

# **Terveysteknologiayritysten suhdetoiminta ja verkostojen rakentaminen kansainvälisillä markkinoilla**

Aija Pirinen

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Marraskuu 2014

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Aija Pirinen	
Työn nimi – Title Terveysteknologiayritysten suhdetoiminta ja verkostojen rakentaminen kansainvälisillä markkinoilla	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu
Aika – Month and year Marraskuu 2014	Sivumäärä – Number of pages 73 + liitteet
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli kartoittaa, miten terveysteknologiayritykset ovat viestineet päästäkseen kansainvälisille markkinoille. Tutkielmassa selvitettiin, miten terveysteknologiayritykset viestivät rakentaakseen kansainvälisiä verkostoja, millaista suhdetoimintaa yritykset harjoittavat ulkomaisten sidosryhmiensä kanssa, millaisilla viestintäkeinoilla yritykset rakentavat luottamusta sidosryhmiensä kanssa ja millaisia viestintävälineitä ne käyttävät viestiäkseen ulkomaisten sidosryhmiensä kanssa. Tutkimus toteutettiin yritysjohtajien teemahaastatteluina ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että yritysten toimitusjohtajilla on merkittävä rooli verkostojen rakentamisessa. Merkittävimpänä verkostoitumisen välineenä koettiin henkilökohtainen tapaaminen. Messut ja kongressit nähtiin hyvinä verkostoitumisen foorumeina. Verkostoitumisessa hyödynnettiin myös mielipidevaikuttajia. Säännöllinen yhteydenpito sidosryhmiin koettiin tärkeänä. Merkittävänä suhdetoiminnan muotona nousi esille henkilökohtaisten suhteiden ja jopa kaveruuden rakentaminen yhteistyökumppaneiden kanssa. Tutkimusaineistosta nousi esiin kuusi pääasiallista viestintäkeinoa, joilla yritykset pyrkivät osoittamaan luottamusta. Nämä ovat henkilökohtainen tapaaminen, referenssien hyödyntäminen, nopea reagointi ja kysymyksiin vastaaminen, tiedottaminen ja kumppanin pitäminen ajan tasalla, aikatauluista ja lupauksista kiinni pitäminen sekä tuotteiden ja dokumenttien siisti ulkoasu.</p> <p>Sähköposti oli tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä käytetyin viestintäväline. Sen sijaan sosiaalista mediaa yritykset eivät juuri hyödyntäneet kansainvälisessä toimintaympäristössään.</p>	
Asiasanat – kansainvälistyminen, luottamus, PR, suhdetoiminta, verkostoituminen, verkostot	
Säilytyspaikka –Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja – Additional information	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	3
2.1. Näkökulmia kansainvälistymiseen .....	3
2.2 Kansainvälistymisen mallit ja teorit.....	5
2.2.1 Uppsala-malli.....	6
2.2.2 Born global -malli.....	7
2.2.3 Kansainvälistymisen verkostomallit .....	10
3 VIESTINTÄ JA YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN .....	13
3.1 PR eli suhdetoiminta .....	13
3.1.1 PR kansainvälisten verkostojen rakentajana .....	15
3.1.2 PR ja kansainväliset sidosryhmät.....	17
3.1.3 Johtaja ja suhdetoiminta .....	20
3.2 Viestintä luottamuksen synnyttäjänä .....	20
3.3 Sosiaalinen media kansainvälistymisen tukena .....	23
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	27
4.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet .....	27
4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	27
4.3 Tutkimusmenetelmät .....	28
4.4 Kohdeorganisaatiot ja aiheen rajaus .....	30
4.5 Aineistonkeruun toteutus.....	32
4.6 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä .....	34
5 TULOKSET .....	38
5.1 Terveysteknologiayritysten kansainvälistyminen .....	38
5.2 Kansainvälisten verkostojen rakentaminen .....	40
5.2.1 Henkilökohtainen tapaaminen verkostoitumisen perustana.....	43
5.2.2 Messut ja kongressit verkostoitumisen foorumeina.....	48
5.3 Suhdetoiminta kansainvälisten sidosryhmien kanssa.....	50
5.4 Luottamuksen rakentamisen keinot .....	54
5.5 Viestintävälineet kansainvälisessä yhteydenpidossa .....	57
6 PÄÄTÄNTÖ .....	61
6.1 Tulosten pohdinta .....	61
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet .....	65
KIRJALLISUUS .....	67
Liite 1: Teemahaastattelun runko .....	74

# 1 JOHDANTO

Pienenä ja avoimena kansantaloutena Suomi on riippuvainen yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä. Yritysten kansainvälistyminen onkin yksi maamme menestyksen kulmakivistä. (Vahvaselkä 2009, 15.) Paine yritysten kansainvälistymiseen on kasvanut. Kansainvälinen laajentuminen tarjoaa yrityksille uusia mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaansa. Kansainvälistyminen kannustaa yrityksiä kasvattamaan kilpailukykyään, kehittämään uusia tuoteideoita, synnyttämään innovaatioita ja käyttämään uusinta teknologiaa. (Hollensen 2011, 6.)

Kansainvälistyminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään. Yrityksen kansainvälistyminen harvoin onnistuu, mikäli yritys ei ole valmistautunut siihen etukäteen (Hollensen 2011, 6). Pk-yrityksille kansainvälistyminen on aina iso haaste (Vahvaselkä 2009, 15). Taloudellisten haasteiden lisäksi kansainvälistymiseen liittyy usein viestinnällisiä haasteita (Miller 2012, 3). Monissa tapauksissa yrityksen kansainvälistymisen esteet liittyvätkin juuri vuorovaikutukseen ja viestintään (Purhonen 2011, 25).

Tässä pro gradussa perehdytään yritysten kansainvälistymisen viestinnällisiin ilmiöihin. Tutkielman tavoitteena on kartoittaa, *miten terveysteknologiayritykset ovat viestineet päästäkseen kansainvälisille markkinoille*. Tutkielmassa selvitetään, miten terveysteknologiayritykset viestivät rakentaakseen kansainvälisiä verkostoja, millaista suhdetoimintaa yritykset harjoittavat ulkomaisten sidosryhmiensä kanssa, millaisilla viestintäkeinoilla yritykset rakentavat luottamusta sidosryhmiensä kanssa ja millaisia viestintävälineitä yritykset käyttävät viestiäkseen ulkomaisten sidosryhmiensä kanssa. Aihetta tarkastellaan Kuopion alueella toimivien kansainvälistyneiden terveysteknologia-alan yritysten näkökulmasta. Tutkielma toteutettiin haastattelemalla kuutta yritysjohtajaa, sillä tutkielmassa haluttiin saada nimenomaan johdon näkemyksiä kansainvälisten verkostojen rakentamisesta.

Inspiraatio tähän tutkimusaiheeseen syntyi keväällä 2014, jolloin kirjoittaja vieraili toimittajan roolissa kuopiolaisen lääkealan valmistajan, Medikro Oy:n uusien toimitilojen avajaisissa. Yhtiön johdon kertomukset kansainvälisten markkinoiden ulottuvuuksista herättivät kirjoittajan kiinnostuksen yritysten kansainvälistymiseen ja siihen, miten kansainvälisille markkinoille

tähtäävät yritykset viestivät ja rakentavat verkostojaan ulkomailla. Tutkimusaiheen voi katsoa perustelluksi, sillä Suomen menestys on sidoksissa pk-yritysten kansainvälistymiseen (Vahvaselkä 2009, 15). Suomen lähimarkkinoiden kasvu on hidasta ja ajoittain jopa olematonta, joten yritysten on etsittävä uutta liikevaihtoa yhä kaukaisemmilta ja kulttuurisesti erilaisilta markkinoilta (FinPro 2013, 3).

Kansainvälistymistutkimuksen pohja on kansainvälisen bisneksen alalla (Torkkeli 2013, 27) ja viime vuosina kansainvälistyminen onkin ollut yksi kansainvälisen bisneksen tärkeimpiä tutkimusalueita (Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson 2006, 2). Länsimaisen kansainvälistymistutkimuksen pohjana on 1970-luvun loppupuolella kehitetty Uppsala-malli (Johanson & Weidersheim-Paul 1975; Johanson & Vahlne 1979), joka kuvaa yritysten kansainvälistymisen vaiheittaista etenemistä kotimaasta ulkomaan markkinoille (Pandian & Sim 2002, 3). Viime vuosina kauppatieteiden kansainvälistymistutkimuksen näkökulmat ovat lähentyneet viestintätieteiden tutkimusalueita ja tutkimus on painottunut yritysten verkostojen luomiseen ja luottamuksen rakentamiseen kansainvälisillä markkinoilla. Muun muassa Johanssonin ja Vahlne vuonna 2009 julkaisema kansainvälistymisen verkostomalli (network model) korostaa verkostojen ja luottamuksen rakentamisen merkitystä yrityksen kansainvälistymisprosessissa (Johanson & Vahlne 2009, 1414). Verkostojen rakentamisessa viestinnällä on suuri rooli.

Viestinnän alalla kansainvälistymisen tutkimus lähti voimakkaaseen nousuun vuonna 2008 ja muutaman viime vuoden aikana onkin julkaistu useita tieteellisiä artikkeleita kansainvälistymisestä ja monikulttuurisesta PR:stä (Jain, Moyaa & Molledab 2014, 595). Sen sijaan Suomessa kansainvälisen PR:n tutkimus on vasta alkutekijöissä. Kansainvälistymiseen liittyvien viestinnällisten ilmiöiden tutkiminen on tärkeää, sillä viestinnällä ja vuorovaikutuksella on todettu olevan merkittävä rooli yrityksen kansainvälistymisprosessissa ja ulkomaisten yhteistyökumppanuuksien rakentamisessa ja säilyttämisessä (Purhonen 2011, 40). Eri kulttuurialueille laajentuville yrityksille viestinnän merkitys on ilmeinen, joten kansainvälistymisen myötä PR:n merkityksen voidaan olettaa kasvavan (Sriramesh & Vercic 2012, 12).

Kansainvälistyneiden yritysten verkostosuhteita tutkineet Chetty ja Stangl (2010, 1740) esittävät oman tutkimuksensa jatkotutkimusaiheeksi sen, miten yritykset rakentavat verkostojaan ulkomailla. Myös Johanson ja Vahlne (2009, 1426) näkevät, että olisi tärkeää selvittää, miten kansainvälistyvät yritykset rakentavat suhteita ulkomailla. Tämä pro gradu -tutkielma pyrkii osaltaan vastaamaan näihin aiemmin esitettyihin jatkotutkimushaasteisiin.

## 2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Jotta voidaan ymmärtää kansainvälistyvien yritysten viestintää, on ensin hahmotettava, mitä kansainvälistymisellä tarkoitetaan ja miten yritys voi kansainvälistyä. Tämän kappaleen alussa luodaan lyhyt katsaus suomalaisyritysten kansainvälistymisen historiaan, syihin ja mahdollisuuksiin. Sen jälkeen tutustutaan kansainvälistymisen malleihin ja teorioihin, joista tarkemmin esitellään kansainvälistymisen Uppsala-malli, born global -malli ja verkostomalli.

### 2.1. Näkökulmia kansainvälistymiseen

Verrattuna muihin Länsi-Euroopan maihin Suomi on kansainvälistynyt melko hitaasti. Teolliset yritykset alkoivat kansainvälistyä 1850-luvulla, rakensalan vienti voimistui 1970-luvulla ja palvelusektori vuodesta 1975 alkaen. Kaupan kansainvälistyminen käynnistyi vasta 1980-luvulla. Suomen varsinaiseksi kansainvälistymisvaiheeksi kutsutaan 1980- ja 90-lukuja. (Vahvaselkä 2009, 18 - 19.) Tilastokeskuksen mukaan suomalaisyritykset harjoittivat vuonna 2012 liiketoimintaa lähes 4 900 tytäryhtiössä kaikkiaan 119 eri maassa. Henkilöstöä suomalaisyrityksillä oli ulkomailla kaikkiaan yli 570 000. Yksittäisistä maista eniten henkilöstöä oli Kiinassa, Ruotsissa, Venäjällä ja Intiassa. (Tilastokeskus 2014.)

Yrityksen *kansainvälistymisellä* (internationalization) tarkoitetaan kaupan tekoa monissa eri maissa, mutta usein kuitenkin rajatulla alueella, esimerkiksi Euroopassa (Hollensen 2011, 6). Yrityksen kansainvälistyminen voidaan nähdä prosessiksi, jossa yrityksen sitoutuminen kansainvälisiin operaatioihin kasvaa. Siinä yritys siirtää tuotteitaan, palveluitaan ja resurssejaan maiden välillä samalla kun se laajentaa kaupankäyntiään kotimaisten markkinoiden ulkopuolelle. Tässä prosessissa yrityksen on valittava, missä maissa ja millä tasolla se operoi. (Luostarinen & Welch 1990, 360.) Calofin ja Beamishin (1995, 116) määritelmän mukaan kansainvälistyminen on ”prosessi, jossa yri-

tyksen operaatiot (strategiat, rakenteet, resurssit ym.) mukautetaan kansainvälisiin ympäristöihin”.

Usein kansainvälistymisellä tarkoitetaan erityisesti yritysten operointia oman maan ulkopuolella. Tässä tutkielmassa kansainvälistymistä tarkastellaan erityisesti pienten ja keskisuurten, eli PK-yritysten näkökulmasta. Tässä kappaleessa kansainvälistyvistä organisaatioista käytetään termiä *yritys*. Tällä halutaan korostaa, että työssä käsitellään nimenomaan voittoa tuottavia yhtiöitä, eikä esimerkiksi voittoa tavoittelemattomia, yleishyödyllisiä organisaatioita. Sen sijaan kappaleessa 3 käytetään myös termiä *organisaatio*, koska se on yleisesti käytetty käsite viestintäalan kirjallisuudessa.

Viime vuosina yritysten toimintaympäristö kansainvälisillä markkinoilla on ollut voimakkaan muutoksen kohteena. Kilpailu kovenee jatkuvasti, eivätkä perinteiset kansainvälistymisen muodot enää toimi. (Finpro 2013, 3.) Kansainvälistyminen ei ole enää niinkään alueellisesti rajattua, vaan yhä useammin koko maapallon kattavaa. Siksi kansainvälistymisestä voidaan useimmiten käyttää myös termiä *globalisoituminen*. (Äijö 2001, 9.) Globalisaatio nähdään kansainvälistymistä laajempänä, eri mantereille ulottuvana ilmiönä. Globalisaatiolla tarkoitetaan trendiä, jossa yritykset ostavat, kehittävät tuotteitaan ja palveluitaan useimmissa maailman maissa ja maailman eri alueilla (Hollensen 2011, 6). Globalisaatio-sanan käyttöön liittyy myös riskejä, sillä sanalla on myös negatiivisia konnotaatioita. Globalisaation voidaan nähdä johtavan erilaisiin ongelmiin, kuten työttömyyteen kotimaassa, kehitysmaiden työntekijöiden hyväksikäyttöön ja ympäristöongelmien kasvuun (Glowik & Smyczek 2011, 8; Miller 2012, 3). Tässä tutkielmassa ei haluta ottaa kantaa kansainvälistymisen haittoihin tai hyötyihin, vaan tarkastella viestintän roolia kansainvälistymisessä. Sen vuoksi tässä tutkielmassa käytetään yritysten ulkomaille suuntautuvasta toiminnasta neutraalimpaa käsitettä kansainvälistyminen. Termi käsittää niin lähimaihin kuin eri mantereille ulottuvan toiminnan. Kansainvälistyminen on myös yleisesti käytetty käsite yritysten ulkomaista toimintaa käsittelevissä tutkimuksissa.

Kansainvälistyminen tapahtuu kun yritys laajentaa tuotteitaan, myyntiään ja muita bisnestoimintojaan kansainvälisille markkinoille (Hollensen 2011, 50). Kansainvälistyminen käynnistyy usein yrityksen johtajan henkilökohtaisen kiinnostuksen herättyä esimerkiksi kansainvälistymishankkeeseen tulleen pyynnön perusteella tai alan seminaarissa (Vahvaselkä 2009, 18). Suomen lähimarkkinoiden hidas kasvu myös pakottaa yritykset etsimään uutta liikevaihtoa yhä kaukaisemmilta ja myös kulttuurillisesti erilaisilta markkinoilta (Finpro 2013, 3). Yritysten kansainvälistymisen syynä onkin tavallisesti yri-

tyksen kasvun ja tuloksen turvaaminen (Äijö 2001, 15). Vaikka kansainvälistymisen motiivina onkin usein raha, voi taustalla olla myös muita, moniulotteisempia syitä. Yrityksen kansainvälistymiseen voi johtaa esimerkiksi teknologinen kilpailu, ulkomaisten markkinoiden mahdollisuudet, verohyödyt, kilpailupaine, saturaatio kansallisilla markkinoilla ja tärkeiden asiakkaiden keskittyminen oman maan ulkopuolelle (Hollensen 2011, 50 - 51.)

Kansainvälistyminen on tavallisesti kytköksissä yrityksen kasvuun. Kasvu on edellytys yrityksen selviytymiselle, sillä sen voidaan nähdä olevan indikaatio yrityksen kyvyille innovoida ja vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin (Möller ym. 2005, 1). Myös innovatiivisuudella on todettu olevan vaikutuksia yrityksen kansainvälistymiseen. Chetty ja Stanglin (2010, 1739) tutkimuksessa selvisi, että ne yritykset, jotka tekivät mullistavia ja nopeita innovaatioita, kansainvälistyivät nopeasti. Myös yrityksen koolla ja riskinotto-kyvyllä voi olla vaikutuksia kansainvälistymiseen. Isot yritykset voivat olla pieniä yrityksiä vastahakoisempia ottamaan riskejä, sillä isojen yritysten päätöksentekomallissa korostetaan pieniä vaiheittaisia askelia, jotka keskittyvät pitkän tähtäimen mahdollisuuksiin. PK-yrityksissä riskinotto-kyky riippuu puolestaan olosuhteista. Riskinotto-kyky voi ilmentyä esimerkiksi tilanteessa, jossa koko yrityksen olemassaolo kohtaa uhkan tai jos kilpailijat syövät yrityksen toimintaa. Yrittäjät saattavat ottaa riskejä myös silloin, jos ne eivät ole keränneet kaikkea tietoa ja siten jättävät huomioitta uhkia päätöksenteossaan. (Hollensen 2011, 15.)

## **2.2 Kansainvälistymisen mallit ja teoriat**

Yritysten kansainvälistymistä voidaan tarkastella erilaisten teorioiden ja mallien avulla. Ne voidaan jakaa esimerkiksi taloustieteeseen pohjautuviin suorien sijoitusten kansainvälistymisteorioihin, käyttäytymistieteisiin pohjautuviin kansainvälistymisen prosessimalleihin, resurssi- ja verkostoitumisnäkökulmiin pohjautuviin malleihin sekä kasvumalleihin (Vahvaselkä 2009, 21). Kansainvälistymisprosessiin liittyvät teoriat voidaan jakaa myös karkeammin kahteen luokkaan: ekonomisiin näkökulmiin ja käyttäytymistieteisiin liittyviin tutkimuksiin (Amal & Filho 2009, 609).

Perinteiset kansainvälistymisteoriat näkevät kansainvälistymisen vaiheittaisena ja kasvavana tapahtumana. Niissä yrityksen kansainvälistyminen ajatellaan ajalliseksi oppimis- ja kehitysprosessiksi, jossa on erotettavissa eri vaiheita, kuten alkuvaihe, kehitysvaihe, kasvuvaihe, kypsyysvaihe ja vakiintumisvaihe (Vahvaselkä 2009, 20). Näiden "vaihemallien" mukaan yrityksen



kaupankäynti keskittyy ensin alueellisille markkinoille, kunnes se alkaa vähitellen kansainvälistyä läheisille kansainvälisille markkinoille. Myöhemmin yritys laajentaa toimintaansa kaukaisempiin maihin, mutta toimii kuitenkin vielä samalla maanosalla. Vasta kansainvälistymisprosessin loppuvaiheessa alkaa yrityksen levittäytyminen myös muihin maanosiin. (Laanti, Gabrielson, & Gabrielsson 2006, 2 - 3.)

Yritysten vaiheittaista kansainvälistymistä esittävien mallien rinnalle on viimeisten vuosikymmenten aikana syntynyt uudenlaisia kansainvälistymismalleja. Kansainvälistymisen uusia ilmiötä edustavat esimerkiksi born global -yritykset. Ne ovat aloittaneet kansainvälistymisen heti yrityksen perustamisen jälkeen, ilman toimintaa omassa maassa (Laanti ym. 2006, 1 - 2). Born global -yritykset eivät ole käyneet läpi pitkää kansainvälistymisprosessia, vaan ne ovat heti perustamisestaan lähtien toimineet kansainvälisesti (Hollensen 2011, 87).

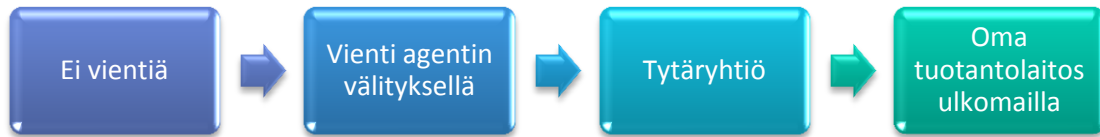
Seuraavaksi esitellään muutamia tunnetuimpia kansainvälistymismalleja. Malleja lukiessa on syytä muistaa, että ne ovat vain kuvauksia ja yleistyksiä yritysten kansainvälistymisprosessista. Todellisuudessa yrityksen kansainvälistyminen ei ole selkeä, ennalta määritelty prosessi. Tutkimuksissa on havaittu, että esimerkiksi PK-yritykset eivät suinkaan toimi kansainvälistymisessään homogeenisena ryhmänä (Hollensen 2011, 7). Yritykset voivat siis kansainvälistyä hyvin eri tavoin.

### **2.2.1 Uppsala-malli**

Länsimaisten kansainvälistymisteorioiden tunnetuimmista malleista on Uppsalan yliopiston tutkijoiden, Johansonin ja Weidersheim-Paulin (1975) ja Johansonin ja Vahlner (1977) kehittämä *Uppsala-malli*. Uppsala-malli on luonut pohjan yritysten kansainvälistymisprosessin ymmärtämiselle ja kansainvälistymisen myöhemmälle tutkimukselle. (Gustafsson & Zasada 2011, 13; Pandian & Sim 2002, 3.) Uppsala-mallissa yrityksen kansainvälistyminen nähdään kausaalina prosessina, jossa yritys ensin kehittää toimintaansa kotimaassaan ja sen jälkeen kansainvälistyminen tapahtuu vaihteittain (Armario, Ruitz & Armario 2008, 487).

Uppsala-malli on oppimismalli, jossa yritysten kansainvälistyminen esitetään neliportaisena kehitysvaiheena. Ensimmäisessä vaiheessa yritys toimii kotimaan markkinoilla, eikä vielä toteuta vientiä. Toisessa vaiheessa yrityksen vienti on satunnaista ja tapahtuu välikäsien (agenttien) kautta. Kolmannessa vaiheessa yritys perustaa tytäryhtiön ja neljännessä vaiheessa yrityksellä on

jo oma tuotantolaitos ulkomailla. (Pandian & Sim 2002, 3-4.) Alla oleva kuvio 1 kuvaa tätä prosessia.



**KUVIO 1 Uppsala-malli (Johanson & Vahlne 1977, 26)**

Uppsala-mallin mukaan suurimmat esteet yrityksen kansainvälistymiselle ovat niukat resurssit ja tiedon puute kansainvälisistä markkinoista (Armario, Ruitz & Armario 2008, 487). Malli näkee, että tiedon puutteen vuoksi yritykset keskittyvät ensin kotimarkkinoille ja tiedon lisääntyessä laajenevat vähitellen kansainvälisille markkinoille (Äijö ym. 2005, 26).

Viime vuosikymmenien aikana Uppsala-malli on saanut osakseen myös kritiikkiä (Gustafsson & Zasada 2011, 15). Uppsala-mallien kaltaisia malleja, joissa yrityksen kansainvälistyminen esitetään vakaana prosessina, on kritisoitu deterministisinä, syy-seuraussuhdetta korostavina. Niitä on myös kritisoitu siitä, että niillä on vain vähän yhteyttä käytäntöön (Armario ym. 2008, 487). Uppsala-mallin kehittäjät, Johanson ja Vahlne (2009, 141) ovat itsekin todenneet mallinsa olevan vanhentunut, sillä yritysten toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti 1970-luvulta. Tutkijat kehittivät myöhemmin uuden kansainvälistymismallin, jossa korostetaan verkostojen merkitystä kansainvälistymisprosessille.

Viimeaikaisissa tutkimuksissa korostetaan, että kansainvälistyminen on paljon monimutkaisempi tapahtumaketju, eikä yrityksen kansainvälistyminen ole enää automaattisesti kasvava prosessi (Kuivalainen, Sundqvist & Saarenko 2012, 449). Yhtenä esimerkkinä tästä ovat born global -yritykset, jotka esittellään tarkemmin seuraavaksi.

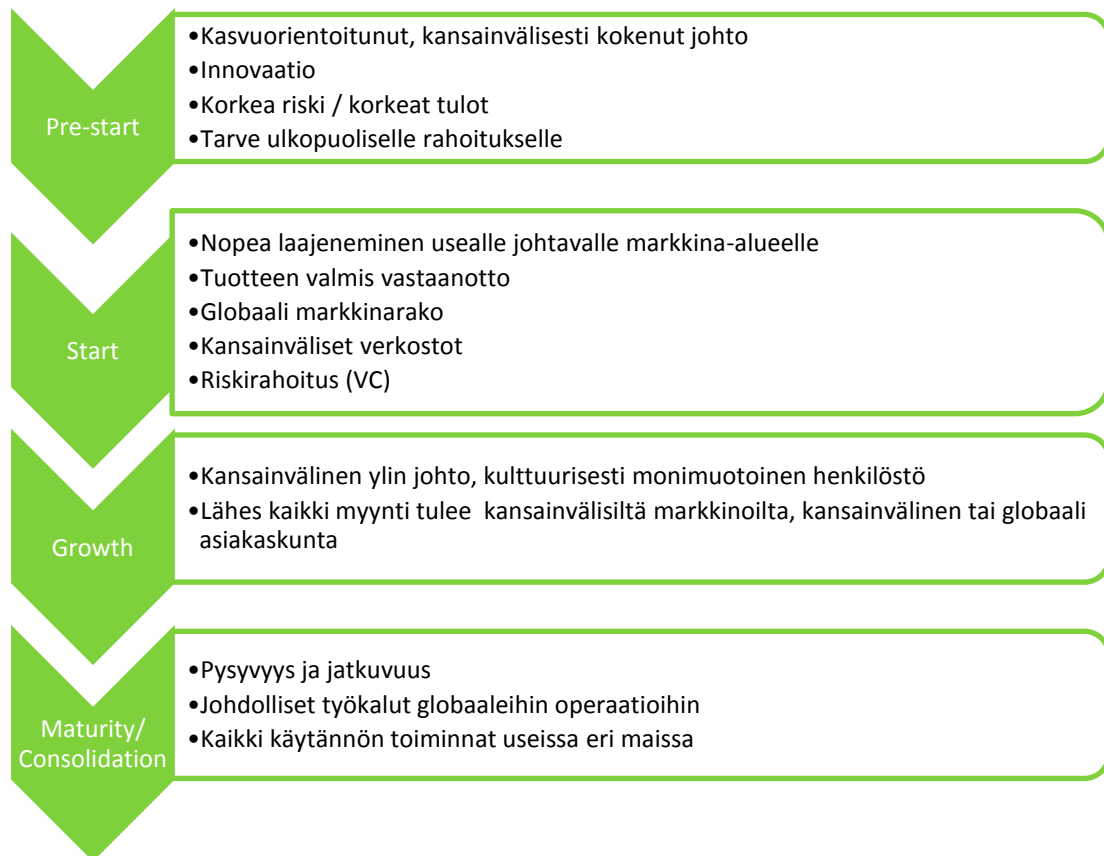
### **2.2.2 Born global -malli**

Kansainvälistymisen uusimpien näkökulmien mukaan yritys voi olla kansainvälinen heti perustamisestaan lähtien (Armario ym. 2008, 487). Viimeisen vuosikymmenen aikana kansainvälistymisen uutena ilmiönä on ollut niin

sanotut born global -yritykset. Nämä yritykset ovat aloittaneet kansainvälistymisen heti yrityksen perustamisen jälkeen, ilman toimintaa omassa maassa (Laanti ym. 2006, 1 - 2). Born globalit ovat usein pieniä, teknologia-orientoituneita yhtiöitä, jotka operoivat kansainvälisillä markkinoilla heti perustamisestaan lähtien (Hollensen 2011, 87). Born global -yritykset ovat usein innovatiivisia ja kasvuhakuisia firmoja, joiden nopea kasvu perustuu yrityksen laajoihin kansainvälisiin verkostoihin. Ne ovat usein myös saaneet ulkopuolista rahoitusta toiminnalleen. Tavallisesti born global -yritykset toimivat kapeasti määritellyssä markkinaraossa, minkä vuoksi pienet kotimaanmarkkinat ovat niille liian pieniä. (Hollensen 2011, 87; Äijö ym. 2005, 20.)

Born global -yritysten huomattavin piirre on se, että niissä johtajat omaksuvat heti alusta alkaen kansainvälisen toimintamallin (Armario ym. 2008, 488). Näissä yrityksissä yrittäjän rooli onkin merkittävä. Yrittäjän omalla taustalla, verkostoilla ja kansainvälisillä kontakteilla on iso rooli yrityksen kansainvälistymisessä. Myös yrittäjän koulutus ja mahdollinen aiempi asuminen ulkomailta voivat toimia voimakkaina vaikuttimina yrityksen kansainvälistymisessä. Born global -yrityksille on tyypillistä, että niitä johtaa yrittäjänä visionääri, joka näkee maailman yhtenä, rajattomana markkina-alueena heti firman perustamisesta lähtien. (Hollensen 2011, 87 - 88.)

Born global -yritykset käyvät läpi nopean kansainvälistymisprosessin. Äijö ym. (2005, 21) ovat jakaneet born global -yritysten kansainvälistymisprosessin neljään päävaiheeseen. Ensimmäisessä, pre-start -vaiheessa yritys on innovatiivinen, kasvuhakuinen ja sillä on kansainvälisesti kokenut johto. Tässä vaiheessa yrityksellä on tarve ulkopuoliselle rahoitukselle. Toisessa, start-vaiheessa yritys laajenee nopeasti kansainvälisille markkinoille. Tässä vaiheessa yrityksen tuotteilla on jo valmis kysyntä ulkomaisilla markkinoilla ja sillä on myös laajat kansainväliset verkostot. Kolmas vaihe on kasvuvaihe. Tässä vaiheessa lähes koko yrityksen myynti suuntautuu kansainvälisille markkinoille. Myös yrityksen henkilöstö on tavallisesti monikulttuurinen. Neljännessä, kypsyysvaiheessa yrityksen toiminta on tasaista ja jatkuvaa ja sen kaikki päätoiminnot kohdistuvat useisiin eri maihin. Prosessi pre-start -vaiheesta kypsyysvaiheeseen kestää tavallisesti 2-3 vuotta. Tämä prosessi on esitetty tarkemmin alla olevassa kuviossa (kuvio 2).



**KUVIO 2 Born global -polku. Yksikertaistettu versio Äijö ym. (2005, 21) mallista**

Verkostot ovat ensisijaisessa roolissa erityisesti nopeasti kasvaville yrityksille (Möller ym. 2005, 6). Nopeasti kasvaville born global -yrityksille verkostot ja kumppanuudet ovat erittäin merkittäviä keinoja päästä kansainvälisille markkinoille. Erityisesti yrityksen markkinoinnissa verkostojen roolin on todettu olevan tärkeä. (Laanti, Gabrielsso & Gabrielsson 2006, 4.)

Born global -yritykset voidaan nähdä vastakohtana Uppsala-mallin esittämälle vaiheittaiselle kansainvälistymisprosessille. Uppsala-mallissa kansainvälistyminen esitetään yrityksen itsenäisenä prosessina, kun taas born global -yritysten kansainvälistyminen perustuu yrityksen verkostoihin ja kumppanuuksiin. Molemmissa malleissa kansainvälistyminen nähdään kuitenkin kulkevan käsikädessä yrityksen kasvavan tiedon ja oppimisen kanssa. (Hollensen 2011, 88.) Yksi born global -yritysten tutkimusten keskeinen kysymys on, missä määrin ne poikkeavat tavanomaisesta, vaiheittaisesta kansainvälistymismallista esimerkiksi tuotteiltaan, operoinniltaan ja markkinointistrategioiltaan (Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson 2006, 3).

### 2.2.3 Kansainvälistymisen verkostomallit

Yhtiön kansainvälinen menestyminen on pitkälti riippuvainen sen kyvystä luoda verkostoja. Ilman relevantteja verkostoja yritys kärsii kansainvälisillä markkinoilla ulkopuolisuuden rasituksesta. (Johanson & Vahlne 2009, 1415.) Viimeisen vuosikymmenen aikana tutkijat ovat olleet yhä kiinnostuneempia verkostojen merkityksestä yrityksen kansainvälistymisprosessissa (Hosseini & Dadfar 2012, 182). Niin sanotut verkostomallit (mm. Business network model of the international process ja Relationship network approach) nähdään luonnollisena kehityksenä Uppsalan teoriasta. Eri verkostomalleja on useita, mutta kaikissa niissä yhdistyy ajatus siitä, että kansainvälistyminen on sidoksissa verkostoihin ja yritysten eri toimijoiden väliseen vuorovaikutusprosessiin. (Amal & Filho 2009, 610.) Verkostoteoriat ovat perinteisiä kansainvälistymisteorioita laaja-alaisempia ja yleisempiä näkökulmia, joita voi käyttää useissa eri asiayhteyksissä, kuten kuvaamaan kansainvälistymistä (Hosseini & Dadfar 2012, 183).

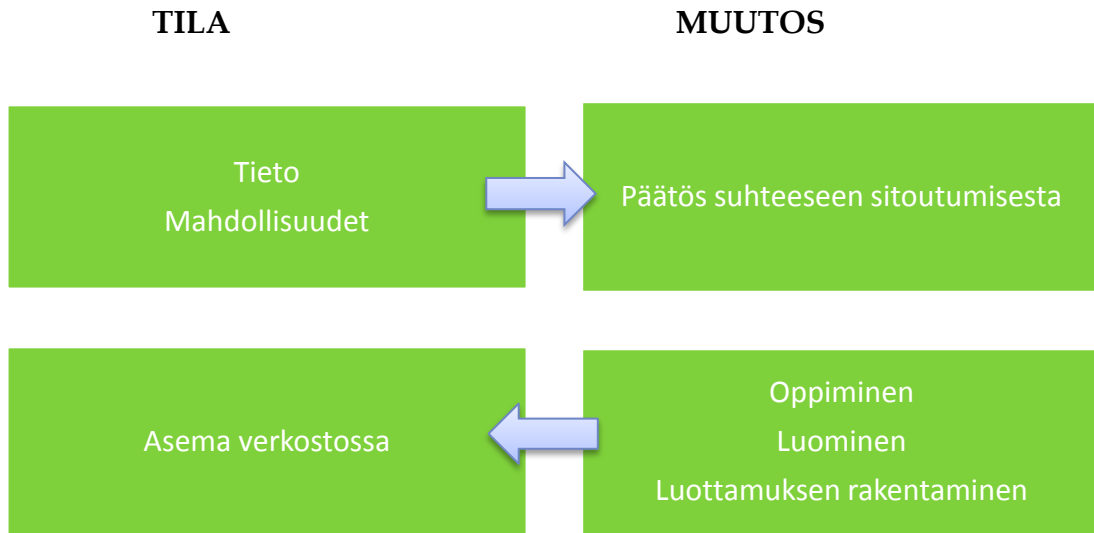
Verkostonäkökulma näkee kansainvälisten markkinoiden olevan suhteista muodostuva verkosto, jossa eri yritykset ovat linkittyneitä toisiinsa monimutkaisella ja näkymättömällä tavalla. Suhteet tarjoavat kansainvälistyville yrityksille mahdollisuuden oppia ja rakentaa luottamusta ja sitoutumista toistensa kanssa. (Johanson & Vahlne 2009, 1411.) Verkostoituminen voi auttaa erityisesti sellaisia pk-yrityksiä kansainvälistymään, joilla on vähäiset resurssit ja vähän tietoa ja kokemusta kansainvälisistä markkinoista. Verkoston avulla yritysten markkinaosaaminen ja liiketoimintaosaaminen lisääntyvät ja yritys voi lisätä niukkoja resurssejaan. Verkoston avulla yrityksen on mahdollista tarttua havaitsemaansa liiketoimintamahdollisuuteen. (Vahvaselkä 2009, 26.) Verkostot kohdemaassa voivat olla kansainvälistyvälle yritykselle myös tärkeä tiedon lähde ja apuna yllättävien, usein kulttuuriin liittyvien ongelmatilanteiden ratkaisussa (Aaltonen ym. 2009, 582).

Koska yritykset ovat resurssien hankinnassa ja käytössä riippuvaisia toisistaan, yritysten on oltava keskenään vuorovaikutuksessa (Vahvaselkä 2009, 21). Yrityksillä on vaihtoehtona joko kilpailla resursseista tai tehdä yhteistyötä. Eri verkostomallien mukaan yrityksen kansainvälinen tehokkuus on riippuvainen siitä, miten se toimii yhteistyökumppaneidensa kanssa. Yrityksen suorituskyky on siis riippuvainen siitä, kenen kanssa se on vuorovaikutuksessa. (Håkansson & Snehota 2006, 261.) Yrityksen verkostot vaikuttavat myös yrityksen tehokkuuteen. Organisaation näkymätön omaisuus koostuu pitkälti tiedoista, kyvyistä, maineesta ja tunnettuudesta, ja ne luodaan pitkäl-

ti ulkoisissa suhteissa (Håkansson & Snehota 2006, 262). Yrityksen kasvaessa verkostoja aletaankin johtaa yhä laskennallisemmin ja tavoitteellisemmin. Yrityksen on tärkeä huomioida, että kasvuhakuisten yritysten tulee etsiä sellaisia partnereita jotka myös ovat halukkaita ja osaavia kasvamaan niiden kanssa. (Möller ym. 2005, 2.)

Kansainvälistymisen verkostotutkimukset voidaan nähdä jakautuvan kahteen päähaaraan: osa tutkimuksista käyttää verkostonäkökulmaa teoriansa taustoittamiseen, osa tutkimuksista taaskin näkee yrityksen verkostosuhteet muuttuvina tekijöinä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kansainvälistymiseen eri tavoin. (Hosseini & Dadfar 2012, 182.) Yksi tunnetuimmista verkostomalleista on Uppsala-mallin kehittäjien, Johanson ja Vahlne luoma verkostomalli, jonka ensimmäisen version he laativat jo 1970-luvulla, mutta jota he muokkasivat uudelleen vuonna 2009. Johansonin ja Vahlne verkostomalli (A business network model of the internationalization process) näkee, että yrityksen kansainvälistyminen tapahtuu verkostojen ja suhteiden tuloksena. Yrityksen suhteilla on myös huomattava merkitys siihen, mille kansainvälisille alueille yritys suuntaa toimintaansa ja miten se kansainvälistyy. (Johanson & Vahlne 2009, 1423.)

Johansonin ja Vahlne verkostomallissa yrityksen kansainvälistymistä kuvataan kahden aspektin, tilan ja muutoksen (state and change) näkökulmasta (Hosseini & Dadfar 2012, 186-187). Kansainvälistymisen tila-aspektiin kuuluvat tieto ulkomaisista markkinoista ja omien mahdollisuuksien tunnistaminen. Mitä vahvempi tieto yrityksellä on ulkomaisista markkinoista, sitä vahvempi on yrityksen sitoutuminen markkinoihin. (Gustafsson & Zasada 2011, 13-14.) Tila-elementtiin kuuluu myös yrityksen asema verkostossa. Verkostomallissa nähdään, että mitä enemmän yritys onnistuu oppimaan ja rakentamaan luottamusta ja sitoutumista yhteistyökumppaneissaan, sitä vahvempi asema sillä on verkostossaan. (Johanson & Vahlne 2009, 1424.) Kansainvälistymisen muutosaspekteja ovat päätös sitoutua suhteisiin, sekä oppiminen, luominen ja luottamuksen rakentaminen. Muutokset yrityksen sitoutumisessa voivat joko vahvistaa tai heikentää sen suhteita. (Johanson & Vahlne 2009, 1423-1425; Tätä mekanismia on kuvattu tarkemmin alla olevassa kuviossa (Kuvio 3). Malli1412



**KUVIO 3 Kansainvälistymisen verkostomalli (Johanson & Vahlne 2009, 1424)**

Tämän näkökulman valossa markkinatietämys voi kehittyä ennen kaikkea kokemuksista, jotka kertyvät kun yritys toimii ulkomailla. Kokemusten kautta yritys oppii uutta. Vaikka tieto kasvaa progressiivisesti, kansainvälinen laajentuminen noudattaa lineaariaarista ja asteittaista kehitystä. (Amal & Filho 2009, 609-610.)

## **3 VIESTINTÄ JA YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN**

Yrityksen kansainvälistymisen esteet liittyvät usein vuorovaikutukseen ja viestintään (Purhonen 2011, 25). Viestinnällä voidaan siis nähdä olevan oleellinen merkitys kansainvälistymistä suunnittelevalle yritykselle.

Yritysten kansainvälistymisprosessin viestintää voisi käsitellä lukuisista eri näkökulmista, joten aiheen rajausta on välttämätöntä. Koska kappaleessa 2 nousi esille verkostojen välttämättömyys yritysten kansainvälistymisprosessissa, keskittyy tämä kappale esittelemään viestinnän merkitystä verkostojen rakentamisen ja sidosryhmäsuhteiden näkökulmasta. Tämä kappale pureutuu siis PR:n, eli suhdetoiminnan eri ulottuvuuksiin. Alussa luodaan katsaus PR:n malleihin, jonka jälkeen pohditaan, millaisin keinoin PR voi auttaa yrityksiä rakentamaan kansainvälisiä verkostoja ja synnyttämään luottamusta sidosryhmien kanssa. Kappaleen lopussa tarkastellaan sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia yritysten kansainvälistymiselle.

### **3.1 PR eli suhdetoiminta**

Kansainvälistymistutkimukset ovat osoittaneet, että päästäkseen kansainvälisille markkinoille yritys tarvitsee verkostoja (mm. Laanti ym. 2006, 4; Möller ym 2005, 7; Torkkeli 2013, 73). Verkostot eivät synny itsestään, vaan niiden rakentamiseen ja ylläpitoon tarvitaan viestintää. Mikäli yritys haluaa laajentua kansainvälisille markkinoille, sen on kyettävä kehittämään ja hallitsemaan suhteitaan niin asiakkaiden, alihankkijoiden kuin muiden verkoston toimijoiden kanssa (Torkkeli 2013, 73). Viestinnän näkökulmasta suhteiden rakentamisessa on kyse suhdetoiminnasta, eli PR:stä.

PR (Public Relations) voidaan määritellä johtamisfunktioksi, joka luo ja ylläpitää molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita organisaation ja sen yleisöjen välillä (Cutlip, Center & Broom 1994, 2). PR voidaan nähdä paitsi organisaation johtamisen, myös suostuttelun ja vaikuttamisen välineenä (Tench & Yeomans 2009, 4 - 5). PR voidaan myös nähdä välineeksi saavuttaa organisaation tavoitteita rakentamalla ja ylläpitämällä suhteita erilaisten sidosryhmien kanssa (Szondi 2010, 336). PR:ää voidaan tarkastella myös kulttuurises-



ta aspektista. Kulttuuri voidaan nähdä ympäristönä, joka vaikuttaa PR:ään ja toisaalta PR itsessään voidaan nähdä olevan kulttuuri. PR:n voidaan nähdä olevan myös tekijä, joka vaikuttaa kulttuuriin. (Sriramesh & Vercic 2012, 4.) Suomessa public relations -termin tilalla on 1940-luvulta alkaen on käytetty sanaa *suhdetoiminta* (Juholin 2001, 20). Tässä työssä käytetään sekä suomenkielistä termiä suhdetoiminta, että englanninkielistä lyhennettä PR. PR-käsitettä käytetään erityisesti silloin, kun alkuperäislähde on käyttänyt samaa termiä. Suhdetoiminta-termiä käytetään puolestaan silloin, kun halutaan korostaa viestinnän roolia suhteiden rakentamisessa.

Yksi tunnetuin PR:n malli on Grunigin ja Huntin (1984) *neljän julkisuustyön malli*. Malli kuvaa samalla PR:n historiallista kehitystä. (Heath 2005, 306-308.) Aikoinaan PR-kirjallisuus näki viestinnän manipuloinnin välineenä. Grunigin ja Huntin malli muutti painotuksen viestinnän manipulaatiönäkökulmasta molempien viestinnän osapuolten väliseksi hyötysuhteeksi. Viestinnän on tarkoitus hyödyttää niin organisaatioita kuin sen kanssa viestiviä yleisöjä. (Ledingham 2003, 194.) Grunigin ja Huntin mallissa PR jaetaan symmetrisiin ja epäsymmetrisiin malleihin: julkisuustoiminta (publicity), tiedottaminen (informing), kaksisuuntainen epäsymmetrinen viestintä (two-way asymmetrical communication) ja kaksisuuntainen symmetrinen viestintä (two-way symmetrical communication). Julkisuustoiminta-mallissa viestinnän tavoite on propaganda. Viestintä on luonteeltaan yksisuuntaista, eikä viestinnältä odoteta täydellistä totuutta. Myös tiedottaminen-mallissa viestintä on yksisuuntaista, mutta siinä viestinnältä edellytetään totuutta. Tässä mallissa viestinnän tavoitteena on tiedon levittäminen. Kahdessa viimeksi mainitussa mallissa viestintä on kaksisuuntaista. Kaksisuuntaisessa epäsymmetrisessä viestinnässä tavoitteena on "älykäs vaikuttaminen". Sen sijaan kaksisuuntaisessa symmetrisessä viestinnässä tavoitellaan viestijöiden välillä yhteisymmärrystä. Molemmissa viimeksi mainituissa malleissa viestintä lähettäjä luotaa vastaanottajan asenteita ja käy keskustelua vastaanottajan kanssa. (Dozier, Grunig & Gruning 1995, 22; Grunig, Grunig & Dozier 2002, 3.)

Viime aikoina organisaatioviestinnässä on nähty kahdenvälisen vuorovaikutteisen viestinnän olevan tehokkaampaa kuin yksisuuntainen viestintä (Vos & Shoemaker 2011, 15). Kaksisuuntainen viestintä mahdollistaa dialogin viestijöiden välillä (Wilcox ym. 2000, 164). Dialogi puolestaan auttaa synnyttämään pitkäaikaisia suhteita sidosryhmien välillä. Suhteiden rakentamisen kannalta symmetrinen viestintä toimii epäsymmetristä viestintää tehokkaammin: Esimerkiksi organisaation sisäisessä viestinnässä symmetrinen viestintä luo osallistavaa kulttuuria, joka puolestaan kasvattaa työntekijöiden

tyytyväisyyttä yritystä kohtaan. (Grunig, Grunig & Dozier 2006, 55.) Yritykset ja edes viestinnän ammattilaiset eivät kuitenkaan käytännössä aina toteuta kaksisuuntaista viestintää. Kentin ja Safferin (2014, 574) tutkimuksessa kävi ilmi, että PR-ammattilaiset ovat edelleen keskittyneitä yksisuuntaiseen, lähettäjä-vastaanottaja -keskeiseen viestintään, eivätkä osaa riittävästi hyödyntää esimerkiksi sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia vuorovai-  
kutteiseen viestintään.

Diggs-Brownin (2012) *strategisessa PR:n mallissa* PR nähdään dynaamisena ja tarkoituksenhakuisena prosessina. Prosessi etenee vaiheittain ja jokainen vaihe luo pohjaa seuraavalle vaiheelle. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan, miten organisaatio asemoituu suhteessa ympäristöön. Tähän vaiheeseen kuuluu muun muassa tutkimusta ja ongelman analysointia. Prosessin toisessa vaiheessa keskitytään strategiseen suunnitteluun ja erilaisten PR-kampanjoiden työstöön. Tässä vaiheessa tehdään konkreettisia suunnitelmia, budjetointia ja tavoitteiden asettelua. Kolmosvaiheessa suunnitelmat laite-  
taan käytäntöön ja tehdään samalla luotausta. Neljännessä vaiheessa tehdään johtopäätöksiä, arvioidaan ja punnitaan kampanjoiden onnistumista ja raportoidaan tulokset tulevia kampanjoita varten. (Diggs-Brown 2012, 83 - 89.)

PR:llä tavoitellaan kolmenlaisia vaikutuksia; tiedollisia, asenteellisia ja käyttäytymiseen liittyviä. Tavoitteena on lisätä yleisön tietoa organisaatiosta, saada yleisö näkemään organisaatio toivotussa valossa ja saada yleisössä aikaan tiettyä käyttäytymistä. (Hayes, Hendrix & Kumar 2013, 27 - 28.)

### **3.1.1 PR kansainvälisten verkostojen rakentajana**

Yrityksen *verkostojen* (network tai business network) määritelmässä on isoja-  
kin eroja eri tutkijoiden välillä (Amal & Filho 2009, 610). Yrityksen verkostoilla voidaan tarkoittaa verkostoa, jossa kaksi tai useampi organisaatio sitoutuu pitkäaikaiseen suhteeseen (Thorelli 1986, 37). Johanson ja Vahlne (2003, 92) määrittävät verkoston joukoksi kansainvälisiä bisnessuhteita, joissa vaihtosuhde tapahtuu sellaisten yritysten välillä, jotka voi nähdä kollektiiviksi toimijoiksi. Tässä työssä yrityksen verkostot käsitetään Johansonin ja Vahlneen määritelmän mukaisina kansainvälisinä suhteina, mutta tässä työssä verkosto nähdään koostuvan yrityksen kaikista kansainvälisistä sidosryhmistä, ei pelkästään muista yrityksistä.

Suhteet ovat organisaatioille tärkeitä, sillä ne auttavat organisaatioita hallitsemaan sen keskinäistä riippuvuussuhdettaan ympäristönsä kanssa (Grunig, Grunig & Dozier 2006, 33). Viestintä auttaa rakentamaan suhteita organisaation ja sen sidosryhmien välille (Ledingham 2003, 195; Shen & Kim 2012, 21;

Walz & Celuch 2010, 95). Viestintä voi myös toimia organisaation strategisena työkaluna sidosryhmien välisen suhteen rakentamisessa (Ledingham 2003, 195). PR:n arvo yritykselle piilee juuri suhteissa, joita yritys rakentaa ja ylläpitää eri yleisöjensä kanssa (Grunig ym. 2006,55).

Vercic ym. (2001) ovat jakaneet PR:n tehtävät neljään ulottuvuuteen; johdolliseen (managerial), operationaaliseen (operational), refleктоivaan (reflective) ja kouluttavaan (educational). PR:n johdollisen tehtävän tavoitteena on kehittää strategioita suhteiden hallintaan ja vahvistaa luottamusta ja luoda yhteistä ymmärrystä sidosryhmien kanssa. Operationaalinen tehtävä on kehittää organisaatiolle viestinnän tavoitteita ja auttaa organisaatiota viestimään. PR:n refleктоiva tehtävä on analysoida yhteiskunnan muuttuvia käytäntöjä ja arvoja, keskustella niistä organisaation jäsenten kanssa ja säätää organisaation arvot ja käytänteet tukemaan sosiaalista vastuuta ja legitimizeettiä. Kouluttavan tehtävän tavoitteena on opettaa organisaation jäseniä tulemaan taitaviksi viestijöiksi. (Vercic ym. 2001, 380.)

Kansainvälisessä toimintaympäristössä suhteiden ja verkostojen rakentaminen ja ylläpitäminen voi kulttuurierojen vuoksi olla vaikeampaa kuin paikallisten kumppaneiden kanssa. Erot kansallisten kulttuurien välillä voivat olla ratkaisevassa roolissa joko heikentämään tai vahvistamaan yhteistyökumppaneiden välistä suhdetta. (Morris 2005, 5 ja 99.) Kansainvälisille ja eri kulttuuriin laajentuville yrityksille viestintätaitojen merkitys onkin ilmeinen (Sriramesh & Vercic 2012, 12). Ymmärrys suhteiden rakentamisen mekanismeista voi antaa yritysjohtajille työkaluja yrityksen menestykselliseen kansainvälistymiseen (Torkkeli 2013, 73).

Globalisaatio on myös muuttanut PR-ammattilaisten työtä ja koko PR:n roolia. Eri maailmankatsomukset ja kulttuurit vaikuttavat myös yritysten viestintään. Kulttuuriset eroavaisuudet tuovat myös jatkuvasti uusia haasteita yritysten viestintäammattilaisille. (Sriramesh & Vercic 2012, 2.) Kansainvälisessä kontekstissa PR:n voidaan nähdä tulkkiksi ympäristön ja eri kulttuurien, sekä yrityksen välillä. PR-ammattilaisten on osattava ottaa huomioon kulttuurien eroavaisuudet ja huomioitava ne viestinnässä. Esimerkiksi individualistisissa yhteiskunnissa ihmisten oletetaan pitävän itse huolta itsestään, kun taas kollektiivisissa kulttuureissa yhteisö laitetaan etusijalle. Tehtävä-orientoituneissa kulttuureissa taaskin vältetään pitkiä tapaamisia ja turhia keskusteluja, kun taas suhteita korostavissa kulttuureissa yhteistyötä ei synny ilman vapaamuotoista keskustelua. Joissakin kulttuureissa yhteiskuntaluokkien väliset erot ja johtaja-alainen asetelma vaikuttavat ratkaisevasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. (Freitag & Stokes 2009, 59-63.) Kansain-

välisissä organisaatioissa työskentelevien viestintäammattilaisten on ymmärrettävä tämänkaltaiset kulttuurien väliset hienovaraiset ulottuvuudet ja sovellettava niitä työssään. Globalisaatio vaatiikin PR-ammattilaisilta kokonaisuuksien näkemystä ja vikkelyyttä niin viestinnässä kuin suhteiden rakentamisessa. (Sriramesh & Vercic 2012, 12.)

Kansainvälisten suhteiden rakentaminen vaatii työtä, eikä se tapahdu hetkessä (Aaltonen ym. 2009, 582). Tulee myös muistaa, että viestintä ei yksistään luo ja ylläpidä sidosryhmäsuhteita, mutta sillä on suhteiden luomisessa keskeinen rooli (Grunig, ym. 2006, 33).

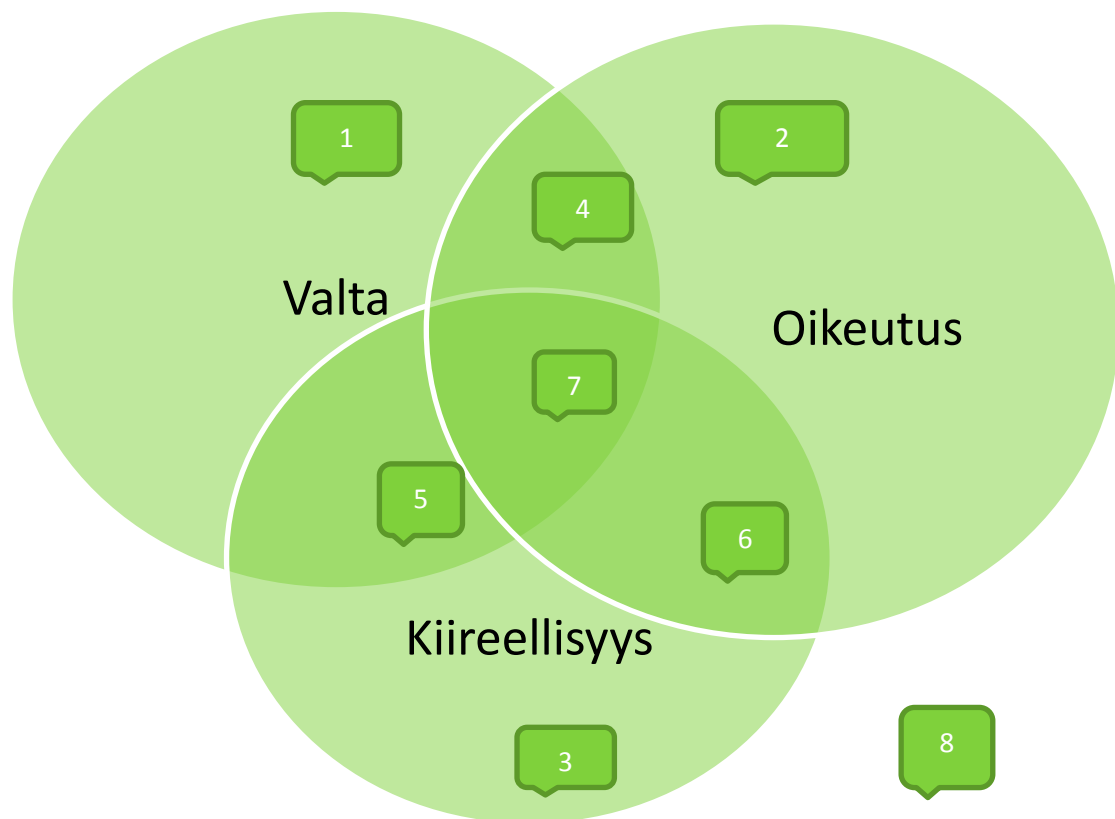
### **3.1.2 PR ja kansainväliset sidosryhmät**

Freemanin (1984, 25) määritelmän mukaan yrityksen *sidosryhmä* on ”mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa firman tavoitteiden saavuttamiseen tai johon firman tavoitteiden saavuttaminen voivat vaikuttaa”. Käytännössä ryhmällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi henkilöstöä, mediaa, kilpailijoita, asiakkaita ja omistajia. (Freeman 1984, 25.) Tässä työssä sidosryhmällä tarkoitetaan ennen kaikkea yrityksen kansainvälisiä yhteistyökumppaneita, kuten alihankkijoita, jakelijoita, paikallisia viranomaisia ja yhteistyöyrityksiä.

PR:n tehtävä on edistää organisaation ja sen sidosryhmien välistä suhdetta ja vuorovaikutusta. Tehokas PR perustuu organisaation sidosryhmien ja yleisöjen tuntemiseen. (Diggs-Brown 2012, 7.) Yrityksen on siis tiedettävä, kenelle se viestii, ja valita viestintäkanavansa ja räätälöidä sanomat sen mukaan.

Mitchell, Agle ja Wood (1997, 870) näkevät, että yrityksen sidosryhmiä ja niiden tärkeyttä voi identifioida kolmen ominaisuuden; vallan (power), oikeutuksen (legitimacy) ja kiireellisyyden (urgency) avulla. Mitä enemmän sidosryhmäsuhteeseen liittyy näitä ominaisuuksia, sitä tärkeämpi sidosryhmä on yritykselle. Näiden ominaisuuksien perusteella Mitchell ym. löysivät kahdeksan erilaista sidosryhmäluokkaa. Ensimmäinen sidosryhmä on *uinuva sidosryhmä*. Siihen voimakkaimmin liittyvä ominaisuus on valta. Uinuvilla sidosryhmillä on siis valta saada tahtonsa läpi, mutta niillä ei ole oikeutusta, tai yritykseen kohdistuvaa kiireellistä vaatimusta. Toinen sidosryhmä on *harkinnanvarainen sidosryhmä*. Siihen voimakkaimmin liittyvä ominaisuus on oikeutus. Sillä ei kuitenkaan ole kiireellisiä vaatimuksia tai valtaa vaikuttaa yhtiöön. Kolmas sidosryhmä on *vaativa sidosryhmä*. Siihen voimakkaimmin liittyvä ominaisuus on kiireellisyys. Vaativilla sidosryhmillä on kiireellisiä vaatimuksia, mutta niillä ei ole valtaa saati oikeutusta vaikuttaa yhtiöön. Neljäs sidosryhmä on *dominoiva sidosryhmä*, jolla on oikeutuksellisia vaati-

muksia firmaa kohtaan ja jolla on myös kyky toimia vaatimustensa pohjalta. Viides sidosryhmä on *vaarallinen sidosryhmä*. Sillä on sekä kiireellisiä vaatimuksia että valta vaikuttaa yritykseen. Tällä sidosryhmällä on mahdollisuus vahingoittaa yhtiötä. Kuudes sidosryhmä on *riippuvainen sidosryhmä*. Sillä on vähän valtaa, mutta kiireellisiä ja oikeutuksellisia vaatimuksia. Tämä sidosryhmä on riippuvainen joko muista sidosryhmistä tai yrityksestä. Seitsemäs sidosryhmä on *ehdoton sidosryhmä*. Jokainen sidosryhmä voi tulla ehdottomaksi ryhmäksi, mikäli joku puuttuva ominaisuus, eli valta, oikeutus tai kiireellisyys voimistuvat. Kahdeksas luokka on "*ei-sidosryhmät*". (Mitchell ym. 1997, 874 - 848.) Tätä sidosryhmien ja niihin liittyvien kolmen ominaisuuden suhdetta on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 4)



**KUVIO 4 Sidosryhmien laadulliset luokat (Mitchell ym. 1997, 872)**

Paloviita ja Luoma-aho (2010, 313) peilasivat omassa tutkimuksessaan Mitchellin ym. (1997) näkemyksiä sidosryhmistä ja niihin vaikuttavista ominaisuuksista. Paloviidan ja Luoma-ahon tapaustutkimus osoitti, että kun sidosryhmäsuhteeseen liittyy kiireellisyys, yritykset kokevat että niillä on vain

vähän keinoja hallita suhdetta. Tutkijat näkevät, mikäli että yritysjohtajat identifioivat sidosryhmät vallan, kiireellisyyden ja oikeutuksen perusteella, he voivat oppia ennakoimaan sidosryhmien toimintaa. Tutkijat myös muistuttavat, että sidosryhmien tärkeys voi muuttua; ajan myötä mistä tahansa sidosryhmästä voi tulla ensisijainen. Samoin "ei-sidosryhmien" rooli voi jossain tilanteessa muuttua, jolloin niistä tulee yrityksen sidosryhmiä. (Palo-  
viita & Luoma-aho 2010, 313.)

Toisin kuin markkinoinnissa, PR ottaa huomioon myös sellaiset sidosryhmät, joilla ei ole suoraa suhdetta yritykseen tai brändiin. Tällaisilla sidosryhmillä voi olla esimerkiksi poliittinen intressi, mikä kaukaisesti linkittää sen yhtiöön. (Szondi 2010, 336.) Kansainvälistyvissä yrityksissä tulisikin kartoittaa myös epäsuorat sidosryhmät, analysoimalla suorien sidosryhmien verkostot. On myös huomioitava, että kansainvälisillä markkinoilla sidosryhmien asema saattaa muuttua. Sen vuoksi yrityksen on jatkuvasti kartoitettava omaa sidosryhmäverkostoaan. (Aaltonen ym. 2009, 582.) Johdon tulisi olla jatkuvasti tietoinen kaikkien ensisijaisten sidosryhmien vaatimuksista (Galbreath, 2006, 1118). Ympäristön olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. Siksi organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa sopeutumista. Usein johdon tärkeä tehtävä onkin tulkitella ympäristön olosuhteita ja niiden pohjalta muodostaa tulevaisuuden strategioita. (Håkansson & Snehota 2006, 259.)

Sidosryhmäsuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen eivät tapahdu ilmaiseksi, sillä suhdetoiminta vaatii rahaa. Galbreath (2006, 1117) näkee, että yritysten tulisi priorisoida eri sidosryhmiin käyttämät investoinnit sen mukaan, mikä painoarvo kullakin sidosryhmällä on yritykselle. Hänen mukaansa yrityksen tulisi investoida eniten sellaiseen sidosryhmään, jonka oletetaan tuovan yritykselle eniten taloudellista tulosta. Tämän näkökulman valossa yrityksen kannattaisi panostaa eniten sisäisiin sidosryhmiin, eli omaan henkilöstöön. Galbreath kuitenkin huomauttaa, että mikäli yritys hoitaa ulkoiset sidosryhmänsä huonosti, voi sillä olla kohtalokkaat seuraukset koko yrityksen olemassaololle. (Galbreath, 2006, 1117.) Suhdetoimintaan kohdistettujen investointien voidaan nähdä myös säästävän rahaa. Suhteet tuovat organisaatiolle säästöjä, sillä niillä voidaan ehkäistä kalliita kriisejä, mainehaittoja ja jopa käräjöintiä. Usein suhdetoiminnasta koituvat hyödyt näkyvät vasta viiveellä. (Grunig ym. 2006, 35.)

### **3.1.3 Johtaja ja suhdetoiminta**

Yrityksen suhteet sidosryhmien kanssa kehittyvät vuorovaikutuksen seurauksena, niin henkilökohtaisella kuin yritysten välisellä tasolla (Håkansson & Snehota 2006, 260). Yrityksen johdon henkilökohtaiset sosiaaliset suhteet ovat ensisijaisessa asemassa, kun yritys rakentaa verkostojaan ulkomailla (Möller ym. 2005, 5). Erityisesti nopeasti kansainvälistyvissä born global -yrityksissä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja verkostot ovat tärkeitä (Hollensen 2011, 87 - 88). Johtajan henkilökohtaiset suhteet ovat avainasemassa varsinkin silloin, kun yritys hakee ulkopuolisia resursseja. Johtajan on osattava vakuuttaa sidosryhmät yrityksen luotettavuudesta ja kasvupotentiaalisuudesta. (Möller ym. 2005, 5 - 6.)

Purhosen (2011) väitöstutkimus osoitti, että yksilöiden vuorovaikutusosaamisella voi olla kauaskantoisia vaikutuksia myös organisaatioihin, toimialoihin ja laajempaan kansainväliseen liiketoimintaympäristöön. Tutkimuksessa selvisi, että pysyvien ja henkilökohtaistenkin yhteistyösuhteiden luominen ja ylläpitäminen olivat erityisen merkityksellisiä suomalaisyrityksille, jotka kansainvälistyivät Kiinaan. (Purhonen 2011, 40.) Aaltosen ym. (2009, 581) tutkimuksessa puolestaan nousi esille henkilökohtaisen viestinnän merkitys yllättävien ongelmatilanteiden ratkaisussa. Kiinan toimintoja käynnistäneessä yrityksessä parhaaksi ongelmatilanteiden ratkaisuksi koettiin intensiivinen, informaali keskustelu paitsi sähköposteilla, myös kasvokkain epävirallisissa tapaamisissa. (Aaltonen 2009, 581.) Wilcoxin ym. (2000, 165) mukaan kasvokkain tapahtuva viestintä onkin tehokkain viestintäkeino, koska siinä viestiä ovat tukemassa myös eleet, ilmeet, äänensävy ja vastaanottajan välitön palaute.

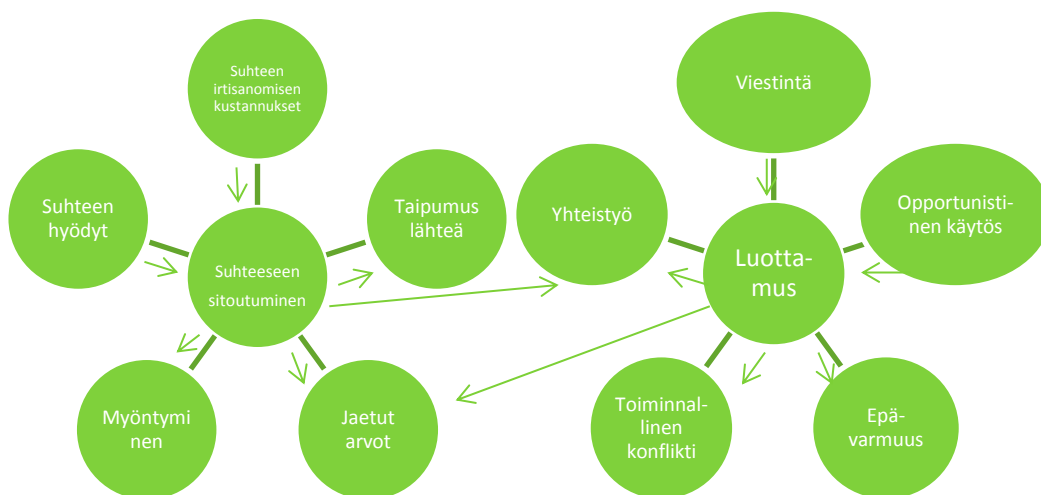
Kansainvälisissä yrityksissä johtajan henkilökohtainen viestintä voi nousta avainasemaan konfliktien ratkaisussa. Yrityksen johtajien tulee osallistua keskusteluun esimerkiksi sellaisista sosiaalisista ongelmista, jotka vaikuttavat firmaan tai joihin firma vaikuttaa. Tässä johtajien muuttuvassa roolissa persoonalliset kyvyt kuten kuuntelu taito, avoin viestintä ja vaikeiden asioiden ymmärrys ja kyky tehdä yhteenvetoja ovat tärkeitä. (Roloff 2008, 247.)

### **3.2 Viestintä luottamuksen synnyttäjänä**

PR:n yksi tehtävä on rakentaa luottamusta organisaation ja sidosryhmien välillä (Wilcox ym. 2000, 17). Kansainvälisten verkostojen rakentamisessa luottamuksen ja sitoutumisen merkitystä tuskin voi liikaa korostaa. Luottamuksen merkitys on ensisijainen erityisesti silloin, kun yritykset vasta aloittavat yhteistyötään (Johanson & Vahlne 2009, 1417). Kansainvälisillä markkinoilla yhteistyötä tekevät yritykset voivat olla myös toistensa kilpailijoita

(Håkansson & Snehota 2006, 261), joten tässä asetelmassa luottamuksen merkitys on erityisen korostunut. Epäluottamuksen on todettu olevan yksi keskeisimmistä kansainvälisen liiketoimintayhteistyön viestinnällisistä ongelmista (Purhonen 2011, 33). Yritysten johdon kannattaisikin uhrata aikaa ja resursseja epävarmuuden vähentämiseen, muun muassa lisäämällä viestintää (Morris 2005, 108).

Morgan ja Huntin (1994, 22) mukaan sitoutuminen ja luottamus ovat pitkäaikaisen yhteistyön avaintekijöitä. Heidän luomassa key mediating -mallissa (KMV) esitetään, kuinka sitoutuminen ja luottamus toimivat välittäjänä viidelle korrelaatiolle (suhteiden irtisanomisen kustannukset, suhteiden hyödyt, jaetut arvot, viestintä ja opportunistinen käytös) ja viidelle lopputulokselle (alistuvuus, taipumus lähteä, yhteistyö, toiminnallinen konflikti ja epävarmuus päätöksenteossa). KMV-mallin mukaan yrityksen ja sen kumppaneiden suhde rakentuu kahteen päätekijään: suhteeseen sitoutumiseen ja luottamukseen. Malli näkee, että yhteiset arvot vaikuttavat positiivisesti niin luottamukseen kuin suhteeseen sitoutumiseen. Luottamus ja suhteeseen sitoutuminen taaskin vaikuttavat positiivisesti yhteistyön syntyyn. Lisäksi malli esittää, että suhteen loppumisen arvioidut kustannukset (termination costs) ja suhteen arvioidut hyödyt (relationship benefits) sitouttavat osapuolet suhteeseen. Malli esittää, että suhteeseen sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti myöntymiseen (acquiescence) ja vähentää alttiutta lähteä suhteesta (propensity to leave). Viestintä vaikuttaa positiivisesti luottamuksen syntyyn, kun taas opportunistinen käytös heikentää sitä. Tätä mekanismia esitellään tarkemmin seuraavassa kuviossa (kuvio 5).



**KUVIO 5** Suhdemarkkinoinnin KMV-malli (Morgan & Hunt 1994, 22, mukailtu versio)



Hyvin hoidettu viestintä voi vahvistaa sidosryhmien sitoutumista yritykseen (Walz & Celuch 2010, 106). Luottamus voi rakentaa sitoutumista, jos molemmilla osapuolilla on sitoutumiseen motivaatiota ja niiden aikomukset ovat positiiviset (Johanson & Vahlne 2009, 1417). Morganin & Huntin (1994, 34) mukaan suhteeseen sitoutuminen ja luottamus kehittyvät, kun yritykset kehittävät suhdettaan tarjoamalla toisilleen tärkeitä resursseja, mahdollisuuksia ja hyötyjä. Toinen mahdollisuus luottamuksen ja sitoutumisen syntymiseen on silloin, kun yritys pitää kiinni arvoistaan ja liittoutuu sellaisten yritysten kanssa, joilla arvot ovat samankaltaiset. Luottamusta ja sitoutumista voivat lisätä myös arvokkaan tiedon, kuten odotusten ja markkinatietämyksen antaminen. Neljäs tekijä, joka voi edesauttaa synnyttämään luottamusta ja sitoutumista, on välttää pahansuopaisuutta ja hyödyn hakemista kumppanilta. Tällainen toiminta auttaa firmoja ja niiden verkostoja nauttimaan kestävästä yhteistyöstä myös globaalissa toimintaympäristössä. (Morgan & Hunt 1994, 34.) Morris (2005, 99) näkee, että epävarmuuden vähentämisessä ja yhteistyökumppaneiden suhteiden syntymisessä avoimuudella on suuri rooli. Mitä monimutkaisempi yhteistyöverkosto yrityksellä on, sitä enemmän tarvitaan viestinnän määrää ja laatua. (Morris 2005, 99.) Kansainvälistyvä yritys voi myös pyrkiä osoittamaan luotettavuuttaan hyödyntämällä referenssiasiakkaita. Tunnettu referenssiasiakas on ulkopuolisille osoitus siitä, että yrityksellä on jotain uniikkia tarjottavanaan. (Möller ym. 2005, 6.)

Itsekkyys ja oman edun tavoittelu voivat varjostaa kansainvälistyvien yritysten yhteistyötä. Purhosen (2011) väitöskirjasta kävi ilmi, että kansainväliset pk-yritykset ja välittäjäorganisaatiot kokivat yhteistyön ja viestinnän haasteiksi epäluottamuksen, salailun, avoimuuden puutteen ja suoranaisen epärehellisuuden. Vastaajien mielestä epärehellisyys ja avoimuuden puute voivat johtua siitä, että toinen tai molemmat yhteistyökumppaneista pyrkivät vain edistämään omaa etuaan, sen sijaan että etsisivät yhteisiä tavoitteita. (Purhonen 2011, 33 - 34.) Johanson & Vahlne (2009, 1414) korostavat vastavuoroisuuden merkitystä pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentamisessa. Heidän mukaansa onnistuva kansainvälistyminen vaatii vastavuoroista sitoutumista yhtiön ja sen sidosryhmien kanssa.

Kansainvälistyvissä yhtiöissä epäluottamuksen taustalla voi olla kulttuurisia eroja ja väärinymmärryksiä. Eri kulttuureista tulevat ihmiset näkevät asiat eri tavoin. Käyttäytyminen ja olosuhteet, jotka nähdään jossain kulttuurissa hyödyllisenä, voidaan toisessa kulttuurissa nähdä neutraaleina tai jopa haitallisina. (Morris 2005, 2, 4.) Tämän vuoksi yhteistyötä tekeviltä yrityksiltä vaaditaan molemminpuoleista joustavuutta ja halua ymmärtää toista. Näin

riippuvuussuhteet voimistuvat ja suhde vahvistuu. Joustavuus ei kuitenkaan tarkoita passiivista sopeutumista, vaan yhteisten, molempia tyydyttävien ratkaisujen etsimistä. (Håkansson & Snehota 2006, 260.)

### **3.3 Sosiaalinen media kansainvälistymisen tukena**

*Sosiaalinen media* on "tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto, jossa käsitellään vuorovaikutteisesti ja käyttäjälähtöisesti tuotettua sisältöä ja luodaan ja ylläpidetään ihmisten välisiä suhteita" (Sosiaalisen median sanasto 2010, 14). Kaplan ja Haenlein (2010, 61) määrittelevät sosiaalisen median ryhmäksi internetpohjaisia sovelluksia, joiden ideologinen ja teknologinen pohja on Web 2.0, ja joka mahdollistaa käyttäjäpohjaisen sisällön luomisen ja jakamisen.

Fyysinen etäisyys ulkomailla sijaitseviin kumppaneihin voi asettaa omat haasteensa yritysten suhdetoimintaan ja verkostojen rakentamiseen (Johanson & Vahlne 2009, 1414). Uusien viestintävälineiden myötä monet fyysisen kaupankäynnin rajat ovat poistuneet. Uudet viestintävälineet voivatkin olla apuna yrityksen kansainvälistymisprosessissa. (Brazinskas, & Slepniov 2012, 351 - 352.) Teknologian kehitys on auttanut erityisesti pieniä ja keskisuuria firmoja kansainvälistymään (Hollensen 2011, 90). Internetin vuoksi yritykset saavat uusia mahdollisuuksia tavoittaa uusia asiakkaita ympäri maailmaa (Brazinskas & Slepniov 2012, 352). Internet on poistanut maantieteellisiä rajoituksia, se tarjoaa suoran ja välittömän pääsyn ulkomaisille markkinoille, vähentää globaaleja markkinointikustannuksia ja tarjoaa erityisesti pienille yrityksille mahdollisuuden kilpailla maailmanlaajuisesti ja tavoittaa globaalin yleisön kustannustehokkaasti (Hassouneh & Brengman 2011, 73).

Nykyajan kansainvälistyvillä yrityksillä on jatkuva paine olla jatkuvassa dialogissa asiakkaidensa kanssa (Brazinskas & Slepniov 2012, 351). Sosiaalinen media onkin tuonut uuden ulottuvuuden yritysten viestintään ja vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa. Sosiaalinen media on mullistanut sen, miten eri yleisöt ovat vuorovaikutuksissa yritysten kanssa. Erityisesti monikansallisille yhtiöille sosiaalinen media on tullut olennaiseksi strategisen viestinnän kanavaksi. (Men & Tsai 2013, 13 - 14.) Esimerkiksi Facebook tarjoaa organisaatioille hyvän mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa ja sitouttaa heitä yritykseen (Kinsky ym. 2014, 557).

Ottaessaan käyttöön sosiaalisen median kanavia, yritysten tulee asettaa viestinnälleen selkeät tavoitteet, määritellä kohdeyleisö ja valita sopivimmat sosiaalisen median viestintäkanavat (Brazinskas & Slepniov 2012, 353). Viestitäkseen menestyksekkäästi sosiaalisessa mediassa yrityksen on myös tärke-

ää ymmärtää sosiaalisen median elementit (Wang 2011, 303). Alla olevassa Brazinskasin ja Slepniovin (2012, 355) kehittämässä yksinkertaisessa kaaviossa (kuvio 6) on kuvattu, mitä tekijöitä kansainvälistyvän yrityksen kannattaa huomioida uusien viestintävälineiden ja sosiaalisen median käyttöönotossa. Siinä korostetaan, että yhtiön internetsivut ja sosiaalisen median kanavat tulisi linkittää selkeästi toisiinsa.

	Sähköposti	Twitter	Sosiaalinen media	Internetin kotisivu	QR-koodi
Väline	Sähköpostiosoite liittyy yhtiön nimeen	Twitter-tili	LinkedIn-tili (yhtiö ja ryhmä) ja Facebook-tili (riippuen yhtiön tuotteista: B2B tai B2C)	Kotisivut linkittyvät yhtiön nimeen	QR-koodi näkyviin internet-sivuille
Applikaatio	Sähköpostin allekirjoitus sisältää osoitteen, sähköpostiosoitteen ja webbisivun osoitteen	Käytä sopivaa hash tagia	Ikonit yhtiön internet-kotisivuilla, jatkuva dialogi asiakkaiden kanssa	Julkaisumateriaalien näkyvyys	QR-koodi näkyy julkaisumateriaaleissa, roll-upeissa ja muissa promootiomateriaaleissa

**KUVIO 6 Verkkoviestinnän matriisi (Brazinskas & Slepniov 2012, 355, mukailtu versio)**

Sosiaalinen media voi olla myös uhka yritykselle. Internetissä organisaatiot ovat alttiimpia negatiivisella maineella ja skandaaleille. Internetissä organisaatiot, kuten ihmisetkään, eivät voi paeta menneisyyttään. (Kent & Saffer 2014, 574.) Yritysten ei myöskään tule olettaa, että yrityksen sosiaalisen median päivitykset tavoittavat kaikki sidosryhmät. Kaikki organisaatioon liittyvät sidosryhmät eivät suinkaan ole organisaation Facebook-sivujen tykkääjiä eikä kaikilla ole edes Facebook-tiliä. Organisaation tulee siis käyttää viestinnässään monia viestintäkanavia. (Kinsky ym. 2014, 557.)

Ihmisillä on monenlaisia syitä ”tykätä” yrityksen sosiaalisen median sivustosta (Kinskyn ym. 2014, 557 - 558). Esimerkiksi Menin ja Tsain (2013 18) tutkimuksesta kävi ilmi, että kiinalaisilla sosiaalisen median käyttäjillä tärkeimmät syyt yrityksen sivujen tykkäämiseen liittyivät viihteen etsimiseen. Yritysten on kuitenkin syytä muistaa, että sosiaalisen median käyttäjät eivät

useinkaan ole halukkaita vastaanottamaan kaupallisia viestejä Facebookissa. Facebook ei myöskään ole yrityksille paras mahdollinen kanava käydä keskustelua kiistanalaisista asioista. Mikäli yrityksen sivulla käydään keskustelua kiistanalaisista teemoista, tulee yrityksellä olla valmiudet moderoida keskustelua. (Kinsky ym. 2014, 558.)

Monista mahdollisuuksista huolimatta monet kansainvälistyvien yritysten johtajat ovat olleet haluttomia tunnistamaan uusien viestintävälineiden ja sosiaalisen median merkitystä heidän kansainväliselle bisnekselleen. Esimerkiksi Brazinskasin ja Slepniovin (2012) tutkimuksessa selvisi, että liettualaisten PK-yritysten johtajat vähättelevät sosiaalisen median ja muiden sähköisten viestintäkanavien tarjoamaa potentiaalia. Tutkimukseen vastanneet kansainvälistyvien yritysten johtajat käyttivät uusia viestintävälineitä, kuten sosiaalista mediaa, vähemmän kuin perinteisempiä viestintävälineitä (mm. osallistuminen kansainvälisiin tapahtumiin ja foorumeihin). (Brazinkas & Slepniov 2012, 350.) Yllättäen edes yritysten viestintäammattilaiset eivät aina osaa riittävästi hyödyntää sosiaalisen median ja uuden teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Kentin ja Safferin (2014, 573) tutkimuksesta kävi ilmi, että ero teknologian tarjoamien mahdollisuuksien ja PR-ammattilaisten käytännön sosiaalisen median osaamisessa on suuri kuilu. PR-ammattilaiset suhtautuvat uuteen teknologiaan varsin passiivisesti. Tutkijoiden mukaan PR-ammattilaisten tulisi keskittyä esimerkiksi tweettien määrän laskemisen sijaan pohtimaan, kuinka tukea sidosryhmien osallistumista ja miten voi kehittää online-yhteisöjä. (Kent & Saffer 2014, 573 - 574.)

Myös virtuaalimaailmojen on joissakin tutkimuksissa nähty antavan uusia mahdollisuuksia yritysten kansainvälistymiseen. *Virtuaalimaailma* on tietokoneella luotu virtuaalinen kolmiulotteinen tila, jossa käyttäjä toimii avatarhahmonsa välityksellä (Kalalahti 2013, 11). Virtuaalimaailmat voivat olla reality-pohjaisia, fantasiapohjaisia tai niiden yhdistelmiä. Ne voivat olla pelejä, niillä voi olla pelillisiä elementtejä tai ne voivat olla sosiaalisia ympäristöjä. Esimerkiksi Second Life on 3D-virtuaalimaailma, joka sisältää niin fantasia- kuin reality-elementtejä ja sillä on vahva sosiaalinen yhteisö. (Godfrey 2008, 527.) Virtuaaliyhteisössä jäsenten välinen vuorovaikutus tapahtuu pääasiallisesti tietoverkon välityksellä (Sosiaalisen median sanasto, 2010, 21).

Wyld (2010, 551) näkee virtuaalimaailmojen tarjoavan yrityksille ennennäkemättömiä mahdollisuuksia. Virtuaaliympäristöt tuovat uusia tapoja markkinointiin, palautteen keräämiseen ja uusien tuotteiden testaamiseen. Virtuaalimaailmojen avulla yritys voi tarjota kuluttajille mukaansatempaavia kokemuksia, niin yrityksestä kuin sen tuotteista tai palveluista. (Wyld 2010, 551.)

Tässä teknologian nopeassa kehityksessä myös PR-ammattilaisilta vaaditaan entistä monipuolisempia taitoja, kuten ymmärrystä peliteoriasta ja virtuaalimaailmasta (Kent & Saffer 2014, 573). Hassouneh ja Brengman (2011, 73 - 74) näkevät virtuaalimaailmojen muuttavan radikaalisti myös PK-yritysten kansainvälistymisprosesseja. Virtuaalimaailmaa voi heidän mukaansa käyttää yrityksen strategisena työkaluna. Se voi myös auttaa yritystä pääsemään kansainvälisille markkinoille nopeammin ja viisaammin. Virtuaalimaailmaa käyttämällä yritys voi suoraan tavoittaa ulkomaiset markkinat tarjoamalla oikeita tuotteita ja virtuaalituotteita virtuaalimaailman käyttäjille. Yritys voi saada poikkeuksellista ulkomaisten markkinoiden tietämystä käymällä reaaliaikaista vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, tarkkailemalla asiakkaiden käyttäytymistä virtuaalimaailmassa ja tarkkailemalla myös kilpailijoiden käyttäytymistä. Yritys voi hyödyntää tätä tietämystä esimerkiksi kansainvälisille markkinoille pääsyn suunnittelussa. (Hassouneh & Brengman 2011, 73 - 74.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustat ja toteutus. Alussa kerrotaan työn tutkimuskysymykset ja esitellään tutkimuskohde. Sen jälkeen esitellään työssä käytetyt tutkimusmenetelmät, jonka jälkeen kerrotaan yksityiskohtaisesti tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet.

### 4.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että verkostoilla on ratkaiseva merkitys yritysten kansainvälistymiselle (mm. Laanti, Gabrielsson & Gabrielsson 2006, 4; Möller ym 2005, 7; Torkkeli 2013, 73). Tämä tutkimus pyrkii hahmotamaan, miten verkostot käytännössä rakennetaan. Tässä työssä tutkimusongelma on, *miten terveysteknologiayritykset ovat viestineet päästäkseen kansainvälisille markkinoille*. Aihetta tarkastellaan verkostojen rakentamisen ja suhdetoiminnan näkökulmasta. Tutkimusongelmaa hahmotetaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten terveysteknologiayritykset viestivät rakentaakseen kansainvälisiä verkostoja?
2. Millaista suhdetoimintaa kansainvälistyneet terveysteknologiayritykset harjoittavat ulkomaisten sidosryhmiensä kanssa?
3. Millaisilla viestintäkeinoilla terveysteknologiayritykset rakentavat luottamusta ulkomaisten sidosryhmien kanssa?
4. Millaisia viestintävälineitä terveysteknologiayritykset käyttävät viestittääkseen kansainvälisten sidosryhmiensä kanssa?

### 4.2 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Jokaisen tutkimuksen tekemistä ja tutkimusraportin kirjoittamista ohjaavat tieteenfilosofiset taustaoletukset. Tieteenfilosofisten näkemysten tunnistaminen auttaa niin tutkijaa itseään, kuin tutkimuksen lukijaa ymmärtämään tutkimustuloksia ja arvioimaan niiden sovellettavuutta. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 131 - 132.)

Tämän tutkimuksen analyysissä on aineksia fenomenologiasta. Siinä kiinnostuksen kohde on ilmiöissä ja niiden tulkitsemisessa. Fenomenologia korostaa tutkijan omia havaintoja. Siinä tutkija pyrkii aktiivisesti oivaltamaan, mistä on kysymys ja samalla pyrkii irrottautumaan ennakkokäsityksistään ja oletuksistaan. (Aaltonen 1998.) Tavallisesti fenomenologinen tutkimusprosessi etenee niin, että tutustutaan ensin aineistoon huolellisesti, jonka jälkeen aineisto jaetaan merkitysyksiköihin, merkitysyksiköt muunnetaan tutkijan yleiselle kielelle, jonka jälkeen muodostetaan yksityiskohtainen merkitysverkosto ja muodostetaan yleinen merkitysrakenne. (Metsämuuronen 2011, 224 - 225.) Tämä tutkimus on suurelta osin noudattanut tätä kaavaa.

Tällä tutkimuksella on yhtymäkohtia myös konstruktivistisen ajattelun paradigmaan, jossa todellisuus nähdään olevan suhteellista ja jossa korostuu tulkinnallisuus. Konstruktivistille totuus merkitsee eri ihmisten suhteellista todellisuutta. Tietoa tästä todellisuudesta voi saada siten, että tutkija ja tutkittava ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Metodologia perustuu tulkintaan, eli hermeneutiikkaan. (Metsämuuronen 2011, 218.)

Tieto-opillisesti tämä tutkimus pohjautuu empirismiin. Empirismi on tietoteoreettinen suuntaus, jonka mukaan tieto perustuu kokemuksiin ja havaintoihin (Kakkuri-Knuttila & Heinlahti 2006, 213). Haastattelututkimuksessa ei siis tutkita todellisuutta, vaan ainoastaan vastaajien kokemusta todellisuudesta. Tällöin on huomioitava, että tieto on enemmän tai vähemmän epävarmaa, sillä ihminen on erehtyväinen. (Tilastokeskus, Virsta Virtual Statistics 2014.)

### **4.3 Tutkimusmenetelmät**

Menetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa etsitään, ja mistä tai keneltä sitä etsitään (Hirsjärvi Remes & Sajavaara 2009, 184). Tämän työn tutkimusongelmaan haetaan vastauksia laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Työn tavoitteena on saada syvällistä ja kattavaa ymmärrystä yritysten kansainvälistymisestä ja kansainvälisten verkostojen rakentamisesta. Laadullisen tutkimuksen katsottiin olevan tähän tarkoitukseen sopivin lähestymistapa. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Laadullisen tutkimuksen tavoite on löytää tutkimusaineistosta jotakin uutta, ennen havaitsematonta (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16). Laadullisessa tutkimuksessa ei voi perinteisessä mielessä saavuttaa objektiivisuutta, sillä tutkija ja se, mitä jo tiedetään, kietoutuvat toisiinsa (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tutkimusta tehtäessä on perusteltua määrittää vaihe vaiheelta, mitä on tekemässä. Tutkijan on siis tiedettävä, mitä hän tekee. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 67.)

Tilastollisten yleistysten sijaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, antamaan ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta tai ymmärtämään jonkun ilmiön toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tässä tutkimuksessa tavoitteena ei ole tilastollisten yleistysten tuottaminen, vaan kiinnostuksen kohteena ovat ennen kaikkea yritysten johtohenkilöiden kokemukset, näkemykset ja käsitykset viestinnästä ja sen merkityksestä kansainvälisten verkostojen rakentamisessa.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä on muun muassa se, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, tiedonkeruun välineenä suositetaan ihmistä ja tutkimusjoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tämän tutkimuksen voidaan siis katsoa olevan melko tyypillinen laadullinen tutkimus. Tässä työssä tiedonkeruun välineenä on käytetty ihmisiä ja tutkimusjoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti ja harkiten.

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu. Haastattelulla kerätään tavallisesti dataa, joka kuvailee haastateltavan näkemyksiä, asenteita, uskomuksia tai tietämystä jostakin asiasta (Plooy 2008, 135). Teemahaastattelussa tavoitteena on löytää vastauksia, joilla on merkitystä tutkimusongelmalle, tarkoitukselle tai tutkimustehtävälle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Haastattelu soveltuu tutkimusmetodiksi muun muassa silloin, jos halutaan tutkia uutta aihetta tai selventää tai syventää saatavia tietoja ja vastauksia. Haastattelun etuna on myös se, että siinä aineistonkeruuta voi säädellä joustavasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Haastattelussa tutkija voi myös esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä ja haastattelun yhteydessä kirjata ylönon-verbaalisia seikkoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelussa on myös haittapuolia. Haastattelu voi sisältää useita virhelähteitä. Haastateltavalla voi muun muassa olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelun toteutus ja aineiston purkaminen vievät paljon aikaa. Lisäksi haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi voivat olla ongelmallisia, koska niihin ei ole tarjolla valmiita malleja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelut jaetaan usein kysymysten sitovuuden mukaan strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Lomakehaastattelut valmiine kysymyksineen ja vastausvaihtoehtoineen ovat tyypillisiä strukturoituja haastatteluja. Niissä haastateltaville esitetään kysymykset samanlaisina ja samassa järjestyksessä. Sen sijaan avoimet haastattelut ovat tyypillisiä strukturoimattomia haastatteluja. Ne muistuttavat vapaata keskustelua, joissa molemmat



osapuolet voivat kuljettaa haastattelua haluamaansa suuntaan. Strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen puolivälissä ovat puolistrukturoidut haastattelut. Niissä haastattelun jotkin näkökohdat on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11 - 12.) Teemahaastattelu kuuluu puolistrukturoituihin haastatteluihin. Siinä edetään etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tässä työssä teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi useammastakin syystä. Ensinnäkin yritysten kansainvälistymiseen ja verkostoitumiseen liittyvien viestinnällisten ilmiöiden tutkiminen on melko uusi alue, josta ei ole vielä paljoa tutkimustietoa. Hirsjärven ym. (2009, 205) mukaan teemahaastattelu soveltuu hyvin juuri vähän kartoitettujen ja tuntemattomien aiheiden tutkimukseen. Toiseksi teemahaastattelun valintaan vaikutti se, että kirjoittaja tiesi haastateltavien olevan yritysjohtajia, jotka eivät ole viestinnän ammattilaisia. Tutkimusta suunnitellessa oli siis otettava huomioon se, että haastateltavat eivät välttämättä tunne esimerkiksi viestintäilmiöitä tai ammattisanastoa, joten väärinymmärryksen riski haastattelun aikana on suuri. Teemahaastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, toistaa kysymys ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös se, että teemahaastattelu on varsin tyypillinen menetelmä paitsi viestinnän alan, myös yritysten kansainvälistymiseen liittyvissä tutkimuksissa.

#### **4.4 Kohdeorganisaatiot ja aiheen rajaus**

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena ovat kansainvälistyneet, Kuopion alueella kotipaikkaansa pitävät terveysteknologia-alan yritykset. Tutkimuskohteeksi valittiin terveysteknologiayritykset, koska terveysteknologia on noussut Suomen suurimmaksi huipputeknologian vientialaksi. Vuonna 2013 terveysteknologian vienti saavutti uuden ennätyksen, 1,66 miljardia euroa. Terveysteknologia vastaa nyt 47 prosenttia koko maan huipputeknologian viennistä, ja näillä lukemilla se on ohittanut viennissä aiemmin kärkipaikkaa pitäneen telekommunikaation. (Terveysteknologian Liitto ry 21.5.2014.) Pienenä kansantaloutena Suomi on riippuvainen yritysten viennistä (Vahvaselkä 2009, 15), joten kasvavana vientialana terveysteknologian voidaan nähdä olevan tärkeässä roolissa koko Suomen kansantaloudelle. Tämän vuoksi terveysteknologia-alan yritysten kansainvälistymisen ja siihen liittyvän viestinnän tutkiminen on tärkeää.

Tutkimukseen valittiin mukaan kuusi yritystä, joilla kaikilla on kansainvälistä toimintaa ja kasvuhaluja uusille kansainvälisille markkinoille. Mukaan et-

sittiin yrityksiä, joilla on kokemusta kansainvälisten verkostojen luomisesta. Tutkittavien yritysten valinnassa ei ole kiinnitetty huomiota siihen, milloin tai miten yritys on kansainvälistynyt. Valinnassa ei myöskään huomioitu sitä, mihin maihin yritykset ovat kansainvälistyneet. Yritysten valinnassa kriteereinä oli, että yrityksillä on verkostoja useissa eri maissa maassa ja myös Euroopan ulkopuolella.

Tutkimustyössä tiedonantajien määrään vaikuttavat usein käytettävissä olevat tutkimusresurssit, eli raha ja aika (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Aineiston koko on säädeltävä sellaiseksi, ettei tiedon keruu tule kohtuuttoman kalliiksi ja ettei tiedon keräämiseen kulu liikaa aikaa (Hirsjärvi ym. 2009, 179). Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien kohteiden määrä riippuu myös tutkimusongelmasta (Silverman 2013, 145). Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty kuuden ihmisen haastatteluista. Kirjoittaja arvioi, että korkeasti koulutetuilla yritysjohtajilla on syvällistä näkemystä ja kyky analysoida tutkimusaiheen teemoja, joten kuudesta haastattelusta saisi riittävän kattavan ja monipuolisen aineiston tutkimukselle.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85 - 86) korostavat, että haastatteluun perustuvissa tutkimuksissa on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on aiheesta kokemusta. Tutkittavia henkilöitä ei siis tule valita satunnaisesti, vaan haastateltavien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tutkimuksen tekijä päättää, mitä sopivuus ja harkinnanvaraisuus tarkoittavat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85 - 86.) Tämän tutkimuksen kohdeyritysten valitsemiseksi pyydettiin ja saatiin konsultaatiota Kuopio Innovationista ja Kuopion alueen kaupapakamarista. Lopulliset valinnat ehdotusten pohjalta teki kirjoittaja itse, tutustumalla jokaisen yrityksen internet-sivuihin. Pyrkimyksenä oli valita mukaan yritykset, joilla olisi mahdollisimman monipuolinen kokemus ja näkemys kansainvälisten verkostojen luomisesta.

Tutkimukseen haastateltaviksi valittiin yritysten johtajat, sillä työssä haluttiin saada nimenomaan johdon näkemyksiä verkostojen rakentamisesta. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä ei työskennellyt erikseen viestinnän ammattilaisia, vaan viestintä oli pääosin johtajan ja yritysten markkinointiosaston käsissä. Neljässä yrityksessä haastateltavana oli yrityksen toimitusjohtaja. Yhdessä tutkimukseen osallistuneista yrityksistä haastateltavana oli toimitusjohtajan toiveesta vientijohtaja ja yhdessä aikataulusyistä yrityksen myyntijohtaja. Koska kansainvälisten verkostojen rakentaminen oli yrityksessä pitkälti heidän vastuullaan, katsoi kirjoittaja heidän olevan perusteltuja haastateltavia tutkimukseen.

Alla olevassa kaaviossa (kuvio 7) on esitelty tutkimukseen osallistuneet yritykset, haastateltavat ja haastattelun toteutustavat.

Yritys	Haastateltava	Haastattelun toteutus
Pääosin Pohjoismaissa ja Baltian maissa toimiva farmasian alan yritys. Tekee yhteistyötä kumppaneiden kanssa useissa maissa niin Euroopassa kuin sen ulkopuolellakin. Yritys on laajentanut partneriverkostoa erityisesti Kiinan markkinoita ajatellen	Toimitusjohtaja	Syyskuussa 2014, yrityksen toimitiloissa
Lääketieteellisiä järjestelmiä kehittävä ja markkinoiva yhtiö. Tärkeimpiä vientialueita ovat Pohjoismaat, Keski-Eurooppa, Kiina sekä Pohjois-Amerikka. Yhtiöllä on kaksi tytäryhtiötä Saksassa ja USAssa. Yrityksen henkilöstössä on useita eri kansallisuuksia. Yrityksellä on jälleenmyyjä useissa eri maissa ja sen tuotteita markkinoidaan 12 eri kielellä.	Myyntijohtaja	Elokuussa 2014, yrityksen toimitiloissa
Yhtiö joka myy mm. tartuntatautidiagnostiikkaan liittyviä tuotteita. Yrityksen valmistamia tuotteita käytetään laboratorioissa yli 30 maassa.	Toimitusjohtaja, yrityksen perustaja	Elokuussa 2014, yrityksen toimitiloissa
Erilaisia älyvaateinnovaatioita kehittävä yritys. Yritys on vasta ottamassa ensiaskeliaan kansainvälistymisprosessissaan, mutta sen tuotteita on jo käytössä muun muassa kansainvälisissä urheilupiireissä.	Toimitusjohtaja, yrityksen perustaja	Syyskuussa 2014, puhelinhaastatteluna
Yhtiö, joka on kehittänyt terveydenhuoltoon liittyvän diagnosointilaitteen. Yhtiö on vasta aloittamassa kansainvälistä toimintaansa.	Toimitusjohtaja, yrityksen perustaja	Syyskuussa 2014, yrityksen toimitiloissa
Lääkehuollon automatisointiin erikoistunut yhtiö. Yhtiön kehittelemiä tuotteita myydään Suomen lisäksi mm. Osllossa, Pietarissa, Moskovassa, Israelissa ja Dubaissa.	Vientijohtaja	Syyskuussa 2014, yrityksen toimitiloissa

#### KUVIO 7 Tutkimukseen osallistuneet yritykset.

### 4.5 Aineistonkeruun toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2014. Yritysten valinnan jälkeen, elokuussa 2014, kirjoittaja otti yhteyttä yritysten johtajiin sähköpostilla. Johtajille kerrottiin tutkimuksen aihe ja tarkoitus sekä pyyntö osallistua haastatteluun. Kirjoittajan iloksi kaikki pyydyt yritysjohtajat suostuivat mukaan haastatteluun. Kaksi ensimmäistä haastattelua tehtiin elokuun lopussa ja neljä muuta syyskuun aikana. Viisi haastattelua tehtiin yritysten omissa toimitiloissa, mutta yksi jouduttiin tekemään haastateltavan kiireisen aikataulun vuoksi puhelimitse. Puhelinhaastattelu kesti reilu puoli tuntia, muiden viiden haastattelun pituudet vaihtelivat vajaasta tunnista lähes kahteen tuntiin. Osassa

haastatteluissa johtajat olivat etukäteen rajanneet haastatteluajan ja tämä näkyi myös haastattelun toteutuksessa; jotta kaikki kysymykset ennätettäisiin käydä läpi, oli aiheet käsiteltävä nopeammin. Tämä rajasi saadun aineiston määrää ja saattoi vaikuttaa myös haastateltavien vastauksiin, sillä kysymysten pohdinnalle oli vähemmän aikaa. Myös haastateltavien yritysjohtajien persoonalla oli vaikutusta haastattelun toteutukseen. Osa haastateltavista oli pitkäpuheisia ja he vastasivat teemahaastattelun kysymyksiin hyvin yksityiskohtaisesti. Osa taas oli vastauksissaan hieman verkkaisempia, ja he vastasivat kysymyksiin harkiten ja vähäsanaisesti.

Ennen varsinaista haastattelua haastateltaville kerrottiin, miten tutkimusaineistoa tullaan käyttämään. Haastateltaville ilmoitettiin, että haastatteluaineistot käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, eikä haastateltavia henkilöitä tai yrityksiä mainita tutkimuksessa nimeltä. Tuomin ja Sarajärven (2009, 75) mukaan on makukysymys, tuleeko kaikille haastateltaville esittää kaikki suunnitellut kysymykset ja pitääkö kysymysten järjestys olla kaikilla sama. Tämän tutkimuksen tutkimushaastattelussa noudateltiin pääosin teemahaastattelun runkoa (katso liite 1). Haastattelurungossa käsiteltävät aiheet oli jaettu viiteen pääteemaan; verkostot ja niiden merkitys, verkostojen rakentamisen ja ylläpidon keinot, mikä on verkostojen rakentamisessa oleellista, luottamus ja viestintäkanavat. Jokaista teemaa varten oli tehty valmiiksi apukysymyksiä. Näin pyrittiin varmistamaan, että tutkimuskysymyksiin saadaan riittävän kattavat vastaukset. Mikäli kysymyksiin ei saatu riittävän kattavia vastauksia, kysyttiin haastateltavalta myös joitakin tarkentavia kysymyksiä. Ongelmana haastattelussa olivat ne tilanteet, jolloin haastateltava vastasi johonkin kysymykseen jo edellisen kysymyksen yhteydessä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 104) ehdottavat, että tällaisissa tilanteissa haastattelijan kannattaa käyttää tilanne hyväkseen ja käsitellä aihe siinä yhteydessä. Tässä tutkimuksessa haastateltavilta kuitenkin kysyttiin uudelleen sama kysymys myös myöhemmin, jolloin hänelle tarjoutui mahdollisuus eritellä kyseistä aihetta vielä yksityiskohtaisemmin. Haastattelun lopuksi haastateltavalle annettiin mahdollisuus tuoda vielä esille muita mieleen tulevia asioita, jotka he kokivat tutkimusaiheen kannalta merkityksellisiksi.

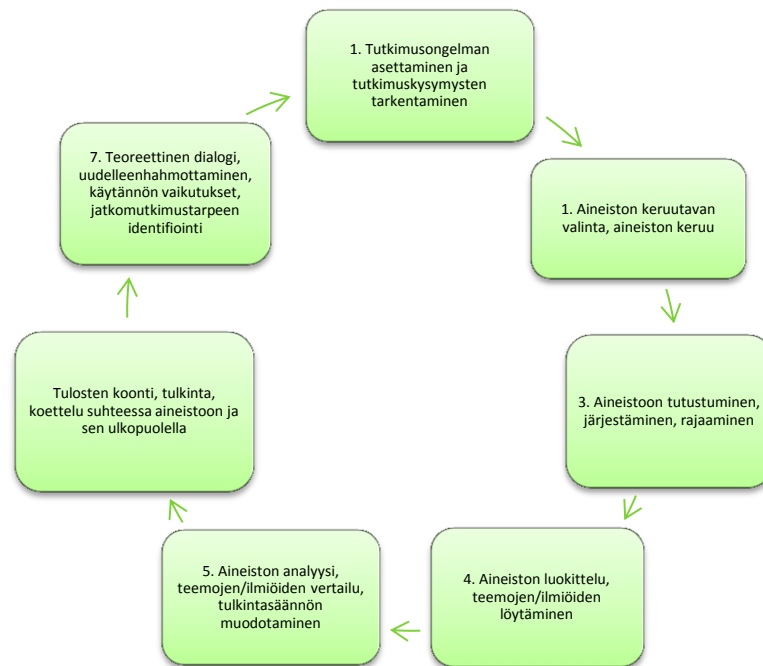
Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella ääninauhurilla, jonka jälkeen nauhoitukset tallennettiin tietokoneelle. Äänitteet litteroitiin tekstimuotoon. Kaikkiin litteroitua tekstiä tuli lähes 80 sivua. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 74) toteavat haastattelun heikkoudeksi sen, että haastattelu voi olla aikaa vievä aineistonkeruumuoto. Tämä osoittautui todeksi tässä tutkimuksessa. Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 14) toteavat, että litteroinnin tarkkuus on syytä

määrittää suhteessa tutkimusintressiin. Valikointiperusteen on oltava perusteltu ja sitä tulee noudattaa johdonmukaisesti. Tässä työssä litterointiin merkittiin tarkasti haastateltavan puhe, täytesanat ja osittain myös ylimääräiset äännähdykset, kuten naurahdukset ja sanojen painotukset. Sen sijaan litteroinnista jätettiin pois yksityiskohtaiset merkinnät, kuten sisäänhengitykset, intonaatiot tai puhenopeudet, mikäli niillä ei ollut merkitystä aineiston analyysille. Myöskään haastateltavien non-verbaalista viestintää ei kirjattu ylös, sillä haastateltavan ilmeillä tai eleillä ei nähty olevan merkitystä tutkittavan aiheen kannalta.

#### **4.6 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä**

Kun aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua, tuloksena on usein laaja ja moniaineksinen tekstimassa, jota voi lähestyä useilla eri tavoilla (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11). Laadullisessa aineistossa tavallinen analyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107). Sisällönanalyysi on tyypillinen analyysimenetelmä viestintäalan tutkimuksissa. Sisällönanalyysiä voi käyttää moniin eri tarkoituksiin, kuten viestinnän sisällön tutkimukseen, kyselyjen avoimien vastausten koodaamiseen, viestijän tavoitteiden ja muiden luonnehdintojen identifioimiseen tai viestinnän sisällön trendien kuvaamiseen. (Weber 1990, 9.)

Tavallisesti sisällönanalyysi perustuu aineiston luokitteluun, analysointiin ja tulkintaan. Nämä ovat kolme toisiinsa liittyvää, mutta varsin erilaista osatehtävää. Usein eri analyysin vaihteet limittyvät toisiinsa ja tapahtuva myös päällekkäin. Vaihteet eivät siis seuraa saumattomasti toisiaan, vaan usein eri vaihteista palataan aiempiin vaihteisiin. (Ruusuvuori ym. 2010, 11 – 12.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 8) on tarkemmin eritelty tyypilliset analyysin vaihteet, jotka ovat tutkimusongelman asettaminen ja tutkimuskysymysten tarkentaminen, aineiston keruu, aineistoon tutustuminen ja rajaaminen, aineiston luokittelu ja teemojen löytäminen, analyysi, teemojen vertailu, tulosten koonti ja tulkinta sekä teoreettinen dialogi, sekä jatkotutkimustarpeen identifiointi.



**KUVIO 8 Aineiston analyysin vaihteet (Ruusu vuori, Nikander & Hyväri-  
nen 2010, 12)**

Analyysi alkaa huolellisella aineistoon tutustumisella. Saatua tekstiaineistoa tulee lukea useaan kertaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143). Sisällönanalyysissä keskeinen idea on, että tekstissä olevat sanat luokitellaan pienempiin sisällöllisiin kategorioihin. Jokainen kategoria voi sisältää yhden, muutaman tai useita sanoja. Samaan kategoriaan kuuluvilla sanoilla, lauseilla tai muilla yksiköillä oletetaan olevan samanlainen tarkoitus. (Weber 1990, 12.) Sisällön luokittelussa kategoriat voidaan määritellä joko ennen aineiston keräämistä (pre-coded categories) tai aineistonkeruun jälkeen (post-coding) (Plooy 2008, 195).

Käytännössä sisällönanalyysi toteutuu niin, että ensin tunnistetaan asiat, joista ollaan kiinnostuneita. Sen jälkeen näitä ilmaisevia lauseita pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi, jonka jälkeen nämä pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoksi ja samaa tarkoittavat ilmaisut kootaan saman kategorian alle. Tutkija päättää tulkintansa mukana, millä perusteella eri ilmaisut kuuluvat samaan kategoriaan. Sen jälkeen samansisältöisiä alakategorioita yhdistetään toisiinsa ja muodostetaan yläkategorioita, jotka myöskin nimetään. Viimeisimmässä vaiheessa kaikki yläkategoriat yhdistetään yhdeksi, kaikkia kuvaaviksi kategorioiksi. Kategorioiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101.) Kun sisällönanalyysi on valmis, määrällinen data voidaan esittää esimerkiksi graafeina (Plooy 2008, 201).

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysissa tekniikkana on käytetty teemoittelua, ja osittain myös luokittelua. Teemoittelussa kyse on aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä aihealueiden mukaan. Teemoittelussa aineistosta etsitään teemoja eli aiheita. Tavoitteena on etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009 93.)

Teemoittelussa jokaisesta haastattelusta kerätään eri teemojen alle ne kohdat, jotka liittyvät kyseiseen aiheeseen. Kerätyistä sitaattikokoelmista nostetaan tutkimusraporttiin havainnollistavia ja aiheen kannalta mielenkiintoisia näkökulmia tarjoavia sitaatteja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 106.) Tässä tutkimuksessa aineistosta löydetty teemat muodostuivat pääosin haastattelurungon mukaan viiteen pääteemaan; verkostot ja niiden merkitys, verkostojen rakentamisen ja ylläpidon keinot, mikä on verkostojen rakentamisessa oleellista, luottamus ja viestintäkanavat. Tutkimusaineistosta etsittiin kaikki kyseisiä teemoja käsittelevät ilmaukset ja ne koottiin teeman alle omaan luokkaansa.

Teemoittelua on tuettu myös luokittelemalla aineistoa, kokoamalla saman sisältöisiä, teemaan liittyviä asioita kategorioihin ja muodostamalla niistä yläkategorioita. Esimerkiksi kun pyrittiin selvittämään, millaisia viestintäkeinoja yritykset käyttävät rakentaakseen luottamusta sidosryhmissä, on kaikki luottamusta käsittelevät sitaatit koottu taulukkoon, jonka jälkeen jokaiselle erilliselle sitaatille on muodostettu pelkistetty ilmaus. Lopulta pelkistetyistä ilmauksista on koottu alaluokkia, joiden avulla vastataan tutkimuskysymykseen. Tästä luokittelusta on esimerkki alla (kuvio 9).

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS
"Ehkä se siihen luottamukseen myöskin liittyy. Et näe tuotteet on niinku patentoitu ja ne on rekisteröity myöskin."	Patentit ja tavaramerkit tuovat uskottavuutta ja luottamusta
"Niinku informaation oikeellisuus, täsmällisyys, toimitusten oikea-aikaisuus ja niitten erilaisten, mitä toimituksiinkin sisältyy materiaaleja, niitten oikeellisuus. Ja viimeimpänä muttei vähäisimpänä, tuotteiden luotettavuus."	Tieto on oikeaa, täsmällistä ja luotettavaa
"Ja jos oli jotakin heillä kysyttävää ja..no reklamaatio on ehkä väärä sana mutta., eli vastataan, kuunnellaan herkästi ja vastataan oikea-aikaisesti ja mielellään nopeasti."	Kysymyksiin vastataan, reagoidaan

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA
Referenssit Tutkimukset tuovat uskottavuutta Yrityksessä töissä tohtoreita – ammattitaitoinen henkilöstö tuo luot- tamusta Patentit ja tavaramerkit tuovat us- kottavuutta	Referenssit ja ammattitaito
Tuotteet pakataan siististi Virheettömät dokumentit	Siisti ulkoasu

### KUVIO 9 Esimerkki aineiston käsittelystä

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että luokittelun menettely on johdonmukaista; muiden ihmisten tulisi voida koodata sama teksti samalla tavoin (Weber 1990, 12). Tosin voidaan kyseenalaistaa, voidaanko laadullisessa tutkimuksessa koskaan päästä tähän tavoitteeseen. Oleellista kuitenkin on, että menettelytavat ovat systemaattisia. Sisällön tai tekstin kategorisoinnin sääntöjen tai kriteereiden tulee olla puolueettomia.

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, teoriaohjaavaa tai teorialähtöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Teorialähtöisessä tutkimuksessa valitaan tärkeimmät teoreettiset mallit, käsitteet tai teoriat ennen aineiston hankintaa. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa käsitteet, mallit ja teoriat työstetään aineiston hankinnan jälkeen. (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 49.) Tässä tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkeitä, mutta ne eivät perustu täysin suoraan teoriaan. Teoria voi toimia analyysin etenemisessä apuna. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiempi tieto ohjaa tai auttaa analyysiä. Analyysistä on siis tunnistettavissa aiemman tiedon vaikutus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden edetessä (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Laadullisessa tutkimuksessa myös kysymysten täsmentäminen onnistuu tavallisesti vasta sitten, kun on saatu käsitys saadun aineiston sisällöstä (Ruusuvuori ym. 2010, 13). Näin kävi myös tässä työssä. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset tarkentuivat lopulliseen muotoonsa vasta aineiston analyysivaiheessa.



## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Alussa käsitellään, miten tutkimukseen osallistuneet terveysteknologiayritykset ovat kansainvälistyneet ja miten ne ovat rakentaneet kansainvälisiä verkostoja. Sen jälkeen tarkastellaan, millaista suhdetoimintaa kansainvälistyneet terveysteknologiayritykset harjoittavat kansainvälisten sidosryhmien kanssa ja millaisia viestintäkeinoja yritykset käyttävät herättääkseen luottamusta ulkomaisissa sidosryhmissä. Kappaleen lopussa esitellään, millaisia viestintävälineitä yritykset käyttävät viestiäkseen kansainvälisten sidosryhmiensä kanssa.

### 5.1 Terveysteknologiayritysten kansainvälistyminen

Tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat kansainvälistymisprosessissaan eri vaiheissa. Osalla on kansainvälisestä toiminnasta jo vuosikymmenten perinteet, osa yrityksistä on taaskin perustettu vasta hiljakkoin ja kansainvälistyminen on vasta alkuvaiheessa. Myös yritysten kansainvälistyminen on tapahtunut hyvin eri tavoin. Kahdessa yrityksessä kansainvälistyminen on tapahtunut melko pitkälti Uppsala-mallin esittämänä vaiheittaisena prosessina, eli näillä yrityksillä on ollut ensin pitkä kokemus kotimarkkinoilta ja kansainvälistyminen on tapahtunut vasta sen jälkeen, kun toiminta kotimaassa on vakiintunut.

*”..oikeestaan 1990-luvun loppupuolella. Siis ensimmäiset vientikaupat on tehty. Ja siitä sitte sen jälkeen on alettu hakemaan systemaattisemmin jakelijoi-  
ta..ja kumppaneita näihin eri maihin. Eli mitä nyt lähinnä tässä Euroopan alueella on.” H3<sup>1</sup>*

Neljä tutkimuksen osallistunutta yritystä ovat niin sanottuja born global -yrityksiä, eli ne ovat jo perustamisvaiheessa tähdänneet kansainvälisille

---

<sup>1</sup> Tässä tutkielmassa haastateltavista käytetään H-merkintää. Anonymiteetin suojaamiseksi merkin-  
nät eivät noudattele kuviossa 7 esitettyä järjestystä. Esimerkiksi haastateltava H3 ei ole kuviossa 7  
esitetty kolmas yritys.

markkinoille ja toimineet alusta saakka kansainvälisesti. Kapeassa markkina-  
raossa toimiville born global -yrityksille on tyypillistä, että kotimaan mark-  
kinat ovat niille liian pieniä (Hollensen 2011, 87; Äijö ym. 2005, 20). Myös  
tässä tutkimuksessa born global -yritysten edustajat totesivat Suomen mark-  
kinoiden olevan liian pieni heidän tuotteilleen ja he myös näkivät toimivansa  
alalla, joka on muutoinkin kansainvälinen.

*”Ei oo ikinä mietittykään niin että tämä olis niinku että Suomen markkina val-  
lotettas ekana ja sitten muita. Koska Suomen markkina on niin pikkunen että ei  
oo niinku mittään mieltä semmosessa toiminnassa. Ja sitten toisaalta kun tää  
on globaali ongelma niin tässä on mahdollisuudet niin paljon isompaan jut-  
tuun kun pelekästään Suomen juttuun” H6*

*..”siinä alkuvaiheessa meillä oli kansainvälinen myynti niinku lähellä sataa  
prosenttia. Ja sittemmin tuli kotimaisia asiakkaita mukaan. (...) Ehkä just sit  
tämmösiin kansainvälisiin tarpeisiin hetimiten ikään kuin on ajateltu-  
kin...Varmasti omistajilla silloin alkuaikoina olikin että he olivat niinku huo-  
manneet että tämmöselle palvelulle tulee olemaan kysyntää, koska se on maa-  
ilmalla niin suurta.” H1*

Viidessä tutkimukseen osallistuneessa yrityksessä kansainvälistyminen on  
ollut harkittua ja ne ovat aktiivisesti hakeutuneet kansainvälisille markkinoil-  
le tavoitteellista toimintaa. Yritykset ovat siis itse aktiivisesti halunneet kas-  
vattaa markkinoitaan ja lähteneet etsimään kansainvälisiä verkostoja. Joskus  
yrityksen kansainvälistyminen voi saada alkunsa ulkopuolisten pyynnöstä,  
esimerkiksi kansainvälistymishankkeeseen tulleen pyynnön perusteella  
(Vahvaselkä 2009, 18). Myös yhdessä tähän tutkimukseen osallistuneista yri-  
tyksistä sysäys kansainvälistymiseen on saanut alkunsa yrityksen ulkopuo-  
lta:

*”Siinähän kävi sillä tavalla että meihin otti yhteyttä tämmönen venäläinen  
mies (nimi poistettu) (...) Häntä periaatteessa rupes kiinnostamaan semmos-  
ten myynti. Ja kouvolalainen apteekkari sanoi että tämä kyseinen laite on Hol-  
lannista ja hän ei oo tyytyväinen siihen. Mutta hän sanoi että hän on kuullut  
että Kuopiossa paljon parempia laitteistoja valmistaa tämmönen suomalainen  
yritys ja antoi yhteystiedot. Tämä mies otti sitten meihin yhteyttä ja siitä se  
homma lähti sitten rakentumaan.” H5*

Tässä yrityksessä kansainvälistyminen Venäjälle ja myöhemmin myös Israe-  
liin sai siis alkunsa kuin sattuman kaupalta, erään venäläisen jakelijan aloit-  
teesta. Haastateltava kertoo, että alussa yrityksessä oltiin jopa vastahankaan  
koko kansainvälistymisajatukselle:

*"Ja sanottiin aika suoraan että eihän meillä ole minkäänlaisia taloudellisia niinku mahdollisuuksia lähteä Venäjälle menemään. Ja --- (nimi poistettu) sanoi että alkää huolehtiko, antakaa hän selvittelee tietoja ja hintoja. Ja sillä tavalla se vaan lähti, meidät revittiin sinne sitten." H5*

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että verkostoilla on suuri merkitys yritysten kansainvälistymiselle (mm. Laanti ym. 2006, 4; Möller ym 2005, 7; Torkkeli 2013, 73). Myös tähän tutkimukseen osallistuneet terveysteknologiayritysten edustajat totesivat, että verkostoilla on ollut ratkaiseva merkitys heidän kansainvälistymisprosessissaan. Vastauksissa korostui, että ilman verkostoa yrityksen kansainvälinen toiminta olisi käytännössä mahdotonta.

*"Että ilman tätä verkostoo meillä ei oikeestaan oo tätä kansainvälistä myyntiä ollenkaan." H4*

## **5.2 Kansainvälisten verkostojen rakentaminen**

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisilla viestintäkeinoilla yritykset rakentavat luottamusta sidosryhmiensä kanssa. Aiempien tutkimusten mukaan erityisesti born global -yrityksille on tyypillistä, että yrityksen kansainvälistyminen ja verkostoituminen on pitkälti johtajan käsissä (Hollensen 2011, 87 - 88). Myös tähän haastatteluun osallistuneissa terveysteknologiayrityksissä kansainvälisten verkostojen rakentaminen on varsinkin kansainvälistymisen alkutaipaleella ollut hyvin pitkälti yrityksen toimitusjohtajan harteilla. Kaikissa haastatteluissa todettiin, että yrityksen kansainvälistymisprosessissa alkuvaiheen verkostojen rakentaminen oli toimitusjohtajan käsissä. Kahdessa vastauksessa todettiin, että alkuvaiheessa verkostojen rakentamiseen osallistui toimitusjohtajan lisäksi myös muuta johtoa, kuten hallituksen puheenjohtaja, varatoimitusjohtaja ja myyntijohtaja.

*"Niin kyllä siinä piti sillon ensimmäisiä kontakteja lähteä ihan itse, joko niitä joita tiesi aikaisemmin tai arvata että oliskohan tuolta tai tuolta sopivia ihmisiä ja siitä se vaan lähtee sitten leviämään." H2*

Born global -yrityksille on tyypillistä, että johtajan taustalla ja omilla verkostoilla on iso rooli yrityksen kansainvälistymisessä (Hollensen 2011, 87 - 88). Myös tässä tutkimuksessa yritysjohtajat kertoivat hyödyntävänsä omia henkilökohtaisia kontakteja, kuten aiempia yhteistyökumppaneitaan tai tuttavuuksiaan yrityksensä verkostoitumisessa.

*"...ja sitä kautta tietysti oli jo vanhastaan tietynlaisia kontakteja ja kanavia. Ja osa niistä kanavista on lähtenyt sitten tämän yrityksen tuotteiden piiristä jatkamaan sitä toimintaa. Eli se oli se ensimmäinen sysäys." H2*

Niissä yrityksissä, joissa kansainvälinen toiminta on jo vakiintunut ja sille on pitkät perinteet, on verkostojen rakentamiseen ja suhteiden ylläpitoon tullut mukaan myös yrityksen muita vastuuhenkilöitä, erityisesti myyntihenkilöstöä.

*"Meillä on tällä hetkellä 3 ihmistä ja sillä tavalla niinku markkinoinnissa ja myynnissä. Ja neljäs tekee sitä partneritoimintana. Että heille se on niinku osa sitä normaalia työtä, että haetaan kontakteja eri suuntiin."* H2

*"Että kaikki osallistuu siihen omalla työllään ja tekemisellään. Et kyl niitä oikeestaan kaikki luo niitä omia pieniä verkostojaan."* H1

*"Me pyritään siihen että..että kaikki pystyis vastaanottaa ja luomaan niitä kontakteja."* H4

Kolme haastateltavaa ilmaisi, että verkostojen rakentaminen on ajan saatossa muuttunut systemaattisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi. Näitä yrityksiä yhdistää se, että niissä kansainväliselle toiminnalle oli jo pitkät perinteet. Verkostojen systemaattinen ja tavoitteellinen kasvattaminen onkin tyypillistä yrityksille, joiden kansainvälinen toiminta on jo vakiintunut. Yrityksen kasvaessa verkostoja aletaan johtaa yhä laskennallisemmin ja tavoitteellisemmin (Möller ym. 2005, 2). Mitchell ym. (1997, 870) esittivät mallissaan, että sidosryhmien tärkeyttä voi arvioida sen mukaan, miten paljon suhteeseen liittyy valtaa, oikeutusta tai kiireellisyyttä. Tässä tutkimuksessa haastatellut yritysjohtajat kertoivat, että sidosryhmät, kuten jakelijat ja asiakkaat, jaetaan tärkeysjärjestykseen muun muassa myynnin tai oston määrien mukaan. Tärkeisiin yhteistyökumppaneihin yritykset kertovat pitävänsä tiiviimpää yhteyttä kuin vähemmän tärkeisiin.

*"Niin..no..kyllä sillä varmasti väliäkin on että..ehkä pikkasen me on jaettu asiakkaita niinku eri luokkiin. Sanotaan A-asiakkaat, ne on näitä, joihin pyritään niinku hyöinkin tiiviisti yhteyttä pitämään. Ja sitten toisessa ääripäässä ovat nämä jotka satunnaisemmin tai harvemmin ostaa ja näin."* H3

*"Meillä on..oikeestaan jaettu..jakelijat ollaan jaettu pariin ryhmään, riippuen niitten ..tuota..sanotaan yhteistyön ..tärkeydestä, myynnin tasoista. (...) Meillä niin sanotut A-kategorian jakelijat..jotka käytännössä tuo sen 90 prosenttia meidän viennin liikevaihdosta, ylikin..Me nähdään heidät vähintään 3-4 kertaa vuodessa, se on käytännössä aikataulutettu, suunniteltu niin että meidän myyntihenkilöstö tapaa jakelijat sen neljä kertaa vuodessa. Naamatusten."* H4

Yritysjohtajien haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka verkostojen rakentaminen ja yhteistyökumppaneiden valitseminen onkin yrityksissä muuttunut

yhä systemaattisemmaksi, syntyy verkostoja myös sattumalta, ikään kuin itsestään. Vaikka haastateltavat kertovat verkostojen rakentamisen, yhteistyökumppanuuksien solmimisen ja asiakkaiden löytämisen olevan kovaa työtä, tulee joskus yhteydenottoja potentiaalisilta yhteistyökumppaneilta tai asiakkailta myös ulkoapäin. Yritykset eivät osanneet arvioida, miten tai mitä kautta yhteyttä ottaneet tahot ovat saaneet kuulla yrityksestä.

*"Sit yksi kansainvälinen yhtiö on ollut että heiltä on tullut yhteydenotto meihin. ET se on niinkun..vuos sitten soi puhelin illalla tuli Yhdysvalloista puhelin. En kyllä silloin vastannut mutta jätti viestin vastaajaan ja kävi ilmi et se on semmonen, joittenka kanssa ollaan sitten käyty heidän pääkonttorillakin neuvottelemassa." H6*

*"Ympäri maapalloahan meihin otetaan yhteyttä, Etelä-Amerikasta, Latinalaisesta Amerikasta, Australiasta, Kiinasta." H5*

Haastatteluissa nousi esiin eräänlaisten mielipidevaikuttajien merkitys kansainvälisten verkostojen rakentamisessa. Näissä haastatteluissa mielipidevaikuttajilla tarkoitettiin esimerkiksi vaikutusvaltaisia urheilu- tai lääketieteen toimijoita, lääkealan ammattilaisia tai kansainvälisellä toimintakentällä kokeneita yritysvaikuttajia. Haastateltavat näkivät, että verkostoitumisen kannalta on tärkeää pyrkiä saamaan yhteys näihin mielipidevaikuttajiin, sillä heidän sanallaan on painoarvoa erityisesti asiantuntijapiireissä. Haastateltavat kokivat, että tällaiset mielipidevaikuttajat voi joko edistää tai heikentää yrityksen myyntiä ja myös uusien verkostojen rakentamista.

*"Ja sit nuo asiantuntijat, kyllä me on huomattu, alkaa niinku puhua keskenäänsä ja tulee niinku..kuullaan että..joo, ne nämä tuotteet on hyviä, ota sinäkin käyttöösi. Hollannissa oli yks tällainen asiantuntija, joka suositteli, sai niinku toisen sairaalan käyttämään meidän tuotteita kun hänen kokemuksensa oli niin hyvät." H3*

*"Jokaisessa maassa tai jopa maan sisällä jokaisella alueella on joku tietty mielipidevaikuttaja, joka määrittelee että näin tämä tietty tutkimus tehdään ja vaikka spirometrian osalta niin kaikissa..tämä ja tämä tietty muuttuja täytyy laskea." H4*

*"Ja se verkosto tarkoittaa silloin sitä että sieltä löytyy niitä niin sanottuja opini- on leadereita ja referenssiasiakkuuksia, jotka sitten taas auttaa pääsemään seuraaviin käsiksi." H2*

Tämän tutkimuksen haastatteluaineistosta kävi ilmi, että monen yrityksen toimintaan oli otettu mukaan henkilöitä, joilla on jo ennestään laajat verkos-

tot ja kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. Kolme haastateltavaa nosti esiin tällaisten kokeneiden mielipidevaikuttajien merkityksen yritykselle.

*"Esimerkiksi Venäjälle niin ei sinne ole mitään mahdollisuuksia mennä jos siellä ei oo joku ihminen jolla on suhteita asiakaskuntiin tai sit semmisiin tahoihin joilla on suhteita asiakaskuntiin."* H5

Vaikutusvaltaisten ja laajan verkoston omaavien henkilöiden katsottiin tuovan paitsi kokemusta, myös verkostoja yrityksen käyttöön. Yhtiöt olivat esimerkiksi ottaneet hallituksiinsa henkilöitä, joilla on taustansa vuoksi laajat verkostot ja myös kokemusta kansainvälisestä toimintaympäristöstä. Haastateltavat näkivät näiden mielipidevaikuttajien olevan tukena yrityksen verkostoitumisessa, sillä heillä on mahdollisuus avata ovia uusiin neuvottelupöytiin ja täten helpottaa uusien yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden saamista.

*"Hetä perustamisvaiheessa otettiin hallitukseen mukaan (nimi poistettu), joka on (paikkakunta poistettu) valmennuskeskuksen rehtori nykyisin. Ja hän tietysti tuntee tuon urheilumaailman hyvin kun hän pyörii noissa alan piireissä. Ja hänen habitustaan ja kontaktiaan ja arvomailmaa on pystytty käyttämään. Ja hänen kauttaan kuvioihin on tullut mukaan (nimi poistettu) (...) ja näitä kanavia pitkin sitten löytyy sitten uusia uuden tason yhteyksiä, jotka vievät sitten asiaa eteenpäin."* H2

*"Siihen tuli tuo (nimi poistettu), joka on meidän hallituksen puheenjohtaja. Niin hänhän on entinen maaajohtaja ollut lääkeyhtiössä ja hän on myös tuolla Meksikossa ja Englannissa ollut lääkeyhtiön vetäjänä. Että on semmosta tartuntapintaa että pystyy niinkun sparrausta saamaan että mitenkä tämä kannattais ilmaista tämä asia ja näin päin pois."* H6

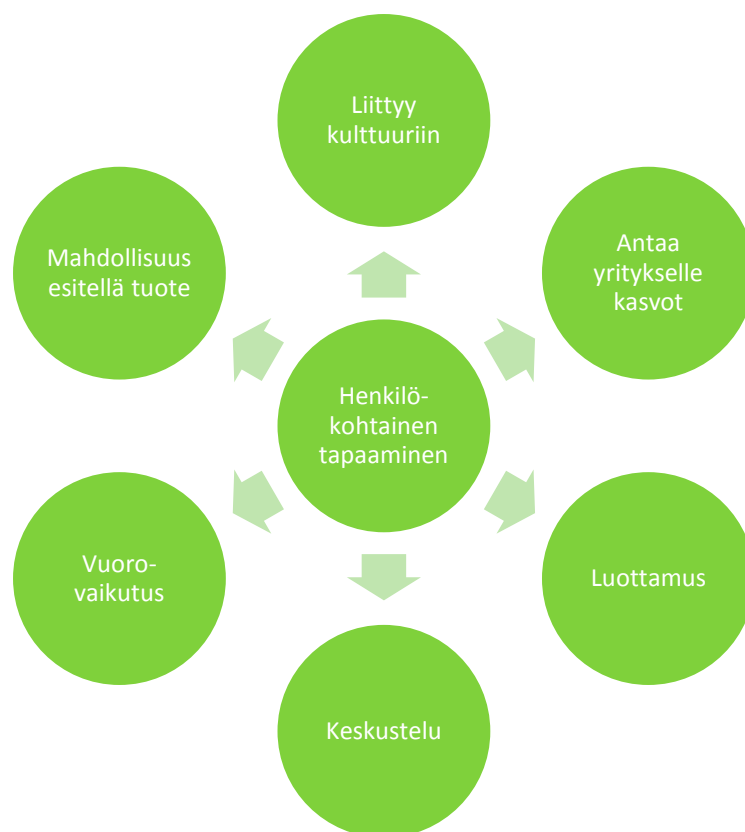
### **5.2.1 Henkilökohtainen tapaaminen verkostoitumisen perustana**

Kasvokkain tapahtuva henkilökohtainen viestintä koetaan usein tehokkaimmaksi viestintäkeino, koska siinä viestiä ovat tukemassa myös eleet, ilmeet, äänensävy ja vastaanottajan välitön palaute (Wilcox ym. 2000, 165). Myös tähän tutkimukseen osallistuneiden terveysteknologiayritysten johtajien mielestä kaikkein tärkein verkostoitumisen keino on henkilökohtainen tapaaminen. Henkilökohtaisen, kasvokkaisen tapaamisen merkitys nousi esille useaan otteeseen jokaisessa haastattelussa. Tapaamisen merkitys nähtiin olevan ensisijainen erityisesti suhteen alkuvaiheessa, jolloin kumppanit eivät vielä tunne toisiaan. Henkilökohtainen tapaaminen nähtiin edellytyksenä luotettavuuden rakentamiselle.

*"No kyllä se oikeestaan tulee siihen tapaamiseen. Se on pakko tavata että min-käläinen kaveri oikeesti sillä sähköpostin toisessa päässä on. Onko se yritys ees olemassakaan. (...) Et miten todennäköisesti nuo pystyy sen tekemään ja onko se miten luotettavaa toimintaa." H6*

*"Et tärkeimmässä roolissa on ollut aina tää henkilökohtainen tapaaminen. Et siitä lähtee, se on melkein se ykkönen." H1*

Potentiaalisten yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden henkilökohtaisen ta-paamisen merkityksestä nousi tutkimusaineistosta esiin kuusi aspektia. Nä-mä aspektit ovat näkökulmia, joilla haastateltavat perustelivat henkilökoh-taisen tapaamisen tärkeyttä. Nämä tutkimusaineostossa keskeisenä esiinty-neet aspektit on tiivistetty alla olevaan kuvioon (kuvio 10) ja ne avataan tar-keemmin sen jälkeen.



### **KUVIO 10 Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys terveysteknolo-giayritysten verkostoitumisessa**

Henkilökohtaisen tapaamisen merkittävänä etuna verkostojen luomisessa nähtiin se, että tapaaminen jättää vastapuoleen eräänlaisen muistijäljen. Yri-tys ja sen edustama asia ikään kuin henkilöityy tapaamisessa ja henkilö jää helpommin vastapuolen mieleen. Yrityksen edustaja antaa tapaamisen yh-teydessä siis yritykselle kasvot, toimii ikään kuin firman kävelevänä käynti-

korttina. Henkilökohtaisessa tapaamisessa on mahdollisuus tehdä omalla persoonalla vaikutus vastapuoleen ja jäädä näin henkilönä vastapuolen mieleen.

*"Et joskus voi olla niinkin että on sanotaan vaikka vuodenkin tai jopa kahdenkin kuluttua tullut joku yhteydenotto, et hei me nähtiin siellä, et nyt olis niinku sellanen tilanne että muistin, että te teette tämmöstä tai teettekö vielä tällästä tai..On jäänyt niinku esimekriksi henkilönä mieleen tai ..koska kyllähän se on niinku tärkeätä että miten on sen homman hoitanut. Eli eli täytyy niinku ensiksi vähän niinku myydä itsensä." H1*

*"No kyllä se varmasti antaa niinkun ne kasvot sitten yritykselle kummiskin." H5*

*"Niin..niin..kyllä siellä avattiin niinku konkreettisia yhteistyöhankkeita ja sit myöskin tulevia kauppoja. Et, kyl näillä tapaamisilla ja face-to-face on niinku tommosessa asiantuntijaverkoston luomisessa erityinen merkitys." H3*

Tapaamisen merkitys nähtiin erityisen tärkeänä luottamuksen synnyttämisen kannalta. Kaikki haastateltavat totesivat, että ilman kasvokkaista tapaamista ei voi saada aikaan pitkäaikaista ja sitoutunutta yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Luottamusta ja luottamuksen rakentamisen keinoja käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.4.

Tutkimusaineistosta nousi esiin, että haastateltavat näkevät keskustelun ja puhumisen tärkeänä viestinnän välineenä. Puhuminen antaa mahdollisuuden selittää asioita yksityiskohtaisesti ja vakuuttavasti. Henkilökohtainen tapaaminen mahdollistaa paitsi puheen, myös nonverbalisen viestinnän, eli ilmeiden ja eleiden käytön. Iso osa haastateltavista korosti niin puheen kuin nonverbaalisen viestinnän merkitystä suhdetoiminnassa ja verkostojen rakentamisessa.

*"Eli no tietysti ihan sitten..No tietysti suora puhuminen on sit se yks kaikkein hyvin paras ja tärkein. (...) Et kyllä siinä on aina kun ihmiset pääsee puhumaan ja näin niin sekin on jo varmaan pitkälle sit sitä, et jos ei ihan niinku kasvoja nää mutta..että miten puhutaan ja kerrotaan asioista ja ollaanko vakuuttavia. Niin se tietysti on kans." H1*

Vastaajat totesivat henkilökohtaisen tapaamisen eduksi myös sen, että se mahdollistaa vuorovaikutuksen, mikä puolestaan voi tuoda suhteeseen laatua, syvyyttä ja sitoutuneisuutta. Tapaamisessa nimi saa kasvot, mikä tuo vuorovaikutukseen syvyyttä. Vastaajat näkivät henkilökohtaisen ja vuorovaikutteisen tapaamisen olevan myös osa yrityksen laatupakettia; tapaami-



nen osoittaa että yritys panostaa suhteeseen. Tapaamisen yhteydessä saa myös tärkeää tietoa vastapuolen ajatuksista.

*"Et jos aatellaan et lähetetään monta kertaa dokumentteja tai tarjouksia tai keskustellaan jostakin palvelusta niin aina saa sitten sen vuorovaikutteisuuden paremmin kun pystyy sitten tiedustelemaan vastapuolelta et mitä niinku halutaan ja mitkä on tärkeitä ja muuta. Että siitä sitten jää nää ilmeet, eleet." H1*

*"Et kyl me ollaan todettu että se henkilökohtainen kontakti, ihmisten näkeminen, asioiden tekeminen..se oikeestaan meidän vientifilosofia on se että me tarjotaan jakelijoille ..se tavoite on että tarjotaan jakelijoille paras tuote ja paras yhteistyö sen tuotteen myymiseen." H4*

Vuorovaikutuksessa nousee esille myös vastapuolen näkemykset, ajatukset ja tuntemukset eri tavalla kuin esimerkiksi sähköpostikeskusteluissa. Lisäksi osa haastateltavista näki, että jo pelkällä läsnäololla on merkitystä suhteen syntymisen kannalta. Läsnäolon ja tapaamisen nähtiin olevan vastapuolelle myös osoitus siitä, että tästä välitetään ja yritys haluaa panostaa suhteeseen.

*"Että myö ollaan sitten niinkun tyrkytetään ihteemme. Että sanotaan niinkun jälleenmyyjille että heti kun on tarve niin myö tullaan sinne. Joskus itsestäkin tuntuu aika hassulta siellä Venäjällä olla myyntineuvottelussa kun en minä ymmärrä mittään mitä ne puhuu ja sitten Venäjällä kahvia juodaan ja ne hymyilee minulle. Mutta jotenkin se on vaan se läsnäolo on tärkeä. Et myö niinku välitetään ja meitä kiinnostaa." H5*

Tapaaminen nähtiin erityisen tärkeänä silloin, kun yritys neuvottelee yhteistyöstä jakelijan kanssa. Terveysteknologia-alan yritykset tarjoavat spesifiä, korkean teknologian tuotetta, joka voi ulkopuoliselle olla vaikeasti hahmotettavissa. Jos yritys pyrkii yhteistyöhön jakelijan kanssa, on haastateltavien mielestä ensisijaista, että tuote näytetään jakelijalle henkilökohtaisesti ja opetetaan tuotteen käyttö kädestä pitäen. Muutoin yhteistyön syntyminen on vaikeaa, eikä jakelija välttämättä hahmota tuotteen ominaisuuksia. Jotta jakelija osaa myydä tuotetta ulkopuolisille, on hänen ensin itse hahmotettava tuotteen toimintalogiikka, sekä edut suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin.

*"Se voi heillä olla semmonen epävarmuus kun on uusia ja vielä tuntemattomiakin laitteita, että miten ne uskaltaa lähteä asiakkaalle niistä puhumaan.(...) Niin kyllähän se ymmärtää niinkun tuolla ulkomaillakin, niin heilläkin on sama asia, että mitenkä sitä uskaltaa mennä tosiaan kertomaan semmosesta tuotteesta jotka on itselle tuntemattomia ja asiakkaalle vielä enemmän tuntemattomia. Siinä mielessä varmasti voi ymmärtää että tämmönen kuvio on että pitäis itse olla siellä sitten." H5*

Kansainvälisillä markkinoilla toimivilta yrityksiltä vaaditaan eri kulttuurien ymmärrystä. Esimerkiksi suhteita korostavissa kulttuureissa yhteistyötä ei synny ilman vapaamuotoista keskustelua (Freitag & Stokes 2009, 59 - 63). Tämän olivat huomanneet myös tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat. Haastatteluissa nousi esiin, että henkilökohtainen tapaaminen on sidoksissa myös eri kulttuurien ymmärtämiseen ja kunnioittamiseen. Kolme haastateltavaa näki tapaamisen kuuluvan tiettyjen kulttuurien ominaispiirteisiin.

*"Niin ei aina kasvokkainen tapaminen oo mahdollista, mutta ehkä eurooppalaiseen kulttuuriin monessa maassa liittyy että tavataan, ja myöskin Pohjoismaissa, että pitää diskuteerata enemmän kun asiaakaan tuntuisi olevan, mutta silti keskustellaan ja käydään asioita läpi." H3*

*"Että varmasti jotkut tuommoset maat kuten Arabiemiraatit, niin se kuuluu..kulttuuri on siellä semmonen että tuota ei puhelimesta tai sähköpostilla asioita voi kyllä viedä eteenpäin. Mutta asioista päättäminen ja lukitseminen, niin se vaatii kyllä siellä olemisen. (...)Sinne pitää vaan niinkun mennä, sinne oveen sitten koputtelemaan." H5*

Yhdessä vastauksessa nousi esille myös henkilökohtaisen tapaamisen vaikeudet. Tämä yritys on vasta availemassa portteja kansainvälisille markkinoille ja vasta rakentamassa kansainvälisiä verkostoja. Tässä vastauksessa kävi ilmi, että tapaamisten sopiminen suurten globaalien yhtiöiden kanssa voi olla erittäin hankalaa.

*"Joo, no totta kai siis jos lähdetään syventämään sitä suhdetta niin totta kai vaatii sen että tavataan ihmisiä ja tutustutaan, koska ihmisiähän ne on nekin, että ei se oo sen kummosempi. Ja mutta se on varmasti se haastavin että pääset tapaamaan tai pääset edes keskustelemaan asiasta. (...) Isossa yrityksessä on totta kai eri juttu, siinä voi olla aika hankala päästä toimitusjohtajan juttusille, mutta varatoimitusjohtajan on mahdollistakin." H6*

Yhdessä haastatteluun osallistuneessa yrityksessä oli strategisena linjauksena kannustaa potentiaalisia asiakkaita ja yhteistyökumppaneita kasvokkaiseen tapaamiseen. Esimerkiksi yrityksen internetsivuille oli tarkoituksella koottu vain niukasti tietoa. Tällä yhtiö halusi kannustaa sivuilla vierailevia ottamaan henkilökohtaista yhteyttä yrityksen edustajiin. Yrityksen viestinnän lähtökohtana on siis saada aikaan asiakaskäyntejä potentiaalisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Taustalla oli ajatus, että asiakaskunta ei välttämättä hetkessä ymmärrä tuotteen toimintalogiikkaa ja ominaisuuksia. Asiakas voi internetsivuja lukiessaan tehdä tuotteesta virhetulkintoja.

Yrityksessä nähtiin, että henkilökohtaisessa tapaamisessa tuote voitaisiin esitellä perusteellisemmin, jolloin aiheeseen perehtymätön asiakaskin voi saada kattavamman käsityksen tuotteesta.

*"Se on ihan strateinen juttu, että lähtökohta on se että ei anneta asiakkaan tehdä johtopäätöksi(...) Niin rohkastaan ja herätetään se kiinnostus ja sitten sovitaan tapaaminen ja myö kerrotaan siitä tuotteesta tarkemmin. Ja pystytään vaikuttamaan siihen minkälaisen johtopäätöksen ne tekkee. (...) Kummiskin nuo meidän laitteet versus sitten meidän asiakaskunta, niin ne on teknisiä laitteita, mutta asiakaskunta ei oo teknisesti orientoitunutta tai teknisesti koulutettuja. (...) Mutta tavoite on saada sovittua asiakaskäyntejä. Ja nettisivout tai muut kampanjat tai mainokset ja muut niin kaikissa on että ota tässä on yhteystiedot, ota yhteyttä ja sovitaan tapaaminen." H5*

### **5.2.2 Messut ja kongressit verkostoitumisen foorumeina**

Tutkimusaineistosta nousi esille messujen, kongressien ja eräänlaisten partnerointitapahtumien merkitys kansainvälisten verkostojen rakentamisessa. Kaikilla vastaajilla oli kokemusta kansainvälisistä messuista ja kongresseista. Vastaajat näkivät tällaiset tapahtumat hyvinä verkostoitumisen foorumina, jossa oman alan asiantuntijat, yrittäjät, asiakkaat ja jakelijat voivat kohdata toisensa.

*"Kyllä niitä piti lähteä tuonne maailmalle markkinoimaan eli osallistumaan erilaisiin tapahtumiin. Käytännössä messuille ja tuota..alan kongresseihin ja sitä kautta yrittää löytää suoraan asiakkaita ja sitten näitä jakelijoita." H2*

Messujen merkitys nähtiin siinä, että ne mahdollistavat kasvokkaisen tapaamisen mahdollisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Myös tällaisten tapahtumien vapaamuotoisilla tilaisuuksilla, kuten kahvi- ja lounastauoilla nähtiin olevan hyvä hetki solmia verkostoja. Kahvihetket koettiin myös sopivina tilaisuuksina käyntikorttien vaihtoon.

*"Et onpahan se sitten jos on oma tällanen esittelystandi tai sitten lounaspöytä tai ruokajono, tai jotkut illalliset tai seminaarien kahvitaumat. Et siellä ihmiset yleensä verkottuu, vaihdetaan käyntikortteja ja kerrotaan mistä ollaan ja niin edespäin." H1*

Osa vastaajista huomautti, että messuilla, kongresseilla ja partnerointitapahtumissa haasteena on löytää kontaktit juuri oikeiden ihmisten kanssa. Tämä haaste korostuu erityisesti uusien, aloittavien yritysten kohdalla, joissa verkostojen luonti on vasta alkutekijöissä, ja alalla toimivat henkilöt ovat pääosin kaikki tuntemattomia.

*"Mutta nuo on nuo partnerointitapahtumat toisaalta hyviä. Voi siltäkin tulla niitä kontakteja, sinne voi tulla niitä isojen yritysten henkilöitä. Se on isossa yrityksessä voi olla sata ihmistä tekemässä yhtä juttua ja jos sä yhden ihmisen saat niin se ei vielä niinkun ratkaise. Sun pitäis sieltä se oikee ihminen löytää. Se on aina haaste tässä hommassa." H6*

*"No kyllähän se tuuriakin tietysti vaatii että joku kontakti sieltä löytyy." H5*

Viisi vastaajista näki messut hyvänä verkostoitumiskanavana, mutta yksi vastaajista näki tällaiset maksulliset tapahtumat lähinnä rahantuhlauksena. Tässä yrityksessä kansainvälistyminen oli tapahtunut ulkopuolisen jakelijan aloitteesta, eikä yrityksen toistaiseksi ollut tarvinnut tehdä ponnistuksia verkostojen etsimiseksi. Yrityksen edustaja näki, että verkostoitumiseen on olemassa helpompia ja ennen kaikkea edullisempia reittejä kuin messuilla kiertely. Hän muun muassa kertoi hyödyntävänsä tuttaviaan, kunniakonsuleja ja myös suurlähettiläitä uusien verkostojen rakentamisessa.

*"Jotenkin ne kaikki höpöttää sitten että pitäis sinne messuihin mennä. Minä olen jotenkin hieman eri mieltä siitä. Että kyllä meidän tapauksessa on jotenkin saatu se homma liikkeelle. (...) Mutta itse mietin ennen kun lähtee sinne messuille kymppitonnia tuhlailemaan niin vähän kelailis omia yhteystietoja, käyntikortteja ja kyselis vähän kavereilta ja sukulaisilta että onko teillä ketään tuttuja sieltä. Ja sitten suosittelisin, että jos haluaa jonnekin markkinoille lähtee niin kehenkä kannattais lähestyä niin näitä kunniakonsuleita, että niitten kautta." H5*

Toisaalta tällä yrityksellä oli myös positiivisia kokemuksia messuista. Yrityksen edustaja muun muassa mainitsi, että Dubain messujen jälkeen yritykseen oli tullut useita yhteydenottoja potentiaalisilta jakelijoilta.

*"Esimeriksi Dubaissa oltiin (nimi poistettu)-messuilla, siellähän käy yli 300 000 kävijää ympäri maapalloa. Ja oltiin me jälleenmyyjän kanssa siellä, että esitellään Dubain markkinoille meidän tuotteita, mutta siellähän käy tietysti ihmisiä jotka ottaa meidän esitteitä ja käyntikortteja ja ne kahtoo sitte siellä että meidän maassa ei oo muuten tämmösiä yhtään ja minä haluaisin ruveta niitä myymään. Ja sitten ne soittaa meille." H5*

Aineistosta kävi ilmi, että messuilla on usein mahdollisuus myös ostaa luento-osuuksia tai yritysesittelyluentoja, jolloin voi ilmaista viestin isommalle kuulijakunnalle kerralla. Luentojen nähtiin olevan hyvä keino jäädä ihmisten mieliin. Toisaalta luennot vaativat myös esiintymistaitoa. Yksi vastaajista kertoi, että joissakin kansainvälisissä verkostoitumistapahtumissa on ollut myös viestintäkouluttajia opettamassa yrityksiä yritysesittelyjen pitämiseen.

*"...partnerointitapahtuma missä sulla on yritysesittely, missä sulla on vaikka 7 minuuttia aikaa puhua tai 9 minuuttia. Niin kyllä mä niitä aika paljon harjoittelen.(...) Mutta sehän on semmoinen viihdyttämisen laji se tavallaan yritysesittely. Se on vähän niinkun helluntaiherätys, että jos saat kaikki sanomaan halleluja, niin silloin mennee hyvin". H6*

*"Jos on ollu niinku luennoimassa tai sinänsä niinku informaatiopitoisilla asioilla esillä, niin kaikki tälläset on tietysti tärkeitä." H1*

### **5.3 Suhdetoiminta kansainvälisten sidosryhmien kanssa**

Viestintä auttaa rakentamaan suhteita organisaation ja sen sidosryhmien välille (Ledingham 2003, 195; Shen & Kim 2012, 21; Walz & Celuch 2010, 95). Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten millaista suhdetoimintaa, eli PR:ää terveysteknologiayritykset harjoittavat ylläpitääkseen kansainvälisiä suhteitaan. Kaikki vastaajat korostivat säännöllisen yhteydenpidon merkitystä suhteen jatkuvuuden kannalta. Ilman yhteydenpitoa suhteen nähtiin hiipuvan.

*"No kyl se vaatii sitä hyvinkin säännöllistä yhteydenpitoa. Se yhteydenpito ja kommunikointi on kuitenkin kaiken A ja O, että se toimii. Koska helposti sitten unohtuu jos ei olla missään yhteydessä. Plus sitten että ei aina muistetakaan että silloin pystytään aina mitä enemmän sitä kommunikointia on niin pystyy päivittämään että mitä uutta on tapahtunut ja aina tulee sitten, voi tulla sivulauseessaki joku juttu josta tulee joku ihan tärkeekin juoni tai ajatus tai yhteinen idea." H1*

Suhdetoiminnan konkreettisena muotona yritykset käyttävät muun muassa tiedottamista; yhteistyökumppanille kerrotaan esimerkiksi uutiskirjeessä tai sähköpostissa tulevista tapahtumista ja uutuuksista. Haastateltavat kertoivat pitävänsä kansainvälisiin kumppaneihinsa yhteyttä silloinkin, kun varsinaista tiedotettavaa ei olisi. Säännöllinen yhteydenpito nähtiin tärkeänä, jotta yritys pysyisi yhteistyökumppaninsa mielessä, eikä esimerkiksi kilpailija pääsisi sotkemaan yhteistyötä.

*"Koko ajan on pyritty että aina jos jotakin uutta tapahtuu niin siitä on ilmoitettu. Ja vaikka ei tapahtuskaan niin yritetty aktiivisena pitää." H6*

*"Kyllä siinä pitää luoda semmoinen kiinnostava suhde. Eli sen vastapuolen pitää olla jollakin tapaa kiinnostunut yrityksestä. Ja sen jälkeen sitä pitää ruokkia. Että pelkkä kiinnostuksen osoitus, se kantaa hetken aikaa, mutta kaikilla on*

*omat päivoittaiset kiireensä, että sitä pitää niinku ylläpitää sitä suhdetta. Eli pitää pystyä jollakin uusilla asioilla sytyttämään se kiinnostus uudestaan.” H2*

Viestinnässään ja suhdetoiminnassaan yritykset näkivät tärkeänä, että yrityksestä lähtevä viestintä on yhteneväistä. Monet tutkimukseen osallistuneet yritykset pyrkivät myös siihen, että yhteistyökumppani, olipa hän jakelija tai asiakas, voi hoitaa asiansa saman henkilön kanssa.

*”Pääasiallisesti yritetään, että menee yhden kautta tieto. (...) Niin yrityksessä meillä sitten tuotanto- ja käyttöönottopäälliköt ketkä sitten kertoo enemmän teknisiä asioita. Niin tavallaan se linja on sitten mentävä sielläkin sitten samalla tavalla kun tällä myyntipuolellakin.” H5*

*”..tietyt henkilöt voi olla että on tiettyjen pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa niinku niitä nimettyjä henkilöitä. Mut sit kuitenkin kun..öö..meillä kun on niin paljon näitä palveluita niin samalle asiakkaalle voi olla että meillä on paljon muutakin tarjottavaa niin silloin on tietysti nää myyntimarkkinointivastaavat jotka pitää huolen siitä että informoidaan ja tiedotetaan ja kysytään.” H1*

Vastaajat näkivät, että erityisesti jakelijoihin tulee pitää säännöllistä yhteyttä. Tässä korostui kaksi syytä. Ensinnäkin yritykset halusivat tukea oman tuotteensa myyntiä antamalla jakelijalle muun yhteydenpidon lomassa uusia myynti- ja markkinointiargumentteja. Toiseksi yritykset halusivat säännöllisellä yhteydenpidolla varmistaa, että yritys pysyy jakelijan mielessä. Kansainvälistyvien terveysteknologiayritysten haasteena on se, että jakelijat usein myyvät samanaikaisesti myös kilpailevien yritysten tuotteita. Haasteltavat yritysjohtajat näkivät, että suhde jakelijaan on luotava hyväksi, jotta yritys pysyisi jakelijan mielessä ja jotta tämä mieluiten myisi juuri kyseisen yrityksen tuotetta.

*”Se jakelija on avainasemassa siinä mitä tuotetta se tarjoaa. Meidän jakelijalla voi olla jonkun meidän kilpailijankin spirometri. Jos se sitte sanoo, että osta tämä toinen tuote niin mehän ei saada sitä kauppa.” H4*

*” Siinä on semmonen haaste siinä toimintamallissa, että ensinnäkin minkälaisen jakelijan sinä saat, onko siinä jakelijan myyntirepussa 20 muuta tuotetta kun se sun tuote.(...) On totta kai se muistettava että tommosessa globaalissa yhtiössä niillä on miljoona muutakin juttua, että tämä on vaan pikku sivujuonne heidän toiminnoissaan. Se helposti unohtuu jos sitä ei oo koko ajan pohdimassa. Se on ihan varma että siellä on sata muuta koputtajaa ovella.” H6*

Tutkimukseen osallistuneiden terveysteknologiayritysten tuotevalikoimaan kuuluu korkean teknologian tuotteita, joiden käyttöä voi maallikon olla vaikea hahmottaa. Tutkimushaastatteluissa nousi esiin, että jakelijoiden koulutus on viestinnällinen haaste yrityksille. Jakelijat on osattava perehdyttää tuotteeseen niin hyvin, että nämä ymmärtävät tuotteen toimintalogiikan ja osaavat itse myydä tuotetta. Koulutukset nähtiin myös osana suhdetoimintaa. Jakelijat halutaan kouluttaa kuten oma henkilöstö.

*"Kun ulkopuolinen tulloo tänne niin voi olla hankala hahmottaa että mitäs tässä oikeestaan tehään. Niin minun mielestä ne pittää ne jälleenmyyjät ja henkilökunta kouluttaa ihan niinkun ne ois omia työntekijöitä. Eli heille pitää tietoa siirtää aika massiivinen määrä" H5.*

Pitääkseen hyvät välit jakelijoihin moni tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli muun muassa tarjonnut jakelijalle ilmaiset esittelytuotteet laitteesta. Näin jakelijan ei itse tarvitse investoida laitteeseen. Demolaitteen toimittaminen nähtiin paitsi suhdetoimintana, myös jakelijan myynnin tukemisena.

*"Kaikilla meidän tuotteita esittelevillä tai myyvoillä ihmisillä on näyttää se tuote. Ja kun se on heillä itsellään, he voivat tutustua siihen ja he tuntevat sen paremmin ja niin eespäin. Eli pienennetään myös sen kumppanin investointia siihen." H4*

*"No tietysti piti olla proaktiivinen, eli me annettiin tietysti veloituksetta testattavaksi ja näin." H3*

Demotuotteiden lisäksi yritykset olivat toimittaneet jakelijoille muun muassa markkinointimateriaalia eri kielillä ja tarpeen mukaan myös osallistuneet messuille ja muihin markkinointitilaisuuksiin jakelijan kanssa.

*"Ja sit toisaalta kun he tekevät meidän kanssa yhteistyötä niin..me varataan aikaa siihen tukeen ja yhteistyöhön heidän kanssaan. Eli käymme tapaamassa heitä ja tarjoamme sen koulutuksen ja materiaalin. Ja jos heillä on tärkeitä tapaamisia tai messuja niin meiltä menee sitte asiantuntija paikalle sinne esimerkiks." H4*

Yrityksen suhteet sidosryhmien kanssa kehittyvät vuorovaikutuksen seurauksena, niin henkilökohtaisella kuin yritysten välisellä tasolla (Håkansson & Snehota 2006, 260). Tässä tutkimuksessa haastateltavat nostivat esille henkilökohtaisten suhteiden merkityksen suhdetoiminnalle. Osa haastateltavista kertoi pyrkivänsä rakentamaan kaverillisia suhteita ja jopa ystävyyttä yhteistyökumppaninsa kanssa. Vastaajat näkivät, että tiivis ja kaverillinen suhde voi helpottaa ja tiivistää yhteistyötä. Ystävyuden rakentaminen nähtiin tär-

keänä erityisesti silloin, kun yritys pyrki yhteistyöhön aasialaisen kulttuurin edustajien kanssa.

*"Jos syntyy jopa ystävyysuhde tai hyvä kaveruussuhde niin totta kai kavereiden kanssa asiat sujuu aina paremmin. Puolin ja toisin motivaatio tehdä asioita on toisenlaista kun siinä on inhimillinen näkökulma mukana." H2*

*"Et toi on niinku helppo käytännön asioilla arvioida, et tunnetko sä jakelijan perhettä tai ootko käynyt sen..kun oot käynyt tapaamassa niin onko sut kutsuttu käymään siellä kotona ja niin esimerkiksi". H4*

Myös persoonatekijöillä nähtiin olevan vaikutusta suhdetoiminnassa. Se, että suhteen osapuolilla on yhteinen arvomaailma ja yhteisiä kiinnostuksen kohteita, voi auttaa syventämään suhdetta. Tutkimusaineistossa nousi esiin myös kohteliaisuuksien ja ystävällisyyden merkitys suhdetoiminnassa. Kohteliaisuudella vastaajat tarkoittivat muun muassa toisen kulttuurin arvostamista, kuten kulttuuriin kuuluvan pukeutumisen ja käytössääntöjen huomiointia. Myös erilaisten tervehdysten lähettäminen nähtiin osana suhdetoimintaa.

*"Että ei..se on kuitenkin sitä asiakkaan kunnioitusta että tunnetaan ja tiedetään minne ollaan menossa ja mitä kerrotaan ja miten käyttäytyään ja pukeudutaan ja niinku toimitaan. Et ollaanko sitten sopivan hienotunteisia ja diplomaattisia ja niinedelleen. Et kaikki tällaset niinku..sillä voi niinku hirveen paljon niinkun tosiaan..öö..tehdä plussaa tai miinusta." H1*

*"Ja sit tämmönen..pääasiassa niinkun meidän jälleenmyyjäasiakkaisiin niin pittää tietysti aina täältä niinkun kertoo että jos käydään jotain asiaa läpi niin kertokaa lämpimät terveiset minulta, että oli kiva kun nähtiin silloin Helsingissä silloin ja näin. Et tämmösiä ihan..ihan inhimillisiä asioita." H5*

Tällaisten henkilökohtaisten suhteiden luomisen merkitys on noussut esiin myös aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Purhosen (2011) tutkimuksessa kävi ilmi, että pysyvien ja henkilökohtaistenkin yhteistyösuhteiden luominen ja ylläpitäminen olivat erityisen merkityksellisiä suomalaisyrityksille, jotka kansainvälistyivät Kiinaan (Purhonen 2011, 20). Osa tähän tutkimukseen osallistuneista yritysjohtajista koki, että suhdetta voi syventää muun muassa pienillä tuliaisilla. Yksi vastaajista kertoi jopa kutsuvansa yhteistyökumppaneita kotiin tai mökille. Hän tosin totesi, että näin läheisen suhteen rakentamisessa täytyy herkällä korvalla arvioida, ettei tällaiset ystävällisyydenosoitukset mene vastapuolen mukavuusalueen ulkopuolelle.



*"Ja kyl minä ainakin tietoisesti pyrin myöskin omalta osaltani rakentamaan sitä että jos täällä on meillä yhteistyökumppaneita käymässä niin..Kyl mä..jos mä vaan koen et se henkilö on..on niinkun ..jos se ei mene hänen epämukavuusalueelleen niin kyl mä useesti kutsun heidät niinku meidän mökille esimerkiksi tai muuta." H4*

#### **5.4 Luottamuksen rakentamisen keinot**

Kun yritys rakentaa kansainvälisiä verkostoja, on luottamuksella tässä prosessissa korostunut rooli (Johanson & Vahlne 2009, 1417). Tähän tutkimukseen osallistuneista haastateltavista kaikki näkivät luottamuksen olevan ensisijaisen tärkeä kansainvälisten sidosryhmien rakentamisessa. Haastateltavat näkivät luottamuksen olevan edellytys pitkäaikaisen yhteistyön syntymiselle. Haastateltavat näkivät, että ilman luottamusta yhteistyö katkeaa tai ainakin heikkenee merkittävästi. Luottamuksen merkitys nähtiin muun muassa siinä, että luottamuksellisessa suhteessa annetaan helpommin anteeksi inhimilliset virheet, kuten viivästykset ja epäonnistumiset.

*"Sanotaan luottamuksella, avoimuudella ja pitkällä suhteella niin kyllä sillä voi..hyvässä ja huonossa sillä voi korjata epäonnistumisia tai tuloksia." H4*

Kansainvälistyvissä yhtiöissä epäluottamuksen taustalla voi olla kulttuurisia eroja ja väärinymmärryksiä, sillä eri kulttuureista tulevat ihmiset näkevät asiat eri tavoin (Morris 2005, 4). Myös tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat näkivät, että kansainvälisessä toimintaympäristössä luottamuksen rakentaminen voi olla tavallista haastavampaa, sillä kieli- ja kulttuurierot voivat synnyttää väärinymmärryksiä.

*"Mutta on joskus huomattu sekin että näissä on kulttuurieroja ja kielimuuria. Että joskus voi ihan tulla niinkun väärinymmärryksiäkin. Et tuota...joku asia on saatettu ymmärtää väärin ja sen takia on saattanut luottamusta menettää." H5*

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään konkreettisia viestintäkeinoja, joita yritykset käyttävät herättääkseen luottamusta eri sidosryhmien välillä. Tutkimushaastatteluissa nousi esille kuusi viestinnällistä keinoa, jolla haastateltavat kertoivat käyttävänsä luottamuksen rakentamisessa. Nämä ovat henkilökohtainen tapaaminen, aikatauluista ja lupauksista kiinni pitäminen, referenssit ja ammattitaito, reagointi ja kysymyksiin vastaaminen, tiedottaminen ja kumppanin pitäminen ajan tasalla, sekä tuotteiden ja dokumenttien siisti ulkoasu. Nämä haastatteluissa esiin nousseet luottamuksen rakentamisen keinot on koottu alla olevaan kuvioon ja ne on tarkemmin eritelty kuvion jälkeen.



**KUVIO 11 Luottamuksen rakentamisen keinot terveysteknologiayrityksissä**

Henkilökohtaisen tapaamisen merkitys luottamuksen rakentamiselle korostui kaikissa haastatteluissa. Henkilökohtainen tapaaminen nähtiin tärkeimpänä vaikuttimena niin luottamuksen synnyttämiselle kuin pitkäaikaiselle yhteistyölle. Haastateltavat kokivat, että ilman henkilökohtaista tapaamista on mahdoton tai ainakin vaikea luoda pitkäaikaista, toimivaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Yhtä lailla pitkän yhteistyön katsottiin myös synnyttävän luottamusta.

*"Yhteistyön syvyys ja pituus ne tuo sitä luottamusta ja toisen tuntemusta."*  
H4

Aikatauluissa pysyminen ja sovitusta asioista kiinni pitäminen nousivat myös esiin kaikissa haastatteluissa. Niillä nähtiin olevan tärkeä merkitys luottamuksen rakentamisessa. Kaksi haastateltavaa kertoi esimerkkejä kilpailijoista, jotka ovat antaneet alihankkijalle katteettomia lupauksia tuotteen toimittamisesta tai tapaamisista.

*"Kuulee sitäkin joskus asiakkailta et jotkut lupaavat erittäin lyhyessä aikataulussa ja vielä halvempaan hintaan jonkun asian, et voi olla että asiakas joutuu pettymään."* H1

*"Tai joku tapaaminen, jos messuilla sovitaan tapaamisia niin sitten ne tapaamiset ei toteudu. Ne ei onnistu tai ..tietysti ikävoimmissä tilanteissa ei saavuta paikalle, niin kyllähän semmonen niinku..tuota..vaikuttaa siihen luottamukseen."* H4

Joskus, inhimillisistäkin syistä, toimitusten aikataulut pettävät. Haastateltavat näkivät, että tällaisissa tilanteissa tiedottamisen rooli korostuu. Yhteistyökumppani on siis pidettävä muutoksista ajan tasalla, mikäli haluaa säilyttää tämän kanssa luottamuksen.

*"Kyllä siinä uskotaan jos on jotakin toimitusaikaongelmia, kerrotaan että ei ole tullut jotakin komponenttia riittävän ajoissa ja sen takia myöhästy. Kun sen ajoissa kertoo ja perustelee sen oikein, se on useimmiten ihan hyväksyttävää."*  
H2

Tässä tutkimuksessa kaikki vastaajat ottivat esille referenssien, tutkimustulosten ja patenttien merkityksen luottamuksen synnyttämisessä ja myös myynnin lisäämisessä. Referenssien hyödyntämistä luottamuksen synnyttämisessä tukee myös aiempi kirjallisuus. Esimerkiksi Möller ym. (2005, 6) näkee, että kansainvälistyvä yritys voi myös pyrkiä osoittamaan luotettavuuttaan hyödyntämällä referenssiasiakkaita. Tähän tutkimukseen osallistuneiden vastaajien mielestä terveysteknologia-alalla uskottavuus ja luotettavuus perustuvat myös faktoihin, eli tutkimustuloksiin ja referensseihin, jotka osaltaan ovat osoitus korkeasta ammattitaidosta.

*"No meidän alalla, se on sama kun lääkäreillä, että pitää olla klinisiä tutkimuksia, voidaan näyttää että näin se toimii."* H6

*"On voitu sitten vakuuttaa tietyt asiakkaat että homma hoituu kun on kertoa minkä tyyppisesti niinku toimitaan."* H1

*"...ehkä se siihen luottamukseen myöskin liittyy. Et nää tuotteet on niinku patentoitu ja ne on rekisteröity myöskin ja kaikki tämmönen niinku, varsinkin uuden sukupolven tuotteisiin, niinku virustesteihin liittyy. Et se ei oo pelkästään niinku markkinointimateriaali tai esite tai käyttöohje, vaan siellä taustalla on vähän syvemmällä olevaa niinku osaamiseen liittävää, kun kehitetään niitä tuotteita."* H3

Vastaajat näkivät tiedottamisen roolin korostuvan erityisesti muutostilanteissa. Yhteistyökumppani on siis pidettävä ajan tasalla kaikista häntä itseään ja myös yritystä koskevista asioista. Vastaajat korostivat nopean reagoinnin merkitystä erityisesti silloin, jos yhteistyökumppanilta tai asiakkaalta tulee kysymyksiä. Lisäksi vastaajat näkivät, että luottamusta synnyttää myös se, että yhteistyökumppania tai asiakasta tiedotetaan esimerkiksi toimitusten tai jonkun projektin etenemisestä.

*"...niin niihin kaikkiin reagoidaan ja vastataan. Ja jos ei jotakin asiaa tiedetä täsmällisesti, mitä meiltä kysytään, niin se selvitetään, ei jätetä ilmaan. Et se*

*vastausprosentti on niinku sata, ettei jää niitä että katotaampa joskus kun kere-tään, ei voi niin toimia.” H3*

Haastateltavat nostivat esille myös tuotteiden ja dokumenttien ulkoasun roolin luottamuksen rakentamisessa. Vastaajat näkivät, että visuaalisesti laadukkaat ja yhteneväiset ulkoasut esimerkiksi pakkauksissa ja nettisivuilla voivat omalta osaltaan viestiä ammattitaidosta, luotettavuudesta ja uskottavuudesta. Myös erilaisten esitysten, kuten PowerPoint-diojen tai nettisivujen teksteillä nähtiin olevan merkitystä luottamuksen rakentamisessa. Vastaajien mielestä esimerkiksi esitysten fontilla ja tekstin oikeinkirjoituksella on merkitystä sille, minkälaisen kuvan vastapuoli muodostaa yrityksestä.

*”Esimerkiksi kaikki esitteet ja PowerPointit ja käyntikortit ja nettisivut...kun meillä oli tämä brändiuudistus niin siinä tosiaan yks lähtökohta oli että kaikki pitää olla todella laadukkaan ja asiallisen näköistä. Ja tosiaan kun silloin mietittiin että jos joskus sinne ulkomaille lähetetään. Niin ei voi näyttää sille että ne olis tehty niinku haarojen välissä.” H5*

*”No nää on pikkujuttuja, mutta meilläkin on vaikka PowerPoint-esitys, jos se on ihan ..jos ihan täysin tuntematon ihminen katsoo sitä esitystä niin kyllähän sä sen mielikuvan ja luottamuksen osittain teet siitä että näyttääkö se siltä että tää on uskottava. Jos sulla on joka kalvolla eri kokonen fontti ja sanat kirjoitettu väärin ja näin pois päin. Pienillä asioilla on itse asiassa aika iso merkitys. Se on sitte eri asia kun oot päässy jo tapaamaan ja tunnet niin totta kai se kynnyks mataloituu.” H6*

## **5.5 Viestintävälineet kansainvälisessä yhteydenpidossa**

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, millaisia viestintävälineitä yritykset käyttävät viestiäkseen ulkomaisten sidosryhmiensä kanssa. Tutkimuksessa selvisi, että sähköposti on tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä käytetyin viestintäväline. Kaikki kuusi haastateltavaa näkivät, että päivittäisessä ja rutiininomaisessa yhteydenpidossa toimivin väline on sähköposti. Sähköpostin etuina nähtiin se, että siinä viestin pystyy miettimään tarkemmin. Englanninkielisissä keskusteluissa sähköpostin nähtiin olevan myös turvallinen viestintäväline, koska kirjallisena ilmaistuna väärinymmärrysten riski on pienempi kuin esimerkiksi puhelimessa. Sähköpostin etuina nähtiin myös se, että siinä se mahdollistaa viestin lähettämisen suurelle joukolle kerralla. Sähköpostista jää myös dokumentti.

*"Hyvin pitkälti varmaan suurin meillä on se sähköposti. Et se on todella niinku sellanen missä sitten tavallaan on se hyöä puoli että siitä jää sitten dokumentti. Et me ollaan sillä alalla että kaikki pitäis melkein niinku dokumentoida, että siitä sitten jää niinku mustaa valkoiselle." H1*

*"No siis yksinkertaisesti joissakin maissa se englannin puhuminen on vähän haastavampaa kun toisissa. Vaikee on sitten ymmärtää. Niin sähköpostilla kummiskin sen kuka sen sitten kirjoittaa niin voi sitten miettiä siinä kirjoittaessa. Ja kyllä siinä säästyy aika paljon niinkun väärinymmärryksiltä." H5*

Toisaalta sähköpostissa nähtiin myös haittapuolia. Esimerkiksi yksi vastaaja pohti, että väärinymmärrysten riski kasvaa sähköpostissa, sillä siinä ei ole eleitä tai ilmeitä tukemassa viestiä. Yksi haastateltavista näki, että tuntemattomille, potentiaalisille yhteistyökumppaneille sähköpostin kirjoittaminen on haastavaa. Tuntemattoman ihmisen viesti saattaa jäädä lukematta. Kaikki haastateltavista korostivatkin, että uusien yhteistyökumppanien etsimiseen ja erityisesti pitkäaikaisen yhteistyön synnyttämiseen ei riitä sähköposti, vaan se vaatii kasvokkaista tapaamista.

*" Että jos 20 viestiä laitat niin voi olla että kahteen tai neljään saat sitten tapaamisen aikaiseksi ja sit niistä ehkä 1 tai 2 saattaa olla että jotakin lähtee syntymään(...)Sillon se viestinnän rooli on hyvin tärkeessä. Jos sulla on se tietty aika mitä ihminen viestin lukemiseen käyttää aikaansa. Se pitäis olla semmonen että se koskettaa kyseistä kohderyhmää. (...) Että ei oo vielä sähköpostilla tullu miljoonakauppoja." H6*

Skype on tullut tärkeäksi viestintävälineeksi jokaisessa haastatteluun osallistuneessa yrityksessä. Haastateltavat kertoivat Skypen korvanneen puheluita ja osittain myös tapaamisia yhteistyökumppaneiden kanssa.

*"No Skype on korvannut hyvin paljon ensinnäkin puhelinta. Se on jonkun verran korvannut myöskin..kasvokkain tapaamista siis Skype plus joku näytönjakosovellus." H4*

*"Tosin sitten nykyisin toi Skype tuo siihen helpotusta, ettei aina tarvitse lähteä lentämään tuonne maailmalle, vaan voi vaikka kotitoimistosta käsin hoitaa. Et sekin tuo edes jonkinasteisen inhimillisen kontaktin." H2*

Neljä yritystä mainitsi käyttävänsä myös Lync-puhelinneuvottelua kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi muutamassa yrityksessä oli käytössä erilaisia tiedonsiirtotyökaluja ja asiakkuushallintajärjestelmiä, jotka korvaavat joissakin teknisissä asioissa muita viestintävälineitä.

*"Ja kun meillä on CMR-järjestelmät itsellä käytössä (...) Ja siinä on se asiakasporaaliominaisuus. Että asiakaskin pystyy sitten vaikka sanomaan että heillä on vaikka..vaikka laitteiston näytössä on ihmeellinen viiva. Niin sitten nähdään heti se täällä. Ja asiakaskin näkkee että se on otettu vastaan se huolto-pyyntö ja kuka sitä hoitaa ja mikä se status on." H5*

Tutkimuksessa kävi ilmi, että sosiaalinen media ei ole merkittävässä roolissa kuopiolaisten terveysteknologiayritysten viestinnässä. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä viisi koki, ettei sosiaalisella mediallylla ole juurikaan merkitystä heidän toiminnalleen. Tärkeimpänä perusteluna käytettiin sitä, että kyseiset yritykset eivät myy kuluttajatuotteita, eikä heidän kohderyhmänsä ole yksittäiset kansalaiset, vaan muut yritykset ja asiantuntijaorganisaatiot. Haastateltavat kokivat, että heidän asiakaskuntansa on konservatiivista ja perinteisiin viestintäkanaviin nojautuvaa, eikä siksi käytä sosiaalisen median kanavia.

*"Mä oon ehkä sitä mieltä et se muutaman syyn takia sosiaalinen media ei oikeen vielä ole kypsä tähän. Me ei tehdä kuluttajatuotteita." H4*

*"Ei käytetä (sosiaalista mediaa). Ollaan Suomen markkinoita ajatellen asiakailta vähän kyselty mielipiteitä. Niin meidän asiakaskunta on vielä sen verran vanhoillista, että kyllä ne tietää mikä sähköposti on ja internet. Mutta kyllä meille vielä faksilla saattaa tulla tilauksia tänne." H5*

*"Mut se että esimerkiksi Facebookiin me ei olla sinänsä lähdetty koska meillä ei oo sitten välttämättä suoraan tämmöstä business-to-consumer -myytävää mitään. (...) Mutta toki niinku tärkeä lisä tai kanava, mut voi olla että tää meidän ala on kuitenkin sen verran niinku konservatiivisempi, et tietyt asiat hoidetaan tietyllä tapaa. H1*

Vaikka yritysjohtajat eivät nähneet sosiaalista mediaa merkittävänä, oli useimmilla yrityksillä kokemusta muun muassa YouTube-sisällön tuottamisesta verkkoon. Videopohjaisten koulutusmateriaalien uskottiin myös lisääntyvän voimakkaasti lähivuosina.

*"Meillä on jonkun verran koulutusmateriaalia esimerkiks meidän tuotteen käytöstä esimerkiks meidän loppuasiakkaita ja sitte jakelukanavaa varten esimerkiks YouTubeen." H4*

*"Kyllähän meillä sitä videomateriaalia on. Niitä on spiikattu suomeksi, venäjäksi, englanniksi. Ne sitten YouTubeesta löytyy, ainakin osa videoista." H5*

Sosiaalisen median, erityisesti YouTube-sisällön tuottamisessa nähtiin myös riskejä muun muassa tietoturvan ja tuotteisiin liittyvien teknisten salaisuuk-

sien vuoksi. Osa vastaajista arvioi, että mikäli YouTubeen laittaa tarkkoja tietoja tuotteesta, voivat kilpailijat hyödyntää sitä omassa toiminnassaan.

*"YouTubessa ja näissä videommissa niin niissä on sitten mietittävä vähän siltäkin kannalta että mitä sinne työntää. Se on nimittäin joillakin sitten tämän kopiointi kautta kilpailija-analyysiä että sinne kaikki tieto mikä sosiaalisesta mediasta tai internetistä saa niin on sitten hyödynnettävissä. Että jos kaikki menet siellä sanomaan niin voi olla että seuraavalla viikolla tulloo Kiinasta samanlaisia." H6*

*"Jotkut prosessivideon tosin sen verran salaisia että niitä ei haluta sinne laittaa." H5*

*"Ja varsinkin kun sitten tää tietojen luottamuksellisuus ja kaikki tän tyyppiset tietoturva-asiat ovat tosi tärkeissä rooleissa niin senkin takia on tietysti tietyt asiat ja kanavat niinku enemmän käytössä." H1*

Vaikka yritysjohtajat eivät kokeneetkaan sosiaalista mediaa tärkeänä, oli valtaosalla yrityksistä käytössä LinkedIn-sivut. LinkedInin nähtiin olevan hyvä kanava niin henkilökohtaisten kuin yrityksen verkostojen luomiseen.

*"Sit toisaalta mitä mä käytän omien kanavien rakentamisessa, et jos meillä on potentiaalinen asiakas..niin mä katson et ketäs niistä ihmisistä joita mä oon vaikka kerran tavannut, niin mä katon sieltä että..että tuota mitäs se kertoo LinkedInissä tai onko meillä yhteisiä tuttuja." H4*

Muista vastaajista poiketen yksi haastatteluun osallistuneista yritysjohtajista näki sosiaalisen median suurena mahdollisuutena ja hänen yrityksessään sosiaalisen median kanavat olivat aktiivisessa käytössä. Tämä yritys poikkesi muista siinä, että yritys tarjoaa yksittäisille kuluttajille suunnattua tuotetta, eli viestinnän kohderyhmänä eivät ole vain yhteistyökumppanit ja asiakasyritykset, vaan tavalliset kansalaiset. Tässä yrityksessä oltiin huomattu, että jos yritys saa näkyvyyttä mediassa, nostaa se piikin myös yrityksen sosiaalisen median sivustoilla.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten terveysteknologiayritykset ovat viestineet päästäkseen kansainvälisille markkinoille. Aihetta tarkasteltiin verkostojen rakentamisen, suhdetoiminnan, luottamuksen rakentamisen ja viestintävälineiden näkökulmasta. Tässä kappaleessa esitellään jokainen tutkimuskysymys ja millaisia vastauksia kysymyksiin saatiin. Kappaleen lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

### 6.1 Tulosten pohdinta

*Miten terveysteknologia yritykset viestivät rakentaakseen kansainvälisiä verkostoja?*

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet yrittäjän henkilökohtaisilla verkostoilla ja sosiaalisilla suhteilla olevan merkittävä rooli, kun yritys alkaa rakentaa kansainvälisiä verkostoja (Möller 2005, 5). Tämä tutkimus vahvistaa aiempia tutkimustuloksia. Haastatteluun osallistuneissa terveysteknologiayrityksissä kansainvälisten verkostojen rakentaminen on varsinkin kansainvälistymisen alkutaipaleella ollut hyvin pitkälti yrityksen toimitusjohtajan harteilla. Kun kansainvälinen toiminta on vakiintunut, on verkostojen rakentamiseen tullut mukaan myös yrityksen muuta henkilöstöä, tavallisesti myyntihenkilöstöä.

Tuloksista kävi ilmi, että sellaisilla yrityksillä, joilla on pitkät perinteet kansainvälisillä markkinoilla, sidosryhmien hallinta on pitkälle organisoitua ja tavoitteellista. Nämä yritykset olivat muun muassa jakaneet kansainväliset yhteistyökumppanit eri kategorioihin sen mukaan, miten tärkeä yhteistyökumppani on. Mitchell ym. (1997, 870) näkevät, että yrityksen sidosryhmiä ja niiden tärkeyttä tulisi arvioida sen perusteella, miten paljon sidosryhmäsuhteeseen liittyy valtaa, oikeutusta ja kiireellisyyttä. Mitä enemmän sidosryhmäsuhteeseen liittyy näitä ominaisuuksia, sitä tärkeämpi sidosryhmä on yritykselle. Tässä tutkimuksessa yritykset eivät selvästi olleet miettineet sidosryhmän tärkeysjärjestystä niin pitkälle, kuin Mitchellin ym. esittävät mallissaan, mutta yritykset selvästi tiedostivat, että tärkeisiin sidosryhmiin kannattaa pitää aktiivisemmin yhteyttä, kuin vähemmän tärkeisiin. Yritykset mää-



rittelivät sidosryhmänsä tärkeyden muun muassa yhteistyön toimivuuden tai jakelijan tapauksessa myynnin tason mukaan.

Möller ym. (2005, 2) näkevät, että kasvun alkuvaiheessa yrityksen kannattaa luoda suhteita mielipidevaikuttajiin. Nämä suhteet muodostavat eräänlaisen maineverkoston (reputation network), joka auttaa yritystä osoittamaan olevansa luotettava. (Möller ym. 2005, 2.) Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että terveysteknologiayritykset hyödyntävät tietoisesti verkostoitumisessaan mielipidevaikuttajia. Yritysten toimintaan oli muun muassa otettu mukaan henkilöitä, joilla on taustansa vuoksi laajat verkostot. Tällaisten vaikutusvaltaisten henkilöiden katsottiin tuovan paitsi kokemusta, myös verkostoja yrityksen käyttöön. Tutkimushaastatteluissa kävi myös ilmi, että yritykset pyrkivät luomaan yhteyden myös eri maissa oleviin mielipidevaikuttajiin, joilla on merkittävä sananvalta omalla alallaan. Tällaisilla mielipidevaikuttajilla saatiin tarkoittoa esimerkiksi arvostettuja tutkijoita.

Merkittävimpana verkostoitumisen välineenä tutkimuksessa nousi esiin henkilökohtainen tapaaminen. Tutkimukseen osallistuneet yritykset näkivät henkilökohtaisen tapaamisen olevan ensisijainen erityisesti silloin kun yritys rakentaa kansainvälisiä verkostojaan. Tätä tulosta tukevat myös monet aiemmat tutkimukset. Esimerkiksi Aaltosen ym. (2009, 581) tutkimuksessa nousi esille henkilökohtaisen viestinnän merkitys erityisesti Aasian markkinoilla. Heidän tutkimuksensa osoitti, että henkilökohtaisen, informaalin viestinnän merkitys korostuu erityisesti silloin, kun yritys kohtaa yllättäviä ongelmatilanteita.

Tässä tutkimuksessa henkilökohtaisen tapaamisen merkityksestä nousi tutkimusaineistosta esiin kuusi näkökulmaa. Ensimmäinen tapaamisen nähtiin mahdollistavan vuorovaikutuksen vastapuolen kanssa. Toiseksi tapaamisen nähtiin tarjoavan mahdollisuuden keskusteluun, jonka vastaajat kokivat tärkeänä yhteistyön solmimisen kannalta. Kolmanneksi vastaajat näkivät, että henkilökohtainen tapaaminen liittyy myös kulttuurintuntemukseen; joissakin kulttuureissa tapaaminen on ensisijaista, jos aikoo solmia pitkäaikaista yhteistyöstä jonkun tahon kanssa. Neljänneksi tapaamisen merkitys nähtiin siinä, että tapaamisen yhteydessä yrityksen edustaja voi esitellä yrityksen tuotetta. Terveysteknologiayritykset tuottavat korkean teknologian tuotteita, joiden merkitystä ja toimintalogiikkaa voi ulkopuolisen olla vaikea hahmottaa. Vastaajat näkivät, että esimerkiksi jakelusopimusten synnyttäminen vaatii sen, että jakelijalle esitellään kasvotusten fyysinen tuote, jotta jakelija ymmärtää mistä tuotteesta on kyse. Viidenneksi henkilökohtaisen tapaamisen nähtiin olevan edellytys luottamuksen synnyttämiselle. Kuudenneksi tapaa-

minen nähtiin myös eräänlaisena markkinointikeinona; tapaamisessa yrityksen edustaja antaa yritykselle kasvot ja näin yritys henkilöityy ja jää paremmin vastapuolen mieleen.

Tutkimusaineistossa selvisi, että messuille, seminaareihin ja kongresseihin osallistuminen on terveysteknologiayrityksille yksi tärkeä keino kansainvälisten verkostojen rakentamiseen. Vastaajat näkivät tällaiset tapahtumat hyvinä verkostoitumisen foorumeina, jossa oman alan asiantuntijat, yrittäjät, asiakkaat ja jakelijat voivat kohdata toisensa. Myös messujen epävirallisten osuuksien, kuten kahvitaukojen, nähtiin olevan tärkeitä paikkoja uusien verkostojen luomiseen. Yksi vastaajista näki messujen olevan rahantuhlausta, mutta hänkin myönsi saaneensa messujen jälkeen yhteydenottoja ympäri maailmaa.

*Millaista suhdetoimintaa kansainvälistyneet terveysteknologiayritykset harjoittavat ulkomaisten sidosryhmiensä kanssa?*

Tutkimuksessa selvisi, että terveysteknologiayritykset näkevät säännöllisen yhteydenpidon olevan tärkeää suhdetoiminnan kannalta. Yritykset pyrkivät tiedottamaan ulkomaisille sidosryhmilleen yrityksen tulevista tapahtumista ja uutuuksista. Yhteyttä pyrittiin pitämään myös silloin, kun tiedotettavaa ei olisi. Vastaajat näkivät, että erityisesti jakelijoihin tulee pitää säännöllistä yhteyttä. Tällä pyrittiin varmistamaan se, yritys pysyy yhteistyökumppanin (esim. jakelijan) mielessä ja että jakelijalle tarjotaan riittävän usein uusia myyntiargumentteja. Merkittävimpänä suhdetoiminnan muotona yritysten vastauksissa nousi esille henkilökohtaisten suhteiden ja jopa ystävyiden rakentaminen yhteistyökumppaninsa kanssa. Vastaajat näkivät, että tiivis ja kaverillinen suhde voi helpottaa ja tiivistää yhteistyötä. Yksi yrityksistä muun muassa kertoi kutsuvansa yhteistyökumppanit mökilleen lomailemaan. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu ystävällisten, jopa henkilökohtaisten suhteiden olevan merkittävässä roolissa yrityksen kansainvälistymisprosessissa. Esimerkiksi Purhosen (2011, 40) väitöstutkimuksessa selvisi, että pysyvien ja henkilökohtaistenkin yhteistyösuhteiden luominen ja ylläpitäminen olivat erityisen merkityksellisiä suomalaisyrityksille, jotka kansainvälistyivät Kiinaan.

*Millaisilla viestintäkeinoilla terveysteknologiayritykset rakentavat luottamusta ulkomaisten sidosryhmien kanssa?*

Luottamuksen rakentaminen on kansainvälistyvälle yritykselle ensisijaista. Mitä enemmän yritys onnistuu rakentamaan luottamusta ja sitoutumista yhteistyökumppaneidensa kanssa, sitä vahvempi asema sillä on kansainvälises-

sä verkostossaan (Johanson & Vahlne 2009, 1424). Morgan & Huntin (1994, 22) KMV-malli esittää, että viestintä vaikuttaa positiivisesti eri sidosryhmien välisen luottamuksen syntyyn. Mutta malli ei avaa tarkemmin sitä, millaista viestinnän tulisi olla, jotta se synnyttäisi luottamusta sidosryhmien välille. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään konkreettisia viestintäkeinoja, joilla yritykset pyrkivät rakentamaan luottamusta kansainvälisissä sidosryhmissään. Tutkimusaineistosta nousi esiin kuusi pääasiallista viestintäkeinoja, joilla yritykset pyrkivät rakentamaan ja osoittamaan luottamusta. Nämä ovat 1) henkilökohtainen tapaaminen, 2) referenssien hyödyntäminen, 3) nopea reagointi ja kysymyksiin vastaaminen, 4) tiedottaminen ja kumppanin pitäminen ajan tasalla, 5) aikatauluista ja lupauksista kiinni pitäminen sekä 6) tuotteiden ja dokumenttien siisti ulkoasu.

*Millaisia viestintävälineitä terveysteknologiayritykset käyttävät viestiäkseen kansainvälisten sidosryhmiensä kanssa?*

Sähköposti on tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä käytetyin viestintäväline. Kaikki kuusi haastateltavaa näkivät, että päivittäisessä ja rutiininomaisessa yhteydenpidossa sähköposti on toimivin. Sähköpostilla voi muun muassa lähettää saman viestin kerralla useammalle ihmiselle, siitä jää dokumentti ja siinä viestin sisältöä voi harkita tarkemmin. Vieraalla kielellä kommunikoidessa sähköposti nähtiin turvallisena viestintävälineenä, sillä kirjallisissa sähköposteissa myös väärinymmärrysten riski on pienempi kuin vaikka puhelimesta. Toisaalta sähköpostin heikkoutena nähtiin se, että siitä jää puuttumaan nonverbaaliset elementit, joka puolestaan voi lisätä virhetulkintojen riskiä. Tuloksista selvisi, että Skypestä on tullut tärkeä osa kansainvälistyneiden terveysteknologiayritysten arkiviestintää. Se on myös osittain korvannut kasvokkaista tapaamista.

Sosiaalinen media on tuonut uusia mahdollisuuksia yritysten kansainvälistymiseen. Brazinskasin ja Slepniovin tutkimuksessa (2012) kävi kuitenkin ilmi, että yritysjohtajat ovat toistaiseksi olleet haluttomia hyödyntämään sosiaalista mediaa kansainvälistymisessään ja käyttävät mieluummin perinteisiä viestintävälineitä, kuten osallistumista kansainvälisiin tapahtumiin ja foorumeihin. (Brazinkas & Slepniov 2012, 350.) Myös tämä tutkimus osoitti, että yritykset jättävät helposti hyödyntämättä sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet. Sosiaalinen media ei ollut tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä aktiivikäytössä ja viisi vastaajista koki, ettei sosiaalisen media juuri tuo hyötyä heidän toiminnalleen, sillä näissä yrityksissä on kyse business-to-business -toiminnasta, eikä viestinnällä tavoitella yksittäisiä kuluttajia. Vain yksi tutkimukseen osallistuneista yrityksistä käytti sosiaalista mediaa aktiivi-

sesti. Tässä yrityksessä tuote oli suunnattu kuluttajamarkkinoille. Mutta sosiaalinen media ei kuitenkaan ollut yrityksissä täysin vakaakäytöllä. Haastateltavat kertoivat käyttävänsä jonkin verran esimerkiksi LinkedIniä verkostoitumisessaan. Useampi yritys oli myös ladannut videosisältöä YouTubeen.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet**

Tämä tutkimus on toteutettu teemahaastatteluina, mikä osoittautui toimivaksi tutkimusmenetelmäksi tämän aiheen tutkimiseen. Tutkimuksessa halettiin selvittää yritysjohtajien näkemyksiä kansainvälisten verkostojen rakentamiseen ja suhdetoimintaan liittyvistä ilmiöistä. Teemahaastattelu soveltuu hyvin juuri tällaiseen ihmisten näkemyksiä, kokemuksia ja käsityksiä selvittävään tutkimukseen (Plooy 2008, 135). Kansainvälistymisen viestinnällisiä ilmiöitä on myös tutkittu melko vähän, joten sekin puoltaa teemahaastattelun käyttöä tutkimusmenetelmänä. Teemahaastattelu soveltuu hyvin vähän kartoitettujen ja tuntemattomien aiheiden tutkimiseen (Hirsjärvi ym. (2009, 205).

Tämän tutkimuksen luotettavuudessa on kuitenkin joitakin rajoitteita. Vaikka teemahaastattelu olikin toimiva tutkimusmenetelmä, sisältää se myös paljon riskejä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 121) toteavat, että varsinkin aloittelevan haastattelijan riskinä on pyrkiä täyttämään kaikki hiljaiset hetket lisäkysymyksillä, jolloin seurauksena voi olla, että haastateltava oppii antamaan liian lyhyitä vastauksia. Näin kävi osittain tässä tutkimuksessa. Vähäsanaisilta ja verkkaisilta haastateltavilta kysyttiin nopeasti uusi kysymys, eikä haastateltavalle tarjoutunut enemmän aikaa pohtia ja pidentää vastaustaan. Tällä saattoi olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, sillä joissakin kohdissa haastateltaville ei ehkä tarjoutunut riittävästi aikaa pohtia vastaustaan.

Teemahaastattelun luotettavuutta arvioitaessa on myös syytä muistaa tutkijan mahdolliset vaikutukset haastateltavien vastauksiin. Tässä tutkimuksessa haastattelut pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman neutraalilla tavalla ja tutkija pyrki välttämään vaikuttamasta haastateltavien vastauksiin. Siitä huolimatta tutkija on saattanut huomaamattaan vaikuttaa haastateltavien vastauksiin esimerkiksi kysymällä sellaisia tarkentavia kysymyksiä, jotka ohjaavat haastateltavan vastauksia haluttuun suuntaan.

Myös aineiston analyysissä oli rajoitteita. Vaikka tutkimusaineiston analyysi pyrittiin tekemään mahdollisimman systemaattisesti ja objektiivisesti, perustuu analyysi lopulta tutkijan omaan tulkintaan. Tämä vaikuttaa väkisin tuloksiin.

Tähän tutkimukseen haastateltiin kuutta Kuopion alueella toimivaa terveysteknologiayritystä. Tutkimuksen lukijan on syytä muistaa, että pienen haastattelumäärän vuoksi tulokset eivät ole yleistettävissä. Tulokset antavat kuitenkin osviittaa siitä, miten kansainvälistyneet terveysteknologiayritykset viestinnän keinoin rakentavat kansainvälisiä verkostoja. Tutkimuksen toivotaankin antavan kansainvälistymistä suunnitteleville yrityksille näkökulmia oman viestintänsä strategiseen suunnitteluun ja toteutukseen.

Tätä tutkimusaihetta voisi jatkaa tutkimalla syvemmin sosiaalisen median roolia kansainvälistymisessä. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia kansainvälistyneitä yrityksiä, joissa sosiaalinen media on aktiivisessa käytössä. Olisi mielenkiintoista selvittää, mitä hyötyjä sosiaalista mediaa käyttävät yritykset ovat saaneet uusista viestintäteknologiasta ja miten kansainvälistyneiden yritysten sosiaalisen median käyttö poikkeaa kotimarkkinoilla toimivien yritysten some-viestinnästä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin terveysteknologiayrityksiin, mutta jatkossa aiheetta voisi tutkia myös jonkun toisen alan, esimerkiksi peliteollisuuden näkökulmasta. Jatkotutkimusaiheena olisi myös aiheen tutkiminen määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Esimerkiksi määrällinen kyselytutkimus kansainvälistyneiden suomalaisyritysten viestintävälineiden käytöstä voisi antaa mielenkiintoista tietoa siitä, mitä viestintävälineitä eri alojen yritykset hyödyntävät viestinnässään ja mitkä välineet ne kokevat toimivimmaksi.

## KIRJALLISUUS

Aaltonen, K., Kujala, J., Lehtonen, P. & Ruuska, I. 2009. A stakeholder network perspective on unexpected events and their management in international projects. *International Journal of Management* 3 (4), 564 - 588.

Abdullah, N. & Zain, S. 2011. The internationalization theory and Malaysian small medium enterprises (SMEs). *International Journal of Trade, Economics and Finance* 2 (4), 318 - 322.

Amal, M. & Filho, A. 2009. Internationalization of Small- and Medium-sized Enterprises: a Multi Case Study. *European Business Review* 22 (6), 608 - 623.

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix-menetelmäpalvelu. Saatavilla osoitteessa:

[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/02\\_tiedon\\_intressit\\_ja\\_tieteen\\_olemus/2\\_3\\_2\\_0hermeneuttinen\\_tieteenperinne](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/02_tiedon_intressit_ja_tieteen_olemus/2_3_2_0hermeneuttinen_tieteenperinne). Viitattu 7.10.2014.

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

Brazinskas, S. & Slepnirov, D. 2012. The role of communication importance in business internationalization: SMEs perspective. *Contemporary Issues in Business, Management and Education* 8 (4), 350 - 357.

Calof, J. L. & Beamish, P. W. 1995. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review* 4 (2), 115 - 131.

Chetty, S. & Stangl, L. 2010. Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing* 44 (11/12), 1725 - 1743.

Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. 1994. *Effective public relations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Diggs-Brown, B. 2012. *Strategic Public Relations. An audience-oriented approach*. Boston: Wadsworth.

Dozier, D. M., Gruning, L. & Gruning, J. 1995. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Finpro 2013. Tilinpäätös ja hallituksen toimintakertomus 2013. Viitattu 29.7.2014. Saatavilla osoitteessa: <http://www.finpro.fi/toimintakertomus>.

Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Freitag, A. R., & Stokes, A. Q. 2009. Global public relations: Spanning borders, spanning cultures. New York, NY: Routledge.

Galbreath, J. 2006. Does primary stakeholder management positively affect the bottom line? Some evidence from Australia. *Management Decision* 44 (8), 1106 - 1121.

Glowik, M. & Smyczek, S. 2011. International marketing management. Strategies, concepts and cases in Europe. Munchen: Oldenbourg Verlag.

Godfrey, K. 2008. A new world for virtual reference. *Library Hi Tech* 26 (4), 525 - 539.

Grunig, J. Grunig, L. & Dozier, D. M. 2002. Excellent public relations and effective organizations. A study of communication management in three Countries. New York: Routledge.

Grunig, J. Grunig, L. & Dozier, D. M. 2006. The excellence theory. Teoksessa Botan, C. H. & Hazleton, V. (toim.) *Public Relations Theory II*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 21 - 62.

Gustafsson, T. & Zasada, D. 2011. Explanatory power of internationalization theorie. A case study of Norwegian SMEs targeting developing countries. University of Oslo: Centre for Entrepreneurship.

Hassouneh, D. & Brengman, M. 2011. Virtual worlds: A gateway for SMEs toward internationalization. *Journal of Brand Management* 19 (1), 72 - 90.

Hayes, D. C., Hendrix, J. A. & Kumar, P. D. 2013. Public relations cases. 9. painos. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Heath, R. L. 2005. Encyclopedia of public relations. Volume 1. California: Sage Publications.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Hollensen, S. 2011. Global marketing. A decision-oriented approach. 5. painos. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Hosseini, M. & Dadfar, H. 2012. Network-based theories and internationalization of firms: applications to empirical studies. *The Business & Management Review* 3 (1), 182 - 191.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 2006. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management* 5, 187 - 200.
- Jain, R., De Moyaa, M. & Molledab, J.-C. 2014. State of international public relations research: Narrowing the knowledge gap about the practice across borders. *Public Relations Review* 40, 595 - 597.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. 1977. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 8, 23 - 32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. 2003. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship* 1, 83-101.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411 - 1431.
- Johanson, J. & Mattson, L.-G. 1988. Internationalisation in industrial systems - A network approach. *Företagsekonomiska instituten vid Uppsala universitets feprint 1/1988*. Uppsala: Uppsala Universit t.
- Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestint  strategista k yt nt  n*. Helsinki: Inforviestint .
- Kakkuri-Knuuttila, M.-L. & Heinlahti, K. 2006. *Mit  on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Tampere: Gaudeamus.
- Kaplain, A. M & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53, 59 - 68.
- Kalalahti, J. (toim.) 2013. *Viisautta virtuaalimaailmoihin ja lis t yyn todellisuuteen*. Tampereen yliopiston informatieteiden yksikk  SIS / TRIM. Tampere. Kopijyv  Oy.
- Kent, M. & Saffer, A. 2014. A Delphi study of the future of new technology research in public relations. *Public Relations Review* 40, 568 - 576.



- Kinsky, E., Gerlich, N., Baskin, M. & Drumheller, K. 2014. Pulling ads, making apologies: Lowe's use of Facebook to communicate with stakeholders. *Public Relations Review* 40, 556 - 558.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. & Saarenketo, S. 2012. Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review* 29 (5), 448 - 465.
- Laanti, R., Gabrielsson, M. & Gabrielsson, P. 2006. The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. *Industrial Marketing Management*, 1 - 14.
- Ledingham, J. A. 2003. Explaining Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal on Public Relations Research* 15 (2), 181 - 198.
- Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. *International Business Operations*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Men, L. R. & Tsai, W.-H. S. 2013. Beyond liking or following: Understanding public engagement on social network sites in China. *Public Relations Review* 39, 13 - 22.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp. E-kirja.
- Miller, K. 2012. *Organizational communication. Approaches and processes*. 7. painos. Stamford: Cengage learning.
- Mitchell, R., Agle, B. and Wood, D. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22 (4), 853 - 856.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20 - 38.
- Morris, M. 2005. The influence of national culture on buyer-supplier trust and commitment. *ProQuest Dissertations and Theses*, 120 - 127.
- Möller, K., Partanen, J., Rajala, A., Westerlund, M., Rajala, R. & Svahn, S. 2005. Role of partnership and networks in SME innovation and growth. *Proceedings of the IMP conference, Rotterdam, The Netherlands*. 1 - 10.

- Paloviita, A. & Luoma-aho, V. 2010. Recognizing definitive stakeholders in corporate environmental management. *Management Research Review* 33 (4), 306 - 316.
- Plooy, G.M. 2008. *Communication research. Techniques, methods and applications*. Lansdowne: Juta & Co. Ltd.
- Purhonen, P. 2011. Kollaboratiivisen vuorovaikutuksen karikoita pk-yritysten kansainvälistymisessä. Teoksessa *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja* s. 25 - 43.
- Roloff, J. 2008. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focused stakeholder management. *Journal of Business Ethics* 82, 233 - 250.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. 9 - 36.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto*, Tampere. Saatavilla osoitteessa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 2.10.2014.
- Shen, H. & Kim J-N. 2012. Linking ethics congruence, communication strategies, and relationship building. *Public Relations Journal* 6 (3), 1 - 35.
- Silverman, D. 2013. *Doing qualitative fesearch*. London: Sage Publications. 4. painos.
- Sriramesh, K. & Vercic, D. 2012. *Culture and public relations: Links and implications*. Routledge: New York, NY.
- Szondi, G. 2010. From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 6 (4), 333 - 343.
- Sosiaalisen median sanasto, 2010. Sanastokeskus TSK.
- Tench, R. & Yeomans, L. 2009. *Exploring Public Relations*. 2. painos. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Terveysteknologian Liitto ry 21.5.2014. Terveysteknologia nousi Suomen suurimmaksi ventialaksi. Saatavilla osoitteessa: [http://www.fihtanews.net/index.php?option=com\\_flexicontent&view=item](http://www.fihtanews.net/index.php?option=com_flexicontent&view=item)

s&cid=5:news&id=330:terveysteknologia-nousi-suomen-suurimmaksi-huipputeknologian-vientialaksi. Viitattu 23.8.2014.

Thorelli, H. B., 1986. Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal* 7, 37 - 51.

Tiittula, R. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa Tiittula, R. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Jyväskylä: Vastapaino.

Tilastokeskus 2014. Suomen virallinen tilasto (SVT): Suomalaiset tytäryhtiöt ulkomailla maaryhmittäin vuonna 2012. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla osoitteessa: [http://www.stat.fi/til/stu/2012/stu\\_2012\\_2014-04-17\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/stu/2012/stu_2012_2014-04-17_tau_001_fi.html). Viitattu 1.6.2014.

Tilastokeskus, Virsta Virtual Statistics. 2014. Haastattelemalla kerättävän tiedon luonne. Saatavilla osoitteessa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/01/>. Viitattu 14.9.2014.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Latvia: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 6. uudistettu laitos.

Vercic, D., van Ruler, B., Bütschi, G. & Flodin, B. 2001. On the definition of public relations: a European view. *Public Relations Review* 27, 373 - 387.

Vos, M. & Shoemaker, H. 2011. *Integrated communication. Concern, internal and marketing communication*. 4. painos. Hague: Eleven International Publishing.

Walz, A. & Celuch, K. 2010. The effect of retailer communication on customer advocacy: The moderating role of trust. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 23, 95 - 110.

Wang, H. 2011. Six P's of youth social media from a young consumer's perspective. *Young Consumers* 13 (3), 303 - 317.

Weber, R. P. 1990. *Basic content analysis. Series: Quantitative Applications in the Social Sciences*. 2. painos. London: Sage Publications.

Wilcox, D., Ault, P., Agee, W. & Cameron, G. 2000. *Public relations - strategies and tactics*. 6. painos. New York: Addison Wesley Longman.

Wyld, D. C. 2010. A Second Life for organizations? Managing in the new, virtual world. *Management Research Review* 33 (6), 529 - 562.

Yang, J., Shen, Q. & Ho, M. 2009. An overview of previous studies in stakeholder management and its implications for the construction industry. *Journal of Facilities Management* 7 (2), 159 - 175.

Äijö, T. 2001. *Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. Helsinki: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA.

Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hänninen, H. 2005. *Internationalization handbook for the software business*. Espoo: Centre of Expertise for Software Product Business.

## Liite 1: Teemahaastattelun runko

### Alkuesittely

- Lyhyt tutkimusaiheen ja haastattelun tarkoituksen esittely.
- Miten tutkimusdataa tullaan käyttämään.

### Perustiedot yrityksestä

- Haastateltavan työura ja rooli yrityksessä?
- Yrityksen tuotteet ja tärkeimmät asiakkaat?
- Missä maissa ja millaista toimintaa yrityksellä on?
- Lähivuosien tavoitteet kansainvälisillä markkinoilla?

### Verkostot ja niiden merkitys

- Milloin ja miten kansainvälinen toiminta alkoi?
- Miten onnistuitte pääsemään kansainvälisille markkinoille?
- Mikä merkitys verkostoilla oli kansainvälistymisprosessille?
- Millaisia verkostoja olette tarvinneet päästäksenne kansainvälisille markkinoille?

### Verkostojen rakentaminen ja ylläpito

- Millä tavoin olette käytännössä rakentaneet kansainvälisiä verkostoja/suhteita?
- Millaista viestintää verkostojen rakentaminen on vaatinut?
- Kuka/ketkä yrityksessänne ovat hoitaneet verkostojen rakentamisen?
- Entä kuka hoitaa suhteiden ylläpidon jo olemassa oleviin, tuttuihin sidosryhmiin?
- Miten tällä hetkellä ylläpidätte suhteita sidosryhmiin?

### Mikä on keskeistä verkostojen rakentamisessa?

- Mitä verkostojen rakentaminen ulkomaille vaatii?
- Miten mielestänne parhaiten voidaan rakentaa pitkäaikaisia suhteita ulkomaisten sidosryhmien kanssa?
- Mikä merkitys luottamuksella on verkostojen rakentamisessa ja pitkäaikaisten kumppanuuksien kehittämisessä?
- Mikä muu viestinnällinen asia on tärkeää, kun rakennetaan suhteita ulkomaisiin sidosryhmiin?

## Luottamus

- Miten olette rakentaneet luottamusta sidosryhmienne kanssa?
- Millaisia viestinnällisiä toimenpiteitä luottamuksen rakentaminen vaatii?

## Viestintäkeinot ja -kanavat

- Millaisia viestintävälineitä käytätte kansainvälisten verkostojen rakentamiseen ja suhteiden ylläpitoon? Mitkä ovat toimivimmat?
- Käytättekö sosiaalista mediaa kansainvälisessä toimintaympäristössä? Mikä sen merkitys on?

Muuta mieleen tulevaa, joka ei noussut esiin tässä haastattelussa?