

Suomalaisyriyten kansainvälistyminen Intiaan vuosina 2000 – 2016

Julia Laitinen



| | |
|---|---|
| Tekijä(t) Julia Laitinen | |
| Koulutusohjelma Liiketalous HELI | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Suomalaisyriyten kansainvälistyminen Intiaan vuosina 2000 – 2016 | Sivu- ja liitesivumäärä 39 +1 |
| <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee kansainvälistymistä ilmiönä sekä kansainvälistymistä kehittyville markkinoille – erityisesti Intian markkinoille. Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on selvittää, ”Miksi suomalaisyritykset ovat kansainvälistyneet Intiaan vuosien 2000 – 2016 välillä.”.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona suomalaiselle konsultointiyritykselle Dot-Connect. Toimeksiantosopimus on annettu 5. toukokuuta 2017 ja tutkimus on toteutettu toukokuu – elokuu 2017 aikana. Raportin lisäksi toimeksiantajalle toimitetaan tutkimuksen tulokset Excel-tiedostona.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee yritysten kansainvälistymistä, kansainvälistymistä kehittyville markkinoille sekä kansainvälistymisstrategioita. Toinen osa keskittyy Intiaan kohdemaana: esitellään Intiassa toimivia verkostoja sekä Intian toimintaympäristöä PESTE-analyysin pohjalta.</p> <p>Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena käyttäen sisällönanalyysia tiedonkeruumenetelmänä. Tutkittavien yritysten joukko on rajattu kolmen kriteerin kautta: yrityksen tuli olla luetteluna Team Finlandin Finland India Business Guide 2016 – julkaisussa Intiaan kansainvälistyneenä yrityksenä, yrityksen tuli olla kansainvälistynyt Intiaan vuonna 2000 tai sen jälkeen ja yrityksen kansainvälistymisestä tuli löytää tietoa luotettavasta lähteestä.</p> <p>Tutkitut 87 yritystä on jaettu kategorioihin kansainvälistymisyydensä perusteella. Suosituimpien kategorioiden avulla voidaan sanoa että yritykset kansainvälistyvät Intiaan maan lokaation takia, kasvumahdollisuuksien vuoksi sekä yritysten kokiessa Intian potentiaalisena markkinana omalle liiketoiminnalleen.</p> | |
| Asiasanat kansainvälistyminen, kehittyvät markkinat, Intia, toimintaympäristö | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Suomalaisyriyten kansainvälistyminen Intiaan vuosina 2000–2016 | 1 |
| 1.2 | Rajaukset..... | 2 |
| 1.3 | Käsitteet..... | 2 |
| 1.4 | Opinnäytetyön rakenne | 3 |
| 2 | Kohdeyritys | 5 |
| 3 | Yritys kansainvälistyy | 7 |
| 3.1 | Kansainvälistyminen kehittyvälle markkinalle | 8 |
| 3.2 | Kansainvälistymisstrategia | 10 |
| 3.3 | Markkina-avausstrategia | 10 |
| 4 | Intia toimintaympäristönä | 14 |
| 4.1 | Verkostot..... | 14 |
| 4.2 | PESTE-analyysi | 16 |
| 4.3 | Teoreettinen viitekehys | 20 |
| 5 | Tutkimusprosessi ja tutkimuksen tulokset..... | 21 |
| 5.1 | Tavoite ja ongelmat eli tutkimustehtävät..... | 21 |
| 5.2 | Menetelmävalinnat | 21 |
| 5.3 | Tutkimuksen toteutuskuvaus..... | 22 |
| 5.4 | Aineisto ja käytetyt analyysit | 23 |
| 5.5 | Tulokset | 25 |
| 6 | Yhteenveto..... | 34 |
| 6.1 | Tärkeimmät tulokset ja hyödyt..... | 34 |
| 6.2 | Onnistumisen arviointia ja oma oppiminen ja työn toteutuminen | 35 |
| 6.3 | Jatkohankkeita..... | 36 |
| | Lähteet | 37 |
| | Liitteet..... | 40 |
| | Liite 1. Suomalaisyriyten kansainvälistyminen Intiaan..... | 40 |

1 Johdanto

Intia on ollut viime vuosikymmenien ajan globaalien kansainvälistyvien yritysten kohteena. Maa houkuttelee yrityksiä ympäri maailmaa sen erilaisuudella, rikkaalla kulttuurilla ja vahvoilla perinteillä – mutta ennen kaikkea sen kasvumahdollisuuksilla. Intia on kehittyväksi markkinaksi luokiteltu maa joka on yksi maailman nopeammin kasvavista talouksista. Talous ei ole suinkaan ainoa asia mikä Intiassa kasvaa, maan väestön, kuluttajien ja ostovoiman kasvaessa myös hurjaa vauhtia. Intian odotetaan nousevan tulevaisuudessa maailman suurten talousmahtien rinnalle. Heikko infrastruktuurin kehitys nähdään haasteena liiketoiminnalle mutta usein unohdetaan sen tarjoamat mahdollisuudet kansainvälistyville yrityksille. Tarvitaan teknologiaa, ammattiosaamista ja markkinoiden uusimpia tuotteita jotta infrastruktuuri saadaan talouden kasvun kehityksen kyytiin.

Suomalaisyrietykset ovat seuranneet muita globaaleja yrityksiä lähtiessään toimimaan Intian markkinoilla. Ensimmäiset suomalaisyritykset ovat olleet Intiassa jo 1950 luvulla, mutta suurin osa suomalaisyrityksistä on odottanut siirtymistään 90 – luvun jälkeiseen aikaan. Intia houkuttelee suomalaisyrityksistä erityisesti teknologiateollisuuden parissa toimivia yrityksiä rakennusteknologian, informaatioteknologian ja uusituvan energiateknologian aloilta. Myös suomalaisia konsultointi, terveydenhuolto- ja matkailualan yrityksiä tarvitaan Intiassa.

Vaikka Intia nähdään potentiaalisena markkinana, on kehittyvällä markkinalla toimimisessa aina haasteensa. Intian kohdalla haasteet tarkoittavat ulkomaisille yrityksille kovaa byrokratiaa, infrastruktuurillisia ongelmia, korruptoituneisuutta ja kulttuurillisia erilaisuuksia. Intiaan tähtäävän yrityksen on mahdollista päästä liiketoiminnan haasteista yli asennoitumalla oikein kehittyvää markkinaa kohtaan lähtien viemään liiketoimintaa tarkkaan mietityn kansainvälistymissuunnitelman ja tietynlaisen nöyrän ja ymmärtäväisen asenteen avulla.

1.1 Suomalaisyrietysten kansainvälistyminen Intiaan vuosina 2000–2016

Tässä työssä tavoitteena on tutkia syitä, miksi suomalaisyritykset ovat kansainvälistyneet Intiaan vuosien 2000 ja 2016 välillä. Tutkimustehtävänä tässä tutkimuksessa on tutkia sitä, ”Miksi suomalaisyritykset ovat kansainvälistyneet Intiaan?”. Tehtävän selvittämiseksi tutkittavat yritykset on jaettu kategorioihin kansainvälistymissyidensä perusteella jotta pystytään selvittämään yhtäläisyydet kansainvälistymisen taustalla. Työ on toteutettu toimeksiantona kohdeyritykselle Dot-Connect. Tutkimus on toteutettu toukokuu – heinäkuu 2017 välisenä aikana.

1.2 Rajaukset

Tutkimus on rajattu koskemaan vuoden 2000 jälkeen mutta kuitenkin ennen vuotta 2016 Intiaan kansainvälistyneitä suomalaisyrityksiä. Selkeästi rajatusta tutkimusjoukosta tutkimukseen saadaan nykyaikaan perustuvaa tietoa yrityksiä valinnoista. Suuria muutoksia maailman markkinoilla vuoden 2000 jälkeen on ollut muun muassa teknologian kehittyminen, joka osanaan vauhditti yritysten kansainvälistymistä Intiaan. Näiden ulkomaisten yritysten Intiaan siirtymisen myötä alettiin kiinnittää huomiota Intian infrastruktuurillisiin ongelmiin, tämä muutos tuoden lisää esimerkiksi rakennusalan ja teollisuuden yrityksiä Intiaan. Intia on jatkuvassa kehityksen tilassa mikä osakseen houkuttelee kansainvälistyviä yrityksiä markkinalleen.

Tutkimuksen yritykset on löydetty Team Finlandin Finland India Business Guide 2016 – julkaisusta. Tutkimuksessa olevat yritykset valittiin kolmea kriteeriä noudattaen. Ensimmäkin yrityksen tuli olla Team Finland Finland India Business Guide 2016 – julkaisussa esiteltynä Intiaan kansainvälistyneenä yrityksenä. Toisena kriteerinä yrityksen tuli olla vuoden 2000 jälkeen Intiaan kansainvälistynyt yritys ja tästä tuli löytyä tieto joko Suomen tai Intian yritysrekistereistä, yrityksen kotisivuilta tai Finland India Business Guide julkaisusta. Viimeisenä kriteerinä yrityksen Intian toimintojen aloittamisesta tuli löytyä tietoa, jotta tutkittavaa materiaalia saatiin kerättyä tutkimusta varten.

1.3 Käsitteet

Born global – yritys = yritys joka perustamisvaiheesta lähtien toimii kansainvälisillä markkinoilla jättäen kotimaanmarkkinat osaksi tai kokonaan väliin

Ensimmäisen toimijan etu (*first mover advantage*) = yritys, joka on omalla toimialallaan ensimmäisenä uudella markkinalla saa ensimmäisen toimijan edun hyödyn aikaisesta markkinoille siirtymisestä

Institutionaalinen tyhjiö (*institutional voids*) = tilanne, missä esimerkiksi palvelut eivät saavuta asiakasta hyvin toimivien välikäsien kuten luottolaitosten puuttuessa

Kehittyvä markkina (*emerging market*) = maa luokitellaan kehittyväksi markkinaksi jos se ei ole vielä kehittynyt, kehittyneisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi köyhyyden, pääomamarkkinoiden ja kasvupotentiaalin kautta

Markkina-avausstrategia (*entry strategy*) = kansainvälistymisstrategian osa, jonka tärkein tehtävä on määrittää, miten uusille markkinoille lähdetään tekemään liiketoimintaa

Ulkomainen suora investointi (*green field investment*) = ulkomaisen suoran inversoinnin muoto, jossa emoyhtiö investoi perustamalla tytäryhtiön ulkomaille

Välikäsi (*intermediaries*) = itsenäinen taloudellinen instituutio joka toimii myyjän ja potentiaalisen ostajan välissä tuoden nämä kaksi osapuolta yhteen vähentäen transaktiokustannuksia

Yhteisyritys (*joint venture*) = kahden eri yrityksen perustama yhteisyritys

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön lisäksi toimeksiantajalle toimitetaan taulukkomuotoinen Excel – tiedosto, jota toimeksiantaja voi hyödyntää yleisnäkyminä tai suodattimien avulla. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään toimeksiantajayritys, jolle tämän opinnäytetyön empiirinen osuus on tarkoitettu. Käsitellään yrityksen historiaa, sitä miksi yritys on perustettu, kerrotaan yrityksen visiosta ja missiosta sekä pohjustetaan yrityksen arvomaailmaa.

Kirjallisuuskatsaus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa, tämän opinnäytetyön toisessa kappaleessa käsitellään keskeisiä käsitteitä ja strategioita mitä kansainvälistymiseen liittyy. Kirjallisuuden kautta kerrotaan syitä yleisesti yrityksen kansainvälistymiselle, kansainvälistymiselle kehittyvälle markkinalle, avataan mitä uhkia ja mahdollisuuksia kansainvälistyminen yritykselle tuo sekä käydään läpi keskeiset strategiat kansainvälistymiseen liittyen.

Kirjallisuuskatsauksen toisessa osuudessa perehdytään Intiaan toimintaympäristönä. Käytetään kattavaa PESTEL – analyysia kuvaamaan Intian toimintaympäristön eri ulottuvuuksia. Toisena tärkeänä asiana Intiassa toimimisen kannalta on Intiassa toimivien verkostojen vaikutus ja tehtävät suomalaisyrityksille.

Empiirinen osuus alkaa neljännestä kappaleesta. Kirjallisuuskatsaus kokonaisuudessaan tukee empiiristä osuutta ja antaa lukijalle valmiudet tulkita tuloksia. Tutkimustehtävä, tutkimusmenetelmät sekä käytetyt aineistot ja analyysit kuvataan tarkasti ennen tuloksien esittelyä. Tulokset on esitelty havainnollistavina kaavioina, joista lukijan on helppo yhdellä silmäyksellä nähdä tutkimustulokset ja löydetyt yhtäläisyydet. Tuloksien esittely alkaa yleiskuvalla missä perehdytään tutkittuun aineistoon ja sen jakautuneisuuteen. Konkreettisia tuloksia seuraa analyysi tutkimuksen päättämiseksi.

Viimeinen kappale esittelee tutkijan oman onnistumisen arviointia ja oppimista. Mikä oli hyvää tässä työssä, mikä hankalaa ja mitä arvoa tämä työ on toimeksiantajayritykselle tuonut, ovat kysymyksiä mihin pyritään vastaamaan. Jatkohankkeita, mitä on tutkimuksen edetessä tullut esille, käsitellään myös tässä osiossa.

2 Kohdeyritys

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii yritys nimeltä Dot-Connect. Yritys on perustettu Suomessa vuonna 2006, toimien jo yli kymmenen vuoden ajan toimialanaan muu liikkeenjohdon konsultointi (Kauppalehti 2017). Yrityksessä työskentelee yrityksen perustaja ja samalla toimitusjohtaja tehden yhteistyötä muiden konsulttien kanssa suuremmissa asiakasprojekteissa. Dot-Connect tuottaa konsultointipalveluita yrityksille. Yritys tarjoaa kattavia palveluita yrityselämän käytännön ongelmiin. Palveluntarjontaan kuuluu muun muassa yritysvalmennusta, liikkeenjohdon konsultointia, kansainvälistymisvalmennusta, urasuunnitteluohjausta ja valmennusta, opetusmateriaalin tuotantoa, esiintymiskoulutusta, monikulttuurista koulutusta sekä Intia-koulutusta. (Dot-Connect 2017.)

Intia-koulutus on yrityksen koulutustarjonnan keskeisiä palveluita. Intia-koulutus on suunnattu yrityksille jotka ovat suuntaamassa yritystoimintaansa Intian markkinoille sekä yrityksen työntekijöille jotka ovat lähdössä Intiaan ekspatriaateiksi eli ulkomailla työskenteleviksi työntekijöiksi ja haluavat sopeutua tulevaan asuinympäristöönsä mahdollisimman hyvin. Koulutus antaa työkalut oman itsensä johtamiseen, paikallisten kanssa oikeaoppiseen kanssakäymiseen, johtaja-alaisuhteiden ylläpitämiseen, tapaamisten tehokkaana pitämiseen sekä vivahteikkaaseen neuvottelukulttuuriin Intian markkinoilla. Intia-koulutus on jaettu kolmeen moduuliin. Ensimmäisen moduulin tavoitteena on kertoa tärkeimmät aspektit Intiassa toimimisesta, toinen moduuli keskittyy tuottavuuden lisäämiseen Intian kontekstissa ja kolmas moduuli käsittelee ekspatriaattien ja perheiden sopeutumista Intiaan. (Dot-Connect 2017.)

Yrityksen missio perustettaessa oli auttaa ja konsultoida yrityksiä jotka lähtevät tekemään liiketoimintaa Intiaan jotta nämä yritykset saavat tarvittavan tiedon ja ymmärryksen siitä miten intialaisten kanssa tehdään liiketoimintaa. Mission mukaisesti tavoitteisiin kuuluu myös lisätä ymmärrystä Intiaa ja intialaisia kohtaan sekä antaa liiketoiminnan työkaluja Intiaan tähtäävälle yritykselle. Tämän päivän missio on sama kuin perustettaessa ja visiokseen yritys kertoo halun palvella asiakkaitaan vieläkin paremmin. (Sinha 5.5.2017.)

Yrityksen toimitusjohtajan mukaan suomalaiset yritykset ovat nihkeitä käyttämään konsultointipalveluita. Konsultilta haetaan apua arkityöskentelyyn, asioiden delegointiin, delegoinnin valvontaan ja yhteistyöhön liittyviin ongelmatapauksiin. Apua lähdetään yleisimmin hakemaan vasta kun kohdataan ongelmia tai ristiriitoja jo Intiassa työskennellessä. Yrityksen toimitusjohtajan mukaan paljon on vielä tehtävissä kun kohdataan ongelmia. Yhteistyötä intialaisten kanssa on mahdollista parantaa sekä asenteita voi muuttaa. Yrityksen

palvelut auttavat ongelmassa olevia yrityksiä juuri antamalla kulttuurillisia eli niin sanottuja pehmeitä työkaluja työelämään. (Sinha 5.5.2017.)

Intialainen arvojärjestelmä perustuu neljään kulmakiveen, mitkä toimivat myös yrityksen arvojen perustana. Ensimmäinen arvo on eettisyys, eli kaikki asiat tulevat hoitaa tietynlaista eettisyyttä noudattaen. Toinen arvo on hyötyminen, esimerkiksi liiketoiminnassa molempien osapuolien tulee hyötyä materiaalisesti yhteistyöstä. Kolmas arvo on nautinto, kaiken toiminnan tulee tuntua oikealta ja tuottaa hyvää mieltä. Viimeisenä arvona on henkinen näkökulma, elämän kiertokulusta vapautuminen. Haetaan tietynlaista kanssakäymisen positiivista tunnetta ja pyritään oppimaan jokaisesta kohtaamisesta ja yhteistyöstä. Näiden arvojen kautta yritys toimii omien periaatteiden mukaisesti ja asiakkaita kunnioittaen. (Sinha 5.5.2017.)

3 Yritys kansainvälistyy

Kansainvälistyminen ei ole yhden yön aikana muotoutuva päätös vaan pitkä ja monivaiheinen prosessi. Kansainvälistyminen tuo suuria mahdollisuuksia kansainvälisille markkinoille tähtääville yrityksille mutta myös suuria riskejä. Päätös kansainvälisille markkinoille lähtemiselle vaatii suunnittelua, joustavuutta, kärsivällisyyttä ja ennen kaikkea taitoa sopeutua. (IESE 2014.)

Jokaisen yrityksen joka haluaa aloittaa toimintansa uudella markkinalla, on ensin määritettävä se, minkälaista kilpailuetua markkinoilta lähdetään hakemaan. Yrityksen kansainvälistymiselle ei ole yhtä oikeaa ajankohtaa, eikä tapaa. Yrityksen mahdollisuudet kansainväliselle liiketoiminnalle ovat aina yrityskohtaisia ja päätettävä omakohtaisesti yrityksen johtoryhmän kesken. Päätös kansainvälisille markkinoille lähtemisestä voi olla pitkäaikainen prosessi tai syntyä jo heti yrityksen perustamisen yhteydessä. Jälkimmäinen vaihtoehto eli niin kutsutun *born global* ajattelutavan mukaan yritys aloittaa toimintansa suoraan kansainvälisillä markkinoilla syntyen suoraan globaaliksi yritykseksi. *Born global* yrityksen liiketoimintasuunnitelman mukaan kotimaan markkinoilla liiketoiminta on minimaalista tai kokonaan puutteellista. (IESE 2014.)

Vaikka yrityksen kansainvälistyminen on aina tapauskohtainen prosessi, yleistettävissä olevia motiiveja on silti löydettävissä yritysten kansainvälistymisen takana. Motiivit voidaan jakaa reaktiivisiin ja proaktiivisiin syihin. Reaktiivisiin motiiveihin luetaan yrityksen myyntien lisääntymisen tarpeellisuus tai mahdollisuus, yrityksen toimintojen ja niihin liittyvien riskien hajauttaminen eri markkinoille ja pääsy maantieteellisesti lähemmäs yrityksen asiakkaita. Yrityksen kustannuksia vähentävänä syynä nähdään työvoiman tuotantokulujen aleneminen ja työvoiman parempi tarjonta kansainvälisillä markkinoilla. Tärkeänä tekijänä yrityksiä motivoi muille markkinoille siirtymään oman kotimarkkinan heikentyminen tai kyläisyys. (IESE 2014.)

Proaktiivisia syitä pk-yrityksen kansainvälistymisen motivaation taustalla on muiden markkinoiden kasvun hyödyntäminen ja kehityksestä hyödyn irti ottaminen. Tämä voi ilmentyä esimerkiksi tuotannon siirtämisellä kilpailukykyisemmille alueille missä edullisemmat työvoimakustannukset houkuttelevat yrityksiä siirtämään joitain yrityksen toiminta-alueita kansainvälisille markkinoille. Kilpailukykyä lisätäkseen yritys lähtee kansainvälisille markkinoille lisätäkseen tietämystään paikallisista kuluttajista ja markkinoista ja arvioidakseen kyseisen markkinan kilpailun laajuutta. (Forbes 2015.)

3.1 Kansainvälistyminen kehittyvälle markkinalle

Kehittyvien markkinoiden käsitettä käytti ensimmäisen kerran Kansainvälinen rahoitusyhteisö (IFC) vuonna 1981 listatessaan sijoituskohteitaan maittain (Forbes 2010). Tämän jälkeen käsitteestä on tullut arkipäiväinen mediassa, puhuttaessa ulkomaalaisista käytännöistä ja monikansallisten yritysten vuosikatsauksissa. Käsite kehittyvä markkina on laajalle levinnyt ja paljon käytetty, mutta käsitteen määrittely vaihtelee vieläkin suuresti. Usein käytetyt kriteerit maan luokitteluksi kehittyväksi markkinaksi liittyvät maan köyhyyteen, pääomamarkkinoihin ja kasvupotentiaaliin. Kaikkia kehittyvän markkinan määrittelyitä yhdistää ajatus siitä, että maa on kehittyvä koska se ei ole vielä kehittynyt. (Khanna & Palepu & Bullock 2010, 3-4). Maat jotka luetaan kehittyviksi markkinatalouksiksi, ovat muun muassa Etelä-Amerikan maat Chile, Brasilia ja Colombia, Euroopan maista Unkari ja Aasian maista Thaimaa, Kiina, Indonesia, Filippiinit ja Intia. (FTSE 2017.)

Mahdollisuudet

Kansainvälistyminen kehittyvälle markkinalle houkuttelee yrityksiä sen takia, että suhteellisen vähäinen kilpailu, mainostajien rajattu määrä ja alhaiset markkinointikulut tuottavat lyhyessäkin ajassa suhteellisen korkeaa tuottoa ja näin ollen toimivat houkuttelevina mahdollisuuksina. Yrityksen päätöstä aloittaa toiminta kehittyvällä markkinalla voi kiihdyttää hyöty siitä, että on ensimmäinen yritys omasta kategoriasta joka aloittaa toiminnan valitsemallaan markkina-alueella. Ensimmäisenä toimijana markkinoilla yritys pääsee luomaan markkinoita sekä vaikuttamaan kuluttajien assosiaatioihin tehden yrityksen vahvaksi ja tunnetuksi toimijaksi. Näin ollen yritys pyrkii markkinajohtajuuteen heti alusta alkaen. Aika-hyöty mitä markkinoilla oleva ensimmäinen yritys saa aloittaessaan toiminnan kehittyvällä markkinalla on merkittävä, sillä kilpailijoiden reaktioaika on huomattavasti pidempi, minkä aikana yritys on jo ehtinyt vaikuttaa kuluttajiin markkinoinnin ja läsnäolon seurauksena. Aikaisin markkinoille meneminen voi tuoda odottamattomia hyötyjä ja mahdollisuuksia kansainvälistyvälle yritykselle. Ensimmäisen yrityksen markkinoilla olemisen etuihin kuuluu myös se, että yritys luo hyvät suhteet paikallisiin tahoihin ja järjestöihin joiden painoarvo on yleisesti merkittävän suuri kehittyvissä markkinatalouksissa. (Pelle 2007, 49 – 50.)

Kehittyvälle markkina-alueelle tyypillisten institutionaalisten välikäsien puuttuminen nähdään usein uhkana ja päänvaivana kehittyvälle markkinalle suuntaavassa yrityksessä mutta kehittyvän markkinan tyhjiöistä pystyy myös hyötyä. Yritykset joilla on paikallista tietämystä ja pystyvät paikkaamaan institutionaalista tyhjiötä tarjonnallaan saavat etulyöntiaseman liiketoiminnan aloittamiselle tyhjiön korvaajana. Mahdollisuudet tyhjiön korvaaville yrityksille muodostuvat välikäden puuttumisen tunnistamisesta ja sen puuttumisen synnytt-

tämästä tarpeesta. Kansainvälistyessään yritykset haluavat keskittyä ydinliiketoimintaansa. Tämän mahdollistamiseksi toinen yritys pystyy hyötymään tukitoimista toimien välikätenä toiselle yritykselle autettavan yrityksen aloittaessaan liiketoimintaansa. (Khanna, Palepu & Bullock 2010, 53–57.).

Uhat

Markkinoiden potentiaalinen arvioiminen kehittyvissä markkinatalouksissa on hankalaa, sillä luotettavaa dataa kuluttajakenteestä ei ole saatavilla. Kehittyneissä maissa pidetään itsestäänselvyytenä henkilön syntymäpäivän rekisteröintiä, vanhempien nimiä tai sosiaali-tunnusta ja luotettavaa dataa siitä, mutta kehittyvissä markkinatalouksissa suurimmalta osasta ihmisistä tieto puuttuu kokonaan. Data vaihtelee paljon lyhyen ajan sisällä ja vaikka dataa olisikin osittain tarjolla, sen ei voida olettaa kattavan koko väestöä, sillä suuri osa ihmisistä kehittyvissä markkinatalouksissa asuu kaduilla ja veronmaksajien osuus on marginaalisen pieni aikuisväestön kokoon nähden. (Pelle 2007, 47.) Markkinatietous epäluotettavasta lähteestä, epävakaa sääntely ympäristö ja tehottomat oikeudelliset järjestelmät ovat suurimmat markkinoilla epäonnistumisen lähteet joiden takia ulkomaiset ja kotimaiset kuluttajat, työnantajat ja sijoittajat ovat haluttomia lähtemään tekemään liiketoimintaa kehittyville markkinoille. Näiden tekijöiden puuttuessa kokonaan tai ollessa puutteellisia kehittyvälle markkina-alueelle kansainvälistyvän yrityksen on luotava nämä perustoinnot itse. (Khanna ym. 2010, 16.) Poliittinen ja ekonominen epävakaus voivat mitätöidä liiketoimintasuunnitelman ennako-oletukset mitkä yritys tekee suunnitellessaan yritystoiminnan aloittamista kehittyvällä markkinalla. Lainsäädännön nopeat vaihtelut saattavat estää yritystä saamasta tavoiteltua voittoa. Toinen lannistava tekijä yrityksen alkutaipaleella on infrastruktuurin heikkous tai puuttuminen mikä voi osanaan tarkoittaa esimerkiksi korkeampia kuljetuskustannuksia ja sitä, että yrityksen on laajennettava liiketoimintaansa pidemmälle esimerkiksi logistiikkaan tai infrastruktuuriin, jotta yritys voi keskittyä ydinliiketoimintansa harjoittamiseen. (Pelle 2007, 48.)

Kehittyvälle markkinalle on tyypillistä instituutioiden puuttuminen ja niiden jättämä tyhjiö. Kehittyneissä talouksissa tuotteiden, työvoiman ja pääomamarkkinoiden toiminnan edellytyksenä myyjän ja ostajan välissä toimii lukuisia instituutioita välikäsinä, joiden tarkoituksena on tasapainottaa markkinoiden hyötysuhde, jotta kukaan osapuoli ei hyödy taloudellisesti väärästä liiketoiminnasta. Kehittyvälle markkinalle on ominaista näiden välikäsien puuttuminen tai heikosti toimiminen markkinoilla. Markkinan ei voi olettaa kehittyvän yhden yön aikana, varsinkin tuote, työvoima ja pääomamarkkinat ovat hitaasti kehittyviä ja epätäydellisiä pitkiäkin ajanjaksoja. Jopa kehittyneen markkinan hallituksen perustaessa uuden välikäden korjaamaan markkinoiden epätäydellisyyttä muutos ei tule tapahtumaan

heti. Kehittyvällä markkinalla ajanjakso voi olla pidempi eikä välikäsi silti toteutuessaan takaa markkinoiden oikeudenmukaisuutta. Mitä enemmän institutionaalisia tyhjiöitä markkina pitää sisällään, sitä vähemmän kehittyneeksi markkinaksi markkina luokitellaan. Kehittynyt markkina sisältää vain marginaalisen vähän institutionaalisia tyhjiöitä tai ei ollenkaan. (Khanna ym. 2010, 16–26.)

3.2 Kansainvälistymisstrategia

Yritys määrittää motivaationsa kansainvälistymiselle kolmen tärkeän kysymyksen kautta: mille markkinoille lähdetään, millaisella strategialla ja minkä tyyppisellä rakenteella? Näiden kolmen kysymysten vastausten ja yrityksen sen hetkisten resurssien ja kapasiteetin kautta määritellään yrityksen kansainvälistymisstrategia. (Forbes 2015.)

Yrityksen kansainvälistymisstrategian luominen alkaa aina perinpohjaisesta markkinatutkimuksesta, kun lähdetään viemään liiketoimintaa kehittyvien markkinatalouksien alueille. Markkinatutkimus on tehtävä asianmukaisesti ja huolellisesti, sillä väärät löydökset voivat johtaa epärealistisiin oletuksiin ja näin vaarantaa koko kansainvälistymisstrategian. Yleisin virhe kansainvälistymisstrategian luomisessa on oletus siitä, että yrityksen alkuperäisessä toimivaa liiketoimintastrategiaa voidaan vain vähillä muutoksilla adaptoida kehittyvän markkinatalouden toimintaympäristöön. Toinen virhe mitä kehittyvistä markkinatalouksista ajatellaan, on virhe käsitys siitä, että kehittyvät markkinataloudet ovat vain kehittymättömämpiä talouksia samalla kehitymispolulla kuin mitä jo kehittyneet taloudet ovat. (Pelle 2007, 43–46.)

3.3 Markkina-avausstrategia

Kun investoidaan kehittyvään markkina-alueeseen, on tärkeää valita oikea markkina-avausstrategia. Vaihtoehtoina on siirtyä uusille markkinoille joko perustamalla yhteisyrityksen paikallisen partnerin kanssa tai itsehallinnollisesti perustamalla itsenäisen omassa omistuksessa olevan tytäryhtiön tai perustamalla omassa omistuksessa olevan tytäryhtiön yrityskaupan kautta. (Pelle 2007, 51.) Yritysmuodon valintaan vaikuttaa aina yrityksen omat voimavarat ja resurssit sekä vallitseva liiketoiminta-ympäristö markkinalla minne ollaan kansainvälistymässä. Sekä etuja sekä haittoja löytyy molemmista markkina-avausstrategioiden muodoista. (Cavusgil, Ghauri & Akcal 2013, 238.)

Yhteisyritys

Maat, jotka eivät vielä ole niin avoimia ulkomaisille suorille investoinneille, tytäryhtiön perustaminen ei ole edes mahdollista jolloin ainoana mahdollisena operaatiomuotona on yhteisyritys paikallisen partnerin kanssa. Paikallinen laki voi määrätä, että ulkomaalaisella yrityksellä, joka perustaa tytäryhtiön markkina-alueelle on oltava paikallinen partneriyritys. Nykyään vain harvassa maassa on käytössä lakeja jotka pakottavat ulkomaalaisten yritysten tytäryhtiöt yhteisyrityksiin paikallisten yritysten kanssa. Näissä tapauksissa maan hallitus yleensä omistaa merkittävän osan paikallisyritysten osakkeista. Vaikka tämä on harvoin enää käytäntönä kehittyvissä markkinatalouksissa voi säännöt päteä vielä joillain sektoreilla osittain käytäntönä. (Pelle 2007, 51.)

Yhteisyritys on omistuksen jakamisen muoto, jossa oman pääoman jakaa kaksi tai useampi yritystä. Pääoman jaon suuruuden määrittäminä yritykset voivat olla vähemmistö-, enemmistö- tai 50–50 omistajia. (Cavusgil ym. 2013, 238.) Yritys jonka tavoitteena on viedä liiketoimintansa pitkäaikaisesti ulkomaille enemmänkin kuin viennin muodossa, valitsee usein yhteisyritysomistajuuden paikallisen yrityksen kanssa. Yritykset jotka haluavat nopean pääsyn maan kulttuurisille tavoille, yhteistyöverkostoihin ja institutionaalsiin suhteisiin valitsevat usein yhteisyrityksen markkina-avausstrategiakseen. Jotta välttyään epämiellyttäviltä yllätyksiltä, perustaessa yhteisyritystä on tärkeää tehdä tarkka ja perinpohjainen tutkimus potentiaalisesta partnerista. Ensimmäisessä partnerin seulonnassa on syytä perehtyä yritysten kulttuurien ja arvojen samankaltaisuuteen ja tutkia ovatko ne samansuuntaisia, samoja arvoja noudattavia. Usein ajatellaan, että paras mahdollinen partneri on samalla sektorilla operoiva iso toimija ja vähätellään pienempien samankaltaisten sektorien toimijoita. Pienemmät yritteliäät toimijat ovat todettu olevan mukautumiskykyisempiä, mutta silti investoivan yrityksen tulee pitää suurin osa osakkeista itsellään, jotta heillä on viimeinen sana kiistatilanteissa. (Pelle 2007, 49–54.)

Yhteisyritys paikallisen partnerin kanssa voi kuitenkin olla toimimaton ratkaisu. Kehittyville markkinoille tähtäävät yritykset jotka muodostavat yhteisyrityksiä paikallisten kanssa pyrkivät turvaamaan yrityksensä tietovarot yhteisyritysten epäonnistuksessa. Jotta yhteisyrityksessä ollut paikallinen partneri ei pääse hyötymään epäonnistumisen jälkeen kaikesta tietotaidosta mitä ulkomaalainen yritys omistaa, ulkomaalainen yritys pyrkii rajoittamaan tietotaitoaan mitä tuo kohdemaahan. (Cavusgil ym. 2013, 238.)

Omassa omistuksessa oleva yritys on vaihtoehtona kehittyvälle markkinalle kansainvälistyessä. Mahdollisuutena on kaksi eri kokonaan omassa omistuksessa olevaa yritysmuotoa: yritysosto kohdemarkkinalta tai kokonaan uuden tytäryrityksen perustaminen kohdemarkkinoille. Suurimpana etuna omassa omistuksessa olevassa yrityksessä nähdään se,

että yrityksen tietotaito on turvattu. Erityisesti teknologian asiantuntemuksen koetaan olevan erityisessä vaarassa paljastua yhteisyrityksen epäonnistumisen seurauksena. Yrityksen on helpompi kontrolloida operaatioitansa kokonaan omistamassaan yrityksessään varsinkin jos tavoitteena on aloittaa operaatioita laajemmalla alueella. Kustannustehokkuuden maksimointi ja maakohtaiset edut vaikuttavat usein kansainvälistyvän yrityksen taustalla, ja näiden toteutumisen varmistamiseksi yrityksen on helpompi hallita kaikkia omassa omistuksessa oleviaan tytäryhtiöitä. Paikallinen tuotanto vähentää yrityksen kustannuksia verrattaessa yritykseen joka vain tuo tavaraa tai palvelua kohdemarkkinalle. Etuna nähdään myös se, että kehittyvällä markkinalla liike-elämän kannalta erittäin tärkeisiin instituutioihin ja hallitukseen pystytään luomaan hyvät suhteet heti liiketoiminnan aloittamisesta lähtien. Edellytyksenä kuitenkin paikallisen talouden on hyväksyttävä suorat ulkomaiset investoinnit. (Cavusgil ym. 2013, 204.)

Kokonaan omassa omistuksessa oleva yritys vaatii enemmän pääomaa, hallintaa ja resursseja. Sekä suorat että epäsuorat kustannukset lisääntyvät yrityksen perustamisen korkeiden kustannusten ja tuntemattomalla markkinoilla toimimisen takia. Materiaalisten syiden lisäksi omassa omistuksessa olevan yrityksen perustaminen on hankalampaa kuin yhteisyrityksen sillä yrityksen perustaminen on pitkä prosessi ja vie aikaa. Onnistuakseen omassa omistuksessa olevaa yritystä auttaa jos ennen kehittyvälle markkinalle menoa yritys on esimerkiksi vienyt tai tuonut tavaraa tai palveluita kohdemaahan. Ennen kokonaan oman yrityksen perustamista on arvioitava yrityksen onnistumisen mahdollisuudet poliittisen, lainsäädännöllisen, sosiaalisen, taloudellisen ja yritys ympäristön kautta. Kehittyvälle markkinalle mentäessä poliittisesta ympäristöstä on arvioitava markkinoiden avoimuus ulkomaisille suorille investoinneille, lainsäädännöllisistä tekijöistä kaupankäynnin esteitä, tulleja ja verotusta, sosiaalisista vaikutteista markkinoiden asennetta ulkomaisiin yrityksiin, taloudellisesta ympäristöstä työvoiman hintaa ja laatua ja yritys ympäristöstä kilpailijoiden markkina-asemoita. Sijainti minne yritys suunnitellaan perustettavan vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin. (Cavusgil ym. 2013, 241.)

Yrityskaupan kautta perustettu omassa omistuksessa oleva tytäryhtiö voi nopeuttaa kehittyville markkinoille pääsyä operaatioiden jo ollessa toiminnassa. Yritykset voivat välttää startup yritysten usein kohtaamia ongelmia liittyen byrokraattisiin lupien hankintoihin ja paikallisten säännösten noudattamisiin. Yrityskauppa säästää aikaa tuntemattomalla markkinalla toimiessa ja yritys saa yrityskaupan myötä myös tietotaitoa markkinoista, kulluttajista sekä kilpailijoista. Näiden hyötyjen lisäksi yrityskauppaa pidetään riskittömämpänä vaihtoehtona kokonaan itse perustetulle tytäryhtiölle sillä takaisinmaksu sijoittajille alkaa heti toimintojen ollessa jo käynnissä ja tuottavuuden alkaen välittömästi. Haittana

yrittäjäkaupassa nähdään asenteiden ja yrityskulttuurin muuttaminen ja sopeutuminen ostajayrityksen edustamalle yrityskulttuurille. Integraatio ei välttämättä toteudu vanhan yrityksen perusteiden ja uuden ostajayrityksen visioiden välillä. (Cavusgil ym. 2013, 243.)

Tytäryhtiön perustamisen etuna on se että ei ole jo olemassa olevaa vanhaa yrityskulttuuria mitä pitää muokata ja sopeuttaa uuden yrityksen tarpeille. Perustaessa tytäryritystä omistava yritys itse alusta asti kontrolloi operaatioita ja yrityskulttuurin syntymistä yrityksen visioiden, arvojen ja standardien kautta. Ulkomaisille suorille investoinneille avoimet valtiot toivovat uusia investointeja perustettujen tytäryhtiöiden tuodessa lisää työpaikkoja alueelle sekä auttaessa kohdemaata infrastruktuurin kehittämisessä. (Cavusgil ym. 2013, 244.)

4 Intia toimintaympäristönä

Intian markkinoilla toimii vuonna 2016 120 suomalaisyritystä (Embassy of Finland 2017). Suomen ulkomaankauppa Aasiassa on ollut kovassa kasvussa vuodesta 2000 lähtien. Intia on Aasian maista neljänneksi suurin kauppakumppani Suomelle heti Kiinan, Hongkongin ja Indonesian jälkeen. Vuonna 2016 Intiasta tuotiin Suomeen tavaroita 326 miljoonan euron arvosta tuonnin kasvaessa 4 prosenttia. Suomesta Intiaan vietiin tavaroita 520 miljoonan euron arvosta myös viennin kasvaessa jopa 17 prosenttia. Kauppa Intian kanssa on vielä prosentuaalisesti pientä tuonnin osuuden kokonaistuonnista ollessa 0,6 prosenttia ja viennin osuuden kokonaisviennistä olevan 1,0 prosenttia. (Tulli 2017.) Suurimmat viennituotteet mitä Suomesta Intiaan viedään, ovat teollisuuden koneet, elektroniikka, varusteet, kemikaalit ja paperituotteet. Suomeen saapuvat tuontituotteet Intiasta ovat yleisimmin vaatteita, tekstiilejä, öljytuotteita ja kemikaaleja. (Embassy of Finland 2017.)

4.1 Verkostot

Team Finland

Team Finland on 2010-luvun alussa luotu verkosto, jonka tarkoituksena on tarjota valtion tukea kansainvälistyville yrityksille. Ennen Team Finlandia yritysten kansainvälistymisen valtion rahoittama järjestelmä oli hajanainen ja järjestöjen toiminta ulkomailla oli erillään toisistaan. Saadakseen tehokkaan tukiverkoston kansainvälistyville yrityksille, jotta yritykset saisivat tarvitsemansa tuen luodessaan kilpailukykyä Suomelle, hyväksyttiin Team Finlandin rahoitus vuoden 2012 keväällä ja ensimmäiset toimet saatiin käyntiin heti syksyllä 2012. (Team Finland 2017a.)

Kattava verkosto eri toimijaorganisaatioita on valttikortteja Team Finlandin toiminnassa. Organisaatiot joita yhdistettiin yhdeksi 2012 luvun alussa, oli muun muassa Valtioneuvoston kanslia, Ulkoministeriö, Finpro, Export Finland, Visit Finland, Tekes, Finnvera, Kauppakamarit ja Finnfund. Yhteensä 19 eri organisaatiota työskentelee saman nimikkeen alla auttaen kotimaisia yrityksiä kasvamaan ulkomaille luoden uusia innovatiivisia suomalaisia menestystarinoita. (Team Finland 2017a.)

Team Finlandilla on kattava tarjoama palveluita kansainvälistyville yrityksille. Palvelut auttavat yritystä ulkomaille suuntautumisen jokaisessa vaiheessa. Team Finland tuottaa kattavia markkina-analyyssejä kartoittaen markkinatietoa kohdemarkkinoista, antaa neuvontaa ja koulutuspalveluita yrityksille, osallistuu yritysten kansainvälistymistoiminnan rahoitukseen, tarjoaa kattavia apuverkostoja, edesauttaa yhteiskuntasuhteita ja edistää yritysten näkyvyyttä kansainvälisillä markkinoilla. (Team Finland 2017b.)

Suomalais-Intialainen kauppayhdistys

Suomalais-Intialaisen kauppayhdistyksen toimintaa hallinnoidaan Helsingin keskuskaupakamarista, joka toimii 15 eri kauppayhdistysten hallinto-organisaationa. Suomalais-Intialaisen kauppayhdistyksen päätehtävänä on kehittää Suomen ja Intian välisiä suhteita kaupassa, teollisuudessa ja muiden elinkeinotoimintojen aloilla. Yhdistys järjestää tilaisuuksia ja tapahtumia jotka koskevat Intian kauppaa, lähettää tiedotteita jäsenyrityksille uusista työelämän trendeistä ja ajankohtaisista aiheista sekä tärkeänä tehtävänä kehittää, luo ja ylläpitää suhteita Intian viranomaisten sekä yritysten kanssa. (Kauppayhdistykset 2017.)

4.2 PESTE-analyysi

PESTE analyysi on kehitetty kuvastamaan ilmiön, organisaation tai maan poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknologista ja ympäristöllistä makrotoimintaympäristöä. PESTE – lyhenteenä tulee englanninkielisistä sanoista *Political, Economic, Social, Technological* ja *Environmental*. Tietoja eri toiminta-alueista tarvitaan, jotta saadaan erilaisia näkökulmia kansainvälistyvälle yritykselle Intiasta toimintaympäristönä. (SeAMK 2017.)

Poliittinen toimintaympäristö, *Political*

Intian presidentti on valtion perustuslaillinen päätöksentekijä, joka nimittää pääministerin jolla taas on hallituksen toimeenpanovalta. Kumpaankin virkaan voidaan nimetä johtajat aina viiden vuoden ajaksi kerrallaan. Presidentin valtuuksiin kuuluu myös armahdusoikeus. Intian politiikka juontaa juurensa siirtomaa-aikaan ja on ottanut omakseen Iso-Britanniassakin käytetyn Westminsterin mallin. Kaksikamariseen parlamenttiin kuuluu ylähuone *Rajya Sabha* ja alahuone *Lok Sabha*. Alahuoneen tärkein päämäärä on saada enemmistö puolueista ja puoluekoalitioista kansallisissa vaaleissa. Sata vuotta kestänyt Britannian siirtomaa-aika on vaikuttanut Intian oikeusjärjestelmään. Intian oikeusjärjestelmä perustuu suurelta osin vuonna 1950 tehtyyn perustuslakiin joka heijastelee Iso-Britanniassa käytettyä tapaoikeutta. (Budhwar & Varma 2011, 47 – 48.)

Korruptio ja hyvä veli järjestelmät vaikuttavat Intian liike-elämässä vielä tänäkin päivänä. Intian markkinoilla näkyvä korruptio on samankaltainen oligarkki ja klaanikorruption muoto, mitä on havaittavissa myös Malesian, Sri Lankan ja Thaimaan markkinoilla. Klaanikorruptiossa riitelevät osapuolet vapaina toimijoina hakevat henkilökohtaista nousua valtaan ja käsiksi rikkauksiin. (Budhwar & Varma 2011, 61.) Transparency Internationalin vuoden 2016 korruptioindeksin mukaan Intia on 79. korruptoitunein maa jaetulla sijalla Kiinan kanssa. Intia on parantanut tulostaan vuodesta 2012 lähtien 176 tutkitun maan joukossa. (Transparency International 2017a.) Transparency Internationalin tutkimuksessa jopa seitsemän kymmenestä vastaajasta oli maksanut lahjuksia julkiselle palvelulle. Lahjuksia maksetaan eniten julkisille kouluille, julkisille sairaaloille, henkilöllisyystodistuksen saamiseksi, yleishyödykkeiden saamiseksi ja poliisille. Intialaisista 41 % on sitä mieltä että korruptio on lisääntynyt maassa vaikka Intian todellinen korruptioindeksin sijoitus on parantunut vuoden 2012 jälkeen. Valtaosa vastaajista Intiassa on kuitenkin optimistisesti sitä mieltä että hallitus suoriutuu enemmän hyvin kuin huonosti taistelussa korruptiota vastaan vaikka lahjuksia maksaa seitsemän kymmenestä Intiassa asuvasta. (Transparency International 2017b.)

Taloudellinen toimintaympäristö, *Economic*

Intia sai itsenäisyytensä vuonna 1947 Iso-Britanniasta noin sata vuotta kestäneen siirtomaajan jälkeen. Ensimmäisten kolmen vuosikymmenen ajan Intian talouskasvu oli odotettua hitaampaa vain noin 3-4 prosenttia vuodessa. 1980-luvun alusta talouskasvu kiihtyi 5 prosenttiin vuositasolla parantaen Intian taloudellista tilaa. Suurimmat muutokset talouskehityksessä alkoivat 1990-luvun uudistuksilla, kun Intia alkoi avata talouttaan muulle maailmalle. Sopeutuminen maailmanlaajuisille talouksille tapahtui suhteellisen korkeiden tullimaksujen ja rajoitteiden helpottamisella ja viennin tehostamisella. Maan avatessa markkinansa kansainväliselle kilpailulle Intian tullimaksut putosivat 200 prosenttista keskivertotullimaksuista 15 prosenttiin. Intian talouden avautuminen kilpailukykyiselle kansainväliselle liiketoiminnalle ja lisääntyneelle tuonnille pakotti kotimaan yritykset parantamaan tehokkuuttaan selviytyäkseen kilpailusta. Kaupan avautumisen etuna kotimaan yritykset saivat vastavuoroisesti maan rajojen ulkopuolelta parempaa asiantuntemusta ja teknologiaa. Vuosien 1992–2002 maan talous kasvoikin 6 prosentin vuositasolla. Vuoden 2003 jälkeen talouskasvu sai huippulukemansa vuotuisen kasvun ollessa 8,5 prosenttia. Tätä kasvua edesauttoi pitkäjänteinen investointibuumi, lisääntynyt tuottavuus, senhetkinen kelluva maailmantalous sekä kysynnän ja teknologian ajama palvelusektorien kasvu. (Budhwar & Varma 2011, 10–12.) Varman kasvukauden jälkeen aina vuoteen 2008 asti Intian talouskasvu oli vahvaa 8,8 prosentin luokkaa. Vuoden 2016 viimeisellä neljänneksellä Intian talouskasvu rikkoi ennustetun 6,4 prosentin talouskasvun, saavuttaen 7,4 prosentin lukeman viennin, tuonnin, yksityisen kulutuksen ja valtionkulutuksen lisääntymisen takia. (Trading Economics 2017.)

Edistynyt investointi-ilmapiiri, vahva makrotaloudellinen perusta ja korkea talouden kasvuprosentti tarjoavat paljon mahdollisuuksia investoijille sijoittaa jatkossakin Intian markkinoille. Palvelusektorin nopea kasvutaso ja se että sektorilta löytyy vielä paljon hyödyntämätöntä potentiaalia yhdessä lisääntyvän vapaamman ulkomaisen suoran investoinnin kanssa luovat lukuisia mahdollisuuksia ulkomaalaisille sijoittajille. Intian nopeaa talouskasvua ajaa palvelusektorin kiihtyvä kasvu. Vuosien 1991–1992 aikana palvelusektori kasvoi 7,9 prosentin vuositasolla maatalouden laahatessa perässä 3 prosentin vuositasolla ja teollisuuden vain 5,2 prosentin kasvulla (Budhwar & Varma 2011, 12 – 13.)

Intian kuluttajamarkkinat ovat räjähdysmäisessä kasvussa globalisaation tuovan väestön moninaistumisen ja elämäntapamuutoksien myötä. Kuluttajamarkkinoiden arvioidaan olevan isoin yksittäinen markkina-alue vuoteen 2020 mennessä. Kuluttajamarkkinoiden kasvu vaikuttaa myös muihin markkinoihin. Intian tulevan kaupungistumisen seurauksena Intian markkinoilla tulee asuntojen, kaupunkien infrastruktuurin ja jälleen myynnin kysyntä

lisääntymään. Intian kuluttajamarkkinoiden nopea kasvu ja valtava ostovoima tekevät Intiasta myös loistavan kohteen tavaroiden ja palveluiden myymiselle eikä vain yritysten sisäisten palveluiden ulkoistamiselle. (Budhwar & Varma 2011, 13–14.)

Sosiaalinen toimintaympäristö, *Social*

Intian yhteiskunnallisen kulttuurin muodostuminen on ollut monimuotoista monien eri kansallisuuksien ja uskontojen vaikuttaessa nykypäivän kulttuuriin. Intian kulttuurin synty ajoitetaan 5000–6000 vuotta sitten alkaneeksi, samoihin aikoihin kuin hindulaisuuden pyhät kirjat Vedat kirjoitettiin. Kulttuurin syntymisen aikaan Intian kulttuuria kutsuttiin vedalaiseksi kulttuuriksi, jonka jälkeen buddhalainen kulttuuri vaikutti paljon Intian kulttuurillisen elämän. Buddhalaisen kulttuurin vaikutus säilyi vain vähän aikaa Intian alueella vaihtuen pian nykyiseenkin enemmistöuskonto Hindulaisuuteen. Nykyistä kulttuurin muotoa voidaan Intian pohjoisosissa kutsua hindu-islamilaiseksi *hindustani*-kulttuuriksi, islamin vaikuttaessa kulttuurilliseen elämään Intian maaperällä. Pitkä Britannian siirtomaa-aika jätti jälkensä myös Intialaiseen kulttuuriin lähinnä byrokraattisen hallinnon ja raskaan lainsäädännön kautta. Yhä muuttuvasta Intian yhteiskunnallisesta kulttuurista tuli sekoitus eri etnisiä, uskonnollisia, kielellisiä, kasteihin kuuluvia ja alueellisia ryhmittymiä. (Budhwar & Varma 2011, 49.)

Teknologinen toimintaympäristö, *Technological*

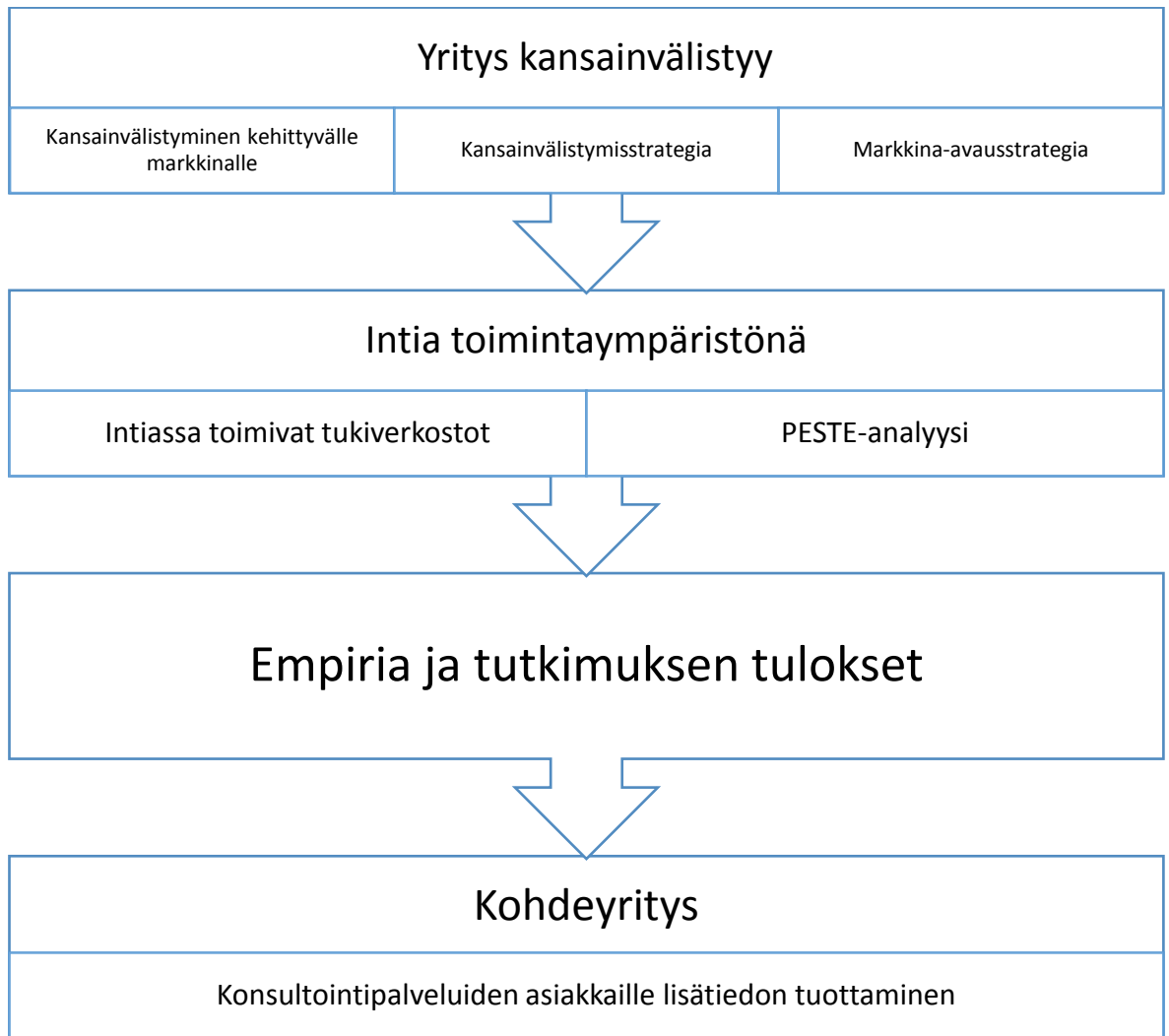
Intiassa teknologian merkitys elämään ja kulttuuriin kasvaa vuosi vuodelta. Kehittyvällä markkinalla teknologinen kehitys ei yleisesti ole mullistava nykYTEknologinen uudistus vaan elämää helpottava asia joka tekee peruspalveluista helpompaa niiden käyttäjille. Intian teknologista kehitystä on hidastanut infrastruktuurilliset haasteet erityisesti sähkönjakeluun liittyvät ongelmat. Paikalliskielisen aineiston marginaalinen saatavuus ja väestön lukutaidottomuus on huomioitavia ongelmia teknologian jakautumisessa kaikelle kansalle. Maaseudulla internetin käyttäjät kuuluvatkin lukutaitoiseen maaseudun eliittiin jolla riittää taidot internetin käyttämiseksi. Tietokoneet ovat kalliita ja lankaverkkojen rakentaminen internetin saamiseksi kallista. Tietokoneiden sijasta suura teknologista kasvua on matkapuhelimien käyttöönotossa. Matkapuhelinverkkojen rakentaminen on edullisempaa kuin lankaverkkojen ja käyttäjäkunta on laajemmalla alueella, myös maaseudulla. Intiassa matkapuhelinta käytetään pitämään yhteyttä sukulaisiin ja ystäviin. Pienyrityksiä matkapuhelimien lisääntyminen ja helpompi saatavuus auttaa hoitamaan liikeasioita yrittäjän ollessa poissa liikepaikaltaan. (Tenhunen & Säävälä 2007, 197.)

Ympäristöllinen toimintaympäristö, *Environmental*

Maailman talousfoorumin (2017) *The Inclusive Growth and Development Report 2017* julkaisussa todetaan, että uusien yritysten perustamista Intiaan hidastaa alikehittynyt infrastruktuuri joka ei ole kehittynyt samaa tahtia Intian nopean talouskasvun kanssa. Infrastruktuurin kuormittuneisuus nähdään suurimpana ongelmana yritystoiminnan toteuttamisessa Intian markkinoilla. (WEF 2017.) Intian talouden haasteena on löytää yksityisiä sijoittajia, jotka osallistuisivat mittaviin projekteihin liittyen teiden, satamien, lentokenttien ja sähköverkostojen laajennukseen. Sijoittajat kuitenkin näkevät raskaisiin infrastruktuuriprojekteihin sijoittamisen liian riskialttiina ja ainoa rahoitus infrastruktuurin laajentamiseen tulee vahvoilta kotimaisilta pankeilta. (Budhwar & Varma 2011,18.)

Infrastruktuurin rakentaminen tulee työllistämään kansallisia että kansainvälisiä yrityksiä Intiassa seuraavat vuosikymmenet. Intiassa on suuri tarve rakentaa tieverkostoja, tuottaa ja jakaa sähköä sekä hyödyntää kaasu ja maaöljyvarantoja. Sujuvan liikkumisen takaamiseksi sekä ihmisille että tavaroille ja palveluille tarvitaan satamien, lentokenttien ja junaratojen kehittämistä ja yhdistämistä. Tämä infrastruktuurin muutos on välttämätön, Intian väestön odotetun kasvun olevan 1,5 miljardia vuoteen 2050 mennessä. Toimenpiteitä infrastruktuurin rakentamiseksi on jo aloitettu kunnostamalla tieverkostoja ja tutkimalla maakaasun hyödyntämismahdollisuuksia. Vaikka alku infrastruktuurin rakentamiselle näyttää jo lupaavalta, on tavoitteessa pysymiseksi varmistettava kotimaisten yksityisen sektorin yritysten sekä ulkomaisten yritysten helpompi pääsy Intian markkinoille. (Budhwar & Varma 2011, 79.)

4.3 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kahdesta erillisestä teoriaosuudesta jotka antavat tietopohjan tutkimuksen empiiriselle osuudelle. Kuten Kuviossa 1. näkyy, ensimmäinen teoriaosuus perustuu yleisesti yritysten kansainvälistymiseen liittyviin aspekteihin. Toinen teoriaosuus käsittelee tämän työn kohdemaata – Intiaa ja sen toimintaympäristöä liiketoiminnan näkökulmasta. Kohdeyritys on alansa ammattilainen Intiaan liittyvissä asioissa, joten kohdeyritystä varten on laadittu empiirisen osuuden tuloksista analyysit, jotka esitellään kohdeyritykselle.

Kirjallisuuskatsaukseen löytyy paljon tietolähteitä, aiheen ollessa ajankohtainen ja globaali. Teoriatietoa löytyi kirjoista, tieteellisistä julkaisuista ja lukuisista internetsivusta. Lähes kaikki työssä käytetyt lähteet ovat englanninkielisiä kansainvälisen aiheen vuoksi. Joitakin suomenkielisiä lähteitä löytyi tukemaan teoriaa Intiasta toimintaympäristönä.

5 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen tulokset

5.1 Tavoite ja ongelmat eli tutkimustehtävät

Tutkimuksen tavoitteena on antaa toimeksiantajayritykselle kattava analyysi, jota toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään omissa konsultointitoimeksiannoissaan. Tuotoksena toimeksiantajalle toimitetaan Excel – työkirjamuodossa oleva analyysi tutkitusta materiaalista (Liite 1.) sekä tulokset selkeinä kaavioina. Toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään saatuja tietoja omille asiakkailleensa ja muokkaamaan Excel – tiedoston näkymää tapauskohtaisesti suodattimien avulla.

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 126) mukaan tutkimuksen teossa vältetään usein sanaa ”ongelma” ja referoidaan tutkimusongelmaan mieluummin käsitteellä ”tutkimustehtävä”. Tutkimustehtävänä tässä tutkimuksessa on tutkia sitä että ”Miksi suomalaiset yritykset ovat kansainvälistyneet Intiaan”. Tämän yhden päätehtävän avulla halutaan kuvailla ilmiötä valitusta joukosta eli sitä, miksi suomalaisyritykset (joukko) ovat kansainvälistyneet (ilmiö) Intian markkinoille.

5.2 Menetelmävalinnat

Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen voi jakaa karkeasti kahteen päätyyppiin, empiiriseen – ja teoreettiseen tutkimukseen. Empiirinen tutkimus keskittyy itsenäisen tiedon etsintään hyödyntäen perustutkimuksessa ilmenneitä tuloksia, kun taas teoreettinen tutkimus luo uutta tietoa etsimällä uutta tietoa ja luomalla uusia menetelmiä. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 20 – 21.) Tässä opinnäytetyössä käytetty laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusprosessi kuuluu empiirisen tutkimuksen alalajeihin yhdessä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. Laadullinen tutkimus pohjautuu kysymyksille ”miten?”, ”miksi?” ja ”millainen?”. Empiirinen tutkimus sisältää teoriapohjan ja yrittää sen avulla vastata edellä mainittuihin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18 – 19.)

Laadullinen tutkimus kuvaa meille todellista elämää yrittäen kuvata esimerkiksi ilmiötä tai tapahtumaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan on mahdotonta pysyä kokonaan objektiivisena eli puolueettomana tutkijan ja saadun tiedon kietoutuessa toisiinsa. Tuloksena laadullisesta tutkimuksesta saamme aikaan ja paikkaan rajattuja selityksiä tutkitusta asiasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on enemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevaa tietoa. Tutkimusten joukko, mitä luokitellaan kvalitatiivisiksi tutkimuksiksi, on valtavan suuri nykypäivänä. On vaikea määritellä vain yhtä ja oikeaa laadullisen tutkimuksen suuntaa. Tyypillisiä

piirteitä laadulliselle tutkimukselle kuitenkin tiedostetaan: tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ihmistä suositaan tiedon keruun elementtinä, pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyysejä. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti sekä tutkimussuunnitelman elää – hyväksytään että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 163 – 164.)

Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoitus voi Hirsjärvi ym. (2009, 138) mukaan olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimuksen tarkoituksen määrittämisen kautta voidaan määrittää käytettävä tutkimusstrategia. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa tutkittavaa ilmiötä. Kuten tässäkin tutkimuksessa, kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Tarkoitukseltaan kartoittava tutkimus vaatii tutkimusstrategiakseen tavallisimmin kvalitatiivisen kenttätutkimuksen tai tapaustutkimuksen – mitä tässäkin opinnäytetyössä on hyödynnetty. (Hirsjärvi ym. 2009, 138 – 139.)

Tutkimusstrategia

Tutkimuksen toteutuksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon mikä on tutkimuksen tarkoitus ja sen pohjalta määrittää mitä tutkimusstrategiaa tutkimuksessa tullaan käyttämään. Terminä tutkimusstrategia kuvailee tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen traditionaaliseen strategiaan niiden luonteen mukaan. Vakiintuneita tutkimusstrategioiden nimikkeitä on eksperimentaalinen eli kokeellinen tutkimus ja kvantitatiivinen survey – tutkimus. Uudempana tunnistettu tutkimusstrategian muoto on tässä tutkimuksessa käytetty tapaustutkimus eli case – study. Vaikka case – study mielletään yksittäistapauksen tai pienen ryhmän tutkimiseksi on case – study tutkimusstrategiana lähimpänä tässä työssä tehdyn tutkimuksen luonnetta. Case – study strategialle tyypillisiä piirteitä on ryhmän tai yhteisön valinta – tässä tutkimuksessa suomalaisyritykset jotka ovat lähteneet kansainvälistymään Intian markkinoille, kiinnostuksen kohteena olevat prosessit – tutkitaan syitä kansainvälistymiselle, aineistoa kerätään muun muassa dokumentteja tutkien ja tavoitteena tutkimukselle on tyypillisimmin ilmiön kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2009, 134 – 135.)

5.3 Tutkimuksen toteutuskuvaus

Tutkimuksen toimeksianto on saatu 5. toukokuuta 2017. Toimeksiannon yhteydessä määriteltiin tutkimustehtävä eli ”miksi suomalaisyritykset ovat kansainvälistyneet Intian markki-

noille?”. Toimeksiantajan puolelta ei asetettu rajoituksia mutta kehoitettiin rajaamaan tutkittavat yritykset esimerkiksi kansainvälistymisvuoden mukaan. Toiveena toimeksiantajan puolelta oli lista yrityksistä jotka ovat kansainvälistyneet Intian markkinoille sekä syitä miksi tämä on tapahtunut. Määrällisesti toiveena oli kymmenen tai enemmän yrityksiä.

Toimeksiannon jälkeen toukokuussa tutkimustehtävä rajattiin koskemaan vuoden 2000 jälkeen Intiaan kansainvälistyneitä yrityksiä. Tutkittavien yritysten joukko löytyi vaivattomasti jo ennestään teoriaosuudessa käytetystä Team Finland India Business Guide 2016 julkaisusta jossa muun muassa luetellaan Intiassa toimivat suomalaisyritykset. Vastaavia julkaisuja on tehty aikaisemmilta vuosilta, mutta tieto ei olisi ollut tarpeeksi tuoretta. Myös esimerkiksi tullin sivulta löytyy tietoja Intiaan kansainvälistyneistä yrityksistä mutta tieto on lähinnä kvantitatiivista tietoa Suomen ja Intian välisestä kaupasta. Toukokuun aikana myös valittiin Excel – tiedosto sopimaan parhaiten tutkimuksen tuotoksen esittelemiseen toimeksiantajalle. Toukokuussa käytettyjä kokonaisia työskentelypäiviä oli 7-8 ja kerrallaan tutkimuksen pohjatyötä tehtiin 4-5 tuntia päivää kohden.

Tutkimuksen taustatyön ja yleisen hallinnoinnin pohjalta pystyttiin heti kesäkuun alusta keskittymään tiedonkeruuseen. Valittuja laadullisen tutkimuksen menetelmiä käyttäen tutkimuksen aineisto kerättiin kahden viikon aikana käyttäen 10 työpäivää aina 4-5 tuntia kerrallaan. Kategoriat, mihin yrityksen kansainvälistymisien syyt lajiteltiin luotiin tässä vaiheessa tukemaan ja selkeyttämään analyysivaihetta. Tämän voi luokitella tutkimuksen tärkeimmäksi vaiheeksi sillä tiedonkeruun aikana tutkijalle avautui tutkittavan tiedon löytämisen hankaluus. Yllätyksenä tässä työvaiheessa tuli se, kuinka monen lähteen kautta tietoa on etsittävä ennen oikean faktapohjaisen tiedon löytämistä – jos tietoa todella löytyy ollenkaan. Näin ollen tiedonkeruu kesti odotettua kauemmin ja tiedonkeruu tulisi vaatimaan vielä uusintakierroksen.

Tiedonkeruun jälkeen tutkimuksen tulokset analysoitiin sillä tutkimusaineistolla mitä ensimmäisellä tutkimuskeruukierroksella oli löytynyt. Tutkimusaineistosta paljastui jo tarpeeksi samankaltaisuuksia jotta analyysiosuutta voitiin alkaa työstämään. Analyysin lomassa tehtiin vielä uusi tiedonkeruukierros tutkimuksen rajoissa olevien yritysten puuttuvista tiedoista. Tähän työvaiheeseen käytettiin aikaa kesäkuu – heinäkuun aikana noin 10–12 työpäivää aina 4-5 tuntia kerrallaan.

5.4 Aineisto ja käytetyt analyysit

Case – tutkimuksen yritykset on löydetty Team Finland organisaation tuottamaan Finland-India Business Guide 2016 – julkaisusta. Julkaisussa esitellään maakohtaisia tietoja sekä

Suomesta että Intiasta, kuvaillaan Suomea yrityskulttuurin näkökulmasta, kerrotaan fakta-pohjaista tietoa Suomen ja Intian välisestä kaupasta, esitellään Team Finlandiin kuluvia organisaatioita ja niiden toimintoja Intiassa ja Suomessa sekä esitellään 87 Intiassa toimivaa Suomalaista yritystä. Nämä 87 Intiassa toimivaa yritystä ovat tässä tutkimuksessa esiintyvä tutkimusryhmä. (Embassy of Finland 2017.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty kirjallista materiaalia. Tuomi & Sarajärven (2009, 84) mukaan kirjallisen aineiston voi jakaa kahteen pääluokkaan: yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin. Yksityiset dokumentit käsittävät puheita, kirjeitä, päiväkirjoja ja muistelmia, kun taas tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty joukkotiedostusten tuotteista eli sanoma – ja aikakauslehdistä ja kaikesta kirjallisista julkisista dokumenteista mitä on löydettävissä kaikille. Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto on löytynyt

- yritysten lehdistötiedotteista ja kotisivuilta
- pörssiyhtiöiden vuosikertomuksista
- sanoma – ja aikakauslehdistä
- toimialan omista lehdistä
- yritystietoja sisältävistä yritysrekistereistä

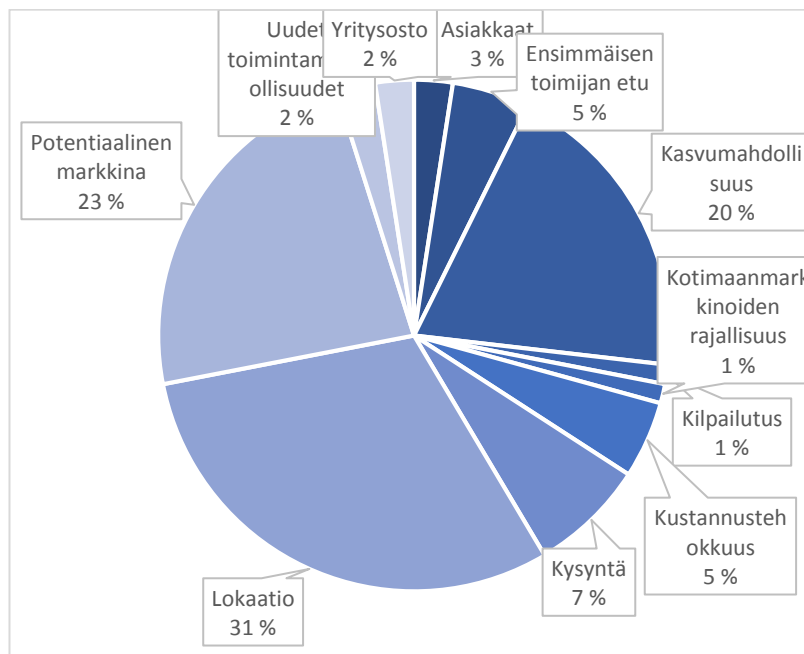
Tutkimusresurssien puitteissa aineistonkeruumenetelmänä kirjallinen materiaali sopi parhaiten tutkimuksen suhteellisen suuren joukon vuoksi. Kun tutkittava joukko on huomattavasti pienempi, case – tutkimukselle tyypillisempi määrä, voidaan käyttää kirjallista materiaalia ja haastatteluja lomittain tutkimustehtävän perinpohjaiseksi selvittämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Aineiston ollessa kirjallista soveltuu sisällönanalyysi analyysimenetelmäksi tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84). Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä mitä voi käyttää lähes kaikissa tutkimuksen muodoissa – sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen. Tuomi & Sarajärvi (2009, 92) muistuttavat että tutkijan on tärkeää päättää heti alussa mitä tutkitaan, rajata tutkimustehtävä huolellisesti ja pitäytyä siinä. Sisällönanalyysi toteutetaan kolmen vaiheen kautta: aineistonkeruu, litterointi ja luokittelu. Aineistoa kerätessä paljastui yllättäviä ja kiinnostavia tietoja mitä olisi haluttu hyödyntää mutta rajauksen vuoksi kiinnostavatkin faktat oli jätettävä ulos tutkimusaineistosta ja säästää seuraaville tutkimuksille. Aineisto kuitenkin keskittyy vain tutkimustehtävään eli siihen ”Miksi yritykset ovat kansainvälistyneet Intiaan?”. Tiedonkeruun jälkeen aineisto on litteroitu helpottamaan aineiston jäsentelyä ja avaamaan kokonaiskuva. Litteroinnin jälkeen on siirrytty luokitteluun eli kategorioimaan aineistoa. ”Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona” toteavat Tuomi & Sarajärvi (2009, 93). Kategoriat auttavat tässä

tutkimuksessa jäsentelemään tuloksia. Koska aineisto on suuri ja joukon aineiston yhtäläisyydet selviä, tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää mahdollisia samanlaisuuksia mitä tutkittavista yrityksistä löytyy.

5.5 Tulokset

Tutkituista Intiaan kansainvälistyneistä yrityksistä 53 yritystä täyttivät kaikki kolme tutkimukseen osallistumisen edellyttävää kriteeriä. Tutkittavien yritysten tuli olla lueteltuna Team Finland India Business Guide 2016 – julkaisussa, Intian markkinoille kansainvälistyneitä vuoden 2000 jälkeen ja yrityksestä tuli löytää tutkittavaa tietoa luotettavista lähteistä. Julkaisussa yrityksiä on yhteensä 87. Ennen vuotta 2000 Intiaan kansainvälistyneitä yrityksiä oli 14 ja yrityksiä, joista ei ollut mitään tietoa löydettävissä oli 20. Tutkittavia yrityksiä jäädessä 53. Tutkimuksen edetessä huomattiin, että yritykset kertoivat kansainvälistymisen syykseen erilaisia syitä ja tavoitteita. Nämä kansainvälistymisen taustalla vaikuttavat syyt jaettiin suuren aineiston käsittelyn helpottamiseksi 11 kategoriaksi. Kategorioiden avulla pystyttiin hahmottamaan yleiskuva siitä miksi yritykset ylipäätensä valitsevat Intian kansainvälistymisen kohteeksi ja mitkä syyt ovat olleet suosituimpia. Kukin tutkittava yritys kuului kansainvälistymisensä perusteella yhteen tai useampaan kategoriaan.

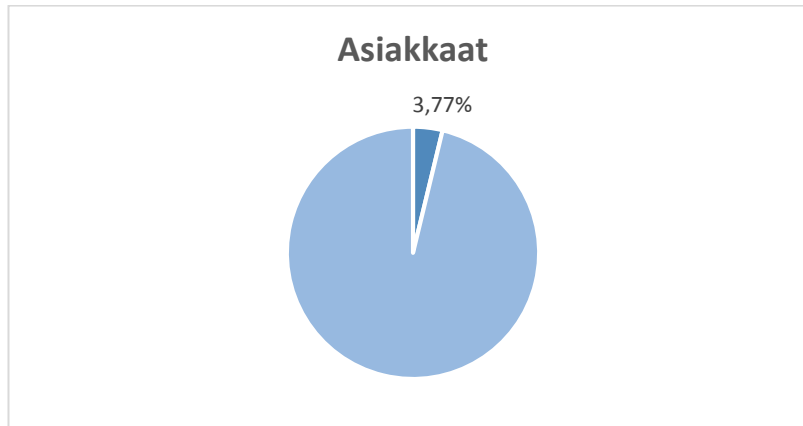


Kuvio 2. Kategorioiden jakautuminen

Kategorioita muodostui yhteensä 11. Kuten kategorioiden jakautumista kuvaavasta kuvioista (Kuvio 1.) voidaan todeta, kolme syytä olivat yleisimpiä yritysten kansainvälistyessä

Intiaan. Eniten yrityksiä kuului kategorioihin kasvumahdollisuus (16), lokaatio (25) ja potentiaalinen markkina (19). Vähiten yrityksiä kuului kategorioihin kilpailutus (1) ja kotimaanmarkkinoiden rajallisuus (1). Tutkimuksen 53 yrityksen kansainvälistymissyitä oli yhteensä 82 kappaletta jokaisen yrityksen kuuluttua vähintään yhteen ja enintään kolmeen kategoriaan. Keskimäärin yritys kuului 1,5 kategoriaan.

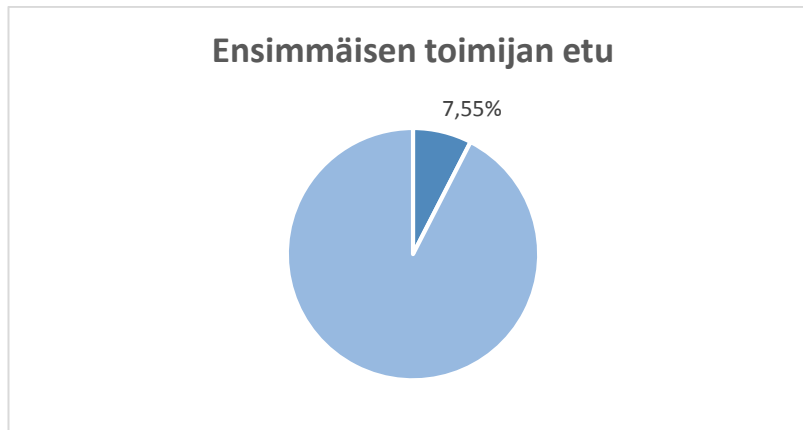
Asiakkaat kansainvälistymisen taustalla



Kuvio 3. Kategoria: Asiakkaat

Kaksi (3,77 %) tutkimuksessa mukana ollutta yritystä mainitsi asiakkaat syyksensä kansainvälistyä Intiaan. Toinen yritys mainitsee, että yritys lähti Intiaan asiakkaidensa mukana ja toinen yritys kertoo lähteneensä sen takia, että suurimmat asiakkaat olivat jo aloittaneet toimintansa Intian markkinoilla. Molemmat yritykset ovat rakennusteollisuuden alalla toimivia yrityksiä joiden asiakkaat ovat vahvasti sitoutuneita Intian infrastruktuurin rakentamiseen. Kategoriassa on lueteltuna vain kaksi yritystä, vaikka todellisuudessa yrityksen kansainvälistymisen taustalla on usein jo olemassa olevien asiakkaiden paremmin palveleminen kansainvälisellä markkinalla tai kokonaan uusien asiakkaiden hankinta. Asiakkaat – kategoriaan vahvasti sidoksissa oleva lokaatio – kategoria vei yrityksiä tästä kategoriasta, vaikka lokaatio ja asiakkaat usein vaikuttavat toisiinsa ja yleistetään samaksi. Myös nämä kaksi yritystä on luokiteltu kansainvälistymissyidensä takia sekä asiakkaat – , että lokaatio – kategoriaan.

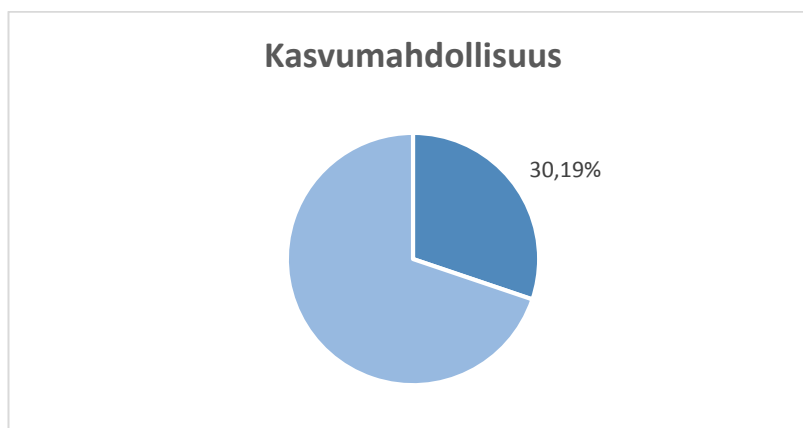
Ensimmäisen toimijan etu yrityksen etuna



Kuvio 4. Kategoria: Ensimmäisen toimijan etu

Tutkituista yrityksistä neljä (7,55 %) ovat Intiaan kansainvälistymisellä lähteneet tavoittelemaan ensimmäisen toimijan etua. Yrityksiä tässä kategoriassa on ympäristötekniikan, rakennustekniikan ja informaatiotekniikan alalta. Ympäristöalan yritys lähti Intiaan toimia ensimmäisenä suurena yrityksenä jätteidenlajittelun parissa, rakennustekniikan yritykset kertoivat kansainvälistymisen taustalla olevan Intiaan kokonaan uuden rakennustekniikan tuominen sekä askeleen kilpailijoita edellä oleminen ja IT – alan yritys lähti Intiaan ensimmäisinä yrityksinä asiakkaidensa kanssa aloittaen IT:n ulkoistusbuumia. Vain neljän yrityksen mainitessa ensimmäisen toimijan edun syykseen Intiaan kansainvälistymiselle, on syytä tutkia asiaa kriittisesti. Yritys joka lähtee kehittyvälle markkinalle, lähtee usein hakemaan juuri ensimmäisen toimijan etua avatessaan markkinat ja luoden markkinoita oman yrityksensä kautta (Pelle 2007, 49). Tähän tietoon nähden on huomioitava, että todellinen luku yrityksistä voi olla huomattavasti suurempi kuin neljä.

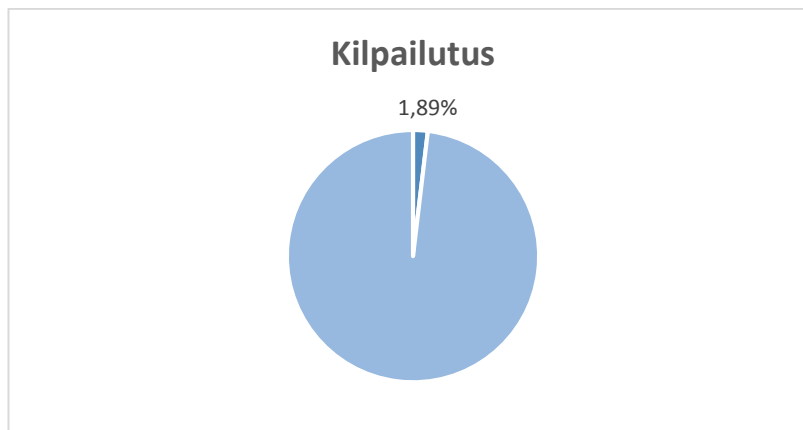
Kasvumahdollisuus Intian markkinalla



Kuvio 5. Kategoria: Kasvumahdollisuus

Kasvumahdollisuus kansainvälistymisen syynä kuuluu suurimpiin kategorioihin. Yrityksistä 16 (30,19 %) kuuluu tähän kategoriaan. Kasvumahdollisuus kategoriaan luokiteltiin kaikki kasvua lisäävät syyt ja esimerkiksi tulevaisuudennäkymät siitä, että tietyillä aloilla tulee tulevaisuudessa olemaan kasvumahdollisuuksia Intian markkinoilla. Kasvumahdollisuutta koetaan sen takia että Intia koetaan kasvavana taloutena, kasvavilta markkinoilta haetaan kasvua, kuluttajasektori kasvaa, liiketoiminta on kasvussa tai toimiala on kasvussa. Sektorit jotka koettiin erityisen kasvavina, oli rakennusala ja erityisesti infrastruktuurin rakentaminen, tietotekniikka sekä tuuli – ja aurinkovoima. Kasvumahdollisuus – kategoriaa lähellä oleva potentiaalinen markkina – kategoria osuvat lähelle toisiaan ja 16 yrityksestä seitsemän kuului molempiin kategorioihin kansainvälistymissyidensä takia. Se, että niin moni yritys ilmoitti kansainvälistymisen syykseen kasvumahdollisuuden, ei tule yllätyksenä teoriapohjankin vahvistaessa Intian statusta kasvavana markkinana.

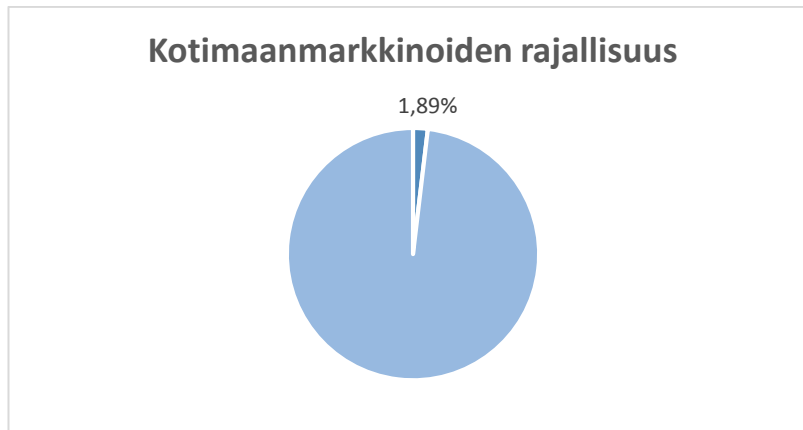
Kilpailutus syynä kansainvälistymiselle



Kuvio 6. Kategoria: Kilpailutus

Tutkimuksessa olevista yrityksistä yksi turvallisuusalan yritys mainitsee Intian toimintojen aloittamisen taustalla olevan kilpailutuksen voittaminen. Yritys voitti mittavan projektin liittyen New Delhin lentokentän rakennustöihin. Vaikka tutkimukseen osui vain yksi yritys, joka mainitsee ainoaksi syykseen kilpailutuksen, on luku todellisuudessa kasvava, sillä tulevaisuudessa mittavien valtion rahoittamien projektien tekijät valitaan usein kilpailutuksen kautta läpinäkyvyyden parantamiseksi tarjoten mahdollisuuksia myös suomalaisyrityksille.

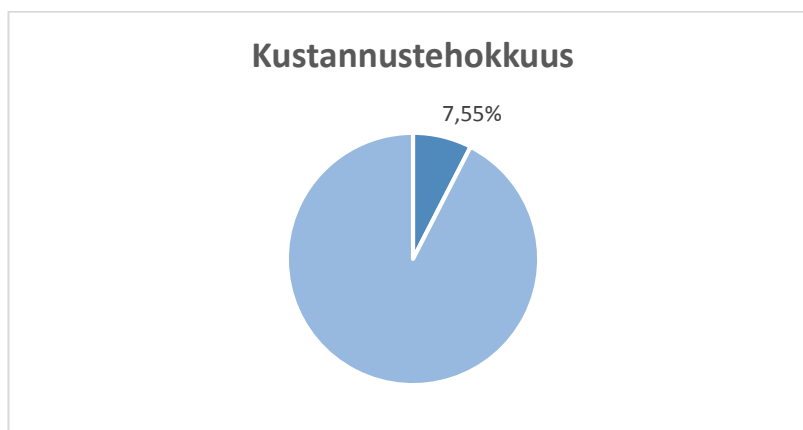
Kotimaanmarkkinoiden rajallisuus



Kuvio 7. Kategoria: kotimaanmarkkinoiden rajallisuus

Vain yksi videonhallintaratkaisuja tuottava yritys kertoo kansainvälistymisen syykseen kotimaanmarkkinoiden kasvumahdollisuuksien rajallisuuden. Samalla kun yritys koki kotimaanmarkkinan kasvun liian rajallisena, näki yritys Intian markkinat vastakohtaisesti potentiaalisena markkinana. On oletettavissa, että yritys joka kansainvälistyy, kokee kotimaanmarkkinoiden rajallisuutta tai kokonaan puuttumista. Näin ollen on vaikea uskoa että kotimaanmarkkinoiden rajallisuus vaikutti vain yhden yrityksen kansainvälistymisen taustalla.

Kustannustehokkuus kehittyvällä markkinalla

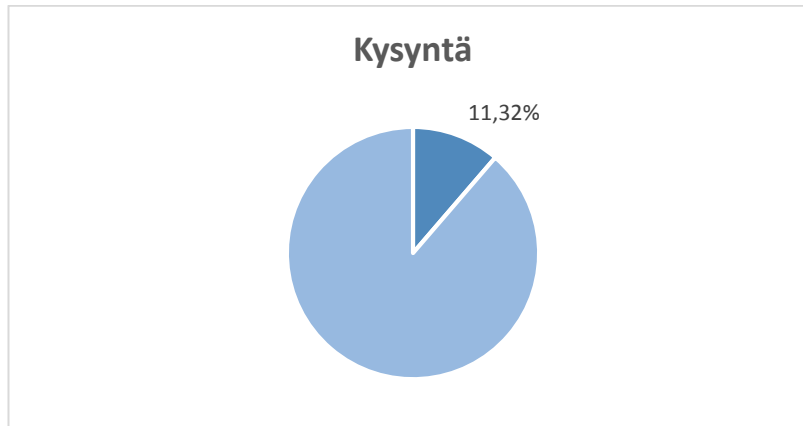


Kuvio 8. Kategoria: kustannustehokkuus

Kustannustehokkuutta tavoittelevia yrityksiä oli tutkimuksessa saman verran kuin ensimmäisen toimijan etua tavoittelevia. Neljä rakennus ja teknologia alan yritystä (7,55 %) lähti Intian markkinoille tavoitellakseen kustannustehokkuutta. Näitä syitä oli työvoimakustannuksissa, kuljetuskustannuksissa sekä materiaalikustannuksissa säästäminen. Kehittyville markkinoille tähtäävät yritykset pyrkivät tavalla tai toisella aina kustannusten vähentämi-

seen, joten vain neljän yrityksen kuuluessa tähän kategoriaan voidaan olettaa, että asiasta ei vain haluta pitää liialti informoida. Viime vuosina on uutisoitu tehdastyöläisten matalista palkoista ja huonoista työoloista sekä tuhoisista tekstiilitehdasromahduksista myös Intian markkinoilta, tehtaista jotka valmistivat länsimaisten ketjuliikkeiden vaatteita. Imagollisista syistä harva yritys haluaa korostaa kustannustehoon liittyviä syitä kehittyville markkinoille siirtyessä, sillä siinä on aina riskinsä. Osaltaan imagolliset syyt voivat selittää alhaista yritysmäärä kustannustehokkuuden kategoriassa.

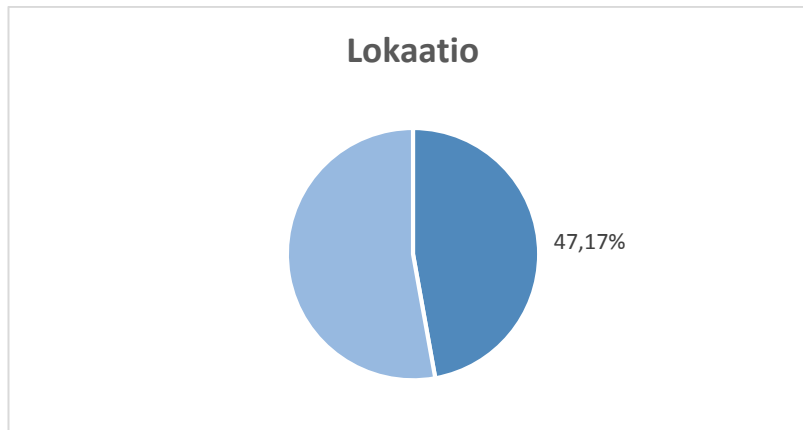
Kysyntä liiketoiminnan perustana



Kuvio 9. Kategoria: kysyntä

Kuusi (11,32 %) tutkimuksen yrityksistä koki kysynnän yrityksen tuotteelle tai liiketoiminnalle vaikuttaneen yrityksen päätökseen kansainvälistyä. Taustalla kysynnälle taas on ollut valtiovetoiset projektit kuten asuntorakentamisohjelma ja tuuli – ja aurinkovoimamarkkinat jotka kasvavat kovaa vauhtia ja luovat kysyntää ulkomaiselle osaamiselle. Yritykset ovat myös kertoneet suoraan yrityksen tuotteille olleen kysyntää ja sitä kautta lähteneet aloittamaan toimintojaan Intian markkinoilla. Yksi kysynnän muoto tulee myös ilmi, sillä asiakkaiden kautta tullut kysyntä on saanut yrityksiä vedettyä Intian markkinoille. Yritysten siirtyessä Intiaan myös matkailualan yrityksillä on kysyntää, joka näkyy lisääntyneessä liike – ja lomamatkatarjonnan tarpeessa. Näiden kuuden yrityksen kansainvälistymissyöt ovat kysyntä – kategorian rinnalla sijoittuneet myös luonnollisesti potentiaalinen markkina -, kasvumahdollisuus- ja lokaatio – kategorioihin.

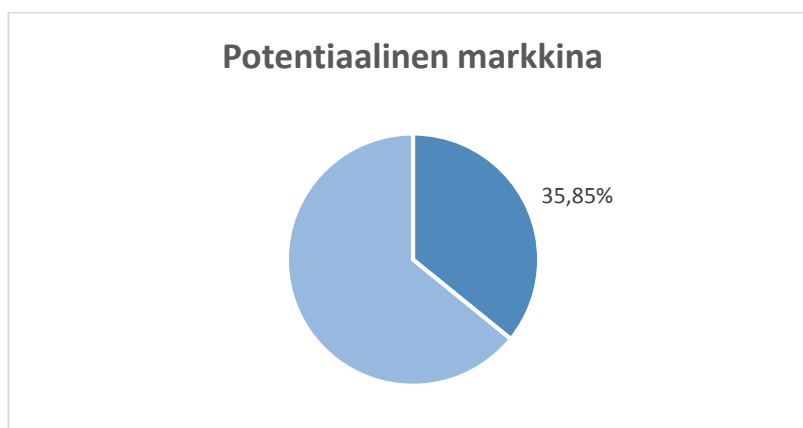
Lokaatio tärkein kansainvälistyville yrityksille



Kuvio 10. Katgoria: lokaatio

Yrityksistä 25 (47,17 %) kertoivat kansainvälistyneensä Intiaan maan lokaation takia. Lokaatio – kategoriaan lukeutuu mukaan yritysten halu olla paikan päällä asiakkaitansa varten palvellaan paremmin myyntiprosessin aikana sekä sen jälkeen, Aasian tärkeys yrityksen liiketoiminnalle Intian toimiessa välikätenä Euroopan ja Aasian välisessä liiketoiminnassa sekä paikallisen läsnäolon vahvistus perustamalla oma tytäryhtiö tai yhteisyritys. Syyt pohjautuvat siis paikalliseen läsnäoloon ja yritykset kokevat, että Intiassa intialaisten kanssa on helpompi olla yhteistyössä olemalla itsekin paikalla läsnä. Myös tuen antaminen jo olemassa oleville asiakkaille tuntui tärkeältä erityisesti teknologian ja rakennusteollisuuden parissa toimivien yritysten mielestä. Lokaatio perusteena yrityksen Intiaan kansainvälistymiselle nousi selvästi suosituimmaksi syyksi. Lokaation mainitsi 47,17 % yrityksistä kun taas seuraavaksi suurimmaksi syyksi mainittiin potentiaalinen markkina 35,85 prosentin osuudella tutkimuksen yritysten määrästä. Lokaatiolla on todellinen merkitys tehdessä kauppaa Intian markkinoilla, mitä tämänkin tutkimuksen tulokset osoittavat.

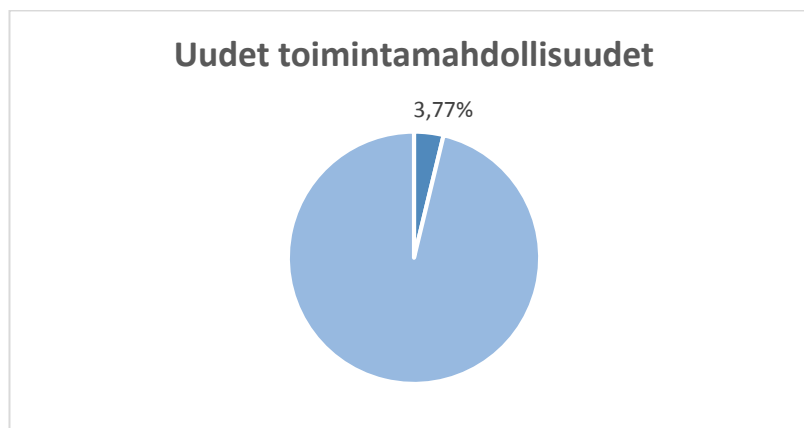
Intia potentiaalisena markkinana yrityksille



Kuvio 11. Katgoria: potentiaalinen markkina

Toisiksi suurimmaksi kategoriaksi tutkimuksessa osoittautui potentiaalinen markkina syytä kansainvälistymiselle Intiaan. 53:sta yrityksestä 19 (35,85 %) ilmoitti Intian markkinoiden potentiaalisuuden syyksi sille, että toiminnot on Intiassa aloitettu. Yritysten, jotka tähän kategoriaan kuuluivat, mielestä Intian markkinoilla on potentiaalia tai tulevaa kysyntää yritysten tuotteille tai palveluille. Niin kuin kasvumahdollisuuksia ja kysyntää, potentiaalista markkinaa luo infrastruktuurin muutokset, uusiutuvat energiamuodot ja hallituksen käynnistämät ohjelmat. Monet yritykset, jotka olivat kertoneet potentiaalisen markkinan syykseen kansainvälistymiselle, kokivat myös kysyntää tai kasvumahdollisuuksia omille liiketoiminnoilleen. Potentiaalinen markkina kategoriana eroaa kysynnästä ja kasvumahdollisuuksista sen maasidonaisuutensa takia. Tämä tarkoittaa sitä, että juuri Intiassa on potentiaalia yrityksen toiminnoille eikä tilanne ole suoraan verrattavissa esimerkiksi muihin Aasian maihin. Muissa maissa toimintojen aloittamista ei voida siis tehdä samalla strategialla kuin Intian markkinoilla.

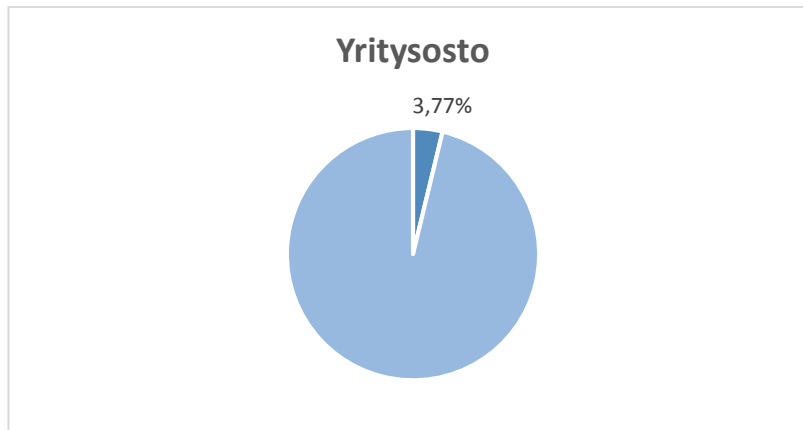
Uudet toimintamahdollisuudet jo olemassa olevien toimintojen rinnalla



Kuvio 12. Katgoria: uudet toimintamahdollisuudet

Uusia toimintamahdollisuuksia Intian markkinoille lähti tavoittelemaan kaksi yritystä. Kategoriaan luettiin mukaan yritykset, jotka lähtivät hakemaan ulkomailta kokonaan uutta liiketoimintaa perustamalla edustuston, tytäryrityksen tai yhteisyrityksen paikallisen tahon kanssa. Toinen näistä yrityksistä kertoi perustaneensa edustuston intialaisten partnereidensa kanssa valvoakseen tuotteidensa laatua mutta myös löytääkseen uusia toimintamahdollisuuksia Intian markkinoilta. Toinen yritys taas lähti etsiäkseen Intiasta uusia mahdollisuuksia sekä siirtämään liiketoimintaansa Intian kautta myös muille Aasian markkinoille. Kuten tässäkin tutkimuksessa on huomattavissa, yrityksiä on hankala lähteä kokonaan uudelle markkinalle vain kartoittaakseen tai aloittaakseen uusia liiketoimintoja. Uusien toimintamahdollisuuksien löytäminen on helpompia kytkeä jo olemassa olevien toimintojen yhteyteen ja sitä kautta alkaa etsiä uutta kehittyvällä markkinalla.

Yritysoston kautta markkinoille



Kuvio 13. Katgoria: yritysosto

Tutkimuksen yrityksistä monet ovat kansainvälistyneet Intiaan yritysoston kautta mutta vain kaksi yritystä (3,77 %) määrittää sen ainoaksi syykseen Intiaan lähtemiseen. Toinen bioteknologian parissa toimiva yritys osti paikallisen alalla toimivan yrityksen ja toinen rakennusalalla toimiva yritys halusi yritysoston kautta vahvistaa asemaansa Intiassa, yrityksen ennen toimiessa vain kolmansien osapuolien kautta. Yritysosto tapahtumana kuuluu yhdeksi markkina-avausstrategian keinoksi eikä niinkään kansainvälistymisen syyksi, mikä osaltaan selittää alhaista määrää yrityksiä tässä kategoriassa.

6 Yhteenveto

Olemassa olevan teorian tiedon ja tutkimuksessa esiin tulleiden asioiden voidaan todeta olevan hyvin samansuuntaisia. Tutkimuksen tärkeimmät tulokset eivät tulleet tutkijalle uutena tietona, mutta lukija joka lukee työn ensimmäisenä kosketuksenaan Intian liike-elämään voi huomata tutkimuksen tuloksissa uusia näkökulmia kansainvälistymisestä sekä Intian markkinoilla toimivista yrityksistä.

6.1 Tärkeimmät tulokset ja hyödyt

Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena voidaan pitää sitä, että yritykset kansainvälistyvät Intiaan maan lokaation takia, kasvumahdollisuuksiensa vuoksi sekä yritysten kokiessa Intian olevan potentiaalinen markkina liiketoiminnalleen. Tulos ei yllätä teorian tiedon korostaessa Intiaa kasvavana markkinana kaikilla osa-alueilla tarjoten lukuisia mahdollisuuksia kansainvälistyville globaaleille yrityksille. Yritysten tulee vain osata hyödyntää tätä potentiaalia ja lähteä kehittyville markkinoille tarkkaan mietityn strategian sekä avoimen, joustavan ja nöyrän asenteen kanssa.

Tämän tutkimuksen uskottavuutta pohtiessa, lukijan tulee pitää mielessään, että näin suuren joukon tutkimuksessa on mahdotonta käyttää haastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Kirjallinen materiaali tiedonkeruumenetelmänä on juuri niin luotettavaa, kun tiedon antaneet yritykset ovat siitä tehneet. Esimerkiksi yritysten kotisivuilla tai lehdistötiedotteissa harvoin on kuvattuna koko totuutta ja asian taustalla vaikuttavia kaikkia tekijöitä. Tutkija voi vain tehdä parhaansa ja analysoida annettua tietoa kuitenkin kyseenalaistaen totuutta.

Voidaan sanoa, että tutkimus on osakseen yleistettävissä koskemaan yleisesti syitä sille miksi Intiaan kansainvälistytään. Tutkimuksen joukko on suuri ja tutkittavat yritykset ovat lueteltuna luotettavan tahon Suomen kansainvälistä kauppaa koskevassa julkaisussa. Vaikka on suuri joukko yrityksiä, jotka mahdollisesti jäivät tutkimuksen ulkopuolelle joko siksi, ettei tietoa ollut löydettävissä valituin metodein tai sen takia, ettei Team Finland tunnistanut yritystä vuonna 2016 Intiassa toimineeksi, on silti läpi käyty yritysmäärä 87 yritystä Intian markkinoilla toimivista 150 suomalaisyrityksestä.

Tutkituista yrityksistä tehty Excel – muotoa oleva yhteenvetotaulukko sekä tämän opin näytetyön analyysit tuovat toimeksiantajayritykselle lisää tietoa suuren joukon kansainvälistymistavoista ja yritysten kansainvälistymistapojen yhtäläisyyksistä. Toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään suodattimilla varustettua tutkimuksen yhteenvetotaulukkoa omissa konsultointitoimeksiannoissa. Tutkimus tuo lisäarvoa toimeksiantajayritykselle tutkittavien yritysten laajuuden vuoksi.

6.2 Onnistumisen arviointia ja oma oppiminen ja työn toteutuminen

Aloin kirjoittamaan opinnäytetyötäni tammikuun 31 päivä vuonna 2016 tavoitteena saada kirjoitettua opinnäytetyö ennen kesän alkua. Opinnäytetyön kirjoitus alkoi vasta aiheen muotoutumisen jälkeen. Tarkoituksena oli tehdä Intiaan maana liittyvä opinnäytetyö missä olisi mukana suomalaisyritysten kansainvälistymisaspekti. Teoriatiedon tutkiminen alkoi ilman toimeksiantajayritystä työn alkuperäisen otsikon ollessa ”Suomalaisyriytysten kokemuksia Intian markkinoilla toimimisesta”. Tarkoitukseni oli tehdä laadullinen tutkimus jossa tiedonkeruumenetelmänä olisi haastatella suomalaisyrityksissä Intian markkinoilla toimineita henkilöitä, kartoittaa heidän kokemuksiaan ja kirjoittaa laadullinen tutkimus aiheesta. Teoriapohjan kirjoitettuani aloin tehdä ensimmäisiä haastattelujani, joiden joukossa myös tämän työn toimeksiantajayritys oli. Dot-Connect tuli toimeksiantajayritykseksi mukaan vasta tässä vaiheessa tarjotessa mielenkiintoisen työn aiheen tutkittavaksi teoriapohjani vahvistaessa aiheita. Opinnäytetyön valmistuspäivä siirrettiin elokuulle 2017 empiirisen osuuden vasta alkaessa toimeksiannon jälkeen toukokuussa 2017.

Opinnäytetyön kirjoittaminen ei tuntunut missään vaiheessa ylivoimaiselta. Ajattelutapani toimi, sillä paloittelin opinnäytetyön selkeisiin osiin ja keskityin vain yhteen osioon tai vain kappaleeseen kerrallaan. Teoriaosuudessa pidin vain yhtä kirjaa luvussa ottaen kaiken tiedon irti aina siitä ja vasta sitten jatkaen tiedonhakuja seuraavaan kirjaan. Nämä toimet pitivät ajatusmaailmani opinnäytetyön laajuudesta kurissa ja tekstiä alkoikin syntyä ihan huomaamatta. Tammikuun ja toukokuun 2017 aikana viimeistelin vielä viimeiset kurssini Haaga – Heliassa joten kurssien työmäärän sekä viikoittaisien työvuorojeni takia opinnäytetyön kirjoittamiselle ei jäänyt niin paljoa aikaa eikä energiaa kun olisin halunnut. Kesäkuun alusta otin itseäni niskasta kiinni ja tein kaksi viikkoa putkeen tehokkaasti opinnäytetyötäni saattaen empiirisen osuuden loppuun. Tämän jälkeen opinnäytetyön työmäärä oli jo voiton puolella analyysien ja hienosäätöjen valmistuessa vaivattomasti.

Opin paljon sekä itsestäni projektinhallitsijana, että opinnäytetyöni aiheesta tämän työn aikana. Projektin hallinnan kannalta minulle tärkeimpänä opetuksena tuli se, että vastoin käymisiä tulee ja asiat voivat muuttua aivan kokonaan ja niihin on vain osattava suhtautua. Vaikka kuinka välillä tuntui, ettei projekti koskaan tule päätökseen tai ettei lopputulos ole sitä mitä toivoisi, usko omaan tekemiseen vei kuitenkin negatiivisia ajatuksia pidemmälle. Intia aiheena ja Intia kehittyvänä maana kiinnostaa minua suuresti sen vivahteikkautensa sekä epätäydellisyytensä takia. Luin paljon ulkomaisia tieteisartikkeleita aiheesta vain lisätäkseni omaa tietämystäni enkä vain etsiäkseni tietoa teoriaosuuteeni. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö on valtava, erittäin opettavainen prosessi, joka sekä haastaa että palkitsee tekijänsä.

6.3 Jatkohankkeita

Tutkimus ei käsittele muita asioita laajasta tutkimusjoukosta kuin kansainvälistymiseen vaikuttaneita syitä. Paljon asioita jää tutkimatta. Tutkimuksen tuloksen analyysissä sivutaan sitä, millä toimialoilla yritykset toimivat jotta lukija saa jonkinlaisen kuvan siitä millainen yritys on kansainvälistynyt Intiaan juuri kyseisestä syystä. Yksi mielenkiintoinen jatkohankkeen tarve olisikin selvittää perinpohjaisemmin millä alalla toimivat yritykset ovat läheneet Intian markkinoille ja millainen on ollut esimerkiksi heidän markkina-asemansa kotimaan markkinoilla ennen kansainvälistymistä. Mielenkiintoiseksi aiheeksi jää myös se, että miten kansainvälistyneet yritykset ovat pärjänneet Intian markkinoilla kilpaillessa globaalien suurien yritysten kanssa.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta jatkohankkeena voitaisiin toteuttaa uusi laadullinen tutkimus tämän laadullisen tutkimuksen pohjalta tekemällä haastattelututkimusta jokaisesta yrityksestä joka on lähtenyt Intiaan. Ymmärrettävästi 87 yrityksen edustajan haastatteleminen vaatii suuria resursseja ja yhteistyöhaluja yrityksiltä, mutta tätä kautta saataisiin selville kaikki taustalla vaikuttaneet syyt eikä vain ne mitä kirjallisesta materiaalista lähteenä löytyy.

Lähteet

Budhwar, P & Varma, A. 2011. Doing Business in India building researched-based practice. Routledge. Lontoo.

Cavusgil, T & Ghauri, P & Akcal, A. 2013. Doing Business in Emerging Markets. SAGE Publications Ltd. Chennai, Intia.

Dot-Connect, 2017. Doing Business with India. Luettavissa: <http://www.dot-connect.com/styled/> Luettu: 14.6.2017

Embassy of Finland, New Delhi, 2017. Luettavissa: <http://www.finland.org.in/public/default.aspx?contentid=338864&nodeid=34935&culture=en-US> Luettu: 15.4.2017

FTSE 2017. Emerging Index. Luettavissa: <http://www.ftse.com/products/indexmenu> Luettu: 28.4.2017

Forbes 2010. Tarun Khanna & Krishna G.Palepu. How to Define Emerging Markets. Luettavissa: <https://www.forbes.com/2010/05/27/winning-in-emerging-markets-opinions-book-excerpts-khanna-palepu.html> Luettu: 29.3.2017

Harvard Business Review (HBR). 2007. Redefining Global Strategy. Luettavissa: <https://hbr.org/2007/09/harvard-business-ideacast-59-r.html> Luettu: 31.3.2017

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Keuruu.

Hoffman, J & Coste-Manière, I. 2013. Global Luxury Trends, Innovative Strategies for Emerging Markets. Palgrave Macmillan. Great Britain.

Holopainen, M. & Pulkkinen P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY. Helsinki.

IESE 2014. 132 Alumni Magazine. Luettavissa: <http://www.iese.edu/research/pdfs/REV-44-E.pdf> Luettu: 25.4.2017

Kauppalehti 2017. Yrityshaku. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/dot+connect/20185858> Luettu: 14.6.2017

- Kauppayhdistykset 2017. Suomalais-Intialainen kauppayhdistys. Luettavissa: <http://kauppayhdistys.fi/suomi-intia/> Luettu: 28.3.2017
- Khanna, T & Palebu, K & Bullock, R. 2010. Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution. Harward Business Press. Boston, Massachusetts.
- Pelle, S. 2007. Understanding emerging markets: building business BRIC by bric. Res-
ponse Books. New Delhi.
- SeAMK 2017. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu, PESTE-analyysi. Luettavissa: [http://carep-
rise.seamk.fi/fi/Etusivu/Mallitehtavat/PESTE-analyysi](http://carep-
rise.seamk.fi/fi/Etusivu/Mallitehtavat/PESTE-analyysi) Luettu: 28.3.2017
- Sinha, R. 5.5.2017. Toimitusjohtaja. Dot-Connect. Haastattelu. Helsinki.
- Team Finland 2017b. Palvelut yrityksille. Luettavissa: <http://team.finland.fi/palvelut> Luettu:
28.3.2017
- Team Finland 2017a. Team Finland lyhyesti. Luettavissa: [http://team.finland.fi/team-fin-
land-lyhyesti](http://team.finland.fi/team-fin-
land-lyhyesti) Luettu: 28.3.2017
- Tenhunen, S & Säävälä, M. 2007. Muuttuva Intia. Edita Publishing. Helsinki.
- Trading Economics 2017. India GDP Annual Growth Rate. Luettavissa: [http://www.tradin-
geconomics.com/india/gdp-growth-annual](http://www.tradin-
geconomics.com/india/gdp-growth-annual) Luettu: 1.4.2017
- Transparency International 2017a. Corruption Perceptions Index 2016. Luettavissa:
http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016 Luettu:
27.4.2017
- Transparency International 2017b. People and Corruption: Asia Pasific – Global Corrup-
tion Barometer. Luettavissa: [http://www.transparency.org/whatwedo/publica-
tion/people_and_corruption_asia_pacific_global_corruption_barometer](http://www.transparency.org/whatwedo/publica-
tion/people_and_corruption_asia_pacific_global_corruption_barometer) Luettu: 27.4.2017
- Tulli 2017. Tavaroiden ulkomaankaupan kuukausitilasto. Luettavissa: [http://tulli.fi/docu-
ments/2912305/3329364/Kuukausitilasto%2C+joulukuu+2016/f6e1dd39-1c75-4ded-9daa-
9b23ef384dca?version=1.3](http://tulli.fi/docu-
ments/2912305/3329364/Kuukausitilasto%2C+joulukuu+2016/f6e1dd39-1c75-4ded-9daa-
9b23ef384dca?version=1.3) Luettu: 11.4.2017
- Tuomi, J. & Sarajarvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä.

World Economic Forum (WEF) 2017 The Inclusive Growth and Development Report
2017. Luettavissa: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf Lu-
ettu: 31.3.2017

Liitteet

Liite 1. Suomalaisyriyten kansainvälistyminen Intiaan (SALAINEN)