kaupankäyntiä, on merkittävä este e-kaupankäynnin käyttöönotolle. Maksujen ja henkilökohtaisten tietojen turvaaminen on tärkeää pk-yrityksille, sillä ne kestävät huonosti häiriöitä. Pätevän henkilöstön puuttuminen voi olla este yrityksille, jotka haluaisivat ottaa käyttöön e-kaupankäynnin teknologiat ja strategiat.

E-kaupankäynnin edut ja haasteet on vielä esitetty tiivistetysti taulukossa 1.

Taulukko 1 E-kaupankäynnin edut ja haasteet

<b>E-kaupankäynti</b>			
<b>Edut</b>	<b>Lähde</b>	<b>Haasteet</b>	<b>Lähde</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinapaikkojen laajeneminen kansainvälisellä ja kansallisella tasolla</li> <li>• Kommunikaatio nopeaa ja edullista</li> <li>• Ei paikkaan ja aikaan liittyviä rajoituksia</li> </ul>	<p>Turban ym. 2002, 25; Abebe 2014, 111; Ovaskainen 2010, 42; Morgan-Thomas 2009, 268</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välikäsien aseman vaarantuminen</li> <li>• Vaatii muutoksia teknologian, talouden ja liikkeenjohdon osalta.</li> <li>• Ei osaavaa henkilöstöä</li> </ul>	<p>Ovaskainen 2010, 45  Fariselli 2002, 39  OECD 2001, 176</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimitusketjun tehottomuuden minimointi</li> <li>• Läheisempi vuorovaikutus asiakkaan kanssa</li> <li>• Tuotteiden tai palveluiden räätälöinti asiakkaan tarpeita vastaavaksi</li> <li>• Tuotteiden/Palveluiden laadun paraneminen</li> </ul>	<p>Turban ym. 2002, 25–26   Abebe 2014, 111</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-kaupankäynnin järjestelmien turvallisuuden ja luotettavuuden takaaminen</li> <li>• Järjestelmien integroiminen olemassa oleviin järjestelmiin</li> <li>• Kustannukset järjestelmien luomisessa</li> </ul>	<p>Turban ym. 2002, 27–28   Tilastokeskus 2013; OECD 2001, 175</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaation epäsymmetrian väheneminen</li> </ul>	<p>Ovaskainen 2010, 42–43</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteet eivät sovellu e-kaupankäyntiin</li> <li>• Epävarmuus markkinoilla</li> </ul>	<p>Tilastokeskus 2013; Ovaskainen 2010, 42, 51</p>

Kuten taulukosta 1 ilmenee, e-kaupankäyntiin liittyy paljon yritystä itseään ja sen sidosryhmiä koskevia etuja ja haasteita. Vaikka kommunikaatio yrityksen ja sen sidosryhmien välillä nopeutuu ja tulee entistä edullisemmaksi e-kaupankäynnin myötä, saattaa e-kaupankäynti muuttaa perinteisten välikäsien asemaa markkinoilla tai tehdä ne kokonaan tarpeettomiksi. Yrityksen asema toimittajiinsa nähden vahvistuu, kun yritys pystyy e-kaupankäynnin avulla minimoimaan toimitusketjun tehostumutta valmistamalla tuotteet tilausta vastaan. Toimittajia hyödyttävä informaation epäsymmetria vähenee, kun informaatio markkinoista on helposti saatavilla. Toisaalta, e-kaupankäynnin aloittaminen vaatii yrityksiltä muutoksia niiden liiketoimintatavoissa sekä taloudellisia resursseja. E-kaupankäynnillä saavutettavia hyötyjä ei välttämättä koeta kustannusten arvoisiksi. E-kaupankäynnin teknologioiden integroiminen olemassa oleviin järjestelmiin saattaa olla haastavaa. Kaikkien yritysten tuotteet tai palvelut eivät myöskään sovellu e-kaupankäynnin markkinoille. Vaikka e-kaupankäynnin avulla yritykset pystyvät laajentamaan huomattavasti markkinoitaan, vallitsee myös e-kaupankäynnin markkinoilla epävarmuutta.

### 2.3 Pk-yritykset ja e-kaupankäynti

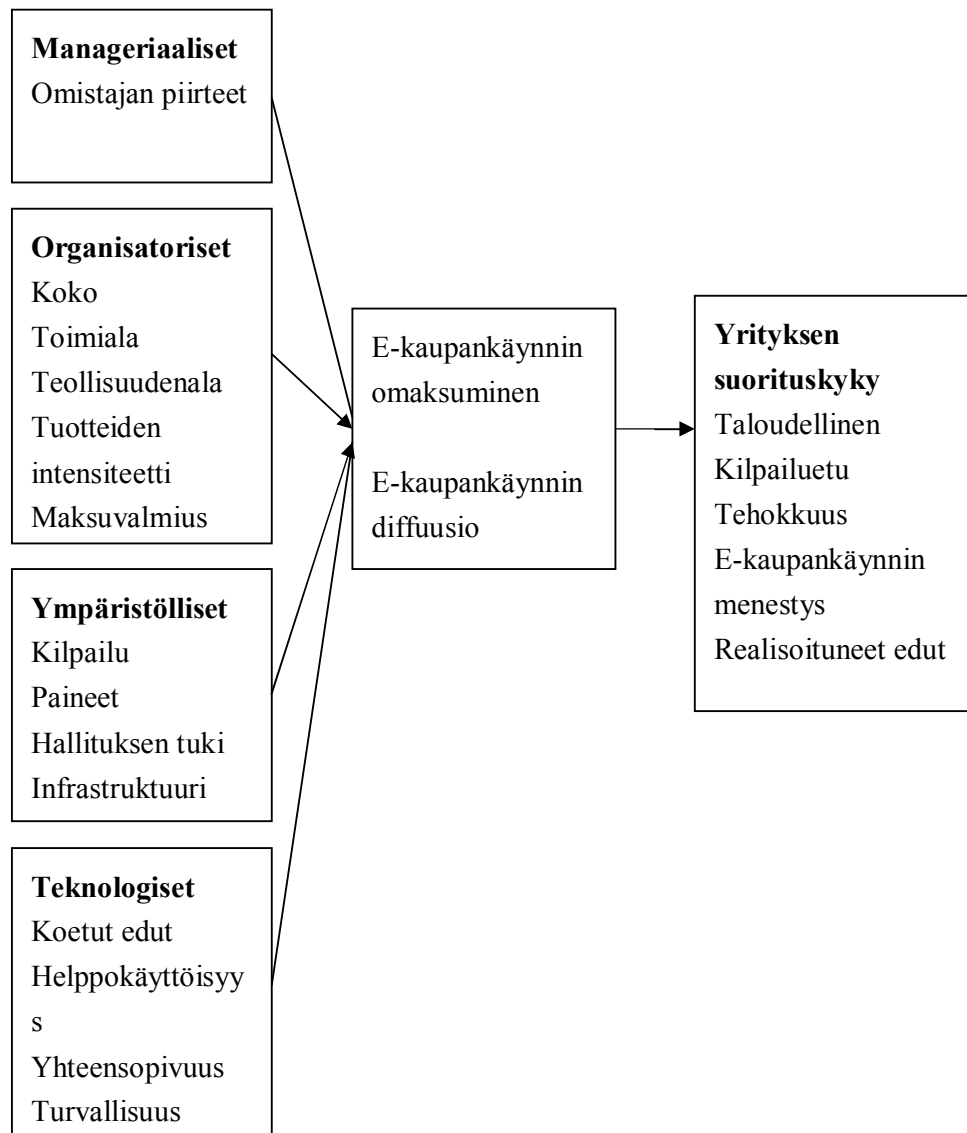
Internetin ja e-kaupankäynnin hyödyntäminen tarjoaa pk-yrityksille proaktiivisen strategian uusien asiakkaiden ja toimittajien saavuttamiseksi, kustannusten alentamiseksi sekä toiminnan laajentamiseksi kansainvälisille markkinoille (OECD 2001, 9; Johnson & Turner 2003, 135; Ovaskainen 2010, 42). Tärkein motiivi pk-yrityksille aloittaa e-kaupankäynti on odotetut taloudelliset saavutukset. Pk-yritykset voivat käyttää e-kaupankäyntiä tuotteiden ja palveluiden räätälöintiin, toimitusprosessien johtamiseen sekä tilauksen ja toimituksen välisen ajan vähentämiseen. (Ovaskainen 2010, 42.) Turbanin ym. (2002, 802) mainitsemia etuja e-kaupankäynnin hyödyntämiselle pk-yrityksissä ovat: e-kaupankäynti

- on edullinen informaation lähde
- on edullinen kanava mainostaa
- on edullinen kanava suorittaa markkinatutkimusta
- sisältää alhaiset transaktiokustannukset
- on hyvä kanava niche-tuotteille
- mahdollistaa edullisten katalogien luomisen
- mahdollistaa asiakkaiden saavuttamisen maailmanlaajuisesti ja edullisesti.

Pienet yritykset voivat käyttää uusia teknologioita vastaamaan nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin, tuotteiden ja palveluiden räätälöintiin vastaamaan paikallisia tarpeita, toimitusprosessien ja inventaarioiden hallitsemiseen sekä tuotantokustannusten ja laadun hallinnan seuraamiseen. Pk-yritykset voivat käyttää e-kaupankäynnin

teknologioita vähentämään huomattavasti tilauksen ja toimituksen välistä aikaa. Sellaisille yrityksille, jotka voivat toimittaa tuotteensa sähköisesti Internetin kautta, e-kaupankäynnin tuomat edut tuotannolle ja jakelulle ovat merkittäviä. (OECD 2001, 157.)

Mohamad (2009, 4) tunnistaa aikaisempien tutkimusten pohjalta neljä kategoriaa ajureille, jotka edistävät e-kaupankäynnin omaksumista ja diffuusiota pk-yrityksissä. Näitä ovat manageriaaliset, organisatoriset, ympäristölliset ja teknologiset ajurit. Mohamad (2009, 5) havainnollistaa e-kaupankäynnin tutkimuksia pk-yritysten keskuudessa kuvion 1 mukaisen viitekehysten avulla.



Kuvio 1 Tutkimustrendit e-kaupankäynnin käytöstä pk-yrityksissä (Mohamad 2009, 5)

E-kaupankäynnin omaksumiseen ja diffuusioon vaikuttavat tekijät voidaan luokitella managerialisiin, organisatorisiin, ympäristöllisiin ja teknologisiin tekijöihin. Näihin puolestaan vaikuttavat muun muassa omistajan piirteet, yrityksen toimialaan liittyvät tekijät, ympäristön paine ja tuki, sekä teknologian käyttöön liittyvät edut. E-kaupankäynnin omaksumisella ja diffuusiolla voidaan edistää yrityksen suorituskykyä, erityisesti talouden, kilpailukyvyyn, tehokkuuden, e-kaupankäynnin menestymisen ja realisoituneiden etujen kannalta. (Mohamad 2009, 4.) OECD:n (2001, 169) mukaan vähentyneet transaktiokustannukset, tuotteiden laadun ja asiakaspalvelun parantuminen, uusien asiakkaiden ja toimittajien tavoittaminen nykyisillä markkinoilla sekä laajentuminen uusille markkinoille ovat e-kaupankäynnin omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä. Omaksumista voi myös edistää puolustautuminen kilpailijoita vastaan, jotka ovat jo omaksuneet e-kaupankäynnin tai suurten asiakasyritysten vaatimukset, jotka ovat ottaneet käyttöön e-kaupankäynnin.

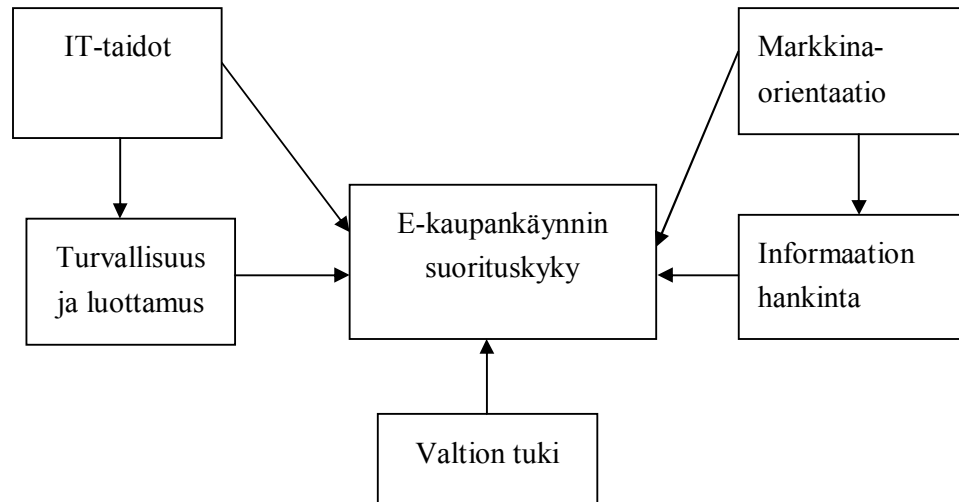
Stockdale ja Standing (2006, 383) tunnistavat useita tekijöitä, jotka vaikuttavat pk-yritysten kykyyn omaksua ja kehittää e-kaupankäyntiin osallistumista. Tekijät voidaan nähdä joko omaksumista motivoivina tai häiritsevinä riippuen yrityksen näkökulmasta. Stockdalen ja Standingin (2006, 384–385) tunnistamia ajureita ovat:

- omistajat ja johto
- teollisuudenala ja suhteet
- odotukset ja etujen realisointi
- ulkoiset tekijät
- tiedon puute
- huoli teknologiasta
- resurssien puute.

Stockdale ja Standing (2006, 388) esittävät omistajan tai johtajan innokkuuden olevan tärkeä motivoiva tekijä e-kaupankäynnin omaksumisessa. Kuitenkin voimakkain motivoiva tekijä e-kaupankäynnin omaksumiselle pk-yrityksissä oli sopimusten pitäminen isompien organisaatioiden kanssa, jotka olivat jo omaksuneet e-kaupankäynnin. Tutkimuksessa tunnistettiin myös aloitteita, joiden tutkittavat yritykset kokivat rohkaisevan heitä liittymään elektroniseen ympäristöön. Yksi tällainen aloite on paikallisten valtuustojen ja liiketoimintayhdistysten ylläpitämät paikalliset yhteisö sivustot. Paikalliset yhteisö sivustot esittelevät yksinkertaisen e-markkinapaikan, jossa yritykset pystyvät tunnistamaan ja valitsemaan paikallisia kauppakumppaneita. Tällaiset paikalliset markkinapaikat tarjoavat pk-yrityksille kokemusta e-kaupankäynnistä ympäristössä, jossa apu on helposti saatavilla, tekniset vaatimukset on saavutettu ja koulutustarve on minimoitu. E-kaupankäynnin omaksumisella voi olla positiivinen vaikutus pk-yrityksen liikevaihdon kasvuun (Abebe 2014, 110).



Zhangin ja Okoroafon (2014, 132) mukaan e-kaupankäynnin suorituskykyyn vaikuttaa viisi osatekijää, joita ovat IT-taidot, turvallisuus ja luottamus, valtion tuki, markkinaorientaatio sekä informaation hankkiminen. Zhangin ja Okoroafon mukainen viitekehys on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 E-kaupankäynnin menestystekijät (Zhang & Okoroafo 2014, 132)

E-kaupankäynti toimii Internet-pohjaisella alustalla, joten e-kaupankäynnin perustaminen vaatii IT-taitojen omaksumista. Jos pk-yritykset investoivat erilaisiin IT-järjestelmiin, saavuttavat ne todennäköisemmin menestystä e-kaupankäynnissä. Vientiyritykset ja ulkomaalaiset jakelijat voivat jakaa informaatiota e-kaupankäynnin järjestelmien kautta. IT-taitojen omaksuminen edistää informaation vaihdantaa. Turvallisuus on yksi merkittävimmistä riskeistä e-kaupankäynnin ympäristössä. Yritykset saattavat altistua muun muassa petoksille, informaatiovarkauksille, palveluiden varkauksille ja datan vääristymiselle. Tästä johtuen turvallisuuskysymyksillä saattaa olla paljon painoarvoa kun yritykset harkitsevat transaktioiden tekemistä Internetissä. Turvallisuusasioita ei pidetä enää niin merkittävänä kun osapuolet tuntevat toisensa ja luottavat toisiinsa. Valtion tuen merkitys e-kaupankäynnille on, että se luo suotuisan ja yhtenäisen ympäristön e-kaupankäynnille. Markkinaorientaation avulla voidaan auttaa organisaatiota ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja odotuksia sekä vastaamaan niihin. (Zhang & Okoroafo 2014, 133.)

Potentiaalisista eduista huolimatta pk-yritykset näyttäisivät omaksuvan suuria yrityksiä hitaammin e-kaupankäynnin teknologiat. Syyt e-kaupankäynnin omaksumisen esteille johtuvat mahdollisesti siitä, että e-kaupankäynnin potentiaalia ei täysin ymmärretä, teknologian monimutkaisuutta pelätään, henkilöstön taidot ovat

riittämättömät ja e-kaupan perustamiskustannukset ovat suuret. Pk-yritysten heterogeenisen luonteen vuoksi niiden käyttämät strategiat e-kaupankäynnille ovat erilaisia. (Johnson & Turner 2003, 135–136.) Muita e-kaupankäynnistä aiheutuvia haittoja tai esteitä pienille yrityksille voi olla esimerkiksi resurssien vähäisyys, jotta Internetiä pystyttäisiin kokonaisvaltaisesti hyödyntämään. Lisäksi asiantuntemuksen puute lakiin ja markkinointiin liittyvistä asioissa, pienempi riskinsietokyky kuin suurilla yrityksillä, henkilökohtaisen kontaktin puuttuminen asiakkaan kanssa sekä paikallisen toimijan aseman menettäminen voivat olla e-kaupankäynnin esteitä pienille yrityksille. (Turban ym. 2002, 802.) Berg (2004, 69) nostaa rajalliset resurssit ja osaamisen puutteen suurimmiksi esteiksi e-kaupankäynnin kehittämiseksi. E-kaupankäyntiin siirtyminen voi aiheuttaa pk-yrityksille ongelmia ja esteitä. Suurten informaatiomäärien hallitseminen, rajojen välisen verotuksen hallitseminen, aitouden todentaminen, turvalliset transaktiot ja erimielisyyksien selvittely saatetaan kokea e-kaupankäynnin ongelmiksi pk-yrityksissä. Myös e-kaupankäyntiin tarvittavien teknologioiden ja taitojen hankkimisen kustannukset saatetaan kokea liian korkeiksi pienissä yrityksissä. (OECD 2001, 9.) Pk-yritykset eivät lähde kovin helposti mukaan projekteihin, jotka vaativat paljon kustannuksia ennen kuin edut alkavat realisoitua. E-kaupan kehittämissuunnitelmat ovatkin usein juuri tämän tyyppisiä projekteja. (Berg 2004, 64.)

Stockdalen ja Standingin (2006, 389) tutkimuksessa e-kaupankäynnin omaksumista häiritseviksi tekijöiksi koettiin ajan puute, epäluottamus verkkosivujen tehokkuutta kohtaan sekä teknologiset rajoitukset. Luottamuksen puutteen verkkosivuja kohtaan katsottiin aiheutuvan epäselvyydestä verkkosivujen roolista liiketoiminnassa, sekä siitä, kuinka niiden avulla pystytään vaikuttamaan yrityksen profiliin. Teknologisista rajoituksista suurimpia esteitä olivat liitettävyyden ja pääsyn Internetiin kaikkina aikoina kohtuulliseen hintaan. Myös epäluottamus IT-alaa kohtaan ja huoli kalliista tukikustannuksista koettiin e-kaupankäyntiin liittymistä rajoittavina tekijöinä. Toisaalta, teknisten taitojen ja ajan puutteesta aiheutuvista esteistä voidaan päästä yli ulkoistamalla verkkosivujen kehittäminen (Winklhofer, Houghton & Chesney 2012, 416–417). Solaymani ym. (2012, 259) esittävät, että taloudelliset ongelmat ja epävarmuus e-kaupankäynnin markkinoilla laskevat todennäköisyyttä että pk-yritys alkaisi käyttää e-kaupankäyntiä, sekä toimivat myös merkittävinä e-kaupankäynnin esteinä. Organisaation valmius koskien taloudellisia ja teknologisia resursseja on tärkeä tekijä e-kaupankäynnin omaksumiselle ja kehittämiseksi pk-yrityksissä. Myös henkilökohtaisen kontaktin vähäisyys yrityksen ja asiakkaan välillä, sekä käsitys siitä, että asiakas ei ole valmis siirtymään kaupankäyntiin verkossa, ovat merkittäviä esteitä e-kaupankäynnille pk-yrityksissä. (Ovaskainen 2010, 46–47.)

Euroopan komission (2010, 44–45) teettämän tutkimuksen mukaan 65 prosentilla eurooppalaisista pk-yrityksistä oli omat verkkosivut. Eniten yritykset käyttivät verkkosivujaan jakamaan yleistä informaatiota yrityksestä. Prosentuaalinen osuus

verkkosivut omaavista yrityksistä, jotka käyttivät sivujaan e-kaupankäyntiin, oli melko vaatimaton. Vain 28 prosenttia yrityksistä pystyi ottamaan vastaan tilauksia verkkosivujen kautta ja 14 prosentilla koko transaktioproessi pystyttiin hoitamaan kokonaan verkkosivujen kautta.

### 3 PK-YRITYKSET JA VIENTI

#### 3.1 Pk-yritysten ominaisuuksia

Euroopan komission (2006, 13) määritelmässä pk-yritysten sekä mikroyritysten luokkaan kuuluvat sellaiset yritykset, jotka työllistävät vähemmän kuin 250 henkilöä ja joiden vuosittainen liikevaihto on korkeintaan 50 miljoonaa euroa tai joiden taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Henkilöstömäärää koskevan edellytyksen täytyy toteutua, mutta yritys voi valita joko liikevaihtoa tai tasetta koskevan kynnysarvon määritelmään. Molempien edellytysten ei tarvitse toteutua, vaan yritys voi ylittää toisen kynnysarvon menettämättä asemaansa pk-yrityksenä. Mikroyritys voi työllistää korkeintaan 10 henkilöä ja sen liikevaihto tai taseen loppusumma voi olla korkeintaan 2 miljoonaa euroa. Pienissä yrityksissä kynnysarvot ovat, että yrityksellä voi olla korkeintaan 50 työntekijää ja liikevaihto tai taseen loppusumma voi olla korkeintaan 10 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio 2014, 10.) Vuonna 2012 Suomessa toimi yhteensä 315 566 pk-yritystä ja näiden osuus koko yrityskannasta oli 98 %. Pk-yritykset työllistivät 806 088 henkilöä mikä on 55 % kaikkien rekisteriin merkittyjen yritysten työvoimasta. Pk-yritysten liikevaihto kattoi 35 % kaikkien yritysten liikevaihdosta. (Tilastokeskus 2012.)

Pk-yritysten työllistämisaikutus, innovaatiokyky, vientikyky, joustavuus, vaikutus kilpailuun, rooli yrittäjyyden ja innovaatioiden kehityksessä sekä rooli palvelujen tarjoajana yhteisöissä tekevät niistä merkittäviä toimijoita globaalissa taloudessa (OECD 2001, 9; Johnson & Turner 2003, 127; Charbonneau & Menon 2013, 32). Suuriin yrityksiin verrattuna pk-yrityksillä on vähemmän resursseja suorittaa tutkimuksia ja niillä on vähemmän katetta hallita myöhäisistä maksuista ja markkinoiden häiriöistä johtuvia epävakaita kassavirtoja. Toisaalta, Pk-yritysten etuina suuriin yrityksiin verrattuna ovat suurempi mukautumiskyky ja vapaus eroosion kuluttamista teknologioista ja suhteista. (OECD 2001, 9.) Pk-yritykset kasvattavat tuotteiden ja palveluiden tarjontaa markkinoilla, jolloin erikoistuotteiden valikoima kasvaa. Matalan johtamisrakenteen vuoksi pk-yritykset ovat yleensä hyvin ketteriä. Pk-yritysten merkitys globaalille taloudelle on kasvanut, kun yrityksen kilpailukykyä ei enää pidetä suoraan verrannollisena yrityksen kokoon nähden. Kehittyneissä talouksissa pk-yritykset saavuttavat vahvuutensa ja kilpailukykyä usein joko erikoistumalla kapeille niche-markkinoille tai linkittymällä suurten yritysten toimitusketjuun. Kehittyvillä markkinoilla pk-yritykset kilpailevat yleensä suoraan suurten yritysten kanssa samoilla markkinoilla, jolloin ne useimmiten epäonnistuvat. (Johnson & Turner 2003, 127–128.)

Pk-yritykset ovat yleensä omistajajohtoisia, työintensiivisiä, tuottavia, joustavia, sekä herkkiä innovoimaan. Pk-yrityksillä onkin merkittävä rooli innovaatioiden luojina. Niiden kyky kehittää ja tuottaa innovatiivisia tuotteita, prosesseja ja palveluita riippuu yrityksen toimialasta, koosta, resursseista ja liiketoimintaympäristöstä. Suurimpia innovaatioita syntyy yleensä teknologiaintensiivisillä aloilla. (Charbonneau & Menon 2013, 32.) Kansainvälisesti aktiiviset pk-yritykset ovat aktiivisempia innovoimaan kuin ei-kansainväliset yritykset. Uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen saattaa olla tarpeellista ulkomaisille markkinoille pääsyn kannalta tai kehitys voi olla seurausta yrityksen toimista ulkomaisilla markkinoilla. (Euroopan komissio 2010, 47.) Innovatiiviset yritykset ovat yleensä kilpailukyysisempiä ja viennillä on positiivinen vaikutus innovointiin. Vienti- ja innovaatiostrategiat ovat siis toisiaan täydentäviä. (Charbonneau & Menon 2013, 32.) Pk-yritykset ovat heterogeenisiä, joten niiden myötävaikutus innovaatioihin on laaja-alainen. Tutkimus- ja kehitystoiminnan tuloksina syntyneet uudet tuotteet ja palvelut eivät ole pk-yritysten ainoa innovaation muoto, vaan myös parantuneet prosessit sekä uusien teknologioiden omaksuminen voivat olla pk-yritysten innovaatioiden tuloksia. (OECD 2001, 66.) Yksi suurimmista pienten yritysten kokemista ongelmista on aineellisten ja aineettomien resurssien puute (Abouzeedan & Busler 2007, 317). Asiakkaiden löytäminen on ollut suurin yksittäinen pk-yritysten kohtaama ongelma EU-maissa. Rahoituksen saaminen on mikroyrityksille suhteessa suurempi ongelma kuin pienille ja keskisuurille yrityksille. Pätevän henkilökunnan löytäminen on taas pienille ja keskisuurille yrityksille suhteessa suurempi ongelma kuin mikroyrityksille. Keskisuuret yritykset puolestaan kokevat kovan kilpailun olevan heille ongelma. (Euroopan komissio 2014, 26–27.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2014, 7–9) teettämän kyselyn mukaan enemmistö suomalaisista pk-yrityksistä on tehnyt merkittäviä liiketoiminnallisia uudistuksia viime vuosina. Kaksi kolmasosaa kyselyyn vastanneista yrityksistä oli tehnyt huomattavia uudistuksia valmistamissaan tuotteissa, tarjoamissaan palveluissa, toimintaprosesseissa tai organisaatiossa. Eniten näitä uudistuksia oli voimakasta kasvua tavoittelevissa ja vientiä harjoittavissa yrityksissä. Uudistuksia tehneistä yrityksistä suurin osa arvioi uudistusten edistäneen yrityksen kasvua ja kannattavuutta ainakin jonkin verran. Markkinoita ja markkinointia koskevilla uudistuksilla oli suurin positiivinen vaikutus kasvuun ja kannattavuuteen. Pk-yritysten uudistuskkyky osoittaakin niiden ketteryuden keskellä muuttuvia olosuhteita. Innovatiivisella markkinoinnilla pk-yritykset voivat saavuttaa kustannustehokasta kasvua ja taloudellisia hyötyjä. E-kaupankäynnin hyödyntäminen voidaan nähdä osana innovatiivista markkinointistrategiaa.

### 3.2 Pk-yritysten vientitoiminnot ja kansainvälistyminen

Nykypäivän ympäristössä pk-yritykset, jotka aloittavat toimintansa globaalilla strategialla, voivat hyötyä nopeasti rajojen välisistä aktiviteeteista. Nämä tarjoavat mahdollisuuksia liikevaihdon kasvun lisäksi myös tiedon vaihdantaan ja kyvykkyyksien kehittämiseen, jolloin yritysten pitkän aikavälin kilpailukyky vahvistuu. (Euroopan komissio 2014, 60.) Kovan kilpailun myötä monet yritykset ovat erikoistuneet yhä kapeammille markkinasegmenteille, mikä on kannustanut yrityksiä kansainvälistymään ja toimimaan globaaleilla markkinoilla. Erikoistumisen lisäksi kansainvälistymisen motiiveja, erityisesti Suomessa, ovat muun muassa pienet kotimarkkinat, tarve päästä lähelle asiakkaita sekä oman erikoisosaamisen mahdollisimman laaja hyödyntäminen. (Larjovuori, Laiho & Talonen 2004, 9.) Vaikka pk-yritykset ovat tärkeä lähde talouskasvulle ja työpaikkojen luomiselle, ovat ne silti aliedustettuja kansainvälisillä markkinoilla suhteessa niiden merkittävyyteen kansallisille ja paikallisille talouksille. Kansainvälistymisellä on pk-yrityksille monia etuja, kuten uusien markkinoiden saavuttaminen, ylimääräisen tuotantokapasiteetin käyttäminen, resurssien hyödyntämisen parantuminen sekä tuottavuuden parantuminen (OECD 2008, 13–14). Euroopan komission (2014, 61) mukaan kansainvälisesti aktiiviset pk-yritykset ovat innovatiivisempia ja luovat enemmän työpaikkoja kuin ei-kansainväliset pk-yritykset.

Vientioperaatiot ovat tunnetuin ja perinteisin kansainvälistymisen muoto. Vientioperaatiot voidaan jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat epäsuora vienti, suora vienti ja oma vienti. Epäsuorassa viennissä vientitoiminnassa käytetään kotimaisia välikäsiä, jolloin kauppaa käydään kotimaan valuutassa. Suorassa viennissä käytetään ulkomaalaisia välikäsiä, jotka hoitavat jakelun loppuasiakkaalle. Omassa viennissä tuotteet toimitetaan itse ulkomaalaiselle loppuasiakkaalle. (Ahokangas & Pihkala 2002, 29.) Vienti on yksi houkuttelevimmista kansainvälistymisen muodoista pk-yrityksille, koska siihen sisältyvä riski on pieni, se vaatii vähän taloudellisia ja henkilöresursseja sekä tarjoaa suuren joustavuuden liikkeissä (Leonidou 1995, 4; Pinho & Martins 2010, 255; Jalali & Soleimani 2014, 130). Pk-yritysten kansainvälistymiseen vaikuttaa yritystä kansainvälisille markkinoille vetävät ja työntävät tekijät (engl. push and pull factors). Työntävät tekijät ovat yrityksen omia intressejä siirtyä kansainvälisille markkinoille. Yritykset jotka hakevat lisäkasvua voivat saavuttaa tämän kasvun vain siirtymällä kotimarkkinoiden ulkopuolelle potentiaalisille kasvumarkkinoille. Vetävät tekijät riippuvat vallitsevista olosuhteista. Useimmiten yritykset siirtyvätkin kansainvälisille markkinoille tilaisuuden ilmetessä satunnaisena ajankohtana. Pk-yritykset kansainvälistyvät yleensä reaktiivisesti ja passiivisesti, eivätkä strategisen suunnittelun tuloksena. (Johnson & Turner 2003, 129.)

Pk-yritysten kansainvälistymisen tutkimuksessa on kaksi pääkoulukuntaa. Ensimmäisen koulukunnan mukaan pk-yritysten kansainvälistyminen tapahtuu

oppimisprosessin kautta ja toisen koulukunnan mukaan pk-yritykset ovat kansainvälisiä jo perustamisestaan lähtien. Ensimmäisen koulukunnan tutkimukset keskittyvät organisaation sisäisiin tekijöihin, erityisesti inkrementaaliseen oppimisprosessiin kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Tämän koulukunnan tutkimuksista voidaan tunnistaa erilaisia suuntauksia. Esimerkiksi Uppsalamallin mukaan kansainvälistymisprosessi voidaan nähdä kausaalisenä syklinä, jossa yritykset kehittyvät ensin kotimaisilla markkinoilla ja kansainvälistyvät inkrementaalisten päätösten seurauksena. Kansainvälistymispäätöstä rajoittaa kaksi tekijää: informaatio ja resurssit, jolloin merkittävimmät esteet kansainvälistymiselle ovat informaation puute ja resurssien niukkuus. Koska informaation puute ja resurssien niukkuus luovat epävarmuutta, riskien minimoimiseksi yritys todennäköisesti aloittaa kansainvälistymisensä markkinoilta, joilla epävarmuus on mahdollisimman pieni. Yritykset, joilla on vain vähän kansainvälistä kokemusta, kansainvälistyvät mieluiten sellaisille markkinoille, jotka muistuttavat yrityksen kotimarkkinoita. Malleja, jotka kuvaavat kansainvälistymistä tasaisena prosessina, on kritisoitu siitä, että ne ovat deterministisiä ja kiinnittävät liian vähän huomiota erityisiin konteksteihin. (Armario, Ruiz & Armario 2008, 486–487.)

Toinen tutkimuskoulukunta pohjautuu kansainvälisen yrittäjyyden kirjallisuuteen ja sen mukaan pk-yritykset voivat olla kansainvälisiä perustamisestaan lähtien (Oviatt & McDougall 1994, 49). Oviatt ja McDougall (1994, 49) käyttävät tällaisista yrityksistä termiä ”international new ventures”. Usein näihin yrityksiin viitataan myös termillä ”born global” (Andersson & Wictor 2003, 249). Tärkeä piirre ”born global” -yrityksissä on, että niiden johto omaksuu globaalin näkökulman alusta alkaen sekä pyrkii nopeaan ja omistautuneeseen kansainvälistymiseen. Tällaiset yritykset ovat yleensä aktiivisten yrittäjien perustamia teknologiaintensiivisiä yrityksiä. (Armario ym. 2008, 487–488.) Erityistä ”born global” -yrityksissä on, että ne ovat lähtökohtaisesti kansainvälisiä ja sitoutuvat resursseihin (esimerkiksi materiaaliin, ihmisiin tai rahoitukseen) useammassa kuin yhdessä maassa. Toisin kuin asteittain kansainvälistyvät yritykset, ”born global” -yritykset aloittavat liiketoimintansa proaktiivisella kansainvälisellä strategialla. (Oviatt & McDougall 1994, 49.) Yrittäjän henkilökohtaiset verkostot paikallisten ja globaalien toimijoiden kanssa ovat tärkeä apu kansainvälisen strategian luomisessa. Globalisaation kehityksen seurauksena esteet kaupankäynnille ovat vähentyneet ja kommunikaatioteknologiat parantuneet, mitkä puolestaan edistävät kansainvälistä strategiaa. Kuitenkin kansallisia eroja on edelleen. Nämä erot ovat toimialakohtaisia, joten toimialan hyvä tuntemus on edelleen tärkeää myös ”born global” -yrityksille. ”Born global” -yritykset yrittävät löytää niche-markkinoita toimialojen sisältä tai pyrkivät luomaan kokonaan uusia toimialoja, jotta ne pystyisivät laajenemaan globaaleille markkinoille. (Andersson & Wictor 2003, 268). Keskitason ja matalan

teknologian yritykset kansainvälistyvät yleensä luomalla suoria kontakteja ulkomaisten asiakkaiden kanssa (Tseng & Johnsen 2011, 588).

Eri hierarkiatasoilla tehdyt strategiset päätökset vaikuttavat yrityksen kansainväliseen menestymiseen. Kilpailukykyinen erikoistumisstrategia, missä tuote on pitkälle erikoistunut ja kohtuullisen hintainen, on yksi pk-yritysten menestysstrategia kansainvälisillä markkinoilla. Toiminnan laajentaminen useaan kohdemaahan johtaa parempaan menestykseen kansainvälistymisessä. Liiketoimintastrategian kannalta kilpailukykyinen differentististrategia on yksi pk-yritysten menestystekijä. Markkinaorientaation lisäämiseksi yritysten tulisi lisätä strategista vientisuunnittelua ja markkinointitutkimuksen hyödyntämistä. Myös henkilökohtainen myynti on tärkeää. Kilpailuedun kannalta yritysten tulisi kehittää asiakasorientoitunutta markkinointia ja kilpailukykyistä logistiikkaa. Menestystä voi saavuttaa myös kohdemarkkinoiden kasvun avulla, mitä ulkoisen markkinointitutkimuksen hyödyntäminen tukee. Yritysjohdon vahva sitoutuminen kansainväliseen toimintaan ja yritysjohdon kansainvälinen suuntautuminen johtavat parempaan menestykseen kansainvälisillä markkinoilla. Informaatio on kestävä kilpailukykyisen strategian lähde, mikä vaikuttaa yrityksen menestykseen kansainvälisillä markkinoilla. Siksi pääsy informaation lähteisiin on tärkeää erityisesti kokemattomille pk-yrityksille. (Vahvaselkä 2006, 227–228, 230.) Ollakseen kilpailukykyisiä kansainvälisillä markkinoilla, pk-yritykset tarvitsevat johdonmukaisen, tulevaisuuteen suuntaavan liiketoimintastrategian. Niiden on myös parannettava tehokkuutta, vähennettävä kustannuksia ja parannettava tuotteidensa mainetta (Charbonneau & Menon 2013, 33).

Pk-yritysten kansainvälistymistyöryhmän mietinnön (2009, 11) mukaan joka kuudennella suomalaisella pk-yrityksellä on vientiä ulkomaille. Yritykset joko harjoittavat vientitoimintaa itse tai vienti tapahtuu osana jonkun toisen suomalaisen yrityksen tuotekokonaisuutta. Kun yrityskoko kasvaa, kasvaa myös vientiä harjoittavien yritysten osuus. Suomalaiset pk-yritykset harjoittavat vientiä enimmäkseen maantieteellisesti läheisille alueille, kuten Venäjälle, Baltian maihin ja Ruotsiin, kun taas suuret yritykset suuntaavat enemmän kaukomaille, kuten Kaakkois-Aasiaan ja Pohjois-Amerikkaan. Vientitoimintaa on enemmän kasvuhakuisilla yrityksillä kuin sellaisilla yrityksillä, joilla ei ole kasvutavoitteita. Suomalaisissa pk-yrityksissä korostetaan henkilöstön kansainvälistymisosaamista ja vientiosaamista sekä näiden kehittämistä kriittisinä menestystekijänä (Larjovuori ym. 2004, 9). Tullin (2014, 5–6) mukaan suomalaisten pk-yritysten vienti on kasvanut viime vuosina, vaikka suurten yritysten vienti on ollut laskussa. Vuonna 2013 pk-yritysten viennin arvo oli 7,5 miljardia euroa, mikä on prosentin suurempi kuin edellisenä vuonna. Pk-yritysten osuus kokonaisviennistä oli 13 prosenttia. Pk-yritysten vienti EU:n sisä- ja ulkomarkkinoille on jakautunut melko tasaisesti: viennin osuus EU:n sisämarkkinoille oli 52 prosenttia ja EU:n ulkopuolisille markkinoille 48 prosenttia. Myös Elinkeinoelämän keskusliiton



(2014, 4) mukaan suomalaiset pk-yritykset ovat kansainvälistyneet viime vuosina aktiivisemmin kuin ennen ja Suomessa on vientiyrityksiä enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Monet ennen vain kotimarkkinoilla toimineet tai välillistä vientiä harjoittaneet yritykset ovat alkaneet etsiä uusia asiakkaita kansainvälisiltä markkinoilta. Lisäksi yritystoimintojen siirtäminen ulkomaille on ollut kohtuullisen yleistä etenkin keskisuurissa teollisuusyrityksissä. Yleisimmät syyt toimintojen siirtämiselle ovat muun muassa korkeat työvoimakustannukset Suomessa sekä halu olla lähellä uusia asiakkaita ja kasvumarkkinoita. Näiden lisäksi kohdemaan edullisempi verokohtelu sekä logistiset syyt mainitaan syiksi toiminnan siirtämisessä ulkomaille. Vaikka Viro oli kohdemaiden ykkösen, jakautuivat alueet melko tasaisesti Baltian, Aasian ja Pohjoismaiden eri valtioiden kesken.

### 3.3 Pk-yritysten viennin esteitä

Vaikka kansainvälistymisen tärkeys ymmärretään yleisesti, kohtaavat pk-yritykset edelleen paljon sisäisiä ja ulkoisia esteitä kansainvälistymisessä (Euroopan komissio 2014, 60). Pk-yritykset kohtaavat suurempia esteitä kansainvälistymiselle kuin suuret yritykset. Esteet voidaan jakaa sisäisiin esteisiin ja ulkoisiin esteisiin. Sisäiset esteet viittaavat siihen, kuinka yrityksen sisäiset puutteet jarruttavat sen kansainvälistymistä. Sisäisiin esteisiin kuuluvat yrityksen sisäiset ongelmat, kuten informaation puute, pääoman puute ja riittämättömät johtamistaidot. Ulkoisiin esteisiin kuuluvat tekniset rajoitukset kaupankäynnille, byrokraattiset toimintatavat sekä ongelmat markkinoinnissa ja jakelussa. (Johnson & Turner 2003, 131–132.) Esteitä viennille voi esiintyä sekä yrityksen kotimarkkinoilla että ulkomaisilla markkinoilla, joilla yritys toimii tai suunnittelee toimivansa. Eriytyisen merkittäviä ovat esteet, joita yritys kokee vientitoiminnan aloitusvaiheessa jo ennen vientitoiminnan aloittamista. Kyvyttömyys selviytyä esteistä vientitoiminnan varhaisissa vaiheissa voi johtaa passiiviseen suhtautumiseen ulkomaisia operaatioita kohtaan, joten esteiden minimoiminen tai poistaminen vientitoiminnan alkuvaiheessa on tärkeää. (Leonidou 1995, 4.)

Monilla vientitoimintaan kykenevillä yrityksillä päätös olla harjoittamatta vientitoimintaa perustuu vientitoiminnan oletettuun monimutkaisuuteen ja tuntemattoman pelkoon (Charbonneau & Menon 2013, 33). Yritysten, joilla ei ole vientitoimintaa ja yritysten, joilla on vientitoimintaa kohtaamat esteet ovat erilaisia. Yritykset, joilla ei ole vientiä ulkomaille, painottavat enemmän ongelmia, jotka haittaavat vientitoiminnan aloittamista, kun taas vientiä harjoittavat yritykset painottavat operationaalisia, menettelytapoihin ja markkinoihin liittyviä ongelmia. Esteiden luonne ja ankaruus vaihtelevat sekä eri vientitasoilla, että samalla vientitasolla olevien yritysten välillä. Ulkoiset, ympäristöön liittyvät tekijät eri maissa vaikuttavat laajasti siihen,

miten viennin esteet koetaan. Toimialalle ominaiset tekijät ovat yleensä esteiden koetun vakavuuden taustalla eri toimialojen välillä. Myös yrityksen koko vaikuttaa siihen, kuinka voimakkaina esteet koetaan. Pienet yritykset kokevat esteiden vaikutuksen yleensä suuremmaksi kuin suuret yritykset. (Leonidou 1995, 8–9.)

Hamill ja Gregory (1997, 20–21) tunnistavat kirjallisuuden pohjalta neljä merkittävintä estettä pk-yritysten kansainvälistymiselle. Näitä ovat psykologiset, operationaaliset, organisatoriset ja tuotteisiin tai markkinoihin liittyvät esteet. Hamillin ja Gregoryn (1997, 21) mukaiset viennin esteet on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2 Pk-yritysten viennin esteitä (Hamill & Gregory 1997, 21)

<p><b>Psykologiset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Enemmän etnosentrinen kuin geosentrinen suuntautuminen</li> <li>– Lyhytjänteinen näkökulma</li> <li>– Sitoutumisen puute vientitoimintaan</li> <li>– Vientitoiminta nähdään liian ongelmallisena, liian riskisenä tai organisaatioon sopimattomana</li> <li>– Pelko</li> </ul>	<p><b>Operationaaliset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Viennin dokumentointi ja vientitoimintojen johtaminen</li> <li>– Kieleen liittyvät ongelmat</li> <li>– Viivästyksset maksujen vastaanottamisessa ja taloudellinen riski</li> </ul>
<p><b>Organisatoriset</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rajoitetut resurssit (taloudelliset ja manageriaaliset)</li> <li>– Tiedon puute vieraista markkinoista</li> <li>– Kansainvälisesti kokeneen henkilöstön puuttuminen</li> <li>– Vientimarkkinointikoulutuksen puute</li> <li>– Kilpailuedun lähteet ulkomailla</li> <li>– Ongelmat löytää sopivia agentteja ja jakelukanavia</li> </ul>	<p><b>Tuotteet/Markkinat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tuotteet eivät välttämättä sovellu ulkomaalaisille markkinoille</li> <li>– Ulkomaalaisten markkinoiden erot</li> <li>– Tarve kalliille tuotteiden omaksumiselle</li> <li>– Ongelmat tunnistaa ja valita sopivimmat ulkomaalaiset markkinat (vähäiset resurssit markkinatutkimusten ja maakohtaisen tutkimuksen suorittamiseen)</li> <li>– Tullimaksuihin liittyvät ongelmat</li> </ul>

Psykologiset esteet viittaavat pk-yritysten näkemyksiin vientitoiminnan kuluista, riskeistä ja tuottavuudesta. Psykologisiin esteisiin luetaan sitoutumisen puute, etnosentrinen näkökulma ja pelko vientitoimintaa kohtaan. Operationaalisiin esteisiin liittyvät ongelmat koskien paperityötä, dokumentaatiota, kieliongelmia ja maksuviivästyksiä. Organisatoriset esteet johtuvat liian vähäisistä henkilöllisistä ja taloudellisista resursseista keskittyä vientitoimintaan sekä vähäisestä kansainvälisestä kokemuksesta ja koulutuksesta. Tuotteisiin ja markkinoihin kohdistuvat esteet liittyvät yrityksen tuotteiden tai palveluiden soveltumiseen vieraille markkinoille, sekä vieraiden markkinoiden valintaan kohdistuviin ongelmiin. Vientitoimintaa ei välttämättä koeta myöskään tarpeeksi tuottavaksi.

Leonidoun (1995, 21) mukaan kova kilpailu kohdemarkkinoilla yhdistettynä kyvyttömyyteen tarjota kilpailukykyisiä hintoja ovat suurimmat yritysten kohtaamat viennin esteet. Myös rajoitettu tieto kohdemarkkinoista on merkittävä este, mikä johtaa suurempaan epävarmuuteen kansainvälisissä liiketoimissa. Yrityksen kokemus vientitoiminnasta, organisaation koko ja yrityksen ikä vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaina viennin esteet koetaan. Erityisesti pienet, nuoret yritykset, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta vientitoiminnasta, saattavat helposti ylikorostaa vientitoimintaan liittyviä esteitä. Pinhon ja Martinsin (2010, 267–268) tutkimuksessa suurimmiksi viennin esteiksi yrityksillä, joilla ei ollut vientitoimintaa, koettiin tiedon puute potentiaalisista markkinoista ja pätevän vientihenkilöstön puute. Tämä osittain selittää yritysten sisäiset ongelmat kunnollisten vientimarkkinointistrategioiden luomisessa ja tehokkaassa toteuttamisessa. Monet pk-yritykset eivät tunne kansallisia ja kansainvälisiä informaation lähteitä. Toisaalta, koska Internet on lisännyt pk-yritysten mahdollisuuksia päästä käsiksi relevanttiin tietoon ulkomaisista markkinoista, saattavat yritykset heittäytyä vientimarkkinoille liiankin nopeasti, ennen kuin vientitoiminnan aloittaminen on kunnolla arvioitu ja suunniteltu. Näiden lisäksi tuotteen tai palvelun sopivuus, kilpailu markkinoilla, tulliin ja hallintoon liittyvät esteet sekä ajan puute oppia kulttuurisia ja kielellisiä eroja olivat merkittäviä viennin esteitä yrityksille, joilla ei ollut vientitoimintaa. Yritykset, joilla ei ollut vientitoimintaa, kokivat taloudellisen tuen ja pätevän johtohenkilöstön puutteen suuremmiksi vientiesteiksi kuin vientitoimintaa harjoittavat yritykset. Varastointiin ja toimitusketjun hallintaan liittyvät ongelmat koettiin suurimmiksi esteiksi vientitoimintaa harjoittavilla yrityksillä. (Pinho & Martins 2010, 267–268.)

Euroopan komission (2010, 58–60) teettämän tutkimuksen mukaan eurooppalaiset pk-yritykset, joilla on kansainvälistä toimintaa, kokivat tuotteiden tai palveluiden hinnan suurimmaksi kansainvälistymisen esteeksi. Toinen merkittävä koettu este oli kansainvälistymisen korkeat kustannukset. Ulkoisten esteiden osalta pk-yritykset, jotka suunnittelivat laajentumista kansainvälisille markkinoille EU-EEA alueelle, kokivat merkittävimmiksi esteiksi relevantin informaation puuttumisen, vaikeiden paperitöiden

kustannukset ja kulttuuriset erot. Nämä yritykset eivät pitäneet tulleihin ja muihin kaupankäynnin esteisiin liittyviä esteitä yhtä merkittävänä kuin yritykset joilla oli jo kansainvälistä toimintaa. OECD:n (2008, 14) mukaan yleisimpiä esteitä pk-yritysten kansainvälistymiselle ovat informaation, tietämyksen ja kokemuksen puute kansainvälisistä markkinoista, ulkomaisten jakelu- ja markkinointiverkoston kallis ylläpito, sekä vaikeus ylläpitää monimutkaisia suhteita etäältä. Viennin esteet haittaavat yrityksen vientimenestystä ja johdon toimet niiden vähentämiseksi johtavat parempaan menestykseen vientimarkkinoilla (Jalali & Soleimani 2014, 135).

Pk-yritysten kohtaamia viennin esteitä on vielä koottu taulukkoon 3. Taulukossa ei ole uudelleen listattu Hamillin ja Gregoryyn (1997, 21) esittämiä viennin esteitä, sillä niitä on käsitelty taulukossa 2.

Taulukko 3 Pk-yritysten viennin esteitä

<b>Pk-yritysten viennin esteitä</b>	
<b>Vientieste</b>	<b>Lähde</b>
Informaation puute	Leonidou 1995, 21; Hamill & Gregory 1997, 21; Johnson & Turner 2003, 131; OECD 2008, 14; Pinho & Martins 2010, 267; Euroopan komissio 2010, 60
Pääoman puute ja vientitoiminnan kustannukset	Hamill & Gregory 1997, 21; Johnson & Turner 2003, 131; OECD 2008, 14; Euroopan komissio 2010, 58–60
Riittämättömät taidot henkilöstöllä	Hamill & Gregory 1997, 21; Johnson & Turner 2003, 131; Pinho & Martins 2010, 267
Kova kilpailu ja kilpailukyvyttömyys hinnan suhteen	Leonidou 1995, 21; Hamill & Gregory 1997, 21; Pinho & Martins 2010, 268; Euroopan komissio 2010, 58
Kulttuuriin tai kieleen liittyvät ongelmat	Hamill & Gregory 1997, 21; Pinho & Martins 2010, 268; Euroopan komissio 2010, 58–60
Logistiikkaan, tulleihin tai byrokraatiaan liittyvät ongelmat	Hamill & Gregory 1997, 21; Johnson & Turner 2003, 132; Pinho & Martins 2010, 268; Euroopan komissio 2010, 58–60

Informaation puute kohdemarkkinoista vaikuttaisi olevan merkittävin este pk-yritysten viennille. Myös vientitoiminnan kustannuksiin ja hinnan joustamattomuuteen liittyvät esteet ovat yleisiä. Lisäksi kova kilpailu ja erityisesti kilpailukyvyttömyys hinnan suhteen kansainvälisillä markkinoilla on ollut usein mainittu este pk-yritysten viennille. Jo vientitoimintaa harjoittavat pk-yritykset ovat kokeneet logistiikkaan, tulleihin ja byrokraatiaan liittyvät operationaaliset esteet suurimmiksi ongelmiksi vientitoiminnassa.

### **3.4 Internet vientikanavana**

Hamill ja Gregory (1997, 13) tunnistavat Internetin käytölle kansainvälisessä markkinoinnissa erilaisia vaikutuksia. Ensinnäkin, Internetin käyttö johtaa hintojen standardointiin maantieteellisten rajojen yli, kun kuluttajista tulee entistä tietoisempia muiden maiden hintatasosta. Toiseksi, Internet vähentää perinteisten välikäsien, kuten agenttien ja jälleenmyyjien, merkitystä kansainvälisillä markkinoilla yhdistämällä suoraan tuottajan ja loppuasiakkaan. Selvitäkseen uusilla markkinoilla välikäsien tulee lisätä tarjontaansa entistä monipuolisempia palveluita, kun niiden lisäarvo ei enää koostu pelkästään tuotteiden fyysisestä jakelusta. Välikädet pystyvät tuottamaan lisäarvoa esimerkiksi suurten informaatiomäärien keräämisen, tulkitsemisen ja jakelun kautta. Kolmanneksi, Internetistä tulee merkittävä kanava yrityksen sisäisten ja ulkoisten verkostojen tukemiselle. Näiden lisäksi Internetin avulla voidaan tehdä kansainvälisiä markkinatutkimuksia, esimerkiksi asiakaspalautteen, online-kuluttajapaneelien tai kuluttajakäyttäytymisen seuraamisen kautta. (Hamill & Gregory 1997, 13.)

Internet on ominaisuuksiltaan kansainvälinen kommunikaation väline. E-kaupankäynnin markkinoille liittyminen on yrityksille helppoa ja edullista. Toimittajat voivat sisällyttää verkkosivuillensa niin paljon informaatiota kuin vain haluavat, sillä informaation luontikustannukset ovat alhaiset. Myös kansainväliset toimijat voivat reagoida yrityksen tarjontaan verkossa. (Bennett 1997, 325.) Internet toimii yhtäaikaaisesti sekä globaalina jakelukanavana että viestinnällisenä ja mainonnallisena mediana, jonka kautta loppuasiakkaalle voidaan välittää tuoteinformaatiota. Asiakaspalvelu ja maksuliikenne voidaan hoitaa edullisesti Internetin välityksellä. Internetin käyttöä vientitoiminnassa voidaan pitää yhtenä oman viennin muotona.

(Ahokangas & Pihkala 2002, 56.) Ahokangas ja Pihkala (2002, 57) tunnistavat Internetin käytölle kansainvälistymisessä seuraavia ominaisuuksia: Internet

- on globaali markkinointikanava
- alentaa markkinointikustannuksia
- alentaa kynnystä astua markkinoille
- alentaa yrityksen kokoon liittyviä etuja
- mahdollistaa sähköisen kaupankäynnin
- poistaa aikaeroista johtuvat ongelmat
- mahdollistaa tuotteiden sähköisen jakelun
- nopeuttaa kommunikaatiota asiakkaan ja yrityksen välillä
- tasoittaa hintaeroja eri markkinoiden välillä
- vähentää riippuvuutta vientiagenteista ja muista välikäsistä
- tukee jälkimarkkinointia ja asiakaskontaktien ylläpitoa.

Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 58) mukaan yksi Internetin käytön ongelmana on, että yrityksen verkkosivujen tulisi luoda jonkinlaista lisäarvoa asiakkaalle. Kansainvälisten asiakassuhteiden hankkimiseen ja ylläpitoon suunnattujen verkkosivujen päivittäminen ja ylläpito on kallista sekä aikaa vievää. Haasteista ja ongelmista huolimatta yritykset kansainvälistyvät yhä useammin Internetin avulla. Internet ei kuitenkaan sinänsä ratkaise kansainvälistymisen ongelmia, vaan organisaatio ja organisaation osaaminen on rakennettava siten, että Internetin käytöllä voidaan saavuttaa lisäarvoa kansainvälisillä markkinoilla. (Ahokangas & Pihkala 2002, 58–59.)

E-kaupankäynti vaikuttaa kansainväliseen kaupankäyntiin kaikilla tasoilla, niin ennen transaktioita kuin transaktioiden jälkeenkin. E-kaupankäynti lisää kilpailun voimakkuutta valtioiden välillä, kun kuluttajien saavuttama informaatiomäärä kasvaa. Tämän vuoksi yritysten tulisi kehittää reagointikykyään. E-kaupankäynti kansainvälisillä markkinoilla voi myös edistää hintojen joustavuutta ja kasvattaa markkinoiden tehokkuutta. Muita etuja e-kaupankäynnistä on, että se on uusi kanava mainonnalle, kaupallisille transaktioille, myynnin jälkeiselle palvelulle sekä tuotteiden ja palvelujen dematerialisoitumiselle. Internetin tarjoamat monipuoliset mahdollisuudet laajentavat tarjontaa erityisesti erilaisissa palveluissa. Internetin käytön etuja voidaan myös saavuttaa operaatioiden parantuneella tehokkuudella. Jotta e-kaupankäynnillä olisi selviä vaikutuksia kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisessä, tulisi kohdemarkkinoiden populaatiolla olla pääsy Internetiin kohtuullisella kustannuksella sekä kohdepopulaation keskuuteen kehittynyt Internet-kulttuuri. (Johnson & Turner 2003, 271–274.) Internetin käyttö viennissä voi toimia yrityksille myös kilpailuedun lähteenä (Lu & Julian 2008, 238).

Yamin ja Sinkovics (2006, 340) havaitsivat, että Internetin avulla kansainvälistyminen vähentää psyykkistä etäisyyttä yrityksen ja kohdemaan välillä. Dialogi asiakkaiden kanssa mahdollistaa kulttuuristen ja paikalliseen kysyntään

liittyvien asioiden nopean huomioimisen, jolloin kulttuuriset ja kansalliset erot eivät ole enää suuri este nykyisten ja uusien ulkomaisten asiakkaiden käytöksen ja mieltymysten ymmärtämisessä. Toisaalta, psyykkisen etäisyyden väheneminen Internetin avulla kansainvälistymisen myötä voi johtaa niin sanottuun 'virtuaaliseen ansaan' (engl. virtuality trap), kun kansainvälistyvä yritys olettaa, että oppiminen virtuaalisten kanavien avulla poistaa tarpeen oppia kohdemarkkinoista ei-virtuaalisten kanavien avulla. Internetin käyttö vientikanavana ei vaadi investointeja ulkomaisiin varoihin, sillä prosessia voidaan johtaa kotimaassa sijaitsevien verkkosivujen kautta. (Yamin & Sinvovics 2006, 340, 343.) Tämä antaa yrityksille mahdollisuuden minimoida resursseihin sitoutumisen lisäksi vaivan, mikä liittyy ulkomaisten markkinaoperaatioiden johtamiseen (Morgan-Thomas 2009, 268). Erityisesti keskitason ja matalan teknologian aloilla Internetin käyttö on tehokkainta olemassa olevien yhteyksien ylläpitämisessä ja kulttuuristen esteiden alentamisessa agenttien ja asiakkaiden kanssa toimiessa kansainvälisillä markkinoilla (Tseng & Johnsen 2011, 588).

Internetin avulla kansainvälistyminen voidaan jakaa suunnittelelattomaan ja aktiiviseen kansainvälistymiseen. Suunnittelelattomassa kansainvälistymisessä verkkosivujen luomisen tarkoituksena ei ole edistää yrityksen kansainvälistymistä. Tällaisen yrityksen verkkosivut eivät yleensä ole maakohtaisia eikä niitä ole kohdennettu ulkomaisille markkinoille. Tästä huolimatta yrityksen verkkosivut saattavat kuitenkin houkutella asiakkaita myös ulkomailta, jolloin verkkosivujen välityksellä saattaa tulla pyytämättömiä tilauksia ulkomailta. Erityisesti pienille yrityksille verkkosivut vaikuttaisivat olevan erityisesti markkinoinnin ja mainonnan kanava, eivätkä väline kansainvälisten markkinoiden saavuttamiselle. Aktiivisessa kansainvälistymisessä puolestaan yrityksen luomien verkkosivujen tarkoituksena on toimia välineenä kansainväliselle e-kaupankäynnille. Koska e-kaupankäyntiin liittyy myös riskejä, aktiivinen verkon avulla kansainvälistyminen kohdentuu usein sellaisille markkinoille, joilla on riittävä elektroninen infrastruktuuri, luotettavat maksujärjestelmät sekä e-kaupankäyntiä tukevat lakisäätöiset ja institutionaaliset rakenteet. Aktiivinen kansainvälistyminen verkon avulla on ilmiö lähinnä kehittyneissä talouksissa. Aktiivista kansainvälistymistä verkon avulla toteuttavien yritysten verkkosivut on yleensä kohdennettu paikallisesti ja niiden sisältö ja ulkoasu saattaa vaihdella. (Yamin & Sinkovics 2006, 342.)

Gregory ym. (2007, 32, 49, 52) tunnistavat neljä e-kaupankäynnin ajuria, jotka ovat merkityksellisiä vientimarkkinoinnin kannalta. Nämä jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin ajureihin. Sisäisiin ajureihin kuuluvat tuotteen siirrettävyys sähköisesti ja e-kaupankäyntiin sitoutuneet varat. Tuotteen siirrettävyys sähköisesti viittaa siihen, voidaanko tuote digitalisoida ja siirtää verkon välityksellä. E-kaupankäynnin varoihin kuuluvat e-kaupankäynnin toimintoihin sitoutunut henkilöstö ja teknologia. Ulkoisiin

ajureihin sisältyvät e-kaupankäynnin infrastruktuuri ja kysyntä e-kaupankäynnille. E-kaupankäynnin infrastruktuuriin kuuluvat ne resurssit, jotka mahdollistavat luotettavan ja edullisen pääsyn markkinapaikalle kaikille osapuolille, jotka liittyvät e-kaupankäynnin liiketoimintaan vientimarkkinoilla. Kysyntä e-kaupankäynnille syntyy, kun vientiliiketoimintaan liittyvät osapuolet haluavat käyttää e-kaupankäyntiä alustana liiketoimintasuhteiden ylläpitämiseksi ja liiketapahtumien suorittamiselle. Mitä enemmän yrityksen e-kaupankäyntiin sitoutuneita varoja kehitetään, sitä parempia ovat yrityksen promootion mukauttaminen, kommunikaation tehokkuus, jakelun tehokkuus, jakelun tuki sekä hintojen kilpailukyky. E-kaupankäyntiin sitoutuneiden varojen kehittämisen kautta yritykset tulevat tietoisiksi asiakkaiden motivaatioista, paikallisista jakelukanavista sekä kilpailijoiden toimista. Linkki yrityksen vientimarkkinointistrategian ja ympäristöllisten tekijöiden välillä vahvistuu e-kaupankäynnin myötä. (Gregory ym. 2007, 32, 49, 52.)

E-kaupankäynnin merkityksestä vientiprosesseihin voidaan yleisesti ottaen erottaa kaksi erilaista koulukuntaa. Ensimmäisen koulukunnan mukaan e-kaupankäynnillä on vähän tai ei ollenkaan vaikutusta vientikauppaan, sillä avain menestykseen vientimarkkinoilla liittyy pelkästään kokemukseen ja sitoutumiseen eikä käytettyihin teknologioihin. Toisen koulukunnan mukaan e-kaupankäynti vauhdittaa vientiprosesseja laajentamalla käytettyjä vientikanavia kommunikaation ja jakelun kannalta, sekä lisäämällä oppimista kohdemarkkinoista. Molemmat näkökulmat saavat tukea aikaisemmista tutkimuksista. (Karavdic & Gregory 2005, 76.) Ongelmana verkon toimintojen vaikutuksen mittaamisessa yrityksen viennin suorituskykyyn on, että eroihin viennin suorituskyvyssä vaikuttaa monet tekijät jotka eivät liity verkossa suoritettaviin toimintoihin. Näitä voivat olla esimerkiksi vaihtelut valuuttakursseissa, jolloin nämä ulkoiset vaikutukset viennin suorituskykyyn hämärtävät verkon toimintojen todellista suorituskykyä. Verkon toimintojen suorituskyky tulisikin erottaa, jotta saataisiin selville kuinka hyvin vientiyritys todella suoriutuu Internet-toiminnoissa. (Morgan-Thomas 2009, 270.)

### **3.5 E-kaupankäynti pk-yritysten viennissä**

Internet auttaa pk-yrityksiä laajentamaan maantieteellisiä ja toimialakohtaisia markkinoita läpäisemällä jakeluun ja markkinointiin liittyviä ongelmia, jotka estävät pieniä yrityksiä astumasta kansainvälisille markkinoille (OECD 2001, 170). Internetin avulla pystytään ylittämään aikaa ja paikkaan liittyviä esteitä kansainvälisessä kaupankäynnissä (Yamin & Sinkovics 2006, 342). E-kaupankäynti tarjoaa pk-yrityksille mahdollisuuden kommunikoida globaalisti asiakkaiden, jakelijoiden ja toimittajien kanssa yhtä tehokkaasti kuin monikansalliset yritykset (Ovaskainen 2010,



43; Zhang & Okoroafo 2014, 130). Uudet informaatio- ja kommunikaatioteknologiat mahdollistavat globaalin tavoitettavuuden sekä auttavat vähentämään mittakaavasta johtuvia haittoja, joita pienet yritykset kohtaavat kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla (OECD 2001, 66). Toisaalta, pk-yritykset ovat suuria yrityksiä haavoittuvaisempia ongelmille, joita liittyy e-kaupankäynnin käyttöönotossa vientistrategiana. Nämä ongelmat voivat liittyä verotukseen, liiketoimintakumppanien aitouden tunnistamiseen, datan turvaamiseen, kaupallisten erimielisyyksien sovitteluun tai logistiikkaan. Maine ja asiakkaiden luottamus ovat tärkeitä menestystekijöitä. (OECD 2001, 181.)

Morgan-Thomasin (2009, 277) mukaan verkossa oleviin toimintoihin liittyvillä taustatekijöillä, kuten yrityksen olemassa olevilla voimavaroilla vientitoiminnoissa, IT-resursseilla, verkon toimintoihin sitoutuneilla voimavaroilla, voimavarojen kehittämiseen suunnatuilla toimilla sekä ulkoisilla vaikutuksilla voimavarojen kehittämiseen on pääosin positiivinen vaikutus viennin suorituskyvylle. Erityisesti viennin voimakkuus, voimavarojen kehittämiseen suunnatut toimet sekä ulkoiset vaikutukset voimavarojen kehittämisessä vaikuttivat voimakkaasti viennin suorituskyvyn edistämiseen verkon toimintojen kautta. Morgan-Thomasin (2009, 277) mukaan yritykset joilla, on jo vientitoimintaa suoriutuvat paremmin verkossa suoritetuissa toiminnoissa kuin yritykset, joilla ei ole ennestään vientitoimintaa. Tämä tutkimustulos kumoaa aikaisemmat väittämät siitä, että yritykset voisivat käyttää Internetiä ponnistuslautana vientitoiminnan aloittamiselle ja kansainvälistymisen esteiden ohittamiselle. Teknologialla ei pystytä korvaamaan puuttuvia taitoja ja resursseja, joita kansainvälistymiseen vaaditaan. Myös Lu ja Julian (2007, 138) esittävät, että yrityksen kansainvälinen kokemus edistää vientimarkkinoinnin suorituskykyä. Toisin kuin esimerkiksi Gregoryyn ym. (2007, 49) tutkimuksessa, jossa IT-resurssien ja vientimenestyksen välillä löydettiin positiivien yhteys, ei Morgan-Thomasin (2009, 277) tutkimuksessa yhteyttä löytynyt. Kun verkon toimintojen suorituskyky eristetään yleisestä viennin suorituskyvystä, täydentävillä IT-resursseilla ei ole enää merkitystä. Näin ollen yrityksen IT-resurssit eivät ole merkittävä este Internetin käyttöönotossa vientikanavana.

Pitkäaikaisella kokemuksella vientitoiminnasta voi kuitenkin olla negatiivinen vaikutus uusien voimavarojen kehittämiseen. Suurin etu verkon toiminnoista kansainvälistyvälle pk-yritykselle on asiakassuhteiden tukeminen, eikä niinkään transaktioiden suorittaminen Internetin välityksellä. Internetin käyttö vientikanavana edistääkin ensisijaisesti asiakas- ja liiketoimintasuhteita. E-kaupankäynnin ratkaisut tähtäävät liitettävyyden ja kaksisuuntaiseen kommunikaation lisäämiseen yrityksen ja sen ympäristön välillä, jolloin vientitoimintakin kehittyy. (Morgan-Thomas 2009, 277–278.) Internet parantaa yrityksen kommunikaatiota nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden sekä ulkomaalaisten toimittajien ja liiketoimintakumppanien välillä (Hamill 1997, 306; Jalali & Soleimani 2014, 135). Toisaalta, Lu ja Julian (2008, 236) esittävät

ristiriitaisesti, että Internetin käytöllä kommunikaation välineenä olisi negatiivinen vaikutus pk-yritysten vientimenestykseen. Loanen (2005, 275) tutkimuksessa Internetin käyttö nähtiin kaikissa tutkittavissa yrityksissä välttämättömänä. Internetin käytön koettiin olevan tärkeä ajuri kansainvälisen kilpailukyvyn luomisessa ja ylläpitämisessä. Useat yritykset käyttivät Internetiä vahvistamaan suhteita eri sidosryhmien kanssa niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla.

Sinkovicsin, Sinkovicsin ja Jeanin (2013, 147–149) mukaan Internetin hyödyntäminen yhtenä myyntikanavastrategiana edistää pk-yritysten vientimenestystä kun taas Internetin käyttö vaihtoehtona fyysiselle läsnäololle ei edistä yritysten vientimenestystä. Jos yritykset pyrkivät korvaamaan perinteiset välikädet kokonaan Internetin avulla, menettävät ne henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kohdemaahan, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti vientimenestykseen. Erityisesti ”born global” - yrityksillä on vaara joutua niin sanottuun virtuaaliseen loukkuun, kun ne luottavat liikaa ainoastaan Internetiin myyntikanavana (Sinkovics ym. 2013, 149). Virtuaalisessa loukussa yritykset menettävät kykynsä ymmärtää paikallisia asiakkaita ja kyvyn oppia uusia asioita kohdemarkkinoista. Virtuaaliseen loukkuun joutuminen on vaarana erityisesti yrityksillä, joiden tuotteet ovat digitaalisessa muodossa. (Yamin & Sinkovics 2006, 355.) Pk-yritysten tulisikin hyödyntää Internetiä korvaamaan joitakin perinteisesti ulkomaalaisten agenttien tarjoamia palveluja, kuten lisämainontaa ja toimituksia. Internet ei auta poistamaan viennin esteitä, jos Internetiä käytetään vaihtoehtona fyysiselle läsnäololle kohdemarkkinoilla. Tämän saattaa johtua siitä, että pk-yritykset kohtaavat edelleen paljon esteitä viennille kansainvälistymisprosesseissaan, eikä Internetin käyttö ole yksin riittävä keino poistamaan näitä esteitä. (Sinkovics ym. 2013, 147–149.) Toisaalta, Lun ja Julianin (2007, 138) mukaan Internetin käyttö vientimarkkinoinnissa auttaa pk-yrityksiä alentamaan kustannuksia välttämällä ulkomaalaisten edustajien hankkimisesta ja toimipisteiden perustamisesta aiheutuvia kustannuksia, alentamalla kansainvälisen markkinoinnin kustannuksia, välttämällä vieraista kulttuureista ja toimintatavoista oppimisen vaivan sekä tekemällä viennin helpommaksi vähentämällä markkinainformaation hankkimisesta aiheutuvia kustannuksia. Sinkovicsin ym. (2013, 149) mukaan Internetin käyttö vaihtoehtona fyysiselle läsnäololle vaikuttaa positiivisesti markkinoiden reagointiin ja asiakkaiden hankintaan, mutta vaikutus ympäristön häiriötilanteisiin on negatiivinen. Ympäristön dynaamisuus tulisikin ottaa huomioon kriittisenä tekijänä integroitaessa Internetin käyttöön liittyviä päätöksiä.

Yrittäjämäisesti suuntautuneet yritykset ovat yleensä halukkaampia käyttämään Internetin tuomia mahdollisuuksia ja hyödyntävät todennäköisemmin Internetiä myyntikanavana tukemaan vientimarkkinointia (Sinkovics ym. 2013, 149; Mostafa, Wheeler & Jones 2005, 299). Kuitenkaan, Internetin pk-yrityksille tarjoamaa potentiaalia ei vielä täysin osata hyödyntää, eikä Internet ole korvaamassa kokonaan

perinteisiä vientimarkkinointikanavia (Winklhofer ym. 2012, 416). Myös Houghton ja Winklhofer (2004, 382) esittävät, että e-kaupankäynti ei pysty tarjoamaan kannattavaa vaihtoehtoista kanavaa olemassa oleville viennin välikäsille. Gabrielssonin ja Gabrielssonin tutkimuksessa (2011, 97–98) ”born global” -yritykset käyttivät useimmin Internetiä osana monikanavaista myyntistrategiaa, eivätkä korvaamaan muita välikäsiä. Myös suhteiden luominen paikallisiin myyntikanaviin oli edelleen tärkeää yrityksille, jotka käyttivät Internet-pohjaisia myyntikanavia. Hamillin ja Gregoryn (1997, 21) mukaan Internetin hyödyntäminen viennissä ei tarjoa ihmelääkettä pk-yritysten kohtaamiin ongelmiin vientimarkkinoilla, mutta tehokkaasti käytettynä se voi auttaa merkittävästi pk-yrityksiä pääsemään yli niiden kohtaamista ongelmista, jolloin kansainvälistyminen nopeutuu. Taulukossa 4 on esitetty, kuinka Internetin käyttö voi auttaa pk-yrityksiä selviämään kansainvälistymiseen liittyvistä psykologisista, operationaalisista, organisatorisista sekä tuotteisiin tai markkinoihin liittyvistä ongelmista.

Taulukko 4 Internetin hyödyntäminen pk-yrityksissä: kansainvälistymisen esteistä selviäminen (Hamill & Gregory 1997, 22)

<b>Kansainvälistymisen esteet pk-yrityksissä</b>	<b>Internetin hyödyntämisellä saavutetut edut</b>
Psykologiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kansainvälisen tietoisuuden kasvattaminen</li> <li>– Globaaleihin tietolähteisiin pääsystä johtuva itsevarmuus ja sitoutuminen</li> <li>– Osallistuminen globaaleihin yhteisöverkostoihin</li> <li>– Tiedusteluita ja palautetta yrityksen web-sivuille potentiaalisilta kansainvälisiltä asiakkailta</li> </ul>
Operationaaliset	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yksinkertaisempi vientikaupan dokumentointi johtuen datan elektronisesta siirtymisestä</li> <li>– Elektroniset maksut</li> <li>– Verkossa toimiva viennin tuki</li> </ul>
Organisatoriset	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pääsy edullisiin tutkimuslähteisiin vientimarkkinoista</li> <li>– Kehittynyt tietämys kansainvälisistä markkinoista ja kulttuureista</li> <li>– Vähentynyt riippuvuus perinteisistä agenteista ja välikäsistä</li> <li>– Virtuaalisten kumppaniverkostojen kehittyminen</li> </ul>
Tuotteet/Markkinat	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maan/markkinan valinta helpompaa Internetin kautta suoritettuna markkinatutkimuksen kautta</li> <li>– Kuluttaja/markkinaorientaatio palautteiden ja</li> </ul>

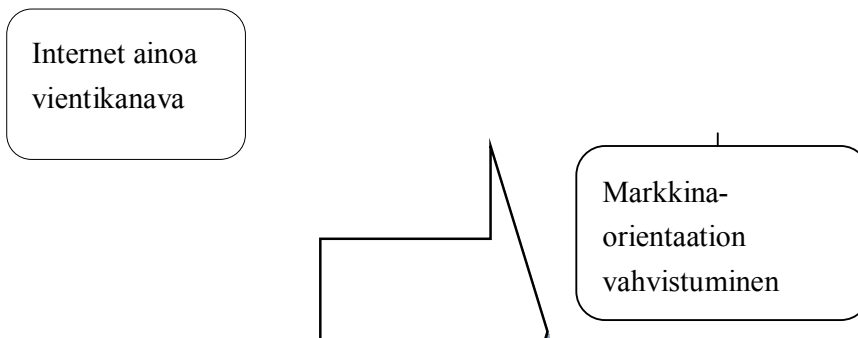
Internetin hyödyntäminen markkinatuntemuksen kehittämisessä ja kansainvälisten verkostojen tukemisessa johtaa positiivisempaan, geosentriseen suuntautumiseen ja edistää kansainvälisten markkinoiden strategista merkitystä. E-kaupankäynnin avulla voidaan auttaa selvittämään monet operationaaliset esteet, joita paperityöhön ja viennin dokumentointiin liittyy. Yrityksen kotisivujen kunnollinen markkinointi voi auttaa selvittämään tuotteiden soveltumiseen markkinoille ja markkinoiden valintaan liittyviä ongelmia, jolloin pk-yritykset voivat kehittää globaaleja niche-markkinastrategioita maakohtaisten strategioiden sijaan. (Hamill & Gregory 1997, 22.) E-kaupankäynti auttaa pk-yrityksiä olemaan joustavia ja näin niitä auttaa sopeutumaan erilaisiin sääntöihin ja käytäntöihin (Jalali & Soleimani 2014, 136).

E-kaupankäynnin hyödyntäminen tarjoaa pk-yrityksille kilpailuetua vientimarkkinoilla muihin yrityksiin nähden, vähentää kilpailun intensiteettiä vientimarkkinoilla, auttaa pk-yrityksiä luomaan edullisia markkinointikampanjoita ja auttaa suorittamaan markkinatutkimuksia (Jalali & Soleimani 2014, 135). Ilman e-kaupankäyntiä globaaleilla markkinoilla vallitsee informaation epäsymmetria, kun vientiyrityksillä on yleensä vähemmän informaatiota asiakkaista ja kilpailijoista ulkomaisilla markkinoilla kuin paikallisilla jälleenmyyjillä. E-kaupankäynnin järjestelmät edistävät informaation jakamista vientikauppaa harjoittavien pk-yritysten ja ulkomaalaisten jälleenmyyjien välillä, jolloin markkinaorientaatio vahvistuu. (Zhang & Okoroafo 2014, 134.) Markkinaorientaation avulla pk-yritykset voivat jatkuvasti tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja vastata niihin, tunnistaa kilpailijoiden uusia markkinastrategioita sekä tunnistaa ympäristöllisiä muutoksia vientimarkkinoilla (Ju, Murray, Kotabe & Gao 2011, 490). Lun ja Julianin (2008, 239) mukaan tuotteiden ja palveluiden räätälöinti vastaamaan kohdemarkkinoiden tarpeita auttaa yrityksiä menestymään vientimarkkinoilla. Markkinaorientaatiota vahvistamalla saavuttavat

vientitoimintaa harjoittavat pk-yritykset paremman suorituskyvyn e-kaupankäynnissä (Zhang & Okoroafo 2014, 134).

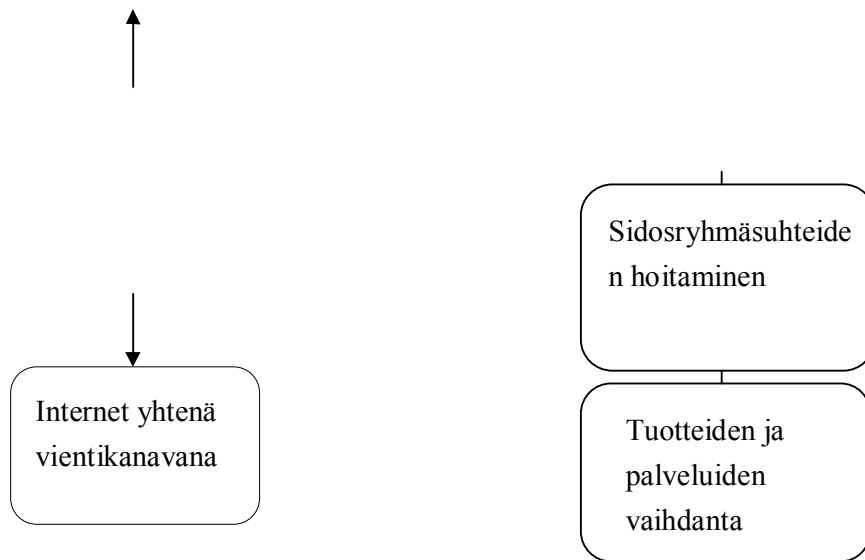
Pk-yrityksille, jotka kansainvälistyvät oppimisprosessin kautta, informaation hankkiminen vientimarkkinoista on erityisen tärkeää. Informaatiota hankitaan asiakkaista, kilpailijoista ja ympäristöllisistä voimista kohdemarkkinoilla. E-kaupankäynnin avulla informaation hankkimisesta tulee entistä tehokkaampaa. Vientitoimintaa harjoittavat pk-yritykset voivat käyttää markkinatietoa kohdemaista selviytyäkseen ympäristön epätietoisuudesta, hallitakseen jälleenmyyjiä sekä tuottaakseen asiakkaille yliverstaista arvoa. Toisaalta, vaikka yritykset voivat tunnistaa ulkomaisten markkinoiden mahdollisuudet, eivät ne pysty välttämättä harjoittamaan vientikauppaa näillä markkinoilla menestyksekkäästi. Yritysten täytyy myös ymmärtää kohdemarkkinoiden normit ja säännöt. Vaikka yritykset onnistuisivat pääsemään uusille markkinoille, täytyy niiden edelleen saavuttaa pitkäaikainen menestys kokemuksen kautta. (Zhang & Okoroafo 2014, 134.) Informaatio kohdemarkkinoista auttaa vientiyrityksiä taistelemaan jälleenmyyjien opportunistia vastaan, mitä informaation epäsymmetria aiheuttaa (Ju ym. 2011, 494). Myös Hamill (1997, 309) esittää, että Internetin käyttö markkinatiedon saavuttamisessa on tärkein keino, jonka avulla liitettävyys voi edistää pk-yritysten kykyä kehittyä kansainvälisillä markkinoilla. Internetistä saatava relevantti kansainvälinen markkinatieto on todella laajaa ja edullista. (Hamill 1997, 309.) Pk-yritykset voivat hyödyntää Internetiä nostamaan niiden kansainvälistä näkyvyyttä. Kuitenkaan, ei ole takuita siitä, että suurempi näkyvyys johtaisi vahvempiin kansainvälisiin liiketoimintasuhteisiin. Nämä riippuvat pitkälti siitä, miten yritys hoitaa suhteiden kehitysprosessia ja vuorovaikutusta verkostoissaan. Vaikka Internetiä voidaan käyttää tukemaan kaukaisia asiakassuhteita, tarvitsevat erityisesti teollisuuslalla toimivat pk-yritykset edelleen tukea kasvokkain tapahtuvista keskusteluista ja neuvotteluista kansainvälisten asiakkaiden kanssa. (Tseng & Johnsen 2011, 588.)

Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu tutkielman teoriaosuudessa esitettyihin elementteihin e-kaupankäynnin roolista pk-yritysten viennissä. Tutkielman teoreettista viitekehystä on havainnollistettu kuviossa 3.



Viennin esteiden  
ylittäminen

tärkein



Kuvio 3 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Aikaisempien tutkimusten perusteella e-kaupankäynnin suorituskykyyn vientitoiminnassa vaikuttaa se, käyttääkö yritys Internetiä ainoana vientikanavana vai yhtenä vientikanavana muiden vientikanavien rinnalla. E-kaupankäyntiä voidaan hyödyntää viennissä tuotteiden ja palveluiden vaihdantaan sekä asiakassuhteiden hoitamiseen ja kommunikaation kehittämiseen. Luvussa 3.3 esitetyt viennin esteitä pk-yrityksille olivat muun muassa informaation puute, pääoman puute ja vientitoiminnan kustannukset, riittämättömät taidot henkilöstöllä, kova kilpailu ja kilpailukyvyttömyys hinnan suhteen, kulttuuriin tai kieleen liittyvät ongelmat sekä logistiikkaan, tulleihin tai byrokraatiaan liittyvät ongelmat. Viennin esteiden ylittämistä e-

**E-kaupankäynti  
pk-yritysten  
viennissä**

kaupankäynnin avulla on tutkijoiden kesken erilaisia näkemyksiä, kuten tässä luvussa on aikaisemmin todettu. Viennin esteistä informaation puutteen on usein mainittu olevan merkittävä este pk-yritysten viennille ja kansainvälistymiselle. E-kaupankäynnin hyödyntäminen tarjoaa pk-yrityksille edullisen kanavan saavuttaa informaatiota kohdemarkkinoista. Markkinaorientaation vahvistuminen e-kaupankäynnin avulla vähentää informaation epäsymmetriaa kohdemarkkinoilla, jolloin pk-yritysten asema vientiagentteihin nähden vahvistuu. Kuviossa 3 havainnollistettu viitekehys toimii pohjana tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamiselle. Teemahaastattelun haastattelurunko rakennetaan tutkielman viitekehyksessä esitettyjen teemojen pohjalta.



## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Metodologiset valinnat

Kvalitatiivinen lähestymistapa liiketoimintatutkimuksessa antaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä liiketoimintaan liittyvien ilmiöiden monimutkaisuuteen niiden kontekstissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 4). Kvalitatiivinen tutkimus antaa mahdollisesti lukijalle uuden tavan ymmärtää ilmiötä. Tämä edellyttää ennemminkin syvyyttä kuin monimutkaisuutta tutkimusasetelmassa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 43.) Ghaurin ja Gronhaugin (2010, 196) mukaan kvalitatiivinen tutkimus sopii erityisesti tilanteisiin, joissa näkemykset tutkittavasta ilmiöstä ovat vähäisiä, sillä kvalitatiivinen tutkimus on usein eksploraatiivista ja joustavaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääpaino on yleensä syvemmän ymmärryksen saavuttaminen ja selitysten tai teorioiden muodostaminen (Ghauri & Gronhaug 2010, 197). Koska e-kaupankäynnin ja vientimarkkinoinnin yhdistävä tutkimus on ollut melko vähäistä, erityisesti suomalaisten pk-yritysten kontekstissa, päädyttiin tämä tutkimus suorittamaan kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen.

Tutkimusmenetelmänä käytetään monitapaustutkimusta. Tapaustutkimus on suosituin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä liiketaloustieteissä (Myers 2009, 80). Tapaustutkimuksia käytetään yleensä silloin, kun halutaan vastauksia ”miten” ja ”miksi” kysymyksiin, kun tutkija voi vaikuttaa tapahtumiin vain vähän ja kun tutkittavana on joku nykyaikainen ilmiö tosielämän kontekstissa (Yin 1989, 13). Tapaustutkimukset liiketaloustieteissä käyttävät empiirisiä todisteita yhdeltä tai usealta organisaatiolta ja niiden pyrkimyksenä on tutkia jotain tiettyä aihepiiriä kontekstissaan. Useita aineiston lähteitä voidaan käyttää, mutta suurin osa aineistosta saadaan yleensä haastatteluista ja dokumenteista. (Myers 2009, 76.) Jos tapaustutkimus sisältää useamman kuin yhden tapauksen puhutaan monitapaustutkimuksesta (Yin 1989, 52; Laitinen 1998, 78). Yin (1989, 52) ei tee suurta eroa yksittäis- ja monitapaustutkimusten välille, vaan molemmissa voidaan käyttää samaa metodologista viitekehystä. Monitapaustutkimuksissa on kuitenkin jotain etuja ja haittoja verrattuna tapaustutkimuksiin. Monitapaustutkimuksien aineistoa pidetään yleensä vakuuttavampana jolloin koko tutkimusta pidetään vahvempana. Toisaalta, monitapaustutkimuksella ei voida yleensä tutkia harvinaisia, epätavallisia tai kriittisiä tapauksia, sillä nämä ovat yleensä yksittäisiä tapauksia. (Yin 1989, 52.) Eriksson ja Kovalainen (2008) käyttävät monitapaustutkimuksista nimitystä ekstensiivinen tapaustutkimus. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa tapausten tarkka kuvaaminen ei ole kiinnostuksen kohteena, vaan tapaukset ovat välineitä, joiden avulla voidaan tutkia liiketaloudellisia ilmiöitä sekä kehittää teoreettisia väittämiä. Ekstensiivisen



tapaustutkimus sopii hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, mihin ei ole olemassa sopivaa teoriaa, tai olemassa olevassa teoriassa on aukkoja jotka kaipaavat täsmentämistä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 119, 122.) Monitapaustutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, jotta aineistosta saataisiin monipuolisempaa ja vakuuttavampaa.

## 4.2 Tutkittavien yritysten valinta

Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa tapausten valinta ei perustu tilastolliseen otantaan, vaan teoriassa esiintyviin näkökulmiin. Valittujen tapausten tulisi olla tarpeeksi samankaltaisia, jotta uutta teoriaa voidaan luoda tai vanhaa teoriaa voidaan vahvistaa. Osa tapauksista voi olla erilaisia, jotta voidaan tehdä teoreettisesti kiinnostavia vertailuja. Tapauksista johdetun empiirisen tiedon perusteella voidaan lisätä jotain uutta olemassa olevaan teoriaan, käsitteelliseen viitekehykseen tai kehittää uusia teoreettisia käsitteitä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 122–123.) Vertailevassa tapaustutkimuksessa tutkija voi valita tutkimuskohteiksi toisiaan mahdollisimman lähellä tai erillään olevia tapauksia. Tapauksia tulisi olla määrällisesti suhteellisen vähän. (Kurunmäki 2007, 76–77.) Koska pk-yritykset ovat luonteeltaan heterogeenisiä, päädyttiin tässä tutkimuksessa valitsemaan melko samankaltaisia yrityksiä tapausten vertailun helpottamiseksi. Vaikka tapausyritykset toimivat samalla toimialalla, valmistavat ne erilaisia tuotteita, jotka on kohdennettu erilaisille asiakasryhmille. Lisäksi yritykset ovat iän, vientimarkkinoiden ja osaksi käytettyjen kanavien suhteen erilaisia.

Monitapaustutkimuksia tulisi pitää monikoetutkimuksina, joissa käytetään toistologiikkaa. Toistologiikan kannalta rikas teoreettinen viitekehys on tärkeää, sillä se auttaa asettamaan ne ehdot, joiden vallitessa ilmiö todennäköisesti esiintyy. (Yin 1989, 52–54.) Toistologiikka tapaustutkimuksessa tarkoittaa, että jokainen tapaus valitaan siten että ne tuottavat joko samanlaisia tuloksia (engl. literal replication) tai ennustettavasti vastakkaisia tuloksia (engl. theoretical replication) (Laitinen 1998, 69). Tapaustutkimuksissa tapaukset rajataan muusta maailmasta määrittelemällä ehdot, jotka kohteiden valinnalle on asetettu. Näin määritetään, keihin tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää ja mahdollisesti soveltaa. (Laitinen 1998, 36.) Tutkittavien yritysten valinnassa käytettiin seuraavia kriteerejä:

- yritys täyttää pk-yrityksen määritelmän kriteerit, eli yrityksellä on alle 250 työntekijää ja yrityksen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa
- yrityksellä on vientiä ulkomaille
- yrityksen verkkosivut ovat kansainväliset ja niiden tarkoituksena on tavoittaa kansainväliset asiakkaat
- yritys käyttää Internetiä yhtenä vientikanavana

- yrityksen verkkosivuilla on jonkinlainen kanava asiakassuhteiden ylläpitoon.

Näiden kriteerien perusteella lähdettiin kartoittamaan tutkimukseen sopivia yrityksiä. Verkkosivujen kansainvälisyyttä arvioitiin sillä perusteella, onko sivuilla kielivaihtoehtoina suomen lisäksi muita kieliä, tai ovatko verkkosivut kokonaan englanninkieliset. Sivuilta tarkastettiin myös, toimittaako yritys verkkokaupan tuotteita ulkomaille, jolloin verkkokaupan katsottiin olevan yritykselle yksi vientikanava. Asiakassuhteiden ylläpitoa arvioitiin siten, oliko verkkosivuilla jonkinlainen kanava, jonka kautta asiakkaat voivat lähettää tiedusteluita yritykselle, tai vähintään sähköpostiosoite, jonka kautta yritykseen voidaan olla yhteydessä.

### 4.3 Tutkimusaineiston keräys

Tapaustutkimuksia tehdessä tulisi aineiston keruussa noudattaa tiettyjä periaatteita, joita ovat: useiden datan lähteiden käyttö, tietokannan luominen ja todistusketju. Useiden lähteiden käyttö viittaa datan keräämiseen kahdesta tai useammasta lähteestä, jotka yhdistyvät samoihin löydöksiin. Tapaustutkimuksissa hyödynnettäviä datan lähteitä voivat olla dokumentit, rekisteriarkistot, haastattelut, suora havainnointi, osallistuva havainnointi ja fyysiset artefaktit. (Yin 1989, 84.) Näistä haastattelut ja dokumentit ovat yleisimmin käytettyjä liiketaloustieteissä (Myers 2009, 76). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto on kerätty pääosin teemahaastatteluiden avulla. Yin (1989, 88) nostaa haastattelut yhdeksi tärkeimmäksi datan lähteeksi tapaustutkimuksissa. Haastatteluita käytetään lähes kaikenlaisissa laadullisissa tutkimuksissa ja ne ovat tärkein datan keruumenetelmä kvalitatiivisissa liiketaloustutkimuksissa (Myers 2009, 121). Haastattelututkimuksen fokus on yleensä osallistujan yksilöllinen kokemus, mikä nähdään relevanttina samassa tilanteessa olevien ihmisten kokemusten ymmärtämiselle (Flick 2007, 78–79). Haastattelut ovat usein ainoa tapa kerätä tietoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista (Koskinen ym. 2005, 106). Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä silloin, kun tarvitaan syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta (Kumar 2005, 131). Yleinen syy käyttää haastattelua tiedonkeruumenetelmänä liiketoimintatutkimuksessa on, että se on tehokas ja käytännöllinen tapa kerätä informaatiota, jota ei löydy julkaistussa muodossa (Eriksson & Kovalainen 2008, 80–81). Haastattelumenetelmä katsottiin sopivaksi tiedonkeruumenetelmäksi ja tutkimuksen tavoitteisiin sopivaksi, sillä tutkimuksen tavoitteisiin kuuluu syvällisen tiedon saavuttaminen tutkittavasta aiheesta. Lisäksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yritysten käytännön kokemuksista siitä, millaiseksi he kokevat e-kaupankäynnin merkityksen vientitoiminnalle.

Puolistrukturoidussa, eli teemahaastattelussa haastateltavalla on enemmän vapauksia kuin strukturoidussa haastattelussa. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset, niiden esittämisjärjestys ja yleensä myös vastausvaihtoehdot ovat ennalta määriteltyjä. Teemahaastattelussa tutkija määrittää kysymykset, mutta haastateltava vastaa niihin omin sanoin. Haastateltava voi myös ehdottaa uusia kysymyksiä ja kysymysten järjestyksestä voidaan poiketa. Teemahaastattelu onkin käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruun menetelmä liiketaloustieteissä. (Koskinen ym. 2005, 104–106.) Yleensä haastattelut suoritetaan henkilökohtaisissa tapaamisissa, mutta niitä voidaan tehdä myös puhelimitse tai Internetin välityksellä (Eriksson & Kovalainen 2008, 78). Vertailevassa tapaustutkimuksessa kysytään samoja kysymyksiä useilta organisaatioilta ja näitä vertailemalla päästään johtopäätöksiin. Datan keruun tarkoituksena vertailevassa tapaustutkimuksessa on vertailla tutkittavaa ilmiötä erilaisissa tapauksissa systemaattisesti, tutkia tutkittavan aiheen erilaisia ulottuvuuksia tai tarkastella muuttujien erilaisia tasoja. (Ghuri & Gronhaug 2010, 110.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyvä haastatella erilaisia ihmisiä, jotka edustavat erilaisia näkemyksiä (Myers 2009, 133). Haastateltavien henkilöiden tulisi olla kokeneita ja tietäviä aiheesta, josta heitä haastatellaan (Rubin & Rubin 2005, 64). Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu katsottiin sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä vastausvaihtoehtoja ei haluttu liikaa rajoittaa, mutta kuitenkin haluttiin saada kaikilta yrityksiltä tietoa samoihin teemoihin liittyen. Haastattelujen rakentuminen yhtenäisten teemojen ympärille helpottaa myös yritysten vertailua ja tulosten analysointia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää primääristä ja sekundääristä dataa (engl. primary data and secondary data). Tutkijan itsensä keräämä empiirinen data on primääristä dataa. Sekundäärinen data taas on tekstimuodossa olevaa dataa, mikä on olemassa riippumatta tutkijan aikomuksista ja toimenpiteistä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 78–79.) Tämän tutkimuksen primäärinen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla haastatteleamalla tapausyritysten edustajia. Haastatellut henkilöt olivat yritysten perustajia ja omistajia. Haastatteluiden tueksi kerättiin aineistoa yritysten verkkosivuilta ja verkkokaupoista. Tämä edustaa tutkimuksen sekundääristä dataa. Verkkosivuilta löytyvää tietoa käytettiin yrityksen taustatietojen ja vientimarkkinoiden selvittämisessä. Verkkokaupoista tarkastettiin, että yritys toimittaa tuotteita myös ulkomaille. Lisäksi Taloussanomien yritystietosivustoa käytettiin yritysten koon arvioinnissa liikevaihdon ja henkilöstömäärien osalta. Tutkimukseen sopivien yritysten löytäminen osoittautui haasteelliseksi. Useat suomalaisten yritysten verkkokaupat olivat pelkästään suomenkielisiä ja toimittivat tuotteitaan vain kotimaan markkinoille. Taas osa yrityksistä, joilla oli kansainvälinen verkkokauppa, eivät täyttäneet pk-yrityksen kriteerejä. Haastattelupyynnöjä lähetettiin yhteensä 24 yritykseen, joista viisi valikoitui tähän tutkimukseen. Haastattelupyynnöt lähetettiin marraskuun lopun ja joulukuun alun välisenä aikana. Ajankohta haastatteluille oli

jouluruuhkista johtuen haasteellinen ja monet kontaktoidut yritykset ilmoittivat kovan kiireen olevan syy, miksi eivät halunneet osallistua tähän tutkimukseen. Tiedot tapausyrityksen haastatteluista on koottu taulukkoon 5. Lukuun ottamatta pilottihaastattelua haastatteluiden kestot vaihtelivat noin 30 minuutin ja 40 minuutin välillä. Haastatellut henkilöt olivat yritysten perustajia ja omistajia, joten he tiesivät paljon yrityksensä asioista ja olivat oikeita henkilöitä vastaamaan haastattelukysymyksiin.

Taulukko 5 Haastattelut

Yritys	Haastateltava	Asema yrityksessä	Ajankohta	Sijainti	Kesto
Globe Hope	Seija Lukkala	Perustaja, toimitusjohtaja	1.12.2014	Puhelinhaastattelu	15 min
Mifuko	Mari Martikainen	Perustaja, omistaja	2.12.2014	Puhelinhaastattelu	30 min
Made of Sundays	Alba Bordes Sola	Perustaja, omistaja	17.12.2014	Kahvila	40 min
Costo	Anders Bengs	Perustaja, omistaja	17.12.2014	Coston toimisto	35 min
Nurmi Clothing	Anniina Nurmi	Perustaja, omistaja	19.12.2014	Nurmen studio	35 min

Pilottitapaus on monitapaustutkimuksen ensimmäinen tutkittava tapaus. Pilottitapaukset saattavat paljastaa puutteita alkuperäisessä tutkimusmallissa, jolloin tutkimusmallia voidaan muuttaa. (Yin 1989, 49, 59.) Ensimmäisessä pilottihaastattelussa haastateltiin puhelimitse Globe Hopen toimitusjohtajaa ja perustajaa Seija Lukkala. Haastattelu kesti noin 15 minuuttia, eikä haastattelulla saavutettu yhtä syvällistä informaatiota, kuin mitä tavoiteltiin. Pääosin tämä johtui haastattelijan kokemattomuudesta, jolloin tarkentavia kysymyksiä ei ymmärretty tarvittavissa kohdissa kysyä. Osittain vastausten lyhyys selittyi myös sillä, että yritykselle e-kaupankäynti oli niin itsestäänselvyys ja että e-kaupankäyntiä koskeviin kysymyksiin erillisenä osana liiketoimintaa oli hankala vastata. Pilottihaastattelun jälkeen katsottiin aiheelliseksi muuttaa haastattelukysymyksiä avoimempaan muotoon, jotta haastattelulla saavutettaisiin syvällisempää tietoa alkuperäisten tavoitteiden mukaisesti. Haastattelurungon teemat pysyivät kuitenkin samoina. Pilottihaastattelun tulokset on kuitenkin myös sisällytetty tähän tutkimukseen, sillä siitä saadun informaation katsottiin olevan relevanttia tutkimuksen kannalta. Kaikki haastattelut suoritettiin joulukuun 2014 aikana. Kaksi haastattelua suoritettiin puhelinhaastatteluina

johtuen pitkästä välimatkasta ja haastateltujen toivomuksesta. Muut haastattelut suoritettiin henkilökohtaisissa tapaamisissa yrityksen tiloissa ja yksi haastattelu suoritettiin kahvilassa. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja litteroitiin analysointia varten. Made of Sundaysin perustajan Alba Borges Solan haastattelussa haastattelukieli oli englanti, sillä suomi ei ollut haastateltavan äidinkieli. Haastattelua varten haastattelurunko käännettiin englannin kielelle ja haastattelun litterointi tehtiin englanniksi. Muut haastattelut suoritettiin suomen kielellä.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Analyysin tarkoituksena on ymmärtää ja saada oivalluksia kerätystä datasta. Analyyttisen operoinnin avulla tutkija leikkelee, vähentää, lajittelee ja muodostaa uudelleen dataa. (Ghuri & Gronhaug 2010, 199.) Yksi kvalitatiiviselle tutkimukselle ominainen toiminto on havaintojen luokittelu eri kategorioihin. Analysoimalla aineistoa pienissä vaiheissa voidaan parantaa analyysin arvioitavuutta ja mahdollisesti myös toistettavuutta. (Mäkelä 1990, 54, 58.) Mallien täsmääminen on yksi suosituimmista tavoista analysoida dataa tapaustutkimuksissa. Mallien täsmäämisessä vertaillaan empiriaan pohjautuvaa mallia ennustettuun. Analyysin perimmäisenä tarkoituksena on kohdella dataa oikeudenmukaisesti, tuottaa vakuuttavia analyttisiä johtopäätöksiä ja sulkea pois vaihtoehtoiset tulkinnat. (Yin 1989, 109, 106.) Tässä tutkimuksessa tulosten analysoinnissa hyödynnettiin vastausten luokittelua kategorioihin teorian pohjalta saatujen teemojen mukaisesti. Lisäksi tuloksia vertailtiin teoriassa esitettyihin väittämiin.

Aikaisemmin monitapaustutkimuksia ei ole edes pidetty tapaustutkimuksina antropologiassa ja politiikkatieteissä, vaan niistä on käytetty termiä vertaileva tutkimus (Laitinen 1998, 78). Monitapaustutkimus on aina tavalla tai toisella vertailevaa (Laine & Peltonen 2007, 95). Vertailulla voidaan tähdätä joko yhtäläisyyksien tai erilaisuuksien havaitsemiseen tutkittavien tapauksien ja teorian välillä. Erilaisuuksien hakeminen tarkoittaa tutkimuskohteen ja siihen liittyvien ilmiöiden vertailemistä. (Mäkelä 1990, 44–45.) Tapaustutkimuksissa analysoidaan usein ensin jokainen yksittäinen tapaus erikseen ja monitapaustutkimuksessa tätä vaihetta seuraa tapausten ristiinanalysointi, jossa tapauksia vertaillaan erilaisuuksien ja samankaltaisuuksien löytämiseksi sekä tapausten että teorian välillä. (Kurunmäki 2007, 77; Eriksson & Kovalainen 2008, 130.) Tapausten yksilölliset analyysit sisältävät usein yleisen kuvauksen tapauksesta, mikä voi rakentua joko kronologisessa tai tiettyjen teemojen mukaisessa järjestyksessä (Eriksson & Kovalainen 2008, 130). Tässä tutkimuksessa aineisto analysoidaan tätä menetelmää käyttäen, eli jokaisen tapauksen tulokset esitetään ensin erikseen, jonka jälkeen suoritetaan ristiinanalysointi.

Ristiinanalysoinnissa tapauksia vertaillaan toistensa kanssa erilaisuuksien ja samankaltaisuuksien löytämiseksi sekä arvioidaan, miten esiintyneet teemat heijastuvat teoriaan. Eisenhardtin mukaan (1989, 544) tärkeä osa teorian muodostusta on esiin nousseiden käsitteiden, teorioiden ja hypoteesien vertaileminen olemassa olevaan kirjallisuuteen. Muodostetun teorian vertaaminen olemassa olevaan ristiriitaiseen teoriaan on myös tärkeää. Jos sivuutetaan ristiriitaiset teorit, löydösten luotettavuus heikkenee. Lisäksi, ristiriitaiset tulokset pakottavat tutkijan luovempaan, rajoja rikkovaan ajattelutapaan, mitä ei ehkä muuten saavutettaisi. Löydösten vertaaminen samankaltaisiin tuloksiin on myös tärkeää, sillä se sitoo yhteen perustana olevat samankaltaisuudet ilmiöissä, joita ei ehkä muuten liitettäisi toisiinsa. Tuloksena syntyy usein teoriaa vahvemmalla sisäisellä validiteetilla, laajemmalla yleistettävyydellä ja korkeammalla käsitteellisellä tasolla. (Eisenhardt 1989, 544.)

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

*Validiteetti* voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti viittaa siihen, voidaanko tulkinta yleistää muihinkin tapauksiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254.) Validiteetin arviointi loogisuuden perusteella viittaa jokaisen kysymyksen oikeuttamiseen suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Kysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden välillä pitäisi olla looginen yhteys. (Kumar 2005, 154.) Tässä tutkimuksessa validiteettia on vahvistettu tekemällä haastattelurungon kysymykset teoriassa esiintyneiden teemojen pohjalta. Yin (1989, 40) käyttää termiä käsitteellinen validiteetti (engl. construct validity), kun tarkastellaan sitä, mittaavatko tutkimukseen valitut operationaaliset mittarit mittaavat juuri haluttua asiaa. Käsitteellistä validiteettia voidaan vahvistaa käyttämällä useita datan lähteitä, osoittamalla todistusketju ja antamalla merkittävimpien tiedonlähteiden käydä läpi raportin luonnos (Yin 1989, 42). Jotta tutkimus olisi uskottava, tulisi johtopäätösten perustana olla riittävästi näyttöä. Haastattelututkimuksissa löydösten uskottavuutta parantaa se, jos on haastateltu erilaisia näkemyksiä omaavia henkilöitä (Rubin & Rubin 2005, 265, 66). Tässä tutkimuksessa on kerätty dataa useasta eri lähteestä. Primääristä dataa, eli haastatteluja, on kerätty viiden eri yrityksen edustajalta, jotka kaikki edustavat erilaisia näkökulmia. Näiden tueksi on haettu yritysten verkkosivuilta tietoa yritysten taustoista ja vientimarkkinoista, mikä edustaa tutkimuksen sekundääristä dataa.

*Yleistettävyys* viittaa siihen, voidaanko tutkimustulokset laajentaa laajempaan kontekstiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyys viittaa hyvin pohjustettuihin ja perusteltuihin tutkimustapausten tai henkilöiden valintaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 293.) Ulkoista validiteettia, eli yleistettävyttä, voidaan parantaa käyttämällä

toistologiikkaa (Yin 1989, 44). Monitapaustutkimuksessa uusi teoria on paremmin pohjustettu, tarkempi ja paremmin yleistettävissä kuin yksittäisissä tapaustutkimuksissa. Useat tapaukset luovat vahvempaa teoriaa, sillä väittämät pohjautuvat moninaiseen empiiriseen näyttöön. Useat tapaukset mahdollistavat laajemman tutkimuskysymysten tarkastelun ja teorian kehittämisen. (Eisenhardt & Graebner 2007, 27.) Tämä tutkimus on monitapaustutkimus, jossa on käytetty toistologiikkaa. Useiden lähteiden käyttö vahvistaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Haastattelut on pilottihaastattelua lukuun ottamatta suoritettu käyttäen samaa teemahaastattelurunkoa. Teemahaastattelulle tyypillisesti kysymysten sanamuodot ja osittain myös kysytyt kysymykset ovat vaihdelleet haastattelutilanteissa. Käsitellyt teemat ovat olleet kuitenkin samoja. Ekstensiivinen tapaustutkimus ei voi tuottaa niin sanottuja tilastollisia yleistyksiä, jotka pätsisivät tiettyyn populaatioon. Löydökset voidaan yleistää tutkimuksen teoreettiseen pohjaan riippuen siitä, kuinka hyvin löydökset tukevat alkuperäisiä väittämiä. Analyttisessä yleistyksessä tapaustutkimuksen tuloksia verrataan aikaisempaan teoriaan. Tulosten siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimus on sidoksissa aikaisempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 125, 294.) Tässä tutkimuksessa tuloksia on verrattu monipuolisesti aikaisempaan teoriaan. Tulokset osittain vahvistavat teoriaa ja ovat osittain teoriasta poikkeavia. Tapaustutkimuksia on kritisoitu siitä, että ne tarjoavat vain vähän pohjaa tieteelliselle yleistämiselle. Tapaustutkimuksen tavoitteena onkin laajentaa ja yleistää teorioita (analyttinen yleistäminen) eikä pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin. (Yin 1989, 21.) Tässä tutkimuksessa aineistona olleet tapausyritykset ovat muotoilualalla toimivia pien- ja mikroyrityksiä, jotka tuottavat fyysisiä tuotteita kuluttaja-asiakkaille. Tutkimustulokset ovatkin vain osittain yleistettävissä eivätkä päde välttämättä koko pk-yritysten populaation.

*Reliabiliteetti* kertoo kuinka hyvin mittari, menetelmä tai väline tuottaa samanlaisia tuloksia jos tutkimus toistetaan. Tutkimusprosessin tulee olla looginen, jäljitettävä ja dokumentoitu. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, jos tutkija tuntee tutkimuksen aihepiirin, tulosten pohjalla on riittävästi dataa, looginen linkki havaintojen ja tulosten välillä on vahva sekä myös muut tutkijat voivat päätyä tutkimusmateriaalin pohjalta samankaltaisiin päätelmiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 292, 294). Reliabiliteettia voidaan parantaa dokumentoimalla huolellisesti tutkimuksessa käytetyt menetelmät, jolloin tutkimuksen toistaminen ja arviointi on helpompaa (Yin 1989, 45). Sosiaalitieteissä on mahdotonta käyttää tutkimusvälinettä, joka olisi täysin tarkka. Tämä johtuu reliabiliteettiin vaikuttavista taustamuuttujista, joihin kaikkiin tutkija ei pysty vaikuttamaan. Tällaisia taustamuuttujia ovat muun muassa kysymysten sanamuodot, fyysiset tilat missä haastattelu pidetään, vastaajien mieliala ja vuorovaikutuksen luonne haastattelutilanteessa. (Kumar 2005, 157.) Raportissa tulisi olla riittävästi viittauksia käytettyyn dataan, esimerkiksi haastatteluihin, dokumentteihin tai havaintoihin.

Tietokannasta tulisi käydä ilmi todellinen data ja olosuhteet, missä data on kerätty, kuten haastattelun aika ja paikka. (Yin 1989, 102.) Suorien lainauksien käyttö haastatteluista tekee tutkimuksesta uskottavamman (Myers 2009,134). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruuprosessi on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti. Taulukossa 5 on esitetty tiedot suoritetuista haastatteluista, kuten haastateltavat henkilöt, heidän asemansa yrityksessä, haastatteluiden ajankohdat, sijainnit ja kestot. Tutkimuksen tuloksissa viitataan useasti suoraan aineistoon käyttämällä lainauksia haastatteluista. Näin pyritään vahvistamaan linkkiä havaintojen ja johtopäätösten välillä.



## 5 TULOKSET

### 5.1 Tapausyritykset

#### 5.1.1 *Globe Hope*

Globe Hope on suomalainen designyritys, joka valmistaa ekologisia tuotteita kierrätys- ja ylijäämämateriaaleista. Yrityksen valmistamiin tuotteisiin kuuluu pääosin vaatteita, laukkuja ja asusteita. Yritys on sitoutunut suunnittelussaan ja tuotannossaan kestävän kehityksen periaatteisiin ja pyrkii kannustamaan kuluttajia ympäristöystävälliseen ajatteluun tarjoamalla ekologisen ja kestävän vaihtoehdon. Yrityksen tavoitteena on valmistaa yksilöllisiä vaatteita ja asusteita ilman, että materiaalin määrä maailmassa kasvaisi. Ensimmäinen Hope-mallisto esiteltiin vuonna 2003 Vatevan muotimessuilla. Kiinnostus yritystä kohtaan heräsi ulkomaita myöten ja yritys sai maahantuojan Japaniin sekä kotimaisia jälleenmyyjiä. Myöhemmin Hope-merkki täsmentyi Globe Hopeksi. Omien mallistojen lisäksi Globe Hope tekee laajasti yhteistyötä yritysten, yhteisöjen ja bändien kanssa. Yrityksen työ ekologisen muodin ja muotoilun edistämisessä on myös huomioitu erilaisilla palkinnoilla. Esimerkiksi Amnesty International palkitsi Globe Hopen vuoden suunnittelijan tittelillä vuonna 2005 ja lisäksi yritykselle on myönnetty merkittävästä suomalaisesta työstä ja osaamisesta kertova Avainlippu-tunnus sekä Suomalaisen Työn liiton myöntämä Design From Finland -tunnus. (Globehope.com.)

Globe Hopen tavoitteena on ollut alusta asti toimimia kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksen kasvu lähtikin liikkeelle ensin kansainvälisiltä markkinoilta ja asema kotimaan markkinoilla saavutettiin vasta myöhemmin. Yritystoiminnan ensimmäisenä vuotena viennin osuus liikevaihdosta oli jopa noin 85 %. Myös seuraavana vuotena viennin osuus liikevaihdosta oli edelleen merkittävä, noin 70 %. Nykyään viennin osuus liikevaihdosta on noin 18–20 %. Yrityksellä on jälleenmyyjiä useissa Euroopan maissa sekä Aasiassa Japanissa ja Koreassa. Euroopassa yrityksellä on jälleenmyyjiä Saksassa, Belgiassa, Italiassa, Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa, Itävallassa, Sveitsissä ja Hollannissa. Lisäksi yrityksen tuotteita on myynnissä muutamissa saksalaisissa ja belgialaisissa verkkokaupoissa sekä isobritannialaisessa verkkokaupassa. Vientimarkkinoista merkittävin vientimaa on Saksa, mikä näkyy myös jälleenmyyjien runsaana lukumääränä. Saksan markkinoille keskittyminen on ollut yritykselle strateginen valinta ja yritys on tehnyt aktiivista myyntityötä Saksan markkinoille viimeiset kaksi vuotta. Aikaisemmin Globe Hope on tehnyt aktiivista myyntityötä myös Japanissa ja Espanjassa, mutta nyt kaikki resurssit on siirretty Saksaan. Globe Hope on

myös kohdannut vientitoiminnassa myös esteitä ja haasteita. Merkittävimmiten esteiksi Lukkala nostaa tunnettavuuden saavuttamisen, oikeiden kontaktien löytämisen sekä uskottavuuden hankkimisen. Viennin esteiden ylittämässä e-kaupankäynti on auttanut yritystä ainakin lisäämällä uskottavuutta. (Lukkala; Globehope.com.)

Verkossa toimiminen on ollut yritykselle alusta asti itsestään selvää ja sitä pidetään e-linehtona markkinoilla toimimisessa nykypäivänä. Globe Hopella on suomenkielinen, saksankielinen ja englanninkielinen verkkokauppa. Näistä suomenkielinen verkkokauppa avattiin ensin ja myöhemmin aukesivat englannin- ja saksankieliset verkkokaupat, joilla tavoitetaan myös ulkomaiset asiakkaat. Verkkokauppa toimii yritykselle myös yhtenä vientikanavana, tosin viennin osuudeksi verkkokaupan tilauksista arvioitiin noin 5–6 %. Verkkokauppa ei ole siis kovinkaan merkittävä vientikanava ja sen avulla tavoitetaan lähinnä yksittäisiä asiakkaita ympäri maailmaa. Verkkokaupan olemassaolo on auttanut yritystä kuitenkin tunnettuuden saavuttamisessa kansainvälisillä markkinoilla. Verkkokauppa mielletään kustannustehokkaaksi vientikanavaksi erityisesti yksittäisten ulkomaisten asiakkaiden saavuttamisessa. (Lukkala.)

*” – – et yksittäisiä kuluttajia, joihin lähinnä toi verkkokauppa vaikuttaa, niin meidän olis hyvin vaikee saavuttaa muuten kun verkon kautta.”* (Lukkala.)

Paikallisiin jälleenmyyjiin e-kaupankäynti vaikuttaa lähinnä uskottavuutta lisäämällä ja toimimalla heille työkaluna. Yritysasiakkaille e-kaupankäynti toimii lähinnä työkaluna suhteiden hoitamisessa ja informaation vaihdannassa. Sidosryhmäsuhteita hoidetaankin pääosin sähköisesti. Kaikki informaatio ja yrityksen ja eri sidosryhmien välillä kulkee lähinnä sähköpostin kautta. Yritys on käyttänyt verkkoa myös informaation hankkimisessa asiakkaiden tarpeista, kilpailijoista ja markkinaympäristöstä kohdemarkkinoillaan. Räätelöintiä on tehty lähinnä jälleenmyyjien tuotevalikoiman osalta. Uusien yritysasiakkaiden hankkimisessa e-kaupankäynnistä ei ole ollut juurikaan hyötyä, sillä uudet yritysasiakkuudet tulevat lähinnä henkilökohtaisten kontaktien kautta. Henkilökohtaisia kontakteja pidetäänkin edelleen erittäin tärkeinä yrityskaupassa, eikä e-kaupankäynnillä voida niitä korvata. (Lukkala.)

Globe Hopessa e-kaupankäynnin nähdään olevan yrityksille ehdoton e-linehto nykypäivänä markkinoilla mukana olemisessa.

*”Mun mielestä on mahdotonta erottaa e-kaupankäyntiä jostakin muusta kaupankäynnistä, koska tänä päivänä on äärettömän vaikeeta tehdä kauppaa millään muulla tavalla. Se on se yksi väline, jota ilman ei tulla enää toimeen.”* (Lukkala.)

Koska kaikki markkinoilla olevat toimijat ovat nykyään verkossa, ei e-kaupankäyntiä voida pitää yritykselle kilpailuetuna kansainvälisillä markkinoilla. Verkko on nykyään yksi kanava, jota ilman yritykset eivät tulisi toimeen markkinoilla, eikä verkon käyttöä sinänsä voida pitää edes valinnan kysymyksenä. Verkossa toimiminen on yrityksille elinehto markkinoilla mukana olossa nykypäivänä. (Lukkala.)

### **5.1.2 Mifuko**

Mifuko on yhteiskunnallinen designyritys, joka yhdistää suomalaista muotoilua ja afrikkalaisten käsityöläisten tekniikoita. Mifuko on swahilia ja tarkoittaa taskua. Yrityksen perustajat, Minna Impiö ja Mari Martikainen ovat molemmat koulutukseltaan muotoilijoita ja olivat työskennelleet ennen Mifukoa monipuolisesti muotoilun kentällä. Idea yritykseen syntyi, kun Minna Impiö huomasi Keniassa asuessaan paikallisilla käsityöläisillä olevan paljon osaamista ja käsityötaitoja, mutta heikosti muotoilutaitoja. Yrityksen perustamisen taustalla oli halu tukea näitä afrikkalaisia käsityöläisiä sekä edistää heidän hyvinvointiaan. Näistä lähtökohdista vuonna 2009 perustettiin Mifuko. Yritys toimii eettisin periaattein ja tuotteet valmistetaan ympäristöystävällisesti afrikkalaisissa työpajoissa. Mifukon yhteistyöpajat tarjoavat työntekijöilleen säännöllisen toimeentulon, koulutusta sekä hyvät työolosuhteet. Impiö ja Martikainen vierailevat edelleen Keniassa muutaman kerran vuodessa ja tapaavat käsityöläisiä. Vaikka Mifuko ei ole voittoa tavoittelematon yritys, kuuluu yhteiskunnallisuus vahvasti yrityksen arvoihin ja jopa 51 % yrityksen jaetusta voitosta palautuu Afrikkaan hyväntekeväisyystyöhön. Yritys on saanut myös kansainvälisen reilun kaupan (WFTO) jäsenyyden. Yrityksen yhteiskunnalliset ja eettiset arvot tuntuvat myös kiinnostavan ihmisiä ja WFTO:n jäsenyyden avulla on saavutettu myös uusia asiakkaita. Mifukon asiakaskunta onkin pääosin kestävästä kehityksestä sekä ekologisuudesta ja eettisyydestä kiinnostuneita tai yleisesti designista ja muotoilusta kiinnostuneita asiakkaita. (Martikainen; Mifuko.fi.)

Mifukon ajatuksena on ollut alusta asti toimia kansainvälisesti. Yritys onkin jo lähtökohtaisesti kansainvälinen, sillä tuotteet valmistetaan Keniassa. Yritystoiminnan alussa asiakkaita oli kuitenkin enemmän Suomessa. Ennen kansainvälisille markkinoille lähtemistä yrityksen tavoitteena oli saada laatuasiat ja tuotannon volyyymi kuntoon, jotta suurempaan kansainväliseen kysyntään voitaisiin vastata. Suomen huonon taloudellisen tilanteen vuoksi monet alkuvaiheessa yrityksen jälleenmyyjinä toimineet pienet kivijalkaliikkeet joutuivat lopettamaan. Tämä vauhditti yrityksen kansainvälistymistä, sillä tuloja ja kasvua täytyi lähteä hakemaan ulkomailta. Suuremmat kansainväliset markkinat yritys on saavuttanut erilaisten Euroopassa järjestettyjen messujen kautta. Messut ovatkin olleet yritykselle merkittävin kanava kansainvälistymisessä ja

kansainvälisten jälleenmyyjien tavoittamisessa. Yritys myy tuotteita jälleenmyyjille suoraan, eikä käytä maahantuojia. Aktiivinen kansainvälinen markkinointi aloitettiin osallistumalla kansainvälisille messuille eri Euroopan kaupungeissa. Yritys on tähän mennessä osallistunut messuille Berliinissä, Pariisissa ja Tukholmassa sekä Dortmundissa. Merkittävimmät kansainväliset jälleenmyyjät on saavutettu näiden messujen kautta. Yrityksellä on jälleenmyyntiä muun muassa Ruotsissa, Saksassa, Itävallassa, Sveitsissä sekä Japanissa. Japani on Mifukon kohdemarkkinoista sinänsä poikkeava, sillä japanilaiset ovat löytäneet yrityksen sen verkkosivujen kautta jo pari vuotta ennen kuin yritys on osallistunut messuille ja aloittanut aktiivisesti jälleenmyyjien tavoittelun ulkomailta. Martikaisen mukaan japanilaiset ovat aktiivisia verkon käyttäjiä ja innokkaita tutkimaan erilaisia ilmiöitä designkentässä Suomessa sekä muissa Euroopan maissa. Nykyään yrityksen liikevaihdosta menee noin 80 % vientiin, eli yrityksellä on korkea vienti-intensiteetti. Suurimmat haasteet Mifukon kansainvälistymisessä ovat toistaiseksi olleet toimitusaikojen suhteuttaminen vastaamaan suurempaa, kansainvälistä kysyntää sekä messuille osallistumiseen liittyvät riskit ja haasteet. Messuille lähtö on yritykselle aina investointi ja yrityksen näkyvyys messuilla riippuu paikasta, jonka yritys messualueelta saa. (Martikainen; Mifuko.fi.)

Mifukon verkkosivut ovat olleet alusta alkaen sekä suomenkieliset että englanninkieliset. Sivut tehtiin alusta alkaen englanninkielisiksi, koska yrityksen toiminta on ollut alusta alkaen kansainvälistä. Myöhemmin sivuille on lisätty myös vähän perustietoja japaniksi, sillä Japanissa on ollut paljon kiinnostusta yritystä kohtaan. Myös yrityksen oma verkkokauppa on ollut alusta asti kansainvälinen. Verkkokauppa ei kuitenkaan ole ollut yritykselle missään vaiheessa merkittävä tulonlähde ja sen markkinointi sosiaalisessa mediassa on ollut haastavaa. Verkkokauppa ei ole yritykselle myöskään kovin merkittävä vientikanava, sillä tilauksista menee vientiin arviolta alle 10 %. Kuitenkin, verkkokaupan olemassaolo on osaltaan helpottanut yrityksen kansainvälistymistä ja jälleenmyyjien saavuttamista. Verkkokaupan merkittävin etu kansainvälistymisessä on ollut toimia sellaisena kanavana, jota kautta jo olemassa olevat jälleenmyyjät sekä potentiaaliset yrityksen tuotteista kiinnostuneet jälleenmyyjät pystyvät tutustumaan yrityksen tuotteisiin helposti. (Martikainen.)

*” – – et kyllähän se on ollu myös sellanen kanava, et esimerkiks meidän tulevat jälleenmyyjät tai sisäänostajat on pystyny suoraan sieltä tuotekohtaisesti kattoon niitä tietoja ja kuvia ja tutustumaan valikoimiin jotenki hirveen paljon helpommin, kun erilaisten tämmösten perinteisten katalogien kautta.”*

(Martikainen.)

Verkkokauppa toimiikin hyvin kansainvälistymisen tukena ja antaa sekä kuluttaja-asiakkaille että jälleenmyyjille mahdollisuuden tutustua yrityksen koko tuotevalikoimaan. Koska jälleenmyyjillä ei ole yleensä myynnissä koko valikoimaa, voivat asiakkaat tutustua verkkokaupan kautta myös muihin tuotteisiin, kuin mitä jälleenmyyjillä on saatavilla. Näin yrityksen tarjonta laajenee myös niillä markkinoilla, joilla yritys on saavuttanut näkyvyyden paikallisten jälleenmyyjien kautta. (Martikainen.)

*”– et eihän meidän jälleenmyyjillä oo tietenkään koko meidän valikoimaa myynnissä, että monet saattaa olla että heillä on vaikka vaan koreja. Mut et siten asiakas ostaa tuotteen ja tutkii että 'mikäs tää on tää Mifuko' ja sitten päätyy meidän verkkosivuille ja sitä kautta kauppaan sitten katsomaan muuta tuote valikoimaa.”* (Martikainen.)

Mifuko on saanut myös jonkin verran toiveita ulkomaisilta verkkokaupan asiakkailta, että yritys laajentaisi jälleenmyyntiä myös heidän kotimarkkinoilleen. Kuitenkin, koska taloudellinen tilanne on useilla markkinoilla tällä hetkellä haastava, riippuu jälleenmyyjien saavuttaminen pitkälti heidän omasta motivaatiostaan. Yrityksen verkkosivut ja verkkokauppa ovat auttaneet yritystä erityisesti näkyvyyden saavuttamisessa niin kansainvälisillä kuin myös kotimaan markkinoilla. Verkon avulla asiakkaat löytävät yrityksen helpommin ja pystyvät tutustumaan yritykseen sekä yrityksen tuotteisiin. Mifukolle tulee jonkin verran yhteydenottoja halukkailta jälleenmyyjiltä, jotka ovat löytäneet yrityksen verkon kautta. Näin ollen e-kaupankäynti on yritykselle yksi kanava uusien jälleenmyyjien ja asiakkaiden saavuttamiseksi kansainvälisillä markkinoilla. (Martikainen.)

*”– myös tuolta verkkokaupan, tai siis meidän verkkosivujen kautta tulee yhteydenottoja. Nyt viimeks eilen tuli Roomasta joku joka oli halunnu laittaa netti-putiikin pystyyn ja oli kiinnostunu tuotteista, että hän on selvästi siellä käyny ne tutkimassa.”* (Martikainen.)

Vientikanavana verkkokauppaa voidaan sinänsä pitää kustannustehokkaana, sillä kustannukset verkkokaupassa eivät ole olleet kovinkaan suuret. Yrittäjät ovat itse suunnittelijoina pystyneet tuottamaan sivuilleen graafista sisältöä ja lisäksi yrityksestä kiinnostuneet opiskelijat ovat tarjonneet apuaan verkkokaupan luomisessa. Verkkokauppa ja jälleenmyyjät ovat kuitenkin yhtenäinen käsi kädessä kulkeva markkinointikokonaisuus, joten verkkokaupan kustannustehokkuutta on toisaalta vaikea arvioida. (Martikainen.)

Yrityksen yhteydenpito eri sidosryhmien kanssa toimii myös pääosin verkon kautta. Suhteita asiakkaisiin ja jälleenmyyjiin hoidetaan lähinnä sähköpostitse. Myös yrityksen tuottajiin Afrikassa ollaan päivittäin yhteydessä joko Skypen tai sähköpostin välityksellä. Informaation vaihdanta tapahtuu siis verkon kautta eikä esimerkiksi puhelinta käytetä kuin harvoin kommunikoinnissa ulkomaisten sidosryhmien kanssa. Lisäksi yritys saa yhteydenottoja asiakkailta tai halukkailta jälleenmyyjiltä verkkosivujensa kautta. Varsinaisia markkinatutkimuksia kohdemarkkinoista Mifuko ei ole tehnyt, vaan toistaiseksi on menty ”fiiliksen mukaan”. Räätelöintiä tuotteiden ja tuotevalikoiman osalta on kuitenkin jonkin verran tehty. Tuotantoa ja erityisesti valikoimaa messuilla on muokattu sen mukaan, minkä on huomattu herättävän eniten kiinnostusta ihmisissä. (Martikainen.)

Kilpailuetuna verkossa toimimista ei voida sinänsä pitää, sillä myös kilpailijat ja muut toimijat markkinoilla ovat verkossa. Martikainen näkeekin hyvin rakennettujen ja englanninkielisten verkkosivujen luomisen olevan ensisijaisen tärkeää kansainvälisille markkinoille tähtäävälle yritykselle. Nykypäivänä hyvät ja toimivat verkkosivut ovat ehdoton vaatimus erityisesti kansainvälisille markkinoille pyrittäessä, mutta niihin kuitenkin harvoin panostetaan tarpeeksi. Hyvin rakennetut kansainväliset verkkosivut luovat myös uskottavuutta kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi kuluttajille alkaa olla nykypäivänä itsestään selvää, että yrityksellä on verkkosivut, joilta he tarvittaessa löytävät tietoa yrityksestä ja sen tuotteista. Sivuja on tärkeää myös kehittää, Mifukon omillakin verkkosivuilla ulkoasu on tähän mennessä vaihtunut kolme kertaa. (Martikainen.)

### **5.1.3 *Made of Sundays***

Made of Sundays on sisustustarroja valmistava ja myyvä yritys. Yritys toimii pääosin kokonaan verkossa ja tuotteita myydään lähinnä yrityksen omassa verkkokaupassa, Etsy.com:ssa sekä ulkomaisissa verkkokaupoissa. Yritys perustettiin loppuvuodesta 2013 joten se on ollut nyt toiminnassa reilun vuoden ajan. Idea yritykseen lähti, kun yrityksen perustaja Alba Bordes Sola ei ollut löytänyt asuntoonsa sopivia sisustustarroja. Bordes Sola ja hänen miehensä ovat molemmat ammatiltaan muotoilijoita, joten he päättivät kokeilla sisustustarrojen suunnittelua ja valmistamista itse. Pian avattiin Made of Sundays verkkokauppa ja yrityksen suunnitteleminen tarroille näytti olevan kysyntää markkinoilla. Yrittäjät ostivat oman koneen tarrojen valmistusta varten ja yritystoiminta lähti hiljalleen kasvamaan. Bordes Sola pyörittää yritystä nykyisin pääosin yksin, mutta saa apua mieheltään. Materiaaleina tarrojen valmistuksessa käytetään laadukkaasta vinyyliä sekä biologisesti hajoavaa polyesteriä. (Bordes Sola; Madeofsundays.com.)

Tarrojen valmistukseen hankitun koneen ja materiaalien lisäksi yritys ei ole tehnyt juurikaan investointeja. Verkkokauppa on suunniteltu sekä toteutettu itse ja yrityksen näkyvyys on saavutettu pitkälti sosiaalisen median, erityisesti Instagramin ja blogien kautta. Yrityksellä ei ollut budjettia markkinointiin joten näkyvyyden saavuttamiseksi Bordes Sola otti alussa yhteyttä useisiin bloggaajiin, kertoi yrityksen tuotteista ja lähetti näytteitä kiinnostuneille bloggaajille. Blogien lisäksi Instagram on ollut tärkeä markkinointikanava yritykselle. Bordes Sola pitää Instagramia parempana markkinointikanavana pienille yrityksille kuin Facebookia. Instagram on rehellisempi kanava, sillä yrityksen seuraajat Instagramissa näkevät kaikki kuvat, joita yritys tililleen lisää, kun taas Facebookissa Facebook päättää, kuinka moni henkilö näkee yrityksen julkaisut riippumatta yrityksen seuraajien määrästä. Made of Sundays on ollut itse alusta asti aktiivinen sosiaalisessa mediassa, ja koska käytetyt kanavat ovat ilmaisia, ei markkinointiin ja yrityksen tunnetuksi tekemiseen ole mennyt rahaa lukuun ottamatta bloggaajille lähetettyjä näytteitä. Sosiaalinen media on ollut yritykselle todella kustannustehokas markkinointikanava. Myös yrityksen ulkomaiset jälleenmyyjät on tavoitettu pääosin sosiaalisen median kautta. (Bordes Sola.)

Yritys on ollut alusta alkaen kansainvälinen ja lähes kaikki yrityksen tilaukset menevät Suomen ja Euroopan ulkopuolelle. Yrityksen merkittävimmät vientimaat ovat Australia, Uusi Seelanti, Singapore ja USA. Syytä sille, miksi juuri nämä maat ovat valikoituneet vientimaiksi, ei ole varmaa tietoa. Bordes Sola arvelee, että englannin kielen käyttäminen verkkosivuilla ja verkkokaupassa on yksi syy näiden markkinoiden valikoitumiseen. Lisäksi yritys on ottanut yhteyttä pääosin englannin kielellä kirjoitaviin kansainvälisiin bloggaajiin. Myös Instagram on auttanut merkittävästi ulkomaisten asiakkaiden ja jälleenmyyjien tavoittamisessa Yrityksellä on jälleenmyyntiä paikallisissa verkkokaupoissa tärkeimmillä vientimarkkinoilla Australiassa, Uudessa Seelannissa, Singaporessa ja USA:ssa. Paikallisten jälleenmyyjien käyttäminen alentaa yrityksen vientikustannuksia ja riskejä. Yrityksen on edullisempaa lähettää jälleenmyyjille kerralla suurempi erä tuotteita, kuin toimittaa yksittäisiä tuotteita useille asiakkaille. Lisäksi toimituksiin liittyvät riskit pienenevät, kun paikallinen jälleenmyyjä hoitaa toimituksen loppuasiakkaalle. Yritys on tavoittanut jälleenmyyjät pääosin Instagramin ja Etsy.com:n kautta. Jälleenmyyjät ovat itse ottaneet yritykseen yhteyttä eikä Made of Sundays ole alkuvaiheen jälkeen aktiivisesti itse kontaktoinut ulkomaisia jälleenmyyjä. Aluksi yritys otti yhteyttä itse muutamiiin jälleenmyyjiiin, mutta nämä eivät osoittautuneet kovinkaan kannattavaksi. (Bordes Sola; Madeofsundays.com.)

Suurimmat vientiongelmat, joita yritys on toistaiseksi kohdannut, liittyvät toimitusten hallintaan. Silloin tällöin tilauksia katoaa matkalle, jolloin yritys joutuu korvaamaan kadonneet tuotteet ja lähettämään asiakkaalle uuden tilauksen. Asiakkaat voivat valita myös seurantanumeron sisältävän postituksen, mutta koska tämä

vaihtoehto on huomattavasti kalliimpi, valitsevat asiakkaat useimmiten toimituksen ilman seurantanumeroa. Kuitenkin tilauksen kadotessa yritystä pidetään vastuullisena ja yritys joutuu toimittamaan asiakkaalle tilauksen uudestaan. Yritys pystyy hallitsemaan toimituksia lukuun ottamatta koko toimintaansa, joten toimitusten hallinta on toistaiseksi ollut suurin vientiin liittyvä ongelma. Ongelman ratkaisu on osoittautunut hankalaksi, sillä suuret kuljetusyhtiöt eivät ole kovin halukkaita tekemään yhteistyötä pienivolyymisen mikroyrityksen kanssa. Nyt yritys kokeilee Euroopan tilauksiin yksityisiä toimituksia, jotka ovat hieman kalliimpia, mutta saapuvat varmemmin perille. (Bordes Sola.)

Made of Sundaysilla on kaksi omaa verkkokauppaa. Toinen verkkokauppa on yrityksen omilla verkkosivuilla oleva verkkokauppa ja toinen on Etsy.com:ssa oleva verkkokauppa. (Bordes Sola.) Etsy.com on kansainvälinen markkinapaikka ja yhteisö luovien alojen yrityksille, jota yrittäjät voivat käyttää myyntikanavana tuotteilleen sekä kanavana löytää uusia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. (About Etsy.) Bordes Sola arvioi, että verkkokauppa Etsy.com:ssa toimii paremmin kansainvälistymiseen kuin yrityksen omilla verkkosivuilla oleva verkkokauppa, sillä yritys saa enemmän tilauksia Etsy.com:n kautta. Vaikka yrityksen omien verkkosivujen kautta tulevat tilaukset ovat lisääntyneet, on Etsy.com silti tärkeämpi kanava kansainvälisten tilauksien kannalta. Tämä johtuu luultavasti siitä, että asiakkaat tietävät Etsy.com:n ja pitävät sitä luotettavana ja toimivana sivustona. Luottamus ja turvallisuus ovat tärkeitä ajureita e-kaupankäynnissä, etenkin jos osapuolet eivät tunne toisiaan (Zhang & Okoroafo 2014, 133). Etsy.com:ssa on lisäksi 43,9 miljoonaa jäsentä ja 1,2 miljoonaa aktiivista kauppaa, joten se on myös merkittävä kanava kansainvälisten asiakkaiden ja jälleenmyyjien tavoittamisessa. (About Etsy.)

Yrityksen tuotteita on myynnissä lähinnä verkossa ja verkko toimiikin hyvänä kanavana yrityksen tuotteille. Verkossa yritys pystyy esittelemään paremmin tuotteitaan kuvien ja selostuksien avulla, verrattuna siihen että tuotteet olisivat myynnissä fyysisessä myymäläympäristössä. Verkossa asiakkaat saavat paremman käsityksen siitä, miten tuotteita voidaan käyttää ja miltä ne näyttävät erilaisissa tiloissa.

*” -- they are stickers, so when you see them and you look at them and you'll be like: 'oh, what is this?' But when you see them online and you see the pictures and how it is in the room you'll get the better idea.”* (Bordes Sola.)

Verkkokauppojen lisäksi yrityksellä on pieni ”showroom” Helsingissä, missä tällä hetkellä kokeillaan, kuinka tuotteita voidaan esitellä fyysisissä tiloissa. Kuitenkaan Bordes Sola ei usko että fyysinen myymäläympäristö voisi olla yrityksen tuotteille yhtä hyvä kanava kuin verkko. Verkkosivuille yritys voi lisätä runsaasti tietoa, kuvia ja videoita tuotteista, jotka kaipaavat paljon esittelyä.



*” – – they (customers) can read how to put it and they can watch some video how to install it and its much like, you can put all the information that you have, than if you have it somewhere in a store.” (Bordes Sola.)*

Yrityksen tuotteet ovat luonteeltaan sellaisia, jotka vaativat esittelyä ja myyntityötä. Verkossa tuotteiden esittelymahdollisuudet ovat paljon laajemmat kuin fyysisessä myymäläympäristössä, minkä vuoksi yrityksen tuotteita myydäänkin pääosin vain verkossa. Verkko onkin avain yrityksen koko liiketoiminnalle. Verkko on hyvä myyntikanava erityisesti sellaisilla markkinoilla, joilla kuluttajat ovat tottuneet käyttämään paljon verkkokauppoja. (Bordes Sola.)

Myös informaatio yrityksen ja sidosryhmien välillä kulkee lähinnä verkossa. Asiakaspalvelun hoitamisessa yrityksen täytyy olla kuitenkin todella aktiivinen. Asiakkaat odottavat, että viesteihin vastataan mahdollisimman nopeasti riippumatta kellonajasta ja viikonpäivästä, mikä voi tuottaa hankaluuksia yksityisrittäjälle. Yritys menettää helposti asiakkaan, jos asiakas joutuu odottamaan vastausta liian kauan. Vaikka yritys toimiikin pääosin verkossa, ovat ihmiskontaktit edelleen erittäin tärkeitä. Bordes Sola pitää henkilökohtaisen kontaktin asiakkaaseen pakkaamalla jokaisen asiakkaan tuotteet kauniisti ja lähettämällä asiakkaille kortin tilauksen mukana. Henkilökohtaisen kontaktin luominen asiakkaaseen on tärkeää erityisesti pienille yrityksille. Henkilökohtainen suhde asiakkaaseen auttaa myös erityisesti silloin, kun asiakas kohtaa ongelmia. Tällöin asiakas ottaa helpommin yhteyttä yrittäjään ongelman ratkaisemiseksi eikä levitä yrityksestä huonoja arviointeja.

*” – – when they (customers) have a problem they will not write a bad review. They will write an email to me because I have sent them a note and they send me: ‘Hi Alba, I’m sorry this doesn’t stick have I done something wrong?’ ”*  
(Bordes Sola.)

Verkosta saadun informaation perusteella yritys pystyy jonkin verran kartoittamaan myös asiakaskuntaansa ja näkemään, mitkä tuotteet myyvät eri markkinoilla ja ketkä tuotteita ostavat. Kuitenkin asiakaskunnan hahmottaminen verkosta saadun ilmaisen tiedon perusteella on melko hankalaa, varsinkin kun ilmaiseksi saatu data ei ole kovin yksityiskohtaista. Kuitenkin asiakaskuntaa on jonkin verran pystytty hahmottamaan ja pääättelemään, ketkä ovat kiinnostuneita yrityksen tuotteita. (Bordes Sola.)

Yrityksellä ei ole varsinaisia kilpailijoita Suomessa, mutta USA:ssa niitä on paljon sekä Ranskassa ja Espanjassa muutamia. Myös yrityksen kilpailijat toimivat verkossa ja myyvät tuotteitaan verkkokaupoissa. Made of Sundays on kuitenkin onnistunut erilaistumaan kilpailijoista ja yrityksellä on hieman erilainen lähestymistapa

kilpailijoihin nähden. Made of Sundaysin verkkosivut ovat ilmeeltään iloiset ja lämminhenkiset, kun taas kilpailijoilla ulkoasu on vakavampi ja ammattimaisempi. Erilainen lähestymistapa liiketoimintaan toimii yritykselle myös kilpailukeinona. (Bordes Sola.)

Bordes Sola pitää e-kaupankäyntiä itsessään etuna kansainvälistymisen ja liiketoiminnan kannalta. Koska yritys toimii lähes kokonaan verkossa, ei yrityksellä olisi liiketoimintaa ilman e-kaupankäyntiä. Nykyään maksujen suorittaminen verkossa on helppoa, esimerkiksi PayPal toimii kaikkialla ja sähköpostin avulla voidaan tavoittaa ihmisiä riippumatta ajasta ja paikasta. Lisäksi englanninkieliset verkkosivut mahdollistavat suurten asiakasmäärien tavoittamisen. Myös tullien kanssa toimiminen on ollut helppoa eikä yritys ole kohdannut niissä ongelmia. Joskus tullikäytäntöjen selvittäminen saattaa olla tosin työlästä, sillä jokaista maata koskevat tullaustiedot täytyy etsiä erikseen. Liiketoiminnan laajentaminen useille markkinoille vähentää yrityksen riskejä, sillä jos joillakin markkinoilla menee huonosti, on yrityksellä muita markkinoita, joiden avulla tappioita yksillä markkinoilla voidaan paikata. Laajat markkinat mahdollistavat myös laajemman tuotevalikoiman, esimerkiksi Made of Sundaysin asiakkaat Aasiassa ostavat erilaisia tuotteita kuin skandinaaviset asiakkaat.

*”You don’t depend on one thing – – if in some place it doesn’t go well then you have backup in somewhere else. If you sell always to the same client and the client goes bankrupt then that’s it.”* (Bordes Sola.)

Bordes Sola pitää verkkoa yhtenä parhaana työkaluna yrityksille kansainvälistyä. Jos yritys toimii esimerkiksi Suomessa, mutta ei pysty menestymään Suomessa, tarjoaa verkko yritykselle runsaasti liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Toki verkon hyödyntämisen mahdollisuudet riippuvat siitä, minkälaisia tuotteita yritys myy. Jos yritys myy esimerkiksi vaatteita tai sellaisia tuotteita, joita voidaan helposti lähettää postitse, on verkko hyvä kanava. Kuitenkin myös verkossa menestyminen vaatii yritykseltä paljon aikaa, kärsivällisyyttä ja kovaa työtä. (Bordes Sola.)

#### **5.1.4 Costo**

Costo on asusteita valmistava muotoilu yritys, joka hyödyntää tuotannossaan teollisuuden ylijäämämateriaaleja. Yrityksen tavoitteena on valmistaa laadukkaita tuotteita vaarantamatta maapallon kestävyttä tulevaisuudessa. Ympäristöystävällisyys ja kestävä kehitys ohjaavat yrityksen koko tuotantoprosessia suunnittelusta tuotteiden valmistamiseen. Ekologisten arvojen vuoksi tuotteet on suunniteltu sekä laadullisesti että tyylillisesti kestäväksi aikaa, eikä niitä ole kohdennettu millekään yksittäiselle

asiakasryhmälle. Idea yrityksen perustamiseen saatiin vuonna 2006, jolloin kustannukset osakeyhtiön perustamiseksi olivat laskeneet ja yrityksen perustaminen oli edullista. Aluksi yritys sai sisustusliikkeestä ilmaisia kangaskarttoja, joista alettiin valmistaa hattuja. Hatut ovat edelleen yrityksen päätuote. Hattujen lisäksi yritys valmistaa muun muassa laukkuja, lompakoita ja iPad koteloida. (Bengs; Costo.fi.)

Yrityksen tavoitteena on ollut alusta asti toimia kansainvälisesti ja yrityksen verkkosivut tuotettu alusta alkaen englannin kielellä. Yrityksen kansainvälistyminen on lähtenyt liikkeelle alan kansainvälisiltä messuilta. Toistaiseksi yritys on osallistunut messuille Berliinissä seitsemänä sesonkina ja lisäksi yritys on osallistumassa messuille Tanskassa, Hong Kongissa ja Japanissa. Messut ovatkin olleet Coston kansainvälistymistä eniten edistävä tekijä. Messujen lisäksi yritys on saanut yhteydenottoja kiinnostuneilta jälleenmyyjiltä ja asiakkailta, jotka ovat löytäneet yrityksen verkon kautta. Yritys on tehnyt kaiken työn kansainvälistymisen eteen itse eikä esimerkiksi kauppakamareita ole hyödynnetty. Yksi motiivi kansainväliselle suuntautumiselle on ollut pienet kotimarkkinat. Koska Suomen markkinat ovat pienet, on kasvua lähdettävä hakemaan ulkomailta. Lisäksi yritystoiminta on mielenkiintoisempaa, kun voi työskennellä erilaisten ihmisten ja erilaisten kulttuurien kanssa. Yrityksen merkittävimmät vientialueet ovat Pohjoismaat, Japani ja Korea. Nämä on pääosin tavoitettu kansainvälisten messujen kautta, joihin yritys on osallistunut. Suurin osa myynnistä tulee kuitenkin edelleen kotimaan markkinoilta ja vientiin menee tällä hetkellä arviolta noin 10–20 % myynnistä. Suurin yrityksen kohtaama ongelma kansainvälistymisessä on ollut oikeanlaisten jakelijoiden löytäminen. Myös Aasian markkinoilla on ollut jonkin verran kieliongelmia. Agentit ja maahantuojaat helpottavat huomattavasti yrityksen viestintää ja markkinointia kohdemarkkinoilla, joten oikeanlaisten agenttien löytäminen on kansainvälisen näkyvyyden kannalta tärkeää. Vaikka sosiaalisen median kautta voidaan nykyään tehdä globaaleja tai täsmennettyjä markkinointikampanjoita, helpottaa paikallinen jakelija huomattavasti toimintaa vientimarkkinoilla. (Bengs.)

Yrityksen verkkokauppa on perustettu vuonna 2008 ja myös verkkokauppa on tehty alusta alkaen englanninkieliseksi. Yritys on muutenkin alusta alkaen panostanut verkkoon ja sen tuomiin hyötyihin. Yrityksen verkkosivuja kehitetään jatkuvasti ja jo tähän mennessä verkkosivut on uusittu neljä kertaa. Teknologia kehittyy jatkuvasti, joten myös yrityksen verkkosivujen on kehityttävä teknologian mukana. Tällä hetkellä erityisesti yhteensopivuus mobiililaitteiden kanssa on erityisen tärkeää. Costolla on kaksi verkkokauppaa. Toinen verkkokauppa on kuluttajille suunnattu ja toinen verkkokauppa on jälleenmyyjille. Verkkokauppa on tällä hetkellä ainoa yrityksen oma myyntikanava, vaikka oma liiketila on ollut haussa jo pidempään. Yrityksen verkkokaupasta toimitetaan lähes päivittäin tilauksia myös ulkomaille ja koska verkkokaupassa on ilmainen globaali kuljetus, ei ole merkitystä sillä, mistä päin

maailmaa tilaukset tulevat. Verkkokaupan osalta merkittävimmät vientimaat ovat tällä hetkellä Japani ja USA. Bengs arvioi, että verkkokauppa ei ole helpottanut merkittävästi yrityksen pääsyä vientimarkkinoille, mutta englanninkieliset sivut tarjoavat mahdollisuuden myös ulkomaisille asiakkaille lukea brändistä ja tutustua yritykseen sekä sen tuotteisiin. Englanninkieliset sivut antavat yrityksestä myös kansainvälisen ja globaalin kuvan. Sosiaalinen media on nykyään merkittävässä asemassa näkyvyyden saavuttamisessa niin kansallisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla.

*”Mä luulen et se aika paljon ton sosiaalisen median kautta tulee nykyään. Kymmenen vuoden päästä niin ihmettelen et jos on ykskään printtimedia enää pystyssä.”* (Bengs.)

Verkkokauppa on periaatteessa kustannustehokas vientikanava, sillä suoraan verkon kautta myytäessä jää yksi välikäsi pois, jolloin myös kustannukset ovat alhaisemmat. Kuitenkin, paikallisia agenteja tarvitaan edelleen tuomaan yrityksen brändiä tunnetuksi kansainvälisillä markkinoilla, eikä verkon käyttö vientikanavana tee välikäsiä paikallisilla markkinoilla tarpeettomiksi. Enemmän verkko toimii paikallisia jälleenmyyjiä ja agenteja tukevana kuin niitä poistavana kanavana. (Bengs.)

Yritys hoitaa suhteita jälleenmyyjiin paljon verkon kautta ja Costolla onkin jälleenmyyjille oma verkkosivu, verkkokauppa ja tilausjärjestelmä, mistä löytyy kaikki jälleenmyyjien tarvitsema informaatio. Informaatio yrityksen ja sidosryhmien välillä kulkeekin pääosin verkon kautta. Henkilökohtaisia kontakteja asiakkaisiin ylläpidetään olemalla mukana erilaisissa tapahtumissa ja lisäksi messuilla saadaan henkilökohtaisia kontakteja nykyisten ja potentiaalisten jälleenmyyjien kanssa. Yritys ei ole juurikaan tehnyt markkinatutkimuksia eri markkinoista, koska niiden ei ole koettu olevan relevantteja yritystoiminnan kannalta. Myöskään räätälöintiä joillekin tietyille markkinoille ei ole tehty. Kilpailuetu verkossa toimiminen ei sinänsä ole, koska nykyään kaikki yritykset ovat verkossa. Bengs arvioi, että tilanne on muuttunut viimeisen kolmen vuoden aikana ja erityisesti mobiililaitteiden ja tablettien tulo on ollut merkittävä muutos, mikä on muuttanut asetelman markkinoilla lopullisesti. Teknologia kehittyy jatkuvasti ja verkon sekä sähköisen liiketoiminnan merkityksen kasvaminen on ilmiö koko yhteiskunnassa. (Bengs.)

Verkon merkittävin etu kansainvälistymisen kannalta on, että se sen avulla pystytään olemaan heti kaikkien ulottuvilla globaaleilla markkinoilla. Verkossa toimiminen onkin kaikille yrityksille nykyään jo lähtökohtaisesti merkittävä osa liiketoimintaa, erityisesti jos yritys tekee tuotteita kuluttajamarkkinoille. Näin ollen verkossa toimimista ei voida pitää enää kilpailuetuna, vaan välttämättömyytenä markkinoilla toimimisen kannalta. Nykyään erityisesti sosiaalinen media edistää yrityksen näkyvyyttä ja toimii kanavana näkyvyyden saavuttamiseksi myös kansainvälisillä markkinoilla. Sosiaalisen median

kautta ihmiset voidaan tavoittaa globaalisti ympäri maailmaa. Sosiaalisen median kanavat ovat hyvin kustannustehokkaita, sillä ne ovat joko ilmaisia tai huomattavasti edullisempia kuin perinteiset mediat. Pienille yrityksille suurin verkosta saatava etu onkin juuri se, että käytetyt kanavat ovat pääosin ilmaisia. Kanavien käyttöä tosin rajoittaa yrityksen kyky tuottaa niihin mielenkiintoista sisältöä. (Bengs.)

*”No just se, että sä pystyt luomaan sitä sisältöä sinne, et se on ilmasta käyttäjä näitä kanavia. Totta kai se rajoittaa sitten et miten paljon sä pystyt niinku mielenkiintosta sisältöä tuottaa – et siinä saa olla luova.”* (Bengs.)

Rahallisella panostuksella verkkonäkyvyyteen voidaan saavuttaa huomattavasti enemmän näkyvyyttä ja lisätä yrityksen tavoitettavuutta. Erityisesti hakukoneoptimoinnilla yritys voi lisätä näkyvyyttään tehokkaasti. Hakukoneet ovat nykyään hyvin optimoituja, mutta usein hakusanaoptimoinnit ovat melko markkinakohtaisia. Verkko toimii hyvin kanavana myös kansainvälisten jälleenmyyjien saavuttamisessa. Costo ja Coston perustajien toinen brändi Pure Waste textiles ovat saaneet yhteydenottoja verkkosivujensa kautta kiinnostuneilta jälleenmyyjiltä. Coston yritysmyynti on ollut messuille osallistumista lukuun ottamatta hyvin passiivista. Käytännössä kaikki muut yhteistyökumppanit, joita ei ole tavoitettu messuilta, ovat löytäneet yrityksen verkosta ja ottaneet itse yhteyttä yritykseen. (Bengs.)

### **5.1.5 Nurmi Clothing**

Nurmi Clothing on kestävän kehityksen periaatteilla toimiva vaatemerkki. Nurmen toimintaa ohjaavat arvot ovat kestävyys ja läpinäkyvyys. Tuotannossa käytetään orgaanisia ja eettisiä materiaaleja, kuten hamppua, puuvillaa ja ylijäämämateriaaleja. Yrityksen tavoitteena on edistää vaatteiden ekologista, eettistä ja läpinäkyvää tuotantoa. Muotoilija Anniina Nurmi perusti Nurmi Clothingin vuonna 2010. Nurmi oli jo opiskeluaikoina Lahden Muotoiluinstituutissa kiinnostunut vaatteiden vastuullisesta tuotannosta. Hän oli oman kiinnostuksen vuoksi lukenut ja kerännyt tietoa vaatteiden vastuullisesta tuottamisesta ja alkoi vuonna 2008 kirjoittaa ’Vihreät Vaatteet’ blogia. Blogin oheen tuli myös verkkokauppa, jossa Nurmi myi muiden suomalaisten ja kansainvälisten merkkien ekologisesti valmistettuja tuotteita. Koska Nurmi myi muiden tuottamia merkkejä ja kirjoitti blogissaan muiden yritysten merkeistä, alkoi idea oman merkin perustamiseen kehittyä. Vuonna 2010 keväällä tulivat ensimmäiset Nurmi Clothing tuotteet ja myöhemmin samana vuonna Nurmi siirtyi päätoimiseksi yrittäjäksi. (Nurmi; Nurmiclothing.com.)

Nurmi Clothing on alusta alkaen suuntautunut kansainvälisille markkinoille. Vaikka Suomen markkinat ovatkin yritykselle tärkeitä, täytyy pienten kotimarkkinoiden vuoksi kasvua hakea myös ulkomailta. Myös yrityksen verkkosivut on tehty alusta alkaen englanninkieliseksi, jotta yrityksen toiminta ei rajoittuisi vain Suomen markkinoille. Nurmi Clothingille kansainväliset messut ovat olleet merkittävin kansainvälistymistä edistävä tekijä. Yritys onkin jo lähes alusta alkaen, vuodesta 2011 lähtien osallistunut messuille ulkomailla. Ensimmäiset messut, joihin yritys osallistui, olivat Lontoossa ja Amsterdamissa. Tällä hetkellä Nurmi Clothing on keskittynyt enemmän Saksan markkinoille ja yritys on osallistunut kaksi kertaa vuodessa järjestettäville messuille Berliinissä. Saksa on valikoitunut tärkeäksi vientimarkkinaksi erityisesti siksi, että Saksassa on pitkät perinteet vastuullisesti tuotetuissa vaatteissa. Saksassa kuluttajat arvostavat vastuullista tuotantoa enemmän kuin monilla muilla markkinoilla, minkä vuoksi kansainvälistyminen on ollut helppo aloittaa Saksan markkinoilta. Vaikka Nurmi Clothing on jonkin verran kontaktoinut jälleenmyyjiä myös muilla keinoilla, ovat messut osoittautuneet parhaaksi kanavaksi jälleenmyyjien tavoittamisessa. Messuilla mahdolliset yhteistyökumppanit pääsevät näkemään yrityksen tuotteita konkreettisesti ja yritys pääsee tapaamaan henkilökohtaisesti mahdollisia yhteistyökumppaneita. Tällä hetkellä Saksa on yrityksen tärkein vientimarkkina, mutta yksittäisiä jälleenmyyjiä on myös Ranskassa, Belgiassa, USA:ssa ja Iso-Britanniassa. Vaikka yrityksen tuotteille saattaisi olla kysyntää myös muillakin markkinoilla, ei resurssien puutteen vuoksi voida panostaa kaikille markkinoille samanaikaisesti. Suurin yrityksen kohtaama ongelma kansainvälistymisessä onkin ollut toistaiseksi resurssien vähäisyys. Konkreettiseen myyntityöhön olisi hyvä saada enemmän henkilökuntaa tai hyvä agentti edistämään myyntiä Saksan markkinoilla. Saksassa vientitoiminta hoituu yleensä pääosin agenttien kautta. Vientiin yrityksellä menee tällä hetkellä arviolta puolet myynnistä. (Nurmi; [Nurmiclothing.com](http://Nurmiclothing.com).)

Nurmi Clothingin verkkokauppa on ollut myös alusta asti englanninkielinen ja toimittanut tuotteita ulkomaille. Kuitenkin, suurin osa verkkokaupan tilauksista tulee edelleen Suomesta ja verkkokaupan tilauksista vientiin menee arviolta noin 10–20 %. Vaikka konkreettinen myynti verkkokaupan kautta on vielä suhteellisen pientä, tukee verkkokauppa yrityksen jälleenmyyjähankintaa esittelemällä yrityksen tuotteita ja kertomalla tuotantoprosesseista.

*”Siis joo ihan varmasti se auttaa sekin että on toi verkkokauppa, koska sitten siinä pystytään paremmin niinku näyttään se tuoterepertuaari. Ja sit myös sen kautta, tai ku on tärkeä että kerrotaan siitä koko tuotantoprosessista ja et toimitaan läpinäkyvästi, niin sit sen kautta on helppo kertoa niitä asioita. Niin ihan varmasti se on tueksi myös siihen jälleenmyyjähankintaan.” (Nurmi.)*

Nurmi Clothing on myös saanut verkkosivujensa kautta yhteydenottoja kiinnostuneilta ulkomaisilta jälleenmyyjiltä. Nurmi pitää verkkokaupan olemassaoloa tärkeänä viennin kannalta ja sellaisena asiana, jota varsinkin tulevaisuudessa tulisi vielä enemmän kehittää. Verkkokaupan myynti kulkeekin käsi kädessä yrityksen näkyvyyden kanssa joten mitä enemmän yritys saa näkyvyyttä, sitä enemmän myynti kasvaa. Myös verkkokaupan markkinointiin tulisi panostaa entistä enemmän niin Suomessa kuin ulkomailla, jotta myyntiä saataisiin kasvatettua. Tällä hetkellä verkkokaupan tilaukset tulevat pääosin samoilta markkinoilta, joilla yrityksellä on jo jälleenmyyntiä. Kustannusten puolesta verkkokauppa on periaatteessa kustannustehokas kanava, koska yhden välikäden jäädessä pois yrityksen saama kate on parempi. Kuitenkin, varsinkin ulkomaille menevissä toimituksissa postikulut ovat melko suuret. Tämä tekee erityisen vaikeaksi kilpailun suurten toimijoiden kanssa, jotka toimittavat tuotteita ilmaiseksi ympäri maailmaa. Näihin yrityksiin nähden pienen toimijan kilpailuasema on heikko. (Nurmi.)

Verkko toimii hyvin suhteiden hoitamisessa erityisesti kuluttaja-asiakkaiden kanssa. Sosiaalisen median kautta yritys pystyy kertomaan toimintatavoistaan ja markkinoimaan yritystä. Sosiaalinen media on erityisesti pienille yrityksille hyvä kanava saada näkyvyyttä. Sosiaalisen median julkaisuissa Nurmi Clothing keskittyy enemmän mielenkiintoisen sisällön tuottamiseen kuin yksittäisten tuotteiden markkinoimiseen. Julkaisuissa kerrotaan esimerkiksi tuotteiden suunnittelusta, uutisista, päivittäisestä työskentelystä ja tietoa siitä, missä yritys on esillä. Verkon käytöllä ei kuitenkaan voida korvata henkilökohtaisia kontakteja, jotka ovat edelleen tärkeitä niin kuluttaja-asiakkaiden kuin jälleenmyyjienkin kanssa. Vaikka ulkomaisia jälleenmyyjä ei pystytä välttämättä kovinkaan usein tapaamaan henkilökohtaisesti, pitää Nurmi tärkeänä että heidänkin kanssa kommunikoidaan mieluummin puhelimitse, kuin pelkästään sähköpostin välityksellä. Kuluttaja-asiakkaiden kanssa kohtaamiset rajautuvat enemmänkin erilaisissa myyjäisissä ja tapahtumissa mukana olemiseen. Nurmi Clothingilla on myös Lahdessa pieni myymälä ja studio, johon asiakkailta on mahdollisuus tulla seuraamaan suunnittelua ja tutustumaan tuotteisiin. Informaation hankinnassa yritys on käyttänyt verkkoa lähinnä potentiaalisten jälleenmyyjien kartoittamiseen kansainvälisillä markkinoilla. Tieto jälleenmyyjistä löytyykin hyvin verkon kautta ja lisäksi messut auttavat jälleenmyyjien kartoituksessa, kun yritys pääsee tapaamaan henkilökohtaisesti paikallisia toimijoita. Varsinaista tuoteräätälöintiä yritys ei ole tehnyt, koska sellaiseen ei ole ollut resursseja eikä tarvetta. Toki asiakkaiden ja jälleenmyyjien kehitysehdotuksia otetaan huomioon siltä osin kuin ne sopivat yrityksen tuottamaan mallistoon. (Nurmi.)

Kansainvälistymisen kannalta suurin verkon käytöllä saavutettu hyöty on näkyvyyden saavuttaminen. Kilpailuetuna kuitenkin verkossa toimimista ei sinänsä voida pitää, koska myös kilpailijat toimivat yhtälailla verkossa. Vaikka messut ovatkin

olleet yrityksen kansainvälistymisen kannalta merkittävin yksittäinen tekijä, laajentaa verkossa toimiminen kuitenkin yrityksen näkyvyyttä myös messuilta saavutettujen jälleenmyyjien ulkopuolelle.

*”– siis se, että jos olis vaan ne messut, niin sit se rajautuis siihen että jossain kivijalkakaupassa on sitten meidän tuotteita. Mut eihän se nyt laajenis se näkyvyys yhtään sen pienen kuluttajakunnan ulkopuolelle.”* (Nurmi.)

Verkon kautta yritys voi saada näkyvyyttä eri sivustoilla ja blogeissa tai muussa sosiaalisessa mediassa, jolloin saavutettu näkyvyys on paljon laajempi. Myös näkyvyys ulkomaisissa verkkokaupoissa, joissa kävijämäärät ovat paljon suuremmat, on mahdollistanut kasvun huomattavasti laajemmin, kuin mitä ilman verkkoa olisi mahdollista. Vaikka verkko on hyvä kanava kansainvälistymisen kannalta erityisesti pienille yrityksille, on kilpailu myös verkossa todella kovaa. Yrityksille ei riitäkään pelkästään se, että niillä on olemassa verkkokauppa, vaan myös verkkokaupan käytettävyyteen ja markkinointiin tulee panostaa. Myös liiketoiminta verkossa vaatii paljon työtä jotta saadaan asiakkaat yrityksen sivuille ja ostamaan sieltä. Esimerkiksi aikaisemmin Facebook oli hyvä kanava erityisesti pienille yrityksille näkyvyyden saavuttamiseksi, mutta nykyään Facebookissa markkinointi vaatii rahallisia panostuksia, jotta näkyvyyttä saavutettaisiin. Tässäkin pienten yritysten on vähäisillä resursseilla hankala kilpailla suurten toimijoiden kanssa. Pienten yritysten tulisikin keskittyä oivaltavan ja mielenkiintoisen sisällön tuottamiseen sosiaalisen median kanavissa, sillä rahalla ne eivät voi kilpailla suuria yrityksiä vastaan. (Nurmi.)

## **5.2 Ristiinanalyysi**

### **5.2.1 Vientitoiminnot**

Tutkituista tapausyrityksistä neljä oli mikroyrityksiä ja yksi (Globe Hope) oli pienyritys. Globe Hope perustettu vuonna 2003 ja se on ollut tapausyrityksistä toiminnassa kauan. Made of Sundays on yrityksistä nuorin ja se on perustettu vuoden 2013 loppupuolella. Kaikki tapausyritykset olivat globaalisti suuntautuneita ja olivat aktiivisesti hyödyntäneet alusta alkaen verkon tuomia mahdollisuuksia. ”Born global” -yritykset ovat yleensä aktiivisten yrittäjien perustamia teknologiaintensiivisiä yrityksiä, jotka aloittavat liiketoimintansa proaktiivisella kansainvälisellä strategialla. ”Born global” -yrityksissä johto omaksuu globaalin näkökulman alusta asti, sekä pyrkii nopeaan ja omistautuneeseen kansainvälistymiseen. (Oviatt & McDougall 1994, 49; Armario ym.



2008, 487–488.) Vaikka tapausyritykset eivät toimineet teknologiaintensiivisellä toimialalla, hyödynsivät kaikki nykyteknologian tuomia mahdollisuuksia merkittävänä

Yritys	Koko	Perustamis vuosi	Vienti-intensiteetti (arvio)	Merkittävimmät vientimarkkinat
Globe Hope	Pienyritys	2003	18–20 %	Saksa
Mifuko	Mikroyritys	2009	80 %	Ruotsi, Saksa, Itävalta, Sveitsi, Japani
Made of Sundays	Mikroyritys	2013	90> %	Australia, Uusi Seelanti, Singapore, USA
Costo	Mikroyritys	2006	10–20 %	Pohjoismaat, Japani, Korea
Nurmi Clothing	Mikroyritys	2010	50 %	Saksa

osana liiketoimintaansa. Kaikkia tapausyrityksiä voitaisiin luonnehtia yrittäjämäisesti suuntautuneiksi ”born global” -yrityksiksi. Kaikissa tapausyrityksissä yritysten perustajat olivat aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa ja kaikilla yrityksillä on ollut perustamisesta lähtien aikomuksena toimia kansainvälisillä markkinoilla. Kaikki tapausyritykset olivat alusta alkaen hoitaneet toimintansa siten, että niiden liiketoiminta ei rajoitu pelkästään Suomen markkinoille. Esimerkiksi kaikki yritykset olivat alusta alkaen tehneet verkkosivunsa englanninkielisiksi. Taulukkoon 6 on vielä koottu tietoja tapausyritysten koosta, iästä ja vientitoiminnoista. Merkittävimpien vientimarkkinoiden sarakkeeseen ei ole listattu yritysten kaikkia vientimarkkinoita vaan pelkästään ne, jotka yritykset kokivat merkittävimmiksi. Monilla yrityksillä on jälleenmyyntiä myös muilla markkinoilla joita ei ole taulukkoon listattu. Vienti-intensiteetit perustuvat haastateltavien omiin arvioihin eivätkä virallisiin tilastoihin.

Taulukko 6 Tapausyritykset

Tapausyritysten vienti-intensiteetit vaihtelivat melko paljon. Alhaisimmat vienti-intensiteetit olivat Costolla ja Globe Hopella, joiden vienti-intensiteetit olivat arviolta alle 20 % liikevaihdosta. Nämä yritykset olivat olleet tapausyrityksistä toiminnassa myös kauiten, joten alhaisempi vienti-intensiteetti saattoi johtua yritysten vahvasta asemasta Suomen markkinoilla. Tapausyrityksistä eniten kansainvälisesti toimiva oli

Made of Sundays. Made of Sundaysin myynnistä lähes kaikki meni ulkomaille ja yrityksellä ei ollut juurikaan asiakkaita vielä Suomen markkinoilla. Yritys onkin alusta alkaen suunnannut voimakkaasti kansainvälisille markkinoille. Myös Mifukolla oli melko korkea vienti-intensiteetti, noin 80 % liikevaihdosta. Erityisesti Suomen huono taloudellinen tilanne on kannustanut yritystä hakemaan kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. Nurmi Clothingilta vientiin meni noin puolet liikevaihdosta.

Yleisiä **motiiveja** pk-yritysten kansainvälistymiselle Suomessa ovat pienet kotimarkkinat, tarve päästä lähelle asiakkaita ja oman erikoisosaamisen mahdollisimman laaja hyödyntäminen (Larjovuori ym. 2004, 9). Kansainvälistyminen on yleensä suomalaisille pk-yrityksille kriittinen kasvustrategia (Vahvaselkä 2006, 229). Tapausyrityksissä kansainvälistymisen motiivit olivat pitkälti yhdenmukaisia näiden teoriassa esitettyjen motiivien kanssa. Tapausyritykset mainitsivat Suomen pienet kotimarkkinat yhdeksi tärkeäksi motiiviksi kansainvälistyä ja aloittaa vientitoiminnot. Jos Suomessa toimiva yritys aikoo kasvaa, täytyy kasvua lähteä hakemaan kansainvälisiltä markkinoilta. Lisäksi Suomen heikko taloudellinen tilanne oli ajanut yrityksiä hakemaan lisätuloja ulkomailta. Erityisesti Mifukossa kansainvälistymistä vauhditti kotimaisten jälleenmyyjien kaatuminen huonosta taloustilanteesta johtuen, jolloin viimeistään kasvua täytyi lähteä hakemaan enemmän kansainvälisiltä markkinoilta. Kovan kilpailun myötä monet yritykset ovat erikoistuneet yhä kapeammille markkinasegmenteille, mikä on kannustanut yrityksiä kansainvälistymään ja toimimaan globaaleilla markkinoilla (Larjovuori ym. 2004, 9). Tapausyritykset toimivat kaikki melko kapeilla niche-markkinoilla, mikä on osaltaan ajanut yrityksiä hakemaan kasvua ja myyntituloja ulkomailta. Lisäksi kansainvälisessä ympäristössä toimiminen on yritykselle mielekkäämpää ja eri kulttuurien kanssa toimiminen tekee toiminnasta mielenkiintoisempaa. Useilla markkinoilla toimiminen tuo yrityksille myös turvaa liiketoiminnan jatkumisen kannalta. Viennin hajauttaminen useille markkinoille vähentää todennäköisyyttä sille, että yritysten toiminta on riippuvaista yksien markkinoiden taloudellisesta tilanteesta. Vaikka joillain yksittäisillä markkinoilla menisikin huonosti, yritys voi paikata markkinoilta menetettyjä tuloja muilla markkinoilla.

*“ – when there is economical depression somewhere it doesn't affect us – it comes like if you are spread you have less possibilities that if something happens then you are screwed.” (Bordes Sola.)*

Myös kiinnostus yritysten tuotteita kohtaan kansainvälisillä markkinoilla on motivoinut tapausyrityksiä toimimaan kansainvälisesti ja harjoittamaan vientiä ulkomaille. Kaikki tapausyritykset olivat saaneet ainakin jonkin verran kyselyitä kiinnostuneilta ulkomaisilta jälleenmyyjiltä verkkosivujensa kautta.

Yritysten **kansainvälistymistä ja vientiä eniten edistänyt tekijä** suurimmalla osalla tapausyrityksistä on ollut osallistuminen kansainvälisille messuille. Tapausyrityksistä Costo, Mifuko ja Nurmi Clothing olivat olleet aktiivisesti mukana kansainvälisillä messuilla ja yritykset ovatkin tavoittaneet merkittävimmät kansainväliset jälleenmyyjät juuri näiden messujen kautta. Kaikissa näissä yrityksissä messuja pidettiin yrityksen kansainvälistymistä eniten edistäneenä tekijänä ja parhaana kanavana tavoittaa kansainvälisiä jälleenmyyjä. Messuilla jälleenmyyjät pääsevät tutustumaan yritysten tuotteisiin ja yritykset pääsevät tapaamaan henkilökohtaisesti kansainvälisiä jälleenmyyjä ja agentteja. Made of Sundays poikkeaa muista tapausyrityksistä siinä, miten yritys on tavoittanut ulkomaiset jälleenmyyjät. Made of Sundaysille sosiaalinen media, erityisesti Instagram ja yhteistyö ulkomaisten bloggaajien kanssa, on ollut merkittävin kanava kansainvälisen näkyvyyden saavuttamisessa ja jälleenmyyjien tavoittamisessa. Bordes Sola arveli, että Made of Sundaysin nykyiset jälleenmyyjät ovat löytäneet yrityksen pääosin Instagramin ja Etsy.com:n kautta. Messujen suuri merkitys tapausyritysten kansainvälistymisessä saattaa johtua siitä, että yritykset toimivat kaikki muotoilualalla. Mahdollisesti jollakin toisella toimialalla vientiä edistävät tekijät voivat olla toisenlaisia.

Viennin eri muodoista tapausyritykset käyttivät suoraa vientiä ja omaa vientiä. Suorassa viennissä käytetään ulkomaalaisia välikäsiä, jotka hoitavat jakelun loppuasiakkaalle ja omassa viennissä tuotteet toimitetaan itse ulkomaalaiselle loppuasiakkaalle (Ahokangas & Pihkala 2002, 29). Suoraa vientiä edustavat yritysten paikalliset jälleenmyyjät ja agentit ulkomailla ja omaa vientiä yritysten verkkokaupat, joiden kautta kaikki tapausyritykset toimittivat tuotteitaan myös ulkomaille. Suoraa vientiä suurimmalla osalla tapausyrityksillä oli sekä fyysisissä myymälöissä vientimarkkinoilla että ulkomaisissa verkkokaupoissa. Made of Sundays poikkesi muista tapausyrityksistä käytettyjen vientikanavien osalta, sillä yrityksellä ei ollut myyntiä kotimaassa eikä ulkomailla fyysisissä myymälöissä. Omaa vientiä Made of Sundaysilla oli yrityksen omilla sivuilla olevan verkkokaupan ja Etsy.com:ssa olevan verkkokaupan kautta. Kaikki yrityksen jälleenmyyjät ulkomailla olivat myös verkkokauppoja. Muista tapausyrityksistä poiketen verkko oli käytännössä Made of Sundaysin ainoa myyntikanava. Oman viennin, eli oman verkkokaupan osuus viennistä, oli Made of Sundaysiä lukuun ottamatta tapausyrityksissä melko alhainen. Tapausyritysten verkkokauppojen myynnistä ulkomaille vientiin meni arviolta noin 5–20 %.

Keskitasen ja matalan teknologian yritykset kansainvälistyvät yleensä luomalla suoria kontakteja ulkomaisten asiakkaiden kanssa (Tseng & Johnsen 2011, 588). Tapausyritykset olivat olleet messuja lukuun ottamatta olleet melko passiivisia jälleenmyyjähankinnoissa. Lähes kaikissa yrityksissä muut jälleenmyyjät, joita ei ollut tavoitettu messujen kautta, olivat itse ottaneet yrityksiin suoraan yhteyttä yritysten

verkkosivujen kautta. Yritykset olivat olleet pääosin suorassa kontaktissa ulkomaisten jälleenmyyjien kanssa ja ainakin Mifukolta puuttui maahantuojaopporras kokonaan. Kaikissa tapausyrityksissä korostettiin paikallisten agenttien ja jälleenmyyjien merkitystä viennissä ja kansainvälisillä markkinoilla toimiessa. Kohdemarkkinoista Saksa oli tärkeä vientimarkkina kolmella tapausyrityksellä. Saksa oli suosittu erityisesti suurikokoisten markkinoiden ja kestävästä kehitystä arvostavien kuluttajien vuoksi. Seuraavaksi yleisimmät vientimarkkinat olivat Japani ja Ruotsi. Japani oli tärkeä vientimaa Mifukolle ja Costolle. Japanilaiset ovat yleisesti ottaen kiinnostuneista skandinaavisesta muotoilusta ja etsivät myös itse aktiivisesti uusia kiinnostavia alan yrityksiä Internetistä. Mifukolla ja Costolla oli lisäksi Ruotsi yhteinen vientimarkkina, mikä oli saavutettu pohjoismaisten messujen kautta. Made of Sundays poikkesi muista tapausyrityksistä myös vientimarkkinoiden suhteen, sillä kaikki yrityksen tärkeimmät vientimarkkinat sijaitsivat Euroopan ulkopuolella. Yrityksen merkittävimmät vientimaat olivat Australia, Uusi Seelanti, Singapore ja USA. Erityisesti australialaiset ja uusiseelantilaiset ovat Bordes Solan mukaan hyvin tottuneita ostamaan tuotteita verkosta, minkä vuoksi nämä markkinat ovat saattaneet valikoitua yrityksen tärkeiksi vientimarkkinoiksi.

Teoriassa esitettyjä **viennin esteitä** pk-yrityksissä olivat informaation puute, pääoman puute ja vientitoiminnan kustannukset, riittämättömät taidot henkilöstöllä, kova kilpailu ja kilpailukyvyttömyys hinnan suhteen, kulttuuriin tai kieleen liittyvät ongelmat sekä logistiikkaan, tulleihin tai byrokraatiaan liittyvät ongelmat (taulukko 3). Näistä yhdenmukaisia tapausyritysten kohtaamien esteiden kanssa olivat ainakin resurssien puute sekä ongelmat logistiikassa. Yleisimmäksi viennin esteeksi tapausyrityksissä nousi kuitenkin oikeanlaisten jakelijoiden ja kontaktien löytäminen kohdemarkkinoilta. Oikeanlaisten jakelijoiden tavoittaminen koettiin viennin esteeksi Nurmi Clothingissa, Costossa ja Globe Hopessa. Kaikissa tapausyrityksissä hyvien paikallisten jakelijoiden ja agenttien saavuttamista pidettiin yleisesti erittäin tärkeänä. Tämän perusteella teoriassa esitetty väittäjä, että e-kaupankäynnillä voitaisiin korvata paikallisia agenteja, ei saa tukea (esim. Hamill & Gregory 1997 13; Ahokangas & Pihkala 2002, 57; Fariselli 2002, 39). Paikalliset jälleenmyyjät ja agentit helpottavat yrityksen toimintaa kohdemarkkinoilla tekemällä yrityksen brändiä ja tuotteita tunnetuksi paikallisilla markkinoilla. Made of Sundayssa paikallisten jälleenmyyjien kautta toimiminen vähensi myös toimituksiin liittyviä riskejä ja kustannuksia. Myös logistiikkaan liittyvät ongelmat koettiin viennin esteeksi muutamissa tapausyrityksissä. Mifukossa toimitusaikojen suhteuttaminen suurempaan kysyntään koettiin haasteeksi tässä vaiheessa liiketoimintaa. Made of Sundayssa ongelmat toimitusten hallinnassa olivat merkittävin vientiongelma. Nurmi Clothingissa verkkokaupan toimituskustannuksia pidettiin korkeina etenkin EU:n ulkopuolelle toimitettaessa.

### 5.2.2 Toiminta verkossa

Yrittäjämäisesti suuntautuneet yritykset ovat yleensä halukkaampia hyödyntämään Internetin tuomia mahdollisuuksia ja halukkaampia hyödyntämään Internetiä myyntikanavana tukemaan vientimarkkinointia (Mostafa ym. 2005, 299; Sinkovics ym. 2013, 149). Yleisesti ottaen pk-yritykset jotka siirtyvät e-kaupankäynnin markkinoille ovat joko start-up yrityksiä, jotka on suunniteltu alusta alkaen toimimaan Internet-ympäristössä, tai jo olemassa olevia yrityksiä, jotka ottavat e-kaupankäynnin käyttöön laajentaakseen liiketoimintaa uusille usein kansainvälisille markkinoille (OECD 2001, 169, 181). Tässä tutkimuksessa e-kaupankäynti määriteltiin kaikenlaiseksi tavaroiden, palveluiden ja informaation vaihtamiseksi sekä asiakassuhteiden hoitamiseksi Internetin välityksellä. Kaikki tapausyritykset olivat perustamisestaan lähtien toimineet verkossa ja Internetin tuomien mahdollisuuksien laaja hyödyntäminen oli ollut kaikille yrityksille alusta asti selvää. Kaikissa yrityksissä toiminta oli alusta asti suunniteltu siten, että Internetiä hyödynnetään merkittävänä osana liiketoimintakokonaisuutta. Tämä saattoi johtua pitkälti siitä, että yritysten perustamisen aikoihin verkon tuomia mahdollisuuksia on jo yleisesti hyödynnetty laajasti yritystoiminnasta. Kaikki tapausyritykset näkivät verkossa toimimisen itsestäänselvyytensä ja oleellisena osana liiketoimintaa. Koska kaikki tapausyritysten kilpailijat ja yritykset yleisesti toimivat nykypäivänä myös laajalti verkossa, ei e-kaupankäyntiä voida enää pitää yrityksille kilpailuetuna, kuten teoriassa on esitetty (esim. Lu & Julian 2008, 238; Mohamad 2009, 5; Jalali & Soleimani 2014, 135). Ennemminkin, Internetin tarjoamien mahdollisuuksien laaja hyödyntäminen on yrityksissä **välttämättömyys** ja tärkeä ajuri myös kansainvälisen kilpailukyvyyn luomisessa ja ylläpitämisessä (Loane 2005, 275). Kaikissa tapausyrityksissä verkkoa pidettiin merkittävänä osana liiketoimintaa ja itsestäänselvyytensä nykypäivänä markkinoilla toimimisessa.

*”Siis sellaset yritykset, mitkä on niinku pidempään ollu markkinoilla ja pidempään ollu olemassa ja nyt lähtee tekemään sitä (verkkoliiketoimintaa), niin heille se on ehkä isompi kynnys, ku tavallaan tämmösille yrityksille ku me ollaan perustettu 2009 jolloin se on ollu itsestäänselvyys alusta pitäen.”* (Martikainen.)

*”Mä veikkaan että eihän kukaan nykyään perusta enää mitään firmaa, et jos sä et tee sit netissä jotain. Et sehän on periaatteessa lähtökohtaisesti yks hyvin tärkeä osa-alue sitä koko liiketoimintaa.”* (Bengs.)

*” – – kyllähän se nykyään on aika jo, tai siis pitäis olla nykyään aika selviö että sitä (verkkoliiketoimintaa) on.”* (Nurmi.)

Leonidoun (1995, 21) mukaan **kova kilpailu** kohdemarkkinoilla yhdistettynä kyvyttömyyteen tarjota kilpailukykyisiä hintoja ovat suurimmat yritysten kohtaamat viennin esteet. Myös verkossa kilpailu on kovaa ja verkossa menestyminen vaatii yrityksiltä paljon työtä. Lisäksi verkossa toimiessa yritysten pieni koko ja vähäiset resurssit johtavat epäedulliseen kilpailuasetelmaan suuriin yrityksiin nähden. Teoriassa on esitetty, että Internet auttaisi pk-yrityksiä pääsemään yli joistakin, erityisesti pieneen kokoon liittyvistä viennin esteistä (Hamill 1997, 306; Euroopan komissio 2010, 46). Kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että Internetissä toimiessa yritysten pieni koko ja vähäiset resurssit vaikeuttavat edelleen kilpailua suurten yritysten kanssa niin kansallisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla. Verkossa toimivissa kanavissa yritys voi saavuttaa helpommin laajemman näkyvyyden rahallisilla panostuksilla, jolloin suuret yritykset laajemmilla resursseilla ovat edullisemmassa asemassa pieniin yrityksiin nähden. Lisäksi suuret yritykset pystyvät yleensä tarjoamaan edullisemmat ja nopeammat toimitukset verkkokaupan tilauksissa. Erityisesti yksittäiset verkkokaupan toimitukset ulkomaille ovat suomalaiselle mikroyritykselle melko kalliita, jolloin kilpailu kansainvälisten jättien kanssa on vaikeaa. Kilpailukyvyttömyys toimitushinnan suhteen koettiin ongelmalliseksi ainakin Nurmi Clothingissa. Myös Made of Sundaysissa oli ollut ongelmia verkkokaupan toimitusten hallinnan kanssa. Mikroyrityksen on ollut vaikea tehdä sopimuksia suurten kuljetusyritysten kanssa, jotka eivät tarjoa kunnollisia vaihtoehtoja pienivolyymisille yrityksille.

*” – ja se on super vaikee kilpailla taas noitten isojen toimijoitten kanssa mitkä jossain päivässä toimittaa ilmaseks mihin vaan maapallolla tyyliin – et jos vaik Saksassa kuluttaja miettii, et mistä ostaa, et jos se saa sen sieltä Saksasta jostain suoraan, tai jonkun samantyyppisen tuotteen, missä postikulut on pienemmät ja tulee nopeemmin, niin onhan se nyt.” (Nurmi.)*

Vaikka verkossa toimimista ei voida pitää kilpailuetuna ja myös Internetin markkinoilla kilpailu on kovaa, pystyy yritys silti erottumaan edelleen edukseen kilpailijoista myös verkossa. Esimerkiksi Made of Sundays oli onnistunut erottumaan kilpailijoistaan luomalla verkkosivuilleen lämminhenkisen ja iloisen ulkoasun, kun taas yrityksen kilpailijoilla verkkosivujen ilme oli ammattimainen ja vakava. Erilaistuminen kilpailijoista toimii yhtenä kilpailukeinona markkinoilla. Internetin markkinoilla menestyminen vaatii kuitenkin yrityksiltä kovaa työtä ja paljon kärsivällisyyttä. Ei riitä pelkästään se, että yrityksellä on olemassa verkkokauppa ja verkkosivut, vaan niitä pitää aktiivisesti myös markkinoida, ylläpitää ja päivittää uusimman teknologian mukaisiksi. Erityisesti Mifukon ja Nurmi Clothingin haastatteluista kävi ilmi, että verkkokaupan markkinointi ja läpisaaminen sosiaalisessa mediassa on haastavaa ja vaatii paljon työtä. Myös Made of Sundaysissa korostettiin, että verkossa menestyminen vaatii paljon työtä,

aikaa ja kärsivällisyyttä. Kaikissa yrityksissä hyvin rakennettujen verkkosivujen merkitystä korostettiin ja niitä pidettiin elintärkeänä yritykselle. Tapausyritykset olivat myös itse aktiivisesti kehittäneet verkkosivuja vastaamaan markkinoiden tarpeita, esimerkiksi Mifukossa ja Costossa sivujen ulkoasu oli vaihtunut jo useaan kertaan. Sivujen käytettävyyttä ja soveltumista mobiililaitteille pidettiin myös tärkeänä.

*” – – kyl se niinku hyvin suunniteltu ja toimiva verkkosivusto niin onhan se aikamoinen käyntikortti myös, et siihen aika harvoin kuitenki panostetaan.”*

(Martikainen.)

*” – – ja se (verkkokauppa) on sellanen mihin pitäis vielä enemmän panostaa että saa sitäkin puolta kuntoon – – et ehkä siihen verkkokaupan markkinointiin niin suomessa ku ulkomailla pitäis panostaa vielä enemmän, niin sitten saatas sitä esille.”* (Nurmi.)

Yritykset voivat sisällyttää verkkosivuillensa niin paljon **informaatiota** kuin vain haluavat ja myös kansainväliset toimijat voivat reagoida yrityksen tarjontaan (Bennett 1997, 325). Vaikka e-kaupankäynnillä ei voida korvata kokonaan paikallisia agenteja ja jälleenmyyjiä, toimii verkko yhtenä työkaluna nykyisille ja kiinnostuneille jälleenmyyjille tutustua yrityksiin ja niiden tuotteisiin. Tämä kävi ilmi kaikkien tapausyritysten kohdalla. Yritysten nykyiset ja kiinnostuneet jälleenmyyjät pystyvät tutustumaan yrityksen tuotteisiin verkkokaupan kautta huomattavasti helpommin kuin esimerkiksi perinteisten katalogien avulla. Verkkosivuille yritykset voivat lisätä kaikenlaista jälleenmyyjiä ja asiakkaita kiinnostavaa informaatiota, kuten tietoa yrityksen tuotantoprosesseista ja käytetyistä materiaaleista. Mahdollisuus sisällyttää verkkosivuille käytännössä rajattomasti informaatiota on yksi Internetin käytöstä saavutettu merkittävä etu. Erityisesti Made of Sundaysille verkko on paras kanava myydä yrityksen tuotteita, sillä yrityksen myymät tuotteet (sisustustarrat) ovat sellaisia, jotka kaipaavat paljon esittelyä ja myyntityötä. Verkossa yritys pystyy esittelemään tuotteitaan huomattavasti laajemmin, kuin jos ne olisivat esillä myymäläympäristössä. Verkkosivuille yritys voi lisätä esimerkiksi kuvia tuotteista erilaisissa ympäristöissä ja esittelyvideoita.

Asiakkaiden löytäminen on suurin yksittäinen pk-yritysten kohtaama ongelma EU maissa (Euroopan komissio 2014, 26). Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että Internet auttaa viennin esteiden läpäisemisessä erityisesti lisäämällä **näkyvyyttä** ja luomalla **uskottavuutta**. Erityisesti sosiaalinen media edistää yrityksen näkyvyyttä niin kansallisilla kuin kansainvälisilläkin markkinoilla. Sosiaalisen median kanavat ovat globaaleja ja asiakkaat sekä jälleenmyyjät käyttävät sosiaalisen median kanavia ympäri maailmaa. Lisäksi yrityksen tuotteiden saaminen myyntiin kansainvälisiin

verkkokauppoihin lisää näkyvyyttä, sillä kansainvälisissä verkkokaupoissa kävijämäärät ovat yleensä suuria.

*” – – että jos saadaan verkossa näkyvyyttä eri sivuistoilla tai blogeissa tai sosiaalisessa mediassa, niin se näkyvyys on niinku paljon paljon laajempi. Ja sit jos on eri verkkokaupois, vaikka ulkomaisis verkkokaupois, niin taas se että niitten kävijämäärät on paljon suuremmat. Niin onhan se nyt mahdollistanu ihan erilailla kasvun kun jos ei olis verkkoa.”* (Nurmi.)

*”Kyllähän se niinkun luo uskottavuutta.”* (Lukkala.)

*” – – jos kansainvälistyy ja et on ne kansainväliset nettisivut, niin se luo myös sitä uskottavuutta siitä, että yritys on kykenevä hoitamaan asiansa.”*  
(Martikainen.)

Laajempi näkyvyys ja uskottavuus auttavat erityisesti **uusien jälleenmyyjien ja asiakkaiden tavoittamisessa** niin kansallisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla. Kaikki tapausyritykset olivat saaneet kyselyitä kiinnostuneilta jälleenmyyjiltä ulkomailta, jotka olivat löytäneet yrityksen Internetistä ja ottaneet yhteyttä yritykseen suoraan verkkosivujen kautta. Vaikka Mifukolla messut olivat eniten kansainvälistymistä edistänyt kanava, olivat esimerkiksi japanilaiset asiakkaat ja jälleenmyyjät löytäneet yrityksen Internetistä ennen kuin yritys oli osallistunut messuille ollenkaan. Made of Sundays puolestaan oli tavoittanut kaikki kansainväliset jälleenmyyjänsä verkon, erityisesti Instagramin ja Etsy.com:n kautta. Monilla yrityksillä myös verkkokauppojen kansainväliset tilaukset tulivat ympäri maailmaa, eivätkä pelkästään niiltä markkinoilta, joilla yrityksellä oli jälleenmyyntiä. E-kaupankäynnillä pk-yritys voi siis laajentaa kansainvälisesti markkinoitaan tavoittamalla uusia asiakkaita ja jälleenmyyjä ympäri maailmaa. Lisäksi laajat kansainväliset markkinat mahdollistavat laajemman tuotevalikoiman pitämisen. Esimerkiksi Made of Sundaysin skandinaaviset ja aasialaiset asiakkaat pitävät täysin erityyillisistä tuotteista, joten yritys voi pitää tuotevalikoimansa monipuolisena.

Kaikissa tapausyrityksissä kansainvälisille markkinoille tähtäävälle yritykselle toimivat ja englanninkieliset verkkosivut koettiin olevan ensisijaisen tärkeä asia. Pelkästään sillä, että sivut luodaan englanninkielisiksi, pystytään tavoittamaan huomattavasti suuremmat markkinat, kuin että jos sivut olisivat vain suomenkieliset. Lisäksi englanninkieliset verkkosivut antavat yrityksestä **globaalin ja kansainvälisen vaikutelman**.



*”No kyllä mä näkisin et jos on kansainvälisille markkinoille menossa, niin kyllä se on niinkun ensimmäinen juttu, että rakentaa ne nettisivunsa erittäin informatiivisiks, tarinallisiks ja englanninkielisiks.” (Martikainen.)*

*”Tottakai jos ne (verkkosivut) on englanniks, niin jokainen pystyy rajojen ulkopuolella lukeen brändistä ja tutustuun siihen, kun et jos ne olis suomeks. Ja kyl se antaa paljon enemmän sellasen globaalin ja niinkun kansainvälisemmän kuvan siitä toiminnasta et jos ne on englanniks kun et jos ne olis suomeks.” (Bengs.)*

Bennett (1997, 327) esittää, että Internetin käyttö kansainvälisessä markkinoinnissa tarjoaa myös pienille yrityksille suoran ja välittömän pääsyn kansainvälisille markkinoille. Tämä kävi ilmi myös tapausyrityksissä ja yhtenä verkon etuna nähtiinkin olevan se, että luomalla sivut englanninkieliseksi yritys on heti kansainvälisten asiakkaiden tavoitettavissa ja pystyy toimimaan globaaleilla markkinoilla. Toisaalta, Nurmi Clothingissa oli pohdittu myös sitä, pitäisikö yrityksen verkkosivut tai ainakin verkkokauppa kääntää myös suomenkielelle, mikä saattaisi palvella paremmin yrityksen suomenkielisiä asiakkaita. Haastatteluhetkellä yrityksen verkkosivut olivat pelkästään englanninkieliset. Monilla markkinoilla asiakkaat arvostavat sitä että sivut ovat heidän omalla äidinkielellään. Globe Hopessa on verkkokauppa englannin- ja suomen kielen lisäksi myös saksan kielellä, mikä on yrityksen merkittävin vientimarkkina.

Kaikissa tapausyrityksissä oltiin yhtä mieltä siitä, että verkkokauppa on **kustannustehokas** vientikanava, eivätkä siihen liittyvät kustannukset ole kovinkaan suuret. Toisaalta, lähes kaikkien tapausyritysten perustajilla oli suunnittelutaustaa, jolloin he olivat ainakin osittain itse pystyneet luomaan graafista sisältöä verkkosivuille. Tämä on osaltaan saattanut alentaa verkkosivujen kustannuksia monilla tapausyrityksillä. Verkkokaupan kautta suoraan loppuasiakkaalle myytäessä jää yksi välikäsi pois, jolloin syntyy kustannussäästöjä ja yrityksen saama kate on parempi. Kuitenkin, postikulut Suomesta etenkin EU:n ulkopuolelle lähetettäessä ovat melko korkeat, mikä saattaa syödä ainakin osan kustannussäästöistä. Erityisesti Globe Hopessa korostettiin sitä, että yksittäisten kansainvälisten asiakkaiden saavuttaminen ilman verkkokauppaa olisi todella vaikeaa. Kuitenkaan, verkkokauppaa ei pidetty kovinkaan merkittävänä vientikanavana varsinaisen myynnin osalta suurimmassa osassa tapausyrityksistä. Vaikka verkkokauppaa sinänsä pidettiin kustannustehokkaana vientikanavana, ei se ollut riittävä poistamaan paikallisten agenttien ja jälleenmyyjien merkitystä vientimarkkinoilla, jotka olivat edelleen erittäin tärkeitä kansainvälisillä markkinoilla toimiessa.

### 5.2.3 Informaation vaihdanta ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen

Internetin välityksellä yritykset pystyvät **kommunikoimaan** yritysten tai henkilöiden kanssa nopeasti ja edullisesti huolimatta aikaan ja paikkaan liittyvistä rajoituksista (esim. Morgan-Thomas 2009, 268; Ovaskainen 2010, 42). Tapausyrityksissä informaatio yritysten ja eri sidosryhmien välillä kulki pääosin Internetin, erityisesti sähköpostin välityksellä. Costo oli vienyt suhteiden hoitamisen verkon välityksellä vielä pidemmälle ja yrityksellä oli kokonaan oma verkkokauppa ja verkon kautta toimiva tilausjärjestelmä yritysasiakkaille. Nurmi Clothing käytti sosiaalista mediaa kertoakseen yrityksen tuotteista asiakkaille. Mifukossa oltiin päivittäin yhteydessä myös tuottajiin Afrikassa joko Skypeen tai sähköpostin välityksellä. Globe Hopessa lähes kaikki informaatio yrityksen ja sidosryhmien välillä kulki sähköisesti. Made of Sundays toimi muutenkin pääosin verkossa, joten myös viestintä tapahtui pääosin sähköpostin tai sosiaalisen median kautta. Koska Internet poistaa paikkaan ja aikaan liittyvät rajoitukset kommunikaatiossa, saattavat asiakkaiden odotukset olla vaativia. Verkossa asiakkaat voivat odottaa että heidän viesteihinsä vastataan nopeasti riippumatta viikonpäivästä ja kellonajasta, mikä osaltaan aiheuttaa paineita pienyrittäjälle.

Vaikka informaatio kulkikin yritysten ja eri sidosryhmien välillä lähinnä verkon kautta, pidettiin henkilökohtaisia kontakteja edelleen erittäin tärkeinä sekä yritysasiakkaiden että kuluttaja-asiakkaiden kanssa. Nurmi Clothingissa pidettiin tärkeänä sitä, että vaikka ulkomaisia jälleenmyyjä ei päästä kovin usein tapaamaan, heidän kanssaan kommunikoidaan mieluummin puhelimen kuin sähköpostin välityksellä. Nurmi Clothing ja Costo olivat myös mukana erilaisissa tapahtumissa Suomessa ja messuilla ulkomailla, jolloin henkilökohtainen kosketus asiakkaisiin ja jälleenmyyjäin säilyy. Myös Globe Hopessa pidettiin henkilökohtaisia kontakteja tärkeänä erityisesti yrityskaupassa. Vaikka Made of Sundays toimikin lähes kokonaan verkossa, piti myös Bordes Sola henkilökohtaista kontaktia asiakkaisiin erittäin tärkeänä. Hän luo henkilökohtaisen kosketuksen asiakkaisiin pakkaamalla tuotteet kauniisti ja liittämällä lähetyksen mukaan käsinkirjoitetun kortin.

*“You cannot have everything online you also need to have the human contact.”*  
(Bordes Sola.)

*“– henkilökohtaiset kontaktit on silti äärettömän tärkeitä yrityskaupassa. Ei kukaan lähde randomina sieltä tilaamaan Suomesta tuotteita jos ei ole ensin henkilökontaktia.”* (Lukkala.)

*”– sit ollaan tapahtumissa mukana, et se nyt on sit sellanen et sä pääset yhteyksiin kuluttajien kanssa”* (Bengs.)

Teoriassa on esitetty, että Internetin tarjoama etu pk-yritysten kansainvälistymiselle on erityisesti se, että Internetin kautta pk-yritykset pääsevät käsiksi edullisiin **informaation lähteisiin** (esim. Fariselli 2002, 40; Turban ym. 2002, 802; Vahvaselkä 2006, 230; Zhang & Okoroafo 2014, 133). Informaation puutteen on myös teoriassa esitetty olevan merkittävä viennin este pk-yrityksille. Kuitenkaan tässä tutkimuksessa tapausyritykset eivät olleet käyttäneet kovinkaan laajasti verkkoa informaation hankkimiseen kohdemarkkinoista ja asiakkaiden tarpeista näillä markkinoilla. Nurmi Clothing oli ainakin jonkin verran kartoittanut potentiaalisia jälleenmyyjä vientimarkkinoillaan ja pääosin tieto näistä oli löytynyt joko verkosta tai messujen kautta. Globe Hopessa käytettiin verkon lähteitä informaation hankkimiseen vientimarkkinoista. Costossa markkinatutkimusten ei ole koettu olevan kovinkaan relevantteja yritykselle. Made of Sundaysissa oli jonkin verran tutkittu verkosta saatavaa dataa lähinnä siitä, mistä yrityksen asiakkaat tulevat. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella informaation lähteisiin pääsy ei ole kovinkaan merkittävä e-kaupankäynnillä saavutettu etu pk-yritysten kansainvälistymisessä.

Internetin kautta saatava informaatio mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden edullisen **räätälöinnin** asiakkaan tarpeita vastaavaksi (Turban ym. 2002, 26). Koska informaation lähteisiin pääsyn ei todettu olevan kovinkaan merkittävä etu tapausyritysten viennille, ei tätä tietoa hyödyntävää räätälöintiä ollut harjoitettu. Räätälöinnistä voi mahdollisesti olla enemmän hyötyä jollakin toisella toimialalla. Tässä tutkimuksessa tapausyritykset olivat muotoilualalla toimivia yrityksiä ja niiden valmistamat tuotteet olivat fyysisiä. Erityisesti muotoilualalla tuoteräätälöintiä ei yleensä lähtökohtaisesti harjoiteta. Tämän vuoksi tapausyritykset eivät olleet räätälöineet tuotteitaan joidenkin tiettyjen markkinoiden tarpeiden mukaan. Yrityksissä kuitenkin kuunneltiin yleisesti asiakkaiden sekä jälleenmyyjien toivomuksia ja ehdotuksia. Näitä myös toteutetaan siinä määrin kuin ne sopivat yrityksen tuotantoon.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä esitettiin neljä teemaa, joita teorian mukaan e-kaupankäynti pk-yritysten viennissä edistää. Näitä olivat viennin esteiden ylittäminen, tuotteiden ja palveluiden vaihdanta, sidosryhmäsuhteiden hoitaminen ja markkinaorientaation vahvistuminen. Nämä teemat ohjasivat empiirisen osuuden kulkua ja näiden teemojen pohjalta luotiin teemahaastattelun runko. Kuitenkin, teemahaastatteluista nousi esiin myös sellaisia asioita, joita teoriasta ei ilmennyt. Monia teemoja, jotka saivat paljon painoarvoa teoriassa, ei koettu tapausyrityksissä yhtä merkittäviksi. Tutkimuksen tulokset tuovat osaltaan uutta olemassa olevaan teoriaan sekä vahvistavat monilta osin olemassa olevaa teoriaa. Kuitenkin, osa tutkimuksen tuloksista on ristiriidassa käsitellyn teorian kanssa. Osittain nämä ristiriitaisuudet saattavat johtua siitä, että pk-yritysten kenttä on hyvin laaja ja tässä tutkimuksessa on käsitelty vain pientä osaa yhdellä toimialalla toimivista yrityksistä.

Vaikka tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia yritysten sosiaalisen median käyttöä, korostui tuloksissa sosiaalisen median merkittävä asema osana yritysten verkkoliiketoimintaa. Sosiaalinen media linkittyy siis vahvasti e-kaupankäyntiin ja yritysten liiketoimintaan verkossa. Tutkielman teoriaosuudessa ei puhuttu erityisemmin sosiaalisesta mediasta osana e-kaupankäyntiä, joten tämä näkemys tuo uutta olemassa olevaan teoriaan. Sosiaalisella medialla on tärkeä merkitys erityisesti näkyvyyden saavuttamisessa niin kansallisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla. Näkyvyys sosiaalisessa mediassa auttaa edistämään myyntiä verkkokaupassa ja mahdollisesti auttaa yritystä myös jälleenmyyjähankinnassa. Sosiaalisen median lisäksi muut verkon tarjoamat edulliset markkinointimahdollisuudet, kuten hakukoneoptimointi, koettiin myös tärkeiksi näkyvyyden saavuttamisessa. Sosiaalisen median kanavista tapausyrityksissä hyödynnettiin erityisesti Instagramia ja blogeja, jotka molemmat koettiin tehokkaiksi markkinointikanaviksi pien- ja mikrotyrityksille. Osassa tapausyrityksistä Facebookin ei koettu olevan enää pienyrityksille kovinkaan hyvä kanava markkinoida, sillä Facebook-markkinointi vaatii nykyisellään rahallisia panostuksia, jos yritys haluaa saavuttaa laajemman näkyvyyden. Verkossa toimivia ilmaisia ja edullisia sosiaalisen median kanavia hyödyntämällä pk-yrityksillä on mahdollisuus saavuttaa paljon laajempi näkyvyys sekä kansallisesti että kansainvälisesti, kuin mitä ilman verkkoa olisi mahdollista. Yritysten verkkosivut, verkkokauppa ja sosiaalisen median kanavat linkittyvät vahvasti toisiinsa ja muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, joista yritysten koko e-kaupankäynti muodostuu. Erityisesti yritysten verkkokauppojen markkinointi tapahtuu usein

sosiaalisen median kanavissa. Myös sähköposti, jota useimmiten käytetään yhteydenpitoon ja informaation vaihdantaan yritysten ja eri sidosryhmien välillä, liittyy vahvasti e-kaupankäyntiin.

Teoriassa on korostunut näkemys, jonka mukaan merkittävä e-kaupankäynnin tuoma etu pk-yrityksille on mahdollisuus kommunikoida edullisesti eri sidosryhmien kanssa ympäri maailmaa (esim. Hamill 1997, 306; Ahokangas & Pihkala 2002, 57; Morgan-Thomas 2009, 268; Ovaskainen 2010, 42; Jalali & Soleimani 2014, 135). Tutkimusaineiston perusteella tätä pidetään nykyään yrityksissä jo itsestään selvyytinä ja suurin osa informaatiosta yritysten ja sidosryhmien välillä kulkee verkon välityksellä niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin. Erityisesti sähköposti on suosittu väline yhteydenpidossa sidosryhmien kanssa. E-kaupankäynnin luoma mahdollisuus globaaliin kommunikaatioon ei korostunut tutkimuksen tuloksissa kuitenkaan yhtä merkittävästi kuin teoriassa. Tämä saattaa johtua siitä, että verkossa kommunikointia pidetään nykyisin niin itsestään selvyytinä, ettei sen merkitystä korosteta. Toisaalta, Internetin tarjoamien kommunikointimahdollisuuksien globaalius on mahdollistanut sen, että jälleenmyyjät ja asiakkaat ympäri maailmaa voivat ottaa yrityksiin yhteyttä helposti ja edullisesti. Tämä puolestaan on merkittävä e-kaupankäynnillä saavutettu etu. Vaikka verkon kautta kommunikaatio on nopeaa, helppoa ja edullista, ovat henkilökohtaiset kontaktit edelleen erittäin tärkeitä niin yritysasiakkaiden kuin kuluttaja-asiakkaiden kanssa. Verkon avulla ei voida poistaa tarvetta henkilökohtaisille kohtaamisille. Erityisesti pien- ja mikroyrityksissä, jotka toimivat usein yrittäjäjohtoisesti, on hyvä säilyttää henkilökohtainen kontakti asiakkaisiin. Informaation välitön kulku ympäri maailmaa verkon kautta ei ole pienyrittäjille pelkästään etu. Kommunikaatioteknologioiden tehokkuus on aiheuttanut myös sen, että yrityksillä on suuret paineet vastata välittömästi asiakkaiden tiedusteluihin, jolloin yrittäjät ovat kiinni liiketoiminnassaan vuorokauden ympäri ja kaikkina viikonpäivinä.

Teoriassa informaation puutteen on esitetty olevan merkittävä viennin este pk-yrityksille (Leonidou 1995, 21; Hamill & Gregory 1997, 21; Johnson & Turner 2003, 131; OECD 2008, 14; Pinho & Martins 2010, 267; Euroopan komissio 2010, 60), jolloin e-kaupankäynnin tuoma merkittävä hyöty pk-yritysten kansainvälistymisessä on mahdollisuus päästä käsiksi edullisiin informaation lähteisiin kohdemarkkinoista (esim. Fariselli 2002, 40; Turban ym. 2002, 802; Vahvaselkä 2006, 230). Kuitenkaan tässä tutkimuksessa e-kaupankäynnin tuomia mahdollisuuksia päästä käsiksi edullisiin informaation lähteisiin ja mahdollisuutta tehdä markkinointitutkimuksia ei koettu kovinkaan merkittäviksi yritysten kansainvälistymisen kannalta. Myöskään mahdollisuus räätälöidä tuotteita tai palveluita saavutetun markkinainformaation perusteella ei aineiston perusteella ole merkittävä e-kaupankäynnillä saavutettu etu, vaikka teoriassa on näin esitetty (esim. OECD 2001, 157; Turban ym. 2002, 25; Lu & Julian 2008, 239; Ovaskainen 2010, 42). Tutkimustulosten perusteella valinnat

ulkomaisista kohdemarkkinoista eivät välttämättä perustu yritysten aktiivisesti hakemaan tietoon markkinoista, vaan markkinoilta lähtöisin olevaan kiinnostukseen yrityksiä ja niiden tuotteita kohtaan. Yritysten ei välttämättä tarvitse hakea aktiivisesti itse tietoa kansainvälisistä markkinoista ja jälleenmyyjistä näillä markkinoilla, vaan jälleenmyyjät saattavat valikoitua satunnaisesti markkinoilta lähtöisin olevan kiinnostuksen perusteella.

Teoriassa on esitetty myös näkemys, jonka mukaan e-kaupankäynti mahdollistaisi välikäsien, kuten agenttien ja jälleenmyyjien korvaamisen vientimarkkinoilla (esim. Hamill & Gregory 1997, 13; Ahokangas & Pihkala 2002, 57; Fariselli 2002, 39; Ovaskainen 2010, 45). Kuitenkaan tämän tutkimuksen perusteella pk-yritysten e-kaupankäynti ja verkon hyödyntäminen viennissä ei poista paikallisten välikäsien tarvetta. Päinvastoin, erityisesti kansainvälinen verkkokauppa toimii paikallisten jälleenmyyjien tukena ja heidän työkalunaan. Vaikka yrityksillä on mahdollisuus myydä tuotteita suoraan loppuasiakkaalle, jolloin yksi välikäsi jää pois, ovat yritysten verkkokaupat harvoin yksinään riittäviä vientikanavia pk-yrityksille. Paikalliset välikädet tekevät yritystä tunnetuksi markkinoilla ja toiminta vientimarkkinoilla on helpompaa jälleenmyyjien ja agenttien kautta. Vaikka verkko olisi yrityksen ainoa vientikanava, alentaa paikallisten jälleenmyyjien käyttö toimituksiin liittyviä riskejä, kun paikallinen toimija hoitaa jakelun loppuasiakkaalle. Nämä tutkimustulokset ovat yhdenmukaisia Gabrielssonin ja Gabrielssonin (2011, 97–98) kanssa, joiden mukaan ”born global” -yritykset käyttivät Internetiä osana monikanavaista myyntistrategiaa, eivätkä korvaamaan välikäsiä vientimarkkinoilla.

Tämän tutkimuksen perusteella e-kaupankäynnillä saavutettu merkittävin etu pk-yritysten viennille on **markkinoiden laajentuminen**, kuten myös Turban ym. (2002, 25) ovat esittäneet. E-kaupankäynnillä pk-yritykset pystyvät tavoittamaan laajemmin uusia jälleenmyyjä ja asiakkaita kansainvälisiltä markkinoilta, kuin mitä ilman e-kaupankäyntiä olisi mahdollista. Tämä mahdollistaa yrityksille laajemman ja nopeamman kasvun. Markkinoiden laajentumista edistää e-kaupankäynnillä saavutettu **näkyvyys** ja lisääntynyt **uskottavuus** kansainvälisillä markkinoilla. Nämä tutkimustulokset luovat sekä uutta teoriaa että vahvistavat olemassa olevaan teoriaa. Myös Tseng ja Johnsen (2011, 588) ovat esittäneet laajemman kansainvälisen näkyvyyden olevan e-kaupankäynnillä saavutettu etu pk-yrityksille. Kuviossa 4 on vielä esitetty tutkimuksen keskeisimmät teoreettiset johtopäätökset.



Kuvio 4 Teoreettiset johtopäätökset

Kuviossa 4 havainnollistetaan, miten e-kaupankäyntiä hyödyntämällä pk-yritykset voivat edistää vientiään ja kansainvälistymistään. E-kaupankäynnin työkaluja ovat yrityksen kansainväliset verkkosivut, verkkokauppa sekä sosiaalisen median kanavat. Näiden avulla yritys voi saavuttaa lisää näkyvyyttä sekä uskottavuutta kansainvälisillä vientimarkkinoilla. Laajemman näkyvyyden ansiosta potentiaaliset jälleenmyyjät ja asiakkaat kansainvälisillä markkinoilla voivat reagoida yrityksen tarjontaan. Lisääntynyt uskottavuus auttaa siinä, että jälleenmyyjät ja asiakkaat pitävät yritystä luotettavana toimijana kansainvälisillä markkinoilla. Myös verkon kommunikointivälineet, kuten esimerkiksi sähköposti ja Skype, liittyvät myös vahvasti e-kaupankäyntiin. Koska kommunikointi verkon välityksellä on helppoa ja edullista, voivat kiinnostuneet jälleenmyyjät ja asiakkaat ottaa yritykseen yhteyttä vaivattomasti.

## 6.2 Manageriaaliset implikaatiot

Verkossa toimimista ei voida pitää enää yrityksille kilpailuetuna, vaan se on nykypäivänä yrityksille itsestäänselvyys ja elinehto markkinoilla toimimisessa. Tämä koskee lähes kaikki toimialoja, mutta erityisesti kuluttajille suunnattuja tuotteita valmistavat yritykset eivät voi enää toimia ilman verkkoa. Nykypäivänä kuluttajat pitävät itsestäänselvytenä sitä, että yrityksillä on toimivat ja informatiiviset verkkosivut. Verkkosivuja tulisi myös aktiivisesti päivittää uusimman teknologian mukaiseksi. Tällä hetkellä verkkosivujen yhteensopivuus mobiililaitteiden kanssa on tärkeää. Erityisesti kilpailluilla kansainvälisillä markkinoilla pk-yritysten tulisi saavuttaa asema uskottavina toimijoina. Hyvin rakennetuilla ja toimivilla verkkosivuilla

voidaan edistää yrityksen uskottavuutta niin kansallisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla. Hyvät verkkosivut ovat nykypäivän markkinoilla ensisijaisen tärkeä asia ja niihin yritysten kannattaisi tosissaan panostaa. Lisäksi yritysten on mahdollista lisätä verkkosivuillensa lähes rajattomasti tietoa esimerkiksi tuotteista, palveluista, yrityksen arvoista tai tuotantoprosesseista.

Jos yritys on suuntaamassa kansainvälisille markkinoille, on ehdottoman tärkeää, että yrityksen verkkosivut ovat vähintään englanninkieliset. Englanninkieliset verkkosivut antavat yrityksestä globaalin ja kansainvälisen kuvan, vaikka yrityksen kansainvälinen toiminta olisikin pientä. Pelkästään englannin kielellä pystytään saavuttamaan jo melko laajat markkinat, mutta monilla markkinoilla arvostetaan myös sitä, että verkkosivut ovat paikallisella kielellä. Vientitoiminta on myös järkevää hajauttaa useille markkinoille, jolloin riippuvuus markkinoiden heilahtelulle vähenee. Etenkin tällä hetkellä Suomen vaikean taloudellisen tilanteen ja pienten markkinoiden vuoksi pk-yritysten olisi järkevää hakea lisätuloja ja kasvua kansainvälisiltä markkinoilta. E-kaupankäynti voi auttaa osittain pk-yrityksiä vientitoiminnassa ainakin lisäämällä näkyvyyttä ja uskottavuutta kansainvälisillä markkinoilla.

Kansainvälisille markkinoille suuntaavan pk-yrityksen on järkevää luoda myös kansainvälinen verkkokauppa. Kansainvälinen verkkokauppa voi auttaa pk-yritystä kansainvälistymisessä ja edistää vientiä. Verkkokauppa on myös kustannustehokas vientikanava, sillä suoraan verkon kautta loppuasiakkaalle myytäessä jää yksi välikäsi pois. Kuitenkaan, verkkokauppa ei välttämättä riitä ainoaksi vientikanavaksi, eikä se ollut varsinaisena vientikanavana suurimmassa osassa tämän tutkimuksen tapausyrityksissä kovinkaan merkittävä. Vaikka verkkokauppa ei toimisi yrityksen merkittävänä vientikanavana varsinaisen myynnin osalta, toimii se yhtenä työkaluna uusien jälleenmyyjien ja asiakkaiden tavoittamisessa. Verkkokaupan avulla kiinnostuneiden jälleenmyyjien ja asiakkaiden on helppo tutustua yrityksen tuotevalikoimaan. Kiinnostuneet ulkomaiset jälleenmyyjät voivat helposti lähettää yritykselle tiedusteluja sähköpostin välityksellä ja kiinnostuneet asiakkaat voivat tehdä tilauksia suoraan verkkokaupan kautta. Useat jälleenmyyjät taas edistävät edelleen näkyvyyttä ja vahvistavat yrityksen asemaa kansainvälisillä markkinoilla. Kansainvälinen verkkokauppa voi laajentaa yrityksen tarjontaa myös niillä markkinoilla, joilla yrityksellä on jo jälleenmyyntiä. Jälleenmyyjillä ei välttämättä ole myynnissä yrityksen koko valikoimaa toisin kuin verkkokaupassa usein on. Näin jo olemassa olevat asiakkaat voivat tutustua myös yrityksen muihin tuotteisiin, kuin mitä jälleenmyyjillä on saatavilla. Kansainvälinen verkkokauppa voi siis laajentaa pk-yrityksen vientimarkkinoita ja vientimarkkinoilla olevaa tuotevalikoimaa.



### 6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

E-kaupankäynnin ja pk-yritysten viennin yhdistävä tutkimus on ollut vielä melko vähäistä, joten jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheesta löytyy runsaasti. Koska pk-yritysten kenttä on laaja ja heterogeeninen, ovat tutkimuksen laajentamisen mahdollisuudet tällä alueella laajat. Keskisuuret yritykset sekä mikroyritykset eroavat merkittävästi toisistaan jo pelkästään kokonsa perusteella, joten tämänkin tutkimuksen empiirinen osuus olisi voitu suorittaa monella eri tavalla. Tässä tutkimuksessa tapausyritykset rajautuivat muotoilualalla toimiviin mikro- ja pienyrityksiin, jotka valmistivat tuotteita loppukuluttajalle. Tutkimusta voitaisiin laajentaa muille toimialoille ja erikokoisiin yrityksiin. Olisikin mielenkiintoista tutkia, miten näkökulmat e-kaupankäynnin tuomien mahdollisuuksien suhteen vaihtelevat eri toimialojen yrityksissä.

Tämän tutkimuksen aineistona toimineet tapausyritykset olivat kaikki ”born global” -yrityksiä, eli kaikki olivat suunnanneet perustamisestaan lähtien vahvasti kansainvälisille markkinoille. Myös e-kaupankäynnin tarjoamia mahdollisuuksia oli hyödynnetty laajasti alusta asti kaikissa tapausyrityksissä. Erilaisten näkökulmien saavuttamiseksi tutkimusta voisi laajentaa sellaisiin yrityksiin, jotka eivät ole ”born global” -yrityksiä ja mahdollisesti ovat toimineet markkinoilla ennen kuin verkon käyttöä on pidetty yrityksissä itsestään selvyytenä. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten tällaiset yritykset ovat ottaneet käyttöön e-kaupankäynnin mahdollisuudet ja eroavatko heidän näkemykset mahdollisesti ”born global” -yrityksistä.

Yksi tämän tutkimuksen löydöksiä oli sosiaalisen median kanavien vahva linkittyminen yritysten e-kaupankäyntiin. Jatkotutkimuksissa voitaisiin käsitellä tarkemmin sosiaalisen median roolia e-kaupankäynnissä ja näkyvyyden saavuttamisessa kansainvälisillä markkinoilla. Sosiaalista mediaa on varmasti tutkittu jo paljon, mutta uutta näkökulmaa tähän tutkimuskenttään voisi tuoda tutkimukset sosiaalisen median hyödyntämisestä kansainvälisessä markkinoinnissa ja erityisesti verkkokauppojen markkinoinnissa.

## 7 YHTEENVETO

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen rooli elektronisella kaupankäynnillä on suomalaisten pk-yrityksen viennissä. Tutkielman aihe valikoitui teoriasta löytyneen tutkimusaukon kautta, jonka mukaan e-kaupankäynnin ja kansainvälistymisen yhdistävä tutkimus on ollut melko vähäistä ja aiheesta kaivataan lisätutkimuksia. Teoriassa on esitetty, että e-kaupankäynti auttaisi pk-yrityksiä pääsemään yli joistakin kansainvälistymisen esteistä. Koska Suomi on pienen kokonsa ja pienen kansaintaloutensa vuoksi yhä enemmän riippuvainen viennistä ja yritysten kansainvälistymisestä, ovat yritysten kansainvälisyyttä edistävät tutkimukset tärkeitä. Tutkimusongelmaksi muodostui: Miten suomalaiset pk-yritykset hyödyntävät e-kaupankäyntiä viennissään? Tutkimusongelmaa tarkasteltiin pk-yritysten näkökulmasta ja siihen pyrittiin saamaan vastaus alaongelmien kautta, joita olivat: Miten pk-yritykset hyödyntävät e-kaupankäyntiä? Miten pk-yritykset harjoittavat vientitoimintaa ja mitä esteitä tai haasteita siihen liittyy? Miten Internet toimii yritysten vientikanavana?

Tutkielman teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin teorioita e-kaupankäynnistä yleisesti sekä pk-yritysten näkökulmasta. Koska e-kaupankäynnille ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, päädyttiin tässä tutkimuksessa käyttämään e-kaupankäynnistä määritelmää, jonka mukaan e-kaupankäynti on kaikenlaisten tavaroiden, palveluiden ja informaation vaihdantaan sekä asiakassuhteiden hoitamista Internetin välityksellä. Lisäksi teoreettisessa osuudessa käsiteltiin teorioita pk-yritysten kansainvälistymisestä ja viennistä, Internetistä vientikanavana ja e-kaupankäynnistä pk-yritysten viennissä. Teoreettinen viitekehys muodostui neljästä teemasta, jotka nousivat teoriassa esiin e-kaupankäynnillä saavutettuina etuina pk-yritysten viennissä. Näitä olivat viennin esteiden ylittäminen, markkinaorientaation vahvistuminen, sidosryhmäsuhteiden hoitaminen sekä tuotteiden ja palveluiden vaihdanta. Lisäksi pk-yritysten vientiin katsottiin vaikuttavan se, hyödynnettiinkö e-kaupankäyntiä ainoana vientikanavana vai yhtenä vientikanavana. Näiden teoriassa esiintyneiden teemojen pohjalta muodostettiin teemahaastattelun runko tutkielman empiiristä osuutta varten.

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin monitapaustutkimuksena käyttäen kvalitatiivisia menetelmiä. Kvalitatiiviset menetelmät katsottiin tutkimuksen tavoitteisiin sopivaksi, sillä kvalitatiivinen tutkimus sopii tilanteisiin, joissa näkemykset tutkittavasta ilmiöstä ovat vähäisiä. Tutkimusaineistoa kerättiin useista yrityksistä, sillä monitapaustutkimuksessa uusi teoria on paremmin pohjustettu, tarkempi ja paremmin yleistettävissä kuin yksittäisissä tapaustutkimuksissa. Tapausyrityksiksi valikoitui viisi muotoilualalla toimivaa kansainvälisesti suuntautunutta pk-yritystä, jotka hyödynsivät vahvasti e-kaupankäynnin teknologioita liiketoiminnassaan. Yksi tapausyritys oli pienyritys ja neljä olivat mikroyrityksiä. Tutkimusaineisto kerättiin pääosin

teemahaastatteluiden avulla haastatteleamalla yritysten perustajia. Haastatteluiden lisäksi yritysten verkkosivuilta haettiin tietoa yritysten vientimarkkinoista, sekä tarkastettiin, että yritykset käyttävät Internetiä yhtenä vientikanavana.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että e-kaupankäynti auttaa pk-yrityksiä viennissä ja kansainvälistymisessä erityisesti lisäämällä näkyvyyttä ja luomalla uskottavuutta kansainvälisillä markkinoilla. Englanninkieliset verkkosivut antavat lisäksi yrityksistä globaalin ja kansainvälisen vaikutelman. Sosiaalinen media nousi yhdeksi merkittäväksi kanavaksi, jonka kautta laajempi näkyvyys voidaan saavuttaa niin kansallisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla. Tämä toi uutta olemassa olevaan teoriaan. Laajentuneen näkyvyyden ansiosta kiinnostuneet ulkomaiset jälleenmyyjät ja asiakkaat voivat ottaa yrityksiin yhteyttä ja ostaa yritysten tuotteita. Kansainvälinen verkkokauppa toimii myös nykyisille ja potentiaalisille jälleenmyyjille kanavana tutustua yrityksen valikoimaan helposti. Merkittävin e-kaupankäynnillä saavutettu etu pk-yritysten viennille oli markkinoiden laajentuminen. Markkinat laajentuivat jo olemassa olevilla vientimarkkinoilla laajemman tuotevalikoiman esittelyn kautta sekä uusille markkinoille yrityksen tavoittaessa uusia jälleenmyyjä verkkoa kautta. Lisäksi kansainvälisen verkkokaupan kautta yksittäiset asiakkaat ympäri maailmaa pystyvät tutustumaan yrityksen brändiin ja edustamiin arvoihin sekä ostamaan yrityksen tuotteita. Vaikka e-kaupankäynnistä on etua pk-yritysten kansainvälistymisessä, ei se ole yksinään riittävä poistamaan paikallisten välikäsien merkitystä vientimarkkinoilla. Verkossa toimiminen on nykypäivänä yrityksille erittäin tärkeää ja olennainen osa liiketoimintaa.

## LÄHTEET

Abebe, Michael (2014) Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small- and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21 (1), 100–116.

About Etsy < <https://www.etsy.com/about/>>, haettu 12.1.2015.

Abouzeedan, A. – Busler, M. (2007) 'Internetization Management': The Way to Run the Strategic Alliances in the E-globalization Age. *Global Business Review*, Vol. 8 (2), 303–321.

Ahokangas, P. – Pihkala, T. (2002) *Kansainvälistyvä yritys*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Amarasena, Anura (2008) The Internet in the Performance of Small Exporting Firms A Developed to Developing Country Market Context. *Journal of Internet Business*, (5), 51–80.

Andersson, S. – Wictor, I. (2003) Innovative Internationalisation in New Firms: Born Globals the Swedish Case. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1 (3), 249–276.

Armario, J. M. – Ruiz, D. M. – Armario, E. M. (2008) Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, Vol. 46 (4), 485–511.

Bennett, Robert (1997) Export marketing and the Internet: Experiences of Web site use and perceptions of export barriers among UK businesses. *International Marketing Review*, Vol. 14 (5), 324–344.

Berg, Venla (2004) *Pk-yritysten sähköinen liiketoiminta – Tarpeet kehittää julkista palvelutarjontaa*. KTM Julkaisuja 14/2004. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Charbonneau, J. – Menon, H. (2013) A STRATEGIC APPROACH to SME export growth. *International Trade Forum* (1), 32–33.

Costo.fi < <http://www.costo.fi/>>, haettu 18.12.2014.

- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. – Graebner, M. E. (2007) Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (1), 25–32.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2014) Pk-yritysten toimintaympäristö – Yritysten menestyminen toimintaympäristön murroksessa. Pk-toimintaympäristökysely. <[http://ek.fi/wp-content/uploads/PKtoimintaymparisto\\_huhtikuu2014.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/PKtoimintaymparisto_huhtikuu2014.pdf)>, haettu 20.9.2014.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd, Lontoo.
- Euroopan komissio (2006) Pk-yritysten uusi määritelmä: Käyttäjän opas ja ilmoitusmalli. <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_fi.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf)>, haettu 30.3.2014.
- Euroopan komissio (2010) Internationalisation of European SMEs. <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation\\_of\\_european\\_smes\\_final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/internationalisation_of_european_smes_final_en.pdf)>, haettu 22.9.2014.
- Euroopan komissio (2014) Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery. <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf)>, haettu 12.12.2014
- Fariselli, Patricia (2002) E-commerce for Development: A General Framework. Teoksessa: *Electronic Commerce for Development*, toim. Andrea Goldstein – David O’Connor, 35–54. Pariisi: OECD Publications.
- Flick, Uwe (2007) *Designing Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd, Lontoo.
- Gabrielsson, M. – Gabrielsson, P. (2011) Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review*, Vol. 20 (1), 88–99.

- Gereffi, Gary (2011) The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. *IDS Bulletin*, Vol. 32 (3), 30–40.
- Ghauri, P. – Gronhaug, K. (2010) *Research Methods in Business Studies*. 4. p. Pearson Education Limited, Essex.
- Globehope.com < <https://www.globehope.com> >, haettu 12.12.2014.
- Gregory, G. – Karavdic, M. – Zou, S. (2007) The effects of e-commerce drivers on export marketing strategy. *Journal of International Marketing*, Vol. 15 (2), 30–57.
- Hamill, Jim (1997) The Internet and international marketing. *International Marketing Review*, Vol. 14 (5), 300–323.
- Hamill, J. – Gregory K. (1997) Internet Marketing in the Internationalisation of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 (1-3), 9–28.
- Houghton, K. A. – Winklhofer, H. (2004) The Effect of Website and E-Commerce Adoption on the Relationship between SMEs and Their Export Intermediaries. *International Small Business Journal*, Vol. 22 (4), 369–388.
- Jalali, S. H. – Soleimani, M. (2014) An Investigation about the Impacts of E-commerce Adoption on Export Performance. *International Journal of Modern Management & Foresight*, Vol. 1 (3), 129–138.
- Johnson, Debra – Turner, Colin (2003) *International Business: Themes and issues in the modern global economy*. Routledge, Lontoo.
- Ju, M. – Murray, J. Y. – Kotabe, M. – Gao, G. Y. (2011). Reducing distributor opportunism in the export market: Effects of monitoring mechanisms, norm-based information exchange, and market orientation. *Journal of World Business*, Vol. 46, 487–496.
- Karavdic, M. – Gregory, G. (2005) Integrating E-Commerce into Existing Export Marketing Theories: A Contingency Model. *Marketing Theory*, Vol. 5 (1), 75–104.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

- Kumar, Ranjit (2005) *Research methodology : a step-by-step guide for beginners*.  
2. p. SAGE Publications Ltd, Lontoo.
- Kurunmäki, Kimmo (2007) Vertailu. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, toim. Markus Laine – Jarkko Bamberg – Pekka Jokinen, 74–92. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Laine, M. – Peltonen, L. (2007) Ikkuna muutokseen. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, toim. Markus Laine – Jarkko Bamberg – Pekka Jokinen, 93–108. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Laitinen, Hanne (1998) *Tapaustutkimuksen perusteet*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 55, Kuopio.
- Larjovuori, R-L. – Laiho, M. – Talonen, H. (2004) *Kansainvälistyvän pk-yrityksen liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet*. KTM Julkaisuja 27/2004, Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Lawson, R. – Alcock, C. – Cooper, J. – Burgess, L. (2003) Factors affecting adoption of electronic commerce technologies by SMEs: an Australian study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10 (3), 265–276.
- Leonidou, Leonidas (1995) Export barriers: Non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, Vol. 12 (1), 4–25.
- Loane, Sharon (2005) The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3 (4) 263–277.
- Lu, N. V. – Julian, C. (2007) The internet and export marketing performance: The empirical link in export market ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 19 (2), 127–144.
- Lu, N. V. – Julian, C. (2008) The Internet, Strategy and Performance: A Study of Australian Export Market Ventures. *Journal of Global Marketing*, Vol. 21 (3), 231–240.
- Madeofsundays.com < <http://www.madeofsundays.com/>>, haettu 18.12.2014.

Mifuko.fi < <http://www.mifuko.fi/>>, haettu 12.12.2014.

Mohamad, Rosli (2009) Electronic Commerce Adoption in SME: The Trend of Prior Studies. *Journal of Internet Banking and Commerce*, Vol. 14 (2), 1-17.

Morgan-Thomas, A. – Bridgewater, S. (2004) Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels. *International Marketing Review*, Vol. 21 (4/5), 393–408.

Morgan-Thomas, Anna (2009) Online activities and export performance of the smaller firm: a capability perspective. *European Journal of International Management*, Vol. 3 (3), 266–285.

Mostafa, R. H. A. – Wheeler, C. – Jones, M. V. (2005) Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3 (4), 291–302.

Myers, Michael D. (2009) *Qualitative Research in Business & Management*. SAGE Publications Ltd, Lontoo.

Mäkelä, Klaus (1990) Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Klaus Mäkelä, 42–61. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Nurmiclothing.com < <http://www.nurmiclothing.com/>>, haettu 20.12.2014.

OECD (2001) *Enhancing SME Competitiveness: The OECD Bologna Ministerial Conference*. OECD Publishing, Pariisi.

OECD (2008) *Removing Barriers to SME Access to International Markets*. OECD Publishing, Pariisi.

Ovaskainen, Marko (2010) *Qualification Requirements of SMEs in Internet-based Electronic Commerce – Findings from Finland*. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in business and economics 87.

Oviatt, B. M. – McDougall P. P. (1994) Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol. 25 (1), 45–64.



- Pinho, J. – Martins, L. (2010) Exporting barriers: Insights from Portuguese small- and medium-sized exporters and non-exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 8 (3), 254–272.
- Pk-yritysten kansainvälistymisrahoitustyöryhmän mietintö* (2009) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Konserni 44/2008, Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Rubin, Herbert J. – Rubin Irene S. (2005) *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. 2. p. SAGE Publications Inc., California.
- Sinkovics, N – Sinkovics, R. – Jean, R-J (2013) The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, Vol. 30 (2), 130–155.
- Solaymani, S. – Sohaili, K. – Yazdinejad, E. A. (2012) Adoption and use of e-commerce in SMEs: A case study. *Electronic Commerce Research*, Vol. 12 (3), 249–263
- Stockdale, R. – Standing, C. (2006) A classification model to support SME e-commerce adoption initiatives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 (3), 381–394.
- Tilastokeskus (2012) Yritysrekisterin vuositilasto [verkkojulkaisu]. Liitetaulukko 2. PK- ja suurten yritysten määrä, henkilöstö ja liikevaihto 2012 (EU:n suositukseen perustuva kokoluokitus). Helsinki: Tilastokeskus. <[http://www.stat.fi/til/syr/2012/syr\\_2012\\_2013-11-28\\_tau\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2012/syr_2012_2013-11-28_tau_002_fi.html)>, haettu 30.3.2014.
- Tilastokeskus (2013) Tietotekniikan käyttö yrityksissä [verkkojulkaisu]. 4. Sähköinen kauppa. Helsinki: Tilastokeskus. <[http://www.stat.fi/til/icte/2013/icte\\_2013\\_2013-11-26\\_kat\\_004\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/icte/2013/icte_2013_2013-11-26_kat_004_fi.html)>, haettu 17.9.2014.
- Tseng, K-M. K. – Johnsen, R. E. (2011) Internationalisation and the internet in UK manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 18 (3), 571–593.

Tulli (2014) Tavaroiden ulkomaankauppa yritystyypeittäin vuonna 2013. Helsinki: Tulli <[http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/yritykset/yritys13/liitteet/2014\\_M10.pdf](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/yritykset/yritys13/liitteet/2014_M10.pdf)>, haettu 17.9.2014.

Turban, E. – King, D. – Lee, J. – Warkentin, M – Chung, M. H. (2002) *Electronic Commerce – A Managerial Perspective*. Pearson Education, Inc., New Jersey.

Vahvaselkä, Irma (2006) *Strategic Behaviour and Performance in Internationalisation of SMEs*. University of Vaasa, Vaasa.

Yamin, M. – Sinkovics, R. (2006) Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, Vol. 15 (4), 339–360.

Yin, Robert K. (1989) *Case study research: design and methods*. SAGE Publications Inc., Newbury Park, California.

Zhang, H. – Okoroafo, S.C. (2014) An E-Commerce Key Success Factors Framework for Chinese SME Exporters. *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 6 (1), 129–137.

Winklhofer, H. – Houghton, K. – Chesney, T. (2012) How Advanced are Websites of SME Exporters? An Investigation into Drivers and Inhibitors. *International Marketing Research*, Vol. 17, 395–426.

Haastattelut:

Bengs, Anders, perustaja/omistaja, Costo. Haastattelu 17.12.2014.

Bordes Sola, Alba, perustaja/omistaja, Made of Sundays. Haastattelu 17.12.2014.

Lukkala, Seija, perustaja/toimitusjohtaja, Globe Hope. Puhelinhaastattelu 1.12.2014.

Martikainen, Mari, perustaja/omistaja, Mifuko. Puhelinhaastattelu 3.12.2014.

Nurmi, Annina, perustaja/omistaja, Nurmi Clothing. Haastattelu 19.12.2014.

## LIITTEET

### LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

#### Yrityksen profiili

- Haastateltavan nimi ja asema organisaatiossa
- Mistä idea yritykseen on lähtenyt?
- Montako vuotta yritys on toiminut? (perustamisvuosi)
- Yrityksen koko (työntekijöiden lukumäärä ja liikevaihto v.2013)

#### Kertoisitteko yleisesti teidän **kansainvälistymisestä** ja erityisesti **viennistä**

- koska vientitoiminnot on aloitettu ja miten?
- mitä kanavia käyttäen? miksi?
- millaisia ongelmia kohtasitte?
- minkälaisia motiiveja yrityksellä oli aloittaa vientitoiminnot?
- oliko alusta asti selvää että kansainvälistytään vai syntyikö päätös myöhemmin?
- vienti-intensiteetti, eli mikä on suunnilleen viennin osuus liikevaihdosta?
- mitkä ovat teidän merkittävimmät vientialueet?
- miksi juuri nämä maat ovat valikoituneet tärkeimmiksi vientikohteiksi?

#### Kertoisitteko yleisesti teidän **verkkokaupasta** ja miten se toimii **vientikanavana**

- koska teidän verkkokauppa on avattu ja onko se aluksi jo ollut kansainvälinen vai onko ulkomaille vienti verkkokaupan kautta aloitettu vasta myöhemmin?
- onko verkkokauppa jotenkin helpottanut vientimarkkinoille pääsyä? miten?
- osaatteko arvioida, paljonko suunnilleen teidän verkkokaupalla on vientiä ulkomaille?
- pidättekö verkkokaupan olemassa oloa merkittävänä viennin kannalta?
- tulevatko verkkokaupan tilaukset samoilta alueilta missä on jo jälleenmyyjä vai ovatko asiakkaat tai jälleenmyyjät joillain muilla markkinoilla löytäneet yrityksen verkon kautta?

- (jos muita alueita: koetteko että olisi tarvetta hankkia myös jälleenmyyjiä näiltä alueilta vai onko verkkokauppa riittävä vientikanava?)
- onko verkko kustannustehokas vientikanava verrattuna paikallisten jälleenmyyjien tai agenttien hankkimiseen?

Kertoisitteko yleisesti miten käytätte e-kaupankäyntiä **sidosryhmäsuhteiden** hoitamiseen (asiakkaat, toimittajat, jälleenmyyjät)?

- miten e-kaupankäyntiä hyödynnetään suhteiden hoitamisessa jälleenmyyjien kanssa?
  - miten e-kaupankäyntiä hyödynnetään suhteiden hoitamisessa kuluttaja-asiakkaiden kanssa?
  - miten e-kaupankäyntiä hyödynnetään suhteiden hoitamisessa toimittajien kanssa?
  - onko verkko tehokas kanava suhteiden hoitamisessa vai tarvitaanko edelleen myös henkilökohtaisia kontakteja?
  - millaiset asiakkaat ovat teidän kohderyhmä ja tavoitetaanko heidät verkosta?
  - hankitteko informaatiota teidän vientimarkkinoista e-kaupankäynnin avulla, esimerkiksi tietoa asiakkaiden tarpeista ja mieltymyksistä, kilpailijoista ja markkinaympäristöstä? miten?
  - oletteko räätälöineet tuotteita tämän hankitun informaation perusteella vastaamaan asiakkaiden tarpeita jollain tietyillä markkinoilla? miten?
- Koetteko että e-kaupankäynti toimii yritykselle kilpailuetuna kansainvälisillä markkinoilla?
  - Mikä on mielestänne suurin hyöty mikä e-kaupankäynnillä saavutetaan kansainvälisillä markkinoilla?
  - Tuleeko jotain muuta mieleen liittyen aiheeseen miten pk-yritykset voivat hyödyntää e-kaupankäyntiä viennissä ja kansainvälistymisessä?