

Opinnäytetyö (AMK)

Degree Programme in International Business / Diplomstudiengang in
Internationaler Betriebswirtschaft

International Marketing

2010

Mikko Hurme

RUNSAIN EVÄIN MAAILMALLE

– Pk-yrityksen kansainvälistymisstrategian
kehittäminen



OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Degree Programme in International Business / Diplomstudiengang in Internationaler Betriebswirtschaft | International marketing

2010 | 71 sivua + 8 liitesivua

Anne-Marie Junger

Mikko Hurme

RUNSAIN EVÄIN MAAILMALLE

– Pk-yrityksen kansainvälistymisstrategian kehittäminen

Maaillalla vallitsevan taloudellisen taantumun myötä, niin suurien kuin pientenkin yritysten vienti on romahtanut radikaalisti joka puolella. Tilanteen paikkaamiseksi Suomi tarvitsee pikaisesti uusia vakavasti kasvuhakuisia yrityksiä, jotka tavoittelevat uusia ulkomaisia markkinoita ja kasvun myötä turvaisivat suomalaisia työpaikkoja. Jotta taantumun kääntyessä markkinoille pääsy olisi helpompaa ja yleensäkin mahdollista tulee Suomen pk-yritysten ryhtyä hyvissä ajoin ajattelemaan toimintaansa kansainvälisesti ja ryhtyä kehittämään omia viennin ja kansainvälistymisen asettamia edellytyksiä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistymisstrategiaa kartoittamalla ja analysoimalla eri vienninedistämiskeinoja. Teoriaosuudessa käsitellään yrityksen kansainvälistymistä yleisellä tasolla, painottaen kansainvälistymisen edellytyksiä ja vaihtoehtoisia operaatiomuotoja. Empiriaosuudessa tutkitaan samoja asioita syvällisemmin ja yksityiskohtaisemmin konepajateollisuuden pk-yrityksen Stairon Oy:n näkökulmasta. Stairon Oy toimii suurten kansainvälisten teknologiateollisuusyritysten järjestelmätoimittajana ja valmistaa asiakastarpeiden mukaisia kokonaisjärjestelmiä ja komponentteja. Yritys on erikoistunut paperikoneiden ilmajärjestelmälaitteiden valmistukseen ja on voimakkaasti halukas siirtymään uusille ulkomaisille markkinoille ja eri toimialoille. Tutkimuksen empiriaosuus perustuu tutkimuksen kohdeyrityksen sisäisten dokumenttien analysointiin, avainhenkilöiden kyselylomakehaastatteluun, avoimeen haastatteluun sekä tutkijan osallistuvaan havainnointiin.

Tulokset osoittavat, että yrityksillä on kansainvälistyessään useita eri operaatiomuotoja ja niiden yhdistelmiä, joista valita sopivin. Kansainvälistyminen tuo yrityksille kuitenkin lukuisia uusia edellytyksiä, joihin yritysten tulee löytää riittävästi vahvuuksia, jotta menestyminen olisi mahdollista oli operaatiomuoto mikä tahansa. Suunniteltaessa kansainvälistymistä yritysten tulee kriittisesti ja puolueettomasti arvioida omat resurssinsa ja näin kartoittaa kehitettävät alueet. Usein kaikkia tarvittavia resursseja ei löydy heti yritykseltä itseltään, jolloin erinomaisena ratkaisuna toimii tämän päivän ilmiö – verkostoituminen. Verkostoituminen tuo toiminnalle resursseja, laajuutta, kokemusta ja uskottavuutta sekä auttaa erottumaan kilpailijoista kilpailukykyisesti.

ASIASANAT:

(Kansainvälistyminen, kansainvälinen liiketoiminta, operaatiomuodot, pk-yritys, verkostoituminen, kansainvälistymisstrategia)

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in International Business / Diplomstudiengang in Internationaler Betriebswirtschaft | International marketing

2010| 71 pages + 8 appendix pages

Anne-Marie Junger

Mikko Hurme

ABROAD WITH ADEQUATE RESOURCES

– Internationalization Strategy Development of a SME

Due to global economic recession export of large as well as small companies has crashed radically in everywhere. In order to recover this situation Finland requires new seriously growth-oriented companies that seek new foreign markets and via growth secure Finnish workplaces. So that entering foreign markets would be easier and even possible, after turning of economic recession, Finnish SMEs should start to think their operations globally well in advance and put effort to development of export and internationalization requirements.

The main objective of this thesis is to develop an internationalization strategy of a Finnish SME by surveying and analyzing different export development methods and options. This study consists of both theoretical and empirical parts. Theoretical part handles internationalization of SME on a general level with emphasis on requirements of internationalization and variant operation modes. In empirical part these same issues are studied deeper and more detailed from mechanical engineering industry SME's Stairon Oy point of view. Stairon operates as a system supplier for large international technology industry companies by manufacturing customized systems and components. Stairon is specialized in manufacturing of paper machine air systems and now it is also strongly willing to move to new foreign markets and different business areas. The material of empirical part is based on analyzing of the documents of the target company, questionnaire interviews of company's key persons, open interviews and student's participant observation.

The results show, that when company considers internationalization there are various operation modes and their combinations where to choose the most sophisticated one from. Internationalization brings numerous new requirements where to company must create adequate resources so that the successful performance would be possible despite the mode of operation. When planning internationalization, companies should evaluate their resources critically and impartially and this way the survey areas which need development. Usually all the required resources can not be found in the company itself. Therefore, one feasible solution for this kind of situations would be today's phenomenon – networking. Networking forms resources, extension, experience and reliability for the operation as well as enables to differentiate from the rivals more competitively.

KEYWORDS:

(Internationalization, international business, operation modes, SME, networking, internationalization strategy)

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Johdatus tutkimukseen	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	7
1.3 Tutkimusmenetelmät	8
2 KANSAINVÄLINEN LIIKETOIMINTA PK-YRITYKSEN SILMIN	10
2.1 Kansainvälistyminen	10
2.2 Millaiset syyt saavat yrityksen ryhtymään kansainväliseen liiketoimintaan?	13
2.3 Kansainvälistymisen ja vientitoiminnan edellytykset	15
2.3.1 Yrityskohtaiset edellytykset	15
2.3.2 Tuotekohtaiset edellytykset	18
2.4 Kilpailustrategiat ja kilpailuedun muodostuminen	20
3 OPERAATIOMUODON VALINTA JA VAIHTOEHDOT	23
3.1 Toimintavaihtoehdon valintaprosessi ja -kriteerit	23
3.2 Toimintavaihtoehdot	25
3.2.1 Vientioperaatiot	25
3.2.2 Yhteistyöoperaatiomuodot	29
3.2.3 Suorat ulkomaiset investoinnit	33
3.3 Verkostot ja yhteistyö vientitoiminnassa	39
4 STAIRON OY:N KANSAINVÄLINEN LIIKETOIMINTA	42
4.1 Toimeksiantajayrityksen, Stairon Oy:n esittely	42
4.2 Staironin resurssien analysointi kansainvälistymisen ja vientitoiminnan edellytysten täyttämiseksi	44
4.3 Staironin kansainvälinen kilpailustrategia ja kilpailuetu	52
4.4 Kotimaan yhteistyö ja verkostot Staironin vientitoiminnassa	56
4.5 Kansainväliset operaatiomuodot Staironissa nyt ja tulevaisuudessa	57
4.6 Kehitysehdotuksia Staironin kansainvälisen liiketoiminnan edistämiseksi	62
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1 Tutkimuksen yhteenveto	65
5.2 Tutkimuksen johtopäätökset	66
5.3 Jatkotutkimusehdotuksia	68
LÄHTEET	70
LIITTEET	72

KUVIOT

Kuvio 1. Tuotekäsitteen tasot (mukaillen Karhu 2002, 27)	18
Kuvio 3. Operaatiomuodon valintaprosessi (mukaillen Äijö 2001, 88 - 89)	24
Kuvio 4. Operaatiomuotojen yhteenveto (mukaillen Äijö 2001, 87)	38

TAULUKOT

Taulukko 1. Tekijöitä kansainvälistymisen taustalla. (Karhu 2002, 18; Czinkota ym. 2005, 352-354.)	14
Taulukko 2. Epäsuoran viennin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 82.)	26
Taulukko 3. Suoran viennin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 90; Äijö 2001, 92)	28
Taulukko 4. Välittömän viennin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 113.)	29
Taulukko 5. Projektiviennin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 152; Äijö 2001, 111.)	31
Taulukko 6. Lisensoinnin ja franchisingin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 188, 202; Äijö 2001, 96)	32
Taulukko 7. Sopimusvalmistuksen ja alihankinnan edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 216; Äijö 2001, 103)	33
Taulukko 8. Yhteisyrityksen edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 250; Äijö 2001, 108)	35
Taulukko 9. Ulkomaisen yksikön edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 269.)	36
Taulukko 10. Yritystoston edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 273)	37
Taulukko 11. Uusinvestoinnin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 281)	38
Taulukko 12. Yritysyhteistyön edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 227)	41
Taulukko 13. Yritysjohdokohtaiset tekijät	45
Taulukko 14. Strategiatekijät	47
Taulukko 15. Markkinoinnilliset tekijät	48
Taulukko 16. Resurssitekijät	50
Taulukko 17. Tuotantotekijät	51
Taulukko 18. Staironin vahvuudet kilpailueduissa	53
Taulukko 19. Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä	55

1 Johdanto

1.1 Johdatus tutkimukseen

Nykyisessä nopeiden muutosten maailmassa, yritysten liiketoiminta ei ole pääsääntöisesti enää alueellisesti rajattua, vaan yhä enemmän maantieteellisesti rajoja rikkovaa. Maailman markkinoiden integroituminen ja liiketoimintojen kansainvälistyminen etenevät jatkuvasti kiihtyvällä nopeudella. Maailman valuutta- ja rahamarkkinat yhdentyvät ja maat ovat yhä enemmän riippuvaisia maailmanmarkkinoilla vallitsevista voimista. Kaikissa maanosissa etenevistä alueellisista yhdentymisistä, meille läheisin ja meihin eniten vaikuttavin on Eurooppaan syntyneet yhteismarkkinat. (Äijö 2001, 7-8.) Tämän tyylliset yhteismarkkinat sekä maailmantalouden muutokset ohjaavat yhä useampia yrityksiä tarkastelemaan ja siirtymään kotimaan rajojen ulkopuolelle. Vaikka tällä hetkellä maailmanlaajuinen taloudellinen taantuma riepotteleekin yrityksiä, tulee Suomessa niin pienien kuin suurien yritysten varautua kansainvälisen liiketoiminnan edellytyksiin ja sen mukana tuleviin paineisiin. Taantumasta johtuen yritysten uusinvestointihalukkuus on laskenut vauhdilla ja sopeutuminen taantumaan on alkanut. Olemmekin viimeisen vuoden aikana saaneet nähdä ja lukea huomattavan paljon uutisia, kun suuret yritykset irtisanovat työntekijöitä ja sulkevat tehtaitaan ja pieniä yrityksiä ajautuu konkurssiin. Suomessa suuressa ahdingossa ovat ns. Suomen selkäranka yritykset eli pk-yritykset.

Tilastokeskuksen Yritys- ja toimipaikkarekisterin mukaan vuonna 2007 Suomessa toimi yhteensä 308 917 yritystä. Näistä, mikroyrityksiä eli alle 10 henkeä työllistäviä oli 94,2% ja pieniä yrityksiä eli 10-49 henkeä työllistäviä 4,8% sekä 50-249 henkeä työllistäviä keskisuuria yrityksiä oli 0,8%. Kaiken kaikkiaan 99,8 % Suomen yrityksistä on pk-yrityksiä. Yhdessä ne työllistävät lähes kaksi kolmasosaa maamme työssäkäyvästä väestöstä. Vaikka pk-yrityksillä on huomattavan suuri rooli maamme kansantuotteen muodostumisessa ja taloudessa yleisesti, ei niiden suuri lukumäärä ole ratkaiseva menestystekijä. Vähintään yhtä tärkeää on, että yritykset kasvavat eli

luovat uusia työpaikkoja ja ovat innovatiivisia uusien tuotteiden, liiketoimintamallien, palveluprosessien sekä tuotantomenetelmien kehittämisessä. Globaalissa kilpailussa yritysten tuotanto ja työ, kuten myös tutkimus- ja kehitystoiminta siirtyvät jatkuvasti enemmän tai vähemmän alueille, joilla tekeminen on kannattavinta. Tästä aiheutuneet hintapaineet ovat pakottaneet myös Suomessa toimivia yrityksiä siirtymään alhaisemman kustannustason maihin. (Kurkilahti & Äijö 2007, 137.) Suomi tarvitsee paljon lisää kasvuyrityksiä korvaamaan suurten yritysten ulkomaille viemiä työpaikkoja ja edistämään talouden rakennemuutosta. Pulaa on varsinkin kasvuhaluista ja –kykyisistä keskisuurista yrityksistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.) Suomen Yrittäjät ja Finnvera Oyj:n tekemän vuoden 2009 pk-yritysbarometrin mukaan vain 7% pk-yrityksistä kertoo olevansa voimakkaasti kasvuhakuisia. Tämän lisäksi kolmasosa yrityksistä aikovat kasvattaa toimintaansa mahdollisuuksiensa mukaan. Teollisuudessa kasvuhakuisuus keskittyy suuresti uusien markkinoiden avaamiseen ja viennin lisäämiseen.

Huolimatta siitä, että pk-yrityksillä on erittäin suuri merkitys Suomen kansantalouteen, niiden vienti on vielä suhteellisen alhainen. Potentiaalia Suomesta kuitenkin löytyy. Jotta tulevaisuudessa kuullaan vielä menestystarinoita yritysten kansainvälistymisestä, tarvitsevat pk-yritykset lisää apua, tukea ja tietoa kansainvälistymisen eri osa-alueista. Yritykset tarvitsevat voimavaroja kansainvälisen toiminnan käynnistämiseen, tietoa kohdemaiden markkinoista sekä eri kulttuurien ja kauppataapojen ymmärrystä (Selin 1997, 5). Yritysten kansainvälistä kasvua ja sen toteuttamisen keinoja sekä sen tuomia mahdollisuuksia tulisi korostaa, jotta pk-yritysten kasvuhakuisuus lisääntyisi. Suomen markkinat ovat kovin pienet ja keskittyneet eivätkä ne siitä enää kasva, näin yritysten kasvu edellyttää useimmille yrittäjille kansainvälistymistä jo elinkaaren alkumetreillä (Kurkilahti & Äijö 2007, 88). Näin ollen pk-yrityksen kansainvälistymisstrategian kehittämisen tutkiminen on oleellista.

Yleisesti yritysten kansainvälistymistä ja sen eri strategioita on tutkittu paljon. Kuitenkaan kaikkia tutkimuksia aiheesta ei voida hyödyntää jokaisessa yrityksessä. On ihan eri asia tutkia esimerkiksi pienen yrityksen

kansainvälistymistä, kuin suuren. Tutkimus tehtynä, jonkun tietyn yrityksen näkökulmasta on aina ainutlaatuinen. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan aihetta konepajateollisuudessa toimivan pk-yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeyritykselle aihe on erittäin ajankohtainen, sillä se on kesällä 2009 irtautunut suuresta globaalista konepajakonsernista ja on nyt sopeutumassa pk-yrityksen toimintatavoille. Lisäksi kohdeyritys on vahvasti kasvuhakuinen ja on tekemässä sen eteen suuria kehitysmuutoksia liiketoimintakonseptissaan. Aiheen merkitystä korostaa vielä se, että yrityksen valmistamien päätuotteiden markkinat sijaitsevat ensisijaisesti kotimaan rajojen ulkopuolella, joissa yritys haluaa laajentaa markkinaosuuttaan. Yrityksellä on tarkoitus levittäytyä myös uusille potentiaalisille toimialoille. Tutkimuksen aihe on hyvin merkityksellinen myös muiden pk-yrityksien kannalta globalisaatiosta johtuvan kovan kilpailun kiristyessä markkinoilla. Tästä johtuen etenkin koneenrakennusteollisuuden monet päähankkijat ovat korostaneet tarvetta alihankkijoidensa kansainvälistymiseen (Finpro ry 2008).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tässä tutkimuksessa keskitytään konepajateollisuuden pk-yrityksen kansainvälistymisstrategian kehittämiseen, jossa tavoitteena on kartoittaa ja analysoida eri vienninedistämiskeinoja. Tutkimuksessa perehdytään ensin teoreettisella tasolla pk-yrityksen kansainvälistymiseen ja kansainvälisen liiketoiminnan yritysکوhtaisiin edellytyksiin sekä pk-yritykselle soveltuviin kansainvälisiin operaatiomuotoihin ja niiden valintaprosessiin. Tämän jälkeen teoriaa hyödyntämällä syvennyttään yksityiskohtaisemmin tutkimuksen kohdeyrityksen analysointiin ja kehittämiseen, vienninedistämiseen keskittyen. Näin ollen tutkimuksen pääongelma voidaan esittää seuraavasti:

Millaisilla strategisilla vienninedistämiskeinoilla pk-yritys voi laajentua ja kasvattaa vientiään sekä tunnettuuttaan kansainvälisillä markkinoilla?

Koska aihealue on niin laaja, on tämä opinnäytetyö rajattu käsittelemään aihetta kansainvälisen liiketoiminnan pk-yritykselle asettamien yritysکوhtaisten edellytysten ja pk-yritykselle mahdollisten operaatiomuotojen pohjalta. Jotta

tutkimuksessa päästään tarkemmin rajausten sisään ja itse aiheeseen kiinni, on se jaettu vielä kahteen alaongelmaan jotka ovat:

- *Mitä sisäisiä resursseja pk-yritykseltä yleisesti edellytetään, jotta se olisi valmis kansainväliseen liiketoimintaan?*
- *Millaisia eri operaatiomuotoja pk-yrityksellä on valittavanaan ja kuinka se valitsee juuri sille sopivan muodon?*

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on toimia toimeksiantajayrityksen kehitys-/tietopakettina kansainvälistymisen ja vienninedistämisen eri keinoista ja mahdollisuuksista. Tarkoituksena on hahmottaa yrityksen tämän hetkisiä kansainvälistymisvalmiuksia ja tutkia miltä osin yritys täyttää kansainvälisen liiketoiminnan edellytyksiä sekä pyrkiä löytämään kehitysideoita puutteellisiin resursseihin. Tutkimus on tehty kohdeyrityksen tarpeiden ja tavoitteiden mukaan, joten tarkoituksena on antaa tukea yrityksen tulevaisuuden kansainvälistymistä ja vienninedistämistä koskeviin suunnitelmiin ja päätöksentekoon.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessä tutkimuksessa lähtökohtana toimii todellisen elämän kuvaaminen, jossa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on pikemminkin löytää ja paljastaa tosiasioita ns. uuden tiedon löytäminen kuin jo olemassa olevien totuuksien todentaminen. (Hirsjärvi ym. 1997, 152.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä on tässä tutkimuksessa käytetty mm. erilaisten dokumenttien sisällön analyysia, kyselylomakehaastattelua, avointa haastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Empiriaosuudessa erilaisina dokumentteina toimivat toimeksiantajayrityksen sisäiset raportit. Kyselylomakehaastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska ajateltiin vastaajien uskaltavan olevan niissä riittävän kriittisiä ja näin saataisiin mahdollisimman totuudenmukaisia vastauksia. Näitä vastauksia vahvistamaan ja yksityiskohtaisemman tiedon saamiseksi suoritettiin myös

avoimia haastatteluja, jossa selviteltiin haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä. Kaiken tämän tukena toimi tutkimuksen oleellisin tiedonkeruumenetelmä, osallistuva havainnointi, jossa tyypillistä on, että tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan heidän ehdoilla (Hirsjärvi ym. 1997, 203).

2 Kansainvälinen liiketoiminta pk-yrityksen silmin

2.1 Kansainvälistyminen

Usein ajatellaan, että vain suuret ja toimintansa vakiinnuttaneet yritykset toimivat kansainvälisesti, mutta nykypäivänä tämä ei pidä enää paikkaansa. Pk-yritykset toimivat kotimaan ulkopuolella siinä missä isotkin, ja useat vastaaloittaneetkin yritykset pyrkivät lähtökohtaisesti kansainvälistymään. Kansainvälistyminen on yhä yleisempi keino vahvistaa ja turvata yrityksen pitkän tähtäimen asemaa alati muuttuvassa kilpailutilanteessa. Avautuneet sisämarkkinat ovat synnyttäneet uudet kilpailuolosuhteet, jotka osaksi rohkaisevat sekä pakottavat yrityksiä toimimaan kansainvälisessä ympäristössä. Tällaisessa tilanteessa on yleistä, että yritys pyrkii hyödyntämään ympäristön tuomat mahdollisuudet, sillä kansainvälistyminen tarjoaa mahdollisuuden liiketoiminnan laajentamiseen ja kannattavuuden parantamiseen. On kuitenkin huomioitava, että tähän liittyy myös suuri määrä riskejä, jotka on tiedostettava ja osattava hallita menestyksen saavuttamiseksi. (Fintra 2001, 9; Karhu 2002, 3.)

Nykyisessä globalisoituvassa maailmassa voidaan sanoa, että lähes kaikki yritykset kansainvälistyvät. Tämä voi tapahtua joko passiivisesti kun yrityksen asiakkaat ja kilpailijat kansainvälistyvät tai aktiivisesti kun yritys laajentaa omaa toimintaa kansainvälisille markkinoille. (Äijö 2001.) Useimmat EU:n tuomat muutokset ovat vaikuttaneet suoraan Suomen kotimarkkinayrityksiin. Tästä johtuen muutos kotimarkkinayrityksestä vientiyritykseksi voi tapahtua jopa huomaamatta, koska monet asiat EU:n määräysten myötä ovat yrityksissä automaattisesti kunnossa. (Selin 2004, 11.) Yritysten perustavoitteiden eli kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja kannattava toiminta tietää yhä useammalle yritykselle kansainvälistymistä. Menestyminen kansainvälisessä kilpailussa edellyttää hyvää toiminnan strategista suunnittelua. Varsinkin pk-sektorilla, missä toimintaa harjoitetaan pienin ja rajallisin voimavaroin ovat vaatimukset korkealla. (Selin 1997, 5.)

Kansainvälistymisestä on olemassa suuri määrä erilaisia määritelmiä ja tästä syystä sitä on vaikea kiteyttää johonkin tiettyyn. Petri Ahokangas ja Timo Pihkala määrittelevät kirjassa *Kansainvälistyvä yritys* (2002, 7) kansainvälistymisen olevan prosessi, jossa yritys tai yksilö kehittää itselleen valmiuksia toimia erilaisissa, kansallisesti tai kulttuurillisesti rajaamattomissa toimintaympäristössä. Kasvavien pk-yritysten näkökulmasta kansainvälistymisen prosessia voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Yritykselle kansainvälistyminen tarkoittaa niin kansainvälisen operaatiomuodon valintaa kuin myös uusia edellytyksiä tuotteiden ja palveluiden, markkinoiden, organisaation rakenteen, henkilöstön, rahoituksen ja organisaation kyvykkyyden kannalta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 17.)

Perinteisen kansainvälistymisnäkemys mukaan yritykset lisäävät vähitellen sitoutumistaan kansainväliseen toimintaan ja kansainvälisen asiakaskuntansa laajentamiseen. Tällainen laajentuminen voi tapahtua uusissa maissa tai uusien asiakasryhmien kautta, mutta oletuksena kuitenkin on, että yritykset kansainvälistyvät noudattaen ns. pienimmän vastuksen lakia eli haetaan kasvua lähellä ja helposti aloitettavissa olevilta markkinoilta. Nykyaikaisten, niin sanottujen uusien yritysten toimintatavan katsotaan tässä suhteessa olevan lähes päinvastainen. Niiden toiminta näyttää siten taas noudattavan suurimman vastuksen lakia. Kansainvälinen toiminta saatetaan aloittaa sieltä, missä markkinat ovat suurimmat ja kilpailu tiukinta. Jos näillä markkinoilla menestyään, saatetaan asiakkaita lähteä hakemaan myös muilta alueilta. Tällaista esiintyy usein erityisesti b-to-b markkinoilla, joilla yrityksen palvelukyvyllä ja asiakkaan luottamuksella yritystä kohtaan on suuri merkitys. Näillä markkinoilla yrityksen tunnettuus ja imago syntyvät usein aikaisempien referenssien pohjalta ja siksi yrityksen on viisainta aloittaa vaikeimmasta asiakkaasta, jonka vaatimustaso on korkeimmalla. Näin yritys osoittaa muillekin markkinoilla oleville potentiaalisille asiakkaille olevansa varteenotettava toimittaja. Tällaisiin uusiin yrityksiin voidaan liittää yleiseen käyttöön nousut termi *born global*. Tällä tarkoitetaan uutta, alkavaa yritystä, joka jo syntyessään toimii globaalisti tai ainakin on globaalisti suuntautunut. Yleensä tällaisen yrityksen perustajat ovat jo aikaisemmin työskennelleet globaalisti toimineessa

yrityksessä ja nähneet mahdollisuuden luoda uusi yritys maailmankartalle. (Ahokangas & Pihkala 2002, 15-17.)

Seuraavaksi otetaan katsaus kansainvälistymisen johtamiseen, jossa kerrotaan eri johtamistapoja perustuen eri oletuksiin.

”Ehkä voidaankin väittää, että kansainvälistyminen on enemmän yritysjohton tai yrittäjän tavoite tai ajattelutapa – tai tapa määrittää yrityksen toimintaympäristö – kuin teoreettinen tai strateginen määrittelykysymys. Tällaisesta näkökulmasta voidaan nähdä kolme erilaista tapaa johtaa yrityksen kansainvälistymistä: kotimarkkinakeskeinen, markkinakeskeinen ja aluekeskeinen johtamistapa.” (Ahokangas & Pihkala 2002, 17.)

Kotimarkkinakeskeisessä johtamistavassa yrityksessä voidaan tehdä, joko tietoisesti tai tiedostamatta oletus siitä, että kotimarkkinat toimivat samalla tavalla kuin ulkomaiset markkinat. Näin yrityksen kansainvälistä liiketoimintaa, kuten vientiin tarkoitettuja tuotteita ja niiden ominaisuuksia, viennin markkina- ja jakelukanavia, sopimuksia ja ym. koskevat päätökset perustuvat kotimarkkinoilta kerättyihin tietoihin ja kokemuksiin eikä niihin oletuksen mukaisesti tarvitse kansainvälistymisen takia tehdä muutoksia. Tällainen tapa saattaa olla toimiva, jos kaikilla yrityksen toimimilla markkinoilla kysyntä, asiakastarve ja jakelukanavat ovat suunnilleen samanlaisia. Toisaalta tällainen toimintatapa saattaa myös kuvastaa yrityksiä, joilla on vain vähän kokemusta kansainvälisistä markkinoista ja joiden vienti tapahtuu välikäsiin, kuten kotimaisten tai ulkomaisten agenttien kautta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 18.)

Markkinakeskeisessä toimintatavassa yrityksen kansainvälistymistä koskevat asiat perustuvat paikallisesti kussakin maassa erikseen kerättyihin kokemuksiin ja tietoihin. Tällaisessa toimintatavassa oletuksena on, että kukin maa on erilainen ja tällöin tuotteet ja niiden ominaisuudet, jakelukanavat, markkinointi jne. sopeutetaan ellei kokonaan niin ainakin jossain määrin paikallisiin olosuhteisiin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 18.)

Aluekeskeisessä eli globaalissa toimintatavassa kansainvälisiä markkinoita, tuotteita ja niiden ominaisuuksia, tuotantoa, markkinointia, jakelua jne. koskevat päätökset kohdistetaan joko johonkin tiettyyn globaaliin markkinakenttään, esimerkiksi internetin tai suurten laitevalmistajien kautta standardeihin

tukeutuen, tai sitten useiden maiden ryhmiin alueellisesti. Tällöin oletuksena on, että yrityksen kansainvälisen toimintatavan valintaprosessissa kohdemaan kulttuurilla ja muilla ominaisuuksilla ei ole suurta merkitystä. Siten taas sillä, että näitä globaaleja toimialoja hallitaan usein standardien kautta ja, että toimialalla tai tuoteryhmässä on yleensä muutamia hallitsevia pelaajia, joiden toimintatapoihin pk-yritysten on enemmän tai vähemmän sopeuduttava on suurta merkitystä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 19)

2.2 Millaiset syyt saavat yrityksen ryhtymään kansainväliseen liiketoimintaan?

Ryhtyäkö vientiin vai eikö? – on monen yrityksen suurimpia pohdinnan aiheita. Tähän kysymykseen vastatakseen yrityksellä on oltava selkeä näkemys nykytilanteesta sekä visioita tulevaisuuden kannalta. Vientitoiminnan käynnistäminen tai uusille markkinoille laajentaminen tarkoittaa yritykselle uuden toimintamallin omaksumista. Vientitoiminnan aloittaminen edellyttää ennen kaikkea yrityksen johdon totaalista sitoutumista uusiin haasteisiin ja päätöksiin sekä uuden toimintamallin sisäistämistä, ennen kuin niitä voidaan odottaa muilta työntekijöiltä. (Selin 2004, 15.) Tämä korostuu ennen kaikkea pk-yrityksissä, joissa johtajista vähintäänkin toimitusjohtaja omistaa osan yrityksestä, ellei kokonaan.

Yhä useammissa menestystä tavoittelevissa yrityksissä, viennillä on entistä tärkeämpi rooli. Vientitoiminnan on aina tuotettava selvää hyötyä yritykselle, jotta näin tapahtuisi, on sen oltava kannattavaa ja jatkuvaa sekä kasvusuuntaista. Yrityksen tulee tarkkaan puntaroida niitä syitä, jotka vaikuttavat vientitoiminnan käynnistämiseen sekä arvioida onko viennin aloittaminen yritykselle todella tarpeellista ja jos on, niin miksi? Päätös vientitoiminnan käynnistämisestä ei koskaan saa olla perustelematon. Ellei riittäviä perusteluja löydetä, on kannattavaa siirtää käynnistämisen ajankohtaa ja pyrkiä kehittämään ja kasvattamaan toimintaa toisin keinoin. (Fintra 2001, 9; Selin 1997, 18.)

Kansainvälistymisellä yritys tavoittelee luonnollisesti mahdollisimman monia etuja jotka toimivat yritykselle motiiveina viennin käynnistämiseen. Huolimatta

kaikista tutkimuksista ja haastatteluista, joissa yleensä tuodaan esiin suuri määrä erilaisia motiiveja ja syitä kansainvälistymiselle, voidaan pitkällä tähtäimellä kaikki syyt kiteyttää yhteen syyhyn: yrityksen kasvun ja tuloksen turvaaminen. (Äijö 2001, 15.)

Yrityksen kiinnostus vientitoimintaan saattaa syntyä useamman erilaisen impulssin seurauksena. Näitä impulsseja voi syntyä joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Impulssit sisältävät aina joko ongelman johon kansainvälistymisellä haetaan ratkaisua tai mahdollisuuden johon halutaan tarttua. (Larimo ym. 2000, 62.) Kirjassaan *Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja* (2002, 18) Kari Karhu määrittelee tällaiset impulssit kahteen eri kategoriaan, kansainvälistymiseen houkutteleviin ns. imutekijöihin ja siihen pakottaviin ns. painetekijöihin. Kirjassa *International Business* (2005, 352-354) Czinkota ym. jakavat nämä tekijät puolestaan proaktiivisiin ja reaktiivisiin tekijöihin. Proaktiiviset ovat yrityksen sisältäpäin tulevia ärsykeitä, jotka kannustavat kansainväliseen toimintaan. Reaktiiviset siten taas ovat ärsykeitä, jotka aiheuttavat yritykselle tarpeen vastata ja sopeutua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin eli toisin sanotusti pakottavat yrityksen kansainväliseen toimintaan. Alla olevassa taulukossa on esitelty muutamia esimerkkejä kansainvälistymisen taustalla olevista tekijöistä (Taulukko 1).

Taulukko 1. Tekijöitä kansainvälistymisen taustalla. (Karhu 2002, 18; Czinkota ym. 2005, 352-354.)

Proaktiivisia tekijöitä / Imutekijöitä	Reaktiivisia tekijöitä / Painetekijöitä
<ul style="list-style-type: none"> • ulkomaisten markkinoiden suuruuden tarjoamat mahdollisuudet • mahdollisuus vahvistaa kilpailuasemaa • mahdollisuus kausivaihteluiden tasaamiseen • ulkomailla tuotteille ilmennyt kysyntä • syntyneet kansainväliset yhteydet • mahdollisuus rahoituksen ja avustuksen saamiseen • pyrkimys parantaa yrityskuvaa • liikevoittoetu • ainutlaatuiset tuotteet • teknologiaetu • yksinomainen tieto • veroetu • skaalaetu eli mittakaavaetu 	<ul style="list-style-type: none"> • kotimarkkinoiden pienuus • heikko kysyntätilanne kotimaan markkinoilla • kotimarkkinoiden avoimuus kansainväliselle kilpailulle • kilpailijoiden kansainvälistyminen • pyrkimys varmistaa tuotantopanosten saatavuus • pyrkimys välttää kotimaan byrokratiaa ja rajoitteita • kilpailupaineet • liikatuotanto ja -kapasiteetti • kotimarkkinoiden saturaatio • maantieteellinen ja henkinen läheisyys asiakkaisiin • asiakkaiden kansainvälistyminen

2.3 Kansainvälistymisen ja vientitoiminnan edellytykset

Yrityksen pohtiessa kansainvälistymistä ja perusteltuja syitä siihen on sen myös otettava huomioon kansainvälistymisen edellytykset ja niihin vaikuttavat tekijät. Kansainvälinen toimintaympäristö tuo yritykselle suuren määrän uusia edellytyksiä, joita yrityksen tulee arvioida kriittisesti ennen lopullista kansainvälistymispäätöstä ja operaatiomuodon valintaa. Kriittinen arviointi auttaa yritystä rajoittamaan potentiaalisten operaatiovaihtoehtojen lukumäärää, sillä kukin operaatiomuoto asettaa yritykselle erilaisia edellytyksiä. Kansainvälistymisen edellytyksistä puhuttaessa tarkoitetaan yritykseen ja sen tuotteisiin liittyviä sisäisiä tekijöitä sekä markkinaolosuhteisiin liittyviä eli siten yrityksestä riippumattomia seikkoja. (Karhu 2002, 19.) Tässä työssä keskitytään pääsääntöisesti vain yrityksen sisäisesti vaikutettavissa oleviin kansainvälistymisen edellytyksiin eli yritys- ja tuotekohtaisiin tekijöihin. Näitä käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

2.3.1 Yrityskohtaiset edellytykset

Edellytysten arviointiprosessi on usein hyvä aloittaa yritykseen liittyvistä tekijöistä, koska näistä on yleensä tietoa saatavilla ja se on helpoimmin analysoitavissa. Yrityksen omat valmiudet ja edellytykset luovat perustan kaikelle muulle tutkimiselle ja suunnittelulle, joten niiden arviointi on syytä tehdä huolella. Tarvittaessa voidaan käyttää ulkopuolisten asiantuntijoiden apua, jolloin yrityksen osaamisesta ja vahvuuksista sekä puuttuvien valmiuksien kehittämistarpeista saadaan mahdollisimman oikea kuva. (Fintra 2001, 11.) Yrityskohtaiset edellytykset voidaan jakaa taloudellisiin ja toiminnallisiin resursseihin.

Taloudelliset resurssit

Yrityksen taloudelliset resurssit rakentuvat yrityksen kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. Näistä tärkein on kannattavuus, sillä se toimii perustana maksuvalmiudelle ja vakavaraisuudelle. Jotta yritys yleisesti pärjäisi kilpailussa edellyttää se, että vähintäänkin yksi näistä talouden

perusteista on kunnossa. Kansainvälistyville yrityksille tämä ei kuitenkaan pelkästään riitä. Niiden kohdalla kaikkien kolmen peruselementin tulee olla hyvässä kunnossa, ennen kuin voidaan olettaa yrityksellä olevan edellytyksiä menestymiseen kansainvälistymisessä. (Karhu 2002, 20)

Yhtenä yrityksen kasvunvaiheena kansainvälistymisessä toimii ns. kuoleman laaksoon ajautuminen. Tällä tarkoitetaan vaihetta, jossa yritys ei ole enää erikoistuva pienyritys, eikä suurtuotannon etuja hyödyntävä suuryritys. Tällaisessa tilanteessa, jossa yrityksen kannattavuus on heikkoa ja samanaikaisesti kasvuun tarvittavat investoinnit edellyttävät suuria rahoituksellisia voimavaroja tulee yrityksellä olla ennen kansainvälistymistä kerrytettyä vakavaraisuutta, mikä mahdollistaa sille pelivaran. (Karhu 2002, 21)

Yrityksiltä edellytetään huomattavia investointeja käyttöomaisuuteen ja henkilöstöön jo heti kansainvälistymisen alkumetreillä. Tämä korostaa entisestään aikaisemmin mainittuja yrityksen talouden peruselementtien kunnossa oloa. Tarvittavan tuotanto- ja toimituskapasiteetin luominen edellyttää investointeja rakennuksiin, koneisiin ja laitteisiin. Investointeja ovat myös ulkomaisiin tytäryhtiöihin tehtävät pääomasijoitus panostukset. Kansainvälistyminen edellyttää osaavaa henkilökuntaa ja siksi myös siihen on panostettava. Usein kansainvälistyvällä yrityksellä ei ole riittävästi kansainvälistä osaamista omaavaa henkilöstöä, joten yrityksen tulee suorittaa ns. pehmoinvestointeja, jotka pitävät sisällään osaavan henkilöstön palkkaamisen ja mahdollisen kouluttamisen. Joskus kansainvälisen liiketoiminnan harjoittaminen saattaa edellyttää huomattavia investointeja myös varastoihin, näin yritys pyrkii varmistamaan riittävän toimituskyvyn kaikkina ajankohtina. (Karhu 2002, 22.)

Kaikkien aikaisemmin mainittujen investointien lisäksi yrityksen on investoitava huomattavia summia myös markkinointiin. Kilpailu laajoilla kansainvälisillä markkinoilla edellyttää yrityksiltä suhteellisesti suurempia markkinointipanostuksia kuin kotimarkkinoilla. On myös otettava huomioon, että markkinointitoimenpiteiden kustannukset saattavat poiketa huomattavasti kotona totutusta. (Karhu 2002, 22.)

Kansainvälistyminen tuo suuria investointitarpeita, jotka tekevät yritykselle erittäin vaikeaksi jatkuvasti ylläpitää riittävän korkeaa vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Tällainen on huomioitava, kun ryhdytään rakentamaan liikesuhteita ulkomaisiin asiakkaisiin, sillä he usein vaativat tilinpäätöstietojen esittämistä ennen toimintaan ryhtymistä. Heikko vakavaraisuus ja maksuvalmius voi helposti muodostua kaupan syntymisen esteeksi, jos asiakas pitää näitä uhkana liikesuhteen jatkuvuudelle. Kansainvälisessä kaupankäynnissä maksuajat ovat usein moninkertaisesti pidempiä kuin kotimarkkinoilla, mikä sinänsä lisää maksuvalmiuden ylläpitämisen vaikeutta. Ilman kilpailukykyisen maksuajan myöntämistä kaupan syntyminen saattaa olla käytännössä mahdotonta, joten yrityksellä tulee olla resursseja sopeuta pitkiinkin maksuaikoihin. (Karhu 2002, 22-23.)

Jos yrityksen taloudelliset resurssit ovat niukat, kansainvälistyminen tapahtuu todennäköisimmin perinteisen vientikaupan tai joidenkin sopimusoperaatioiden muodossa, sillä ulkomaiset investoinnit toisivat vain lisätaakkaa rahoitusjärjestelyihin. Sopimusoperaatioissa rahoituksen helppouden kannalta lisensointi ja sopimusvalmistus olisivat varteenotettavia vaihtoehtoja. (Karhu 2002, 23.)

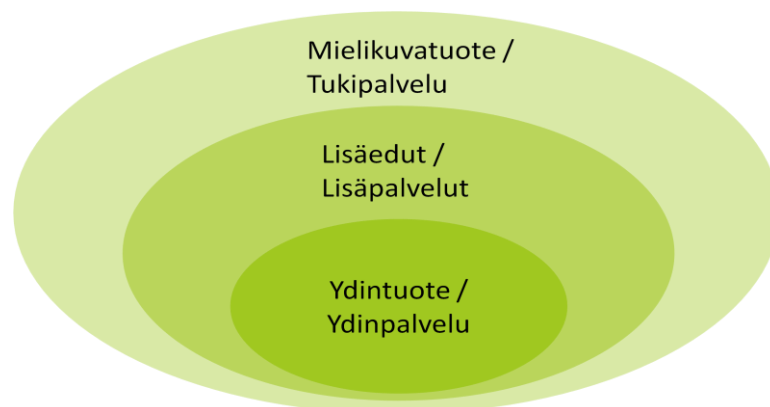
Toiminnalliset resurssit

Taloudellisten resurssien ohella yrityksen toiminnalliset resurssit, kuten tuotannollinen, markkinoinnillinen ja hallinnollinen suorituskapasiteetti sekä henkilöstön henkiset resurssit eli osaamiskapasiteetti on oltava kansainvälisen toiminnan edellyttämällä tasolla. Jotta kansainvälinen yritys pystyisi mahdollistamaan asiakkaan suurimmatkin tilaukset on sen tuotantokapasiteetti oltava huomattava. Käytännössä asiakkaat on pystyttävä vakuuttamaan toimintakyvystä jo etukäteen, sillä muuten suuret tärkeät tilaukset voivat todennäköisesti jäädä saamatta. Siirryttäessä kansainväliseen ympäristöön vaatimuksia markkinoinnin resursseille asettavat etäisyyksistä johtuva matkustustarpeiden lisääntyminen sekä markkinatutkimuksien ja markkinaviestinnän vaikeampi toteutettavuus. Myös yrityksen hallinnollisilta resursseilta edellytetään paljon, esimerkiksi organisaation johtamisessa ja

rahasprosessien hallinnassa. Henkilöstön resursseihin liittyvät edellytykset kohdistuvat pääsääntöisesti henkilöstön osaamiseen tuotannossa, markkinoinnissa ja hallinnossa sekä näissä tehtävissä toimivien henkilöiden kielitaitoon, kulttuurituntemukseen ja sopeutuvuuteen erilaisiin ympäristöihin ja kulttuureihin. Eniten näitä resursseja edellytetään kansainvälisen myynnin ja markkinoinnin henkilöiltä sekä yritysjohtolta. (Karhu 2002, 25.) Pk-yritysbarometrin 1/2009 mukaan suomalaisten pk-yritysten suurimmat kehittämistarpeet kansainvälistymisessä ovat juuri markkinointi ja myynti. Näin voidaan sanoa, että panostusta kansainväliseen markkinointiin ei kannata vähätellä.

2.3.2 Tuotekohtaiset edellytykset

Kansainvälistymisessä myös vientituotteelle riittää haasteita. Tuotekohtaisia edellytyksiä analysoitaessa mitataan tuotteen soveltuvuutta kansainvälisille markkinoille. Tuotteen mahdolliseen vientimenestykseen vaikuttavat tuotekäsitteen kaikki tasot eli ydintuote ja siihen rakennetut lisäedut sekä kokonaisuuden ympärille rakennettu mielikuvatuote. Palvelutuotteen tasoista käytetään puolestaan nimityksiä ydinpalvelu, lisäpalvelu ja tukipalvelu. (Karhu 2002, 26)



Kuvio 1. Tuotekäsitteen tasot (mukaillen Karhu 2002, 27)

Saavuttaakseen vientimenestystä tuotteella tai palvelulla on yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun luotava suurempaa lisäarvoa asiakkaalle kuin kilpailijoiden. Tuotteen tai palvelun paremmuus on oltava selkeästi havaittavissa, sillä

erottamattomuus tai vain vähäinen eroavaisuus kilpailijoista voi kovassa kilpailutilanteessa helposti johtaa epäonnistumiseen, ellei yrityksellä ole huomattavaa kustannusetua kilpaileviin yrityksiin nähden. Sen sijaan, että toimitaan tuotepainotteisella ajattelutavalla on pyrittävä asiakaslähtöiseen ajatteluun. Tämä tarjoaa paljon paremmat mahdollisuudet luoda uudenlaista lisäarvoa asiakkaalle. Näin päästään irti oman toiminnan näkökulmasta ja niin sanotusta ”valmistamisesta” ja päästään kiinni asiakkaalle tarjottaviin ratkaisuihin, jolloin luodaan parempia tuote- tai palvelukokonaisuuksia heidän tarpeiden mukaan. Tuotteen tai palvelun tuoma lisäarvoetu voi perustua minkä tahansa aiemmin mainitun tason ominaisuuksiin. On kuitenkin huomioitava, että tuotteen ominaisuudet ovat oleellisia vain, jos ne sopivat asiakkaiden tarpeisiin. On aivan turha liittää tuotekokonaisuuteen osia tai komponentteja, joista asiakas ei ole kiinnostunut, sillä asiakas ei osta ominaisuuksia, vaan ratkaisua tarpeisiinsa. (Karhu 2002, 26; Selin 2004, 19-21.)

Kotimaassa myyty tuote- tai palvelukokonaisuus voi soveltua kansainvälisille markkinoille joko sellaisenaan tai markkina-aluekohtaisesti jossakin määrin muunneltuna, kuten mm. ostajan tarpeiden ja toiveiden sekä kohdemaan kulttuuri- ja kulutustottumusten mukaiseksi. Joillakin markkina-alueilla muuntelutarvetta ei välttämättä ilmene lainkaan, kun taas toisaalla edellytetään erittäin merkittäviä muutoksia. Tällaiset muutokset saattavat asettaa yritykselle suuriakin haasteita. Muutostarve voi kohdistua kaikille tuotetasoille. Ydintason muuntelutarve johtuu usein kohdemarkkina-alueen erilaisista määräyksistä ja standardeista, kun taas ulompien tasojen muuntelut perustuvat markkinoinnillisen kilpailuedun luomiseen ja kehittämiseen. (Karhu 2002, 26-27; Selin 2004, 19.) Selin esittää kirjassaan *Vientitoiminnan käsikirja* (2004, 20) kolme erilaista vaihtoehtoa, joilla yritys voi toteuttaa vientituoteratkaisujaan.

- Myydä tuote samanlaisena kuin kotimaassakin. Vain pakolliset muutokset tehdään, kuten tavaran merkintä, pakkaus ja käyttöohjeet
- Sopeuttaa tuote kunkin kohdealueen mukaisesti
- Kehittää vientiin kokonaan uudet tuotteet

Tuotekohtaiset kansainvälistymisen edellytykset saattavat jossakin määrin vaikuttaa operaatiomuotojen valintaan. Jos yrityksen keskeisenä kilpailukeinona toimii ydintuotetta täydentävien ulompien tuotetasojen ominaispiirteet, on tuotetta yleensä toimivinta ja edullisinta markkinoida kohdemarkkinoilla toimivan edustajan tai siellä sijaitsevan oman toimintayksikön kautta. Joidenkin tuotteiden kohdalla paikallisuus voi nousta, niin merkittäväksi, ettei markkinointi kotimaasta käsin ole kannattavaa.

2.4 Kilpailustrategiat ja kilpailuedun muodostuminen

Kansainvälisessä kilpailussa yrityksen on pystyttävä olemaan valitsemillaan markkinoilla paras tai ainakin yksi johtavista toimijoista, muuten bisnes on määritelty väärin tai on vielä keskeneräinen. Kilpailustrategian ja kilpailuedun rakentamisessa keskeisin kysymys kuuluu: mihin yrityksen menestys markkinoilla perustuu? Tähän kun yritys osaa perusteellisesti vastata, puolet strategiatyöstä on jo suoritettu. Jotta, määriteltäessä yrityksen menestyksen perustaa, vastauksesta tulisi selkeä on tärkeää käyttää siinä kriteeriä ”asiakkaan kannalta parhaita kilpailijoita parempi”. On tärkeää hahmotella myös sisäiset ja ulkoiset menestyksen perustat. Sisäisillä paremmuuksilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä ominaisuuksia ja toimintoja eli ylivoimaista osaamista. Ulkoiset paremmuudet ovat asiakkaille näkyvissä ja esitettävissä olevat asiat eli ylivoimainen asiakashyöty. Menestyminen edellyttää myös sellaisten tekijöiden ymmärtämistä, joissa on oltava asiakkaan kannalta vähintään yhtä hyvä kuin parhaat kilpailijat. Tällaisia tekijöitä kutsutaan niin sanotusti kynnystekijöiksi. (Kurkilahti & Äijö 2007, 144-155.) Menestyksen perusta koostuu siis seuraavanlaisesti:

Ylivoimainen asiakashyöty

- Tärkeimmät syyt, miksi asiakas ostaa meiltä eikä kilpailijoilta?
- Missä asioissa olemme asiakkaan kannalta parhaita kilpailijoita selvästi parempia?

Ylivoimainen osaaminen

- Missä sisäisissä resurssitekijöissä, osaamisessa ja toiminnoissa olemme selvästi parhaita kilpailijoita parempia? Mitä osaamme konkreettisesti tehdä paremmin?

Sisäiset ja ulkoiset kynnystekijät

- Missä asioissa on oltava asiakkaan silmissä yhtä hyviä kuin parhaat kilpailijat?

Päällimmäisenä edellytyksenä menestyksekkääseen liiketoimintaan on vaikeasti jäljiteltävän kilpailuedun luominen. Vuosi vuodelta yritysten on aina vain vaikeampi luoda sellainen, nojautumalla vain teknologiaan, mikä erityisesti Suomessa on varsin yleistä. Nykyajan todellisessa kilpailuedussa kombinoituvat teknologinen etumatka ja markkinoinnillinen ja organisatorinen paremmuus. Tällaisessa yhdistelmässä nojaututaan pelkän teknologian sijasta myös immateriaaliseen innovaatio-, mukautumis- ja suorituskykyyn. Esimerkiksi yrityksen toimivaa markkinointihenkeä ja luotua mielikuvaa on monin tavoin vaikeampaa jäljitellä kuin perinteisiä kilpailutekijöitä. (Tikkanen & Vassinen 2007, 202-203.)

Czinkota ym. (2007, 388-389) esittävät, että Michael Porterin mukaan perinteiset kilpailuedut määritellään kolmeen eri kilpailustrategiaan. Nämä ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen (differointi) ja tietyille segmentille keskittyminen. Valmistusteollisuudessa toimivat suomalaiset vientiyritykset voivat unohtaa kustannusjohtajuuden melkein saman tien, sillä tämä edellyttäisi markkinoiden edullisimpia tuotantokustannuksia, mikä ei ”kalliin” työvoiman takia Suomessa toimi. Näin Suomen vientiyrityksien tulee rakentaa kilpailuetunsa erilaistamisen tai keskittymisen varaan. Erilaistamisessa keskeistä on perustuuko kilpailuetuominaisuus todelliseen vai markkinointiviestinnällä luotuun mielikuvaan. Tuotetta yritys voi erilaistaa lukemattomilla eri vaihtoehdoilla, mutta oleellista siinä on, että tunnetaan asiakkaan arvostamat ominaisuudet. Kuten aikaisemmin mainittiin luvussa 2.3.2, tuotteita voidaan erilaistaa myös eri palveluilla, jotka tuottavat asiakkaalle

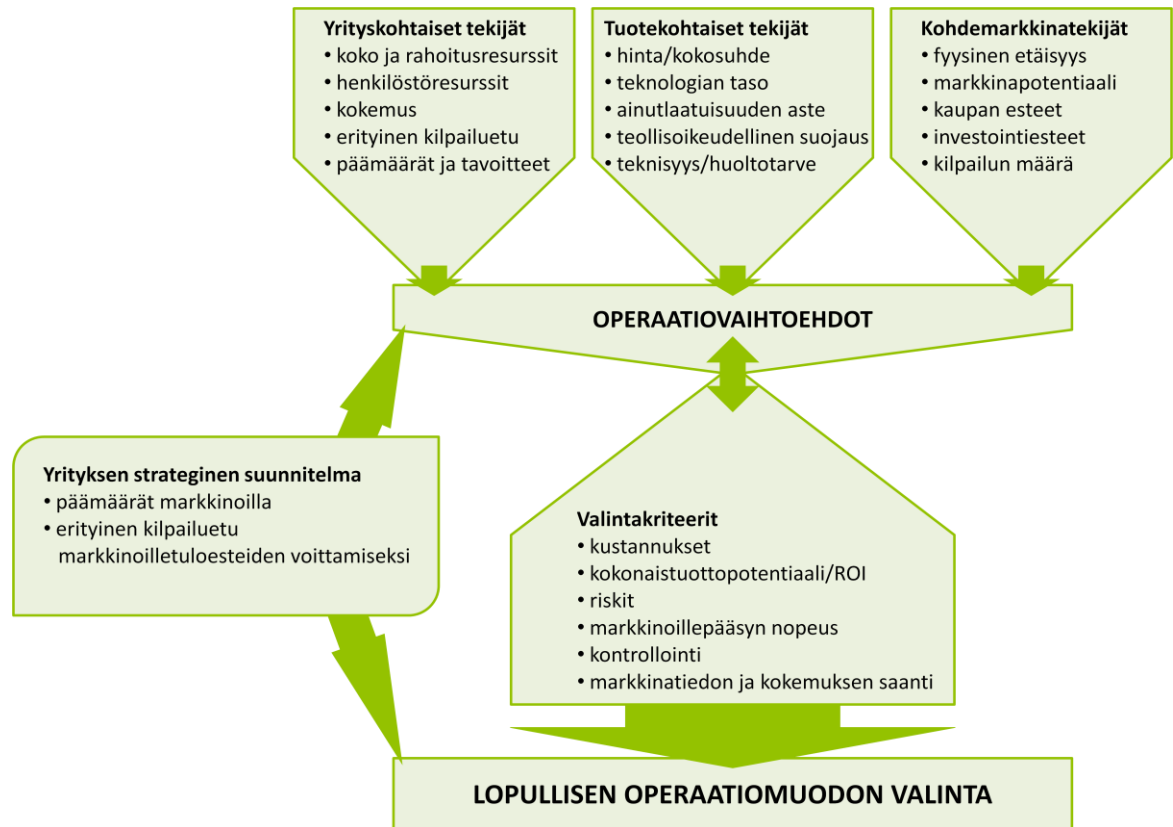
lisäarvoa. Tietylle segmentille keskittyminen perustuu siihen, että toiminta kohdistetaan tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjaan tai maantieteelliseen alueeseen, jossa oletetaan pystyvän palvella asiakkaita paremmin kuin toimialan muut kilpailijat. Keskittymisessä yrityksellä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa joko onnistunut erilaistuminen, joka täyttää tietyn kapean segmentin tarpeet tai alhaisemmat tuotantokustannukset – kustannusjohtajuus tai jopa molemmat. (Sutinen 1996, 125-127.)

3 Operaatiomuodon valinta ja vaihtoehdot

3.1 Toimintavaihtoehdon valintaprosessi ja -kriteerit

Päätettyään laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille yrityksen tulee valita toimintatapa, millä se toteutetaan. Kansainvälisen operaatiomuodon valinnassa on kyse siitä, miten tuotteet saatetaan ulkomaisille markkinoille sekä miten ja missä ne valmistetaan. Yleisesti voidaan sanoa, että yrityksellä on lukuisia erilaisia toimintavaihtoehtoja, mutta käytännössä näin ei ole. Operaatiomuodon valintaa rajoittavat useat eri tilannetekijät ja siksi on vaikeata esittää mitään yksinkertaista, yhtä ainoaa, kaikissa tilanteissa toimivaa valintamallia tai yleispäteviä valintakriteerejä. Potentiaalisten operaatiomuotojen valintaprosessissa vaikuttavina tekijöinä pääsääntöisesti toimii luvussa 2.3 ja sen alaluissa aiemmin käsitellyt kansainvälistymisen edellytystekijät. Näiden tekijöiden lisäksi valintaan vaikuttavat eri operaatiomuotojen omat erityispiirteet. (Äijö 2001, 85-88.)

Valintaprosessissa ensimmäisenä yrityksen on selvitettävä, mitkä operaatiomuodot voisivat olla potentiaalisia, tilannetekijät huomioon ottaen. Tämän jälkeen yritys vertailee toisiinsa sille mahdollisia operaatiomuodon vaihtoehtoja tietyin kriteerein ja valitsee niistä sellaisen, joka sopii parhaiten sen yritysstrategiaan, erityisen kilpailuedun hyödyntämiseen ja mahdollistaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. (Äijö 2001, 89.) Kuviossa 2 kuvaillaan selvennykseksi operaatiomuodon valintaprosessia, joka koostuu Äijön esittelemistä valintaprosessiin vaikuttavista tekijöistä ja lopullisen valinnan kriteereistä.



Kuvio 2. Operaatiomuodon valintaprosessi (mukaillen Äijö 2001, 88 - 89)

Yrityksen toimintaympäristö on jatkuvasti muuttuva ja siihen vaikuttaa aiemmin esitetyn perusteella lukuisat eri tekijät. Toimintaympäristön muuttuessa, yrityksenkin tulee sopeutua muutokseen pysyäkseen mukana kilpailussa. Tällainen sopeutuminen saattaa joskus edellyttää myös operaatiomuodon vaihtamista. Jokainen operaatiomuoto tulee valita tapauskohtaisesti. Operaatiomuodon valinta ei tulisi rajoittaa ainoastaan kohdemaan kansalliselle tasolle. Prosessissa tulee ottaa huomioon myös kohdemaan sisäiset paikalliset eroavaisuudet, jotka varsinkin suurissa maissa saattavat olla merkittäviä. Valittu operaatiomuoto saattaa olla kohdemaan tietyllä alueella erittäin käyttökelpoinen, kun jollakin toisella alueella taas hyvinkin huonosti soveltuva. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Yhdysvaltoja, missä itärannikon, keskilännen ja länsirannikon osavaltioiden liiketoimintakulttuurit muodostavat kolme toisistaan huomattavasti erottuvaa tyyppiä. (Karhu 2002, 13.)

3.2 Toimintavaihtoehdot

Tie kansainväliseksi yritykseksi on toimintamahdollisuuksia pullollaan. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, yrityksellä on valittavanaan joukko erilaisia kansainvälisiä toimintoja eli operaatioita, joiden kautta yritys voi kansainvälistyä. Yrityksen kansainvälistyminen voi olla sisäänpäin suuntautunutta – ostotoiminnan kautta tai ulospäin suuntautunutta – kaikkien muiden kansainvälisten operaatiomuotojen kautta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 24, 27.) Larimo ja Kontkanen (2007, 221) määrittelee ulospäin suuntautuneen kansainvälistymisen pääsääntöisesti kolmeen eri operointimuotoon: vienti, sopimukselliset yhteistyömuodot sekä suorat ulkomaiset investoinnit. Näistä jokainen voidaan suorittaa erilaisilla variaatioilla. Seuraavissa alaluvuissa tullaan esittelemään ja analysoimaan erilaisia ulospäin suuntautuneen kansainvälistymisen toimintamuotoja perinteisessä etenemisjärjestyksessä helpoimmista vaativimpiin.

3.2.1 Vientioperaatiot

Kansainvälistymisen muotona vientioperaatiot ovat kaikkein tyypillisimpiä ja tunnetuimpia. Vientioperaatioissa yritys valmistaa tuotteensa kotimaassa, olivat ne sitten fyysisiä tuotteita tai palveluksia, ja toimittaa ne sitten ulkomaisille asiakkaille joko välijäsenien kautta tai ilman. Perinteisesti vientioperaatiot voidaan jakaa kolmeen ryhmään: epäsuoraan, suoraan ja välittömään eli niin sanottuun omaan vientiin. (Ahokangas & Pihkala 2002, 29; Äijö 2001, 90.)

Epäsuora vienti tarkoittaa käytännössä vientikauppaa jonkin kotimaisen välijäsenen kautta. Valmistaja toimittaa tuotteen kotimaiselle välijäsenelle, joka toimittaa sen taas eteenpäin omille ulkomaisille asiakkailleen, jotka voivat olla joko kaupan välijäseniä tai loppuasiakkaita. Välijäsenenä voi toimia esimerkiksi toinen vientiyritys, kotimainen agentti, jakelija tai vienninedistämisorganisaatio. Lähtökohtaisesti epäsuora vienti on tuotteen valmistajan kannalta verrattavissa kotimaan kauppaan, sillä kosketus vientiin on lähes olematon. Epäsuorassa viennissä ei vaadita mitään erityisen suurta osaamista ja kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta tai ulkomaisista asiakkaista ja markkinoista,

koska yleensä välijäsen vastaa tuotteen markkinointiponnisteluista kohdemaassa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 30; Karhu 2002, 79-80.)

Epäsuoraan vientiin liittyy vain vähäisiä riskejä ja kustannuksia, siksi se on oivallinen vaihtoehto erityisesti yrityksille, joiden taloudelliset resurssit sekä koulutus ja kokemus vientiosaamisesta ovat vähäiset. Tällaisissa tilanteissa epäsuora vienti on erinomainen mahdollisuus saada myyntiä useille, jopa kaukaisille tai muuten vain vaikeille markkina-alueille ilman lisäpanostuksia. Epäsuora vienti on suositeltava vaihtoehto myös sellaisilla markkina-alueella jossa kaupankäynti kulttuuri ja käytännöt poikkeavat merkittävästi totutusta sekä alueilla, jossa tuotteen kysynnän volyymi jää vähäiseksi tuotteen erityislaatuisuuden takia. Niin sanottujen high tech –tuotteiden tai erilaistettujen tuotteiden vientiin epäsuoraa vientiä ei kuitenkaan suositella, sillä niiden markkinoinnissa tarvitaan tuotekohtaista erityisosaamista. (Ahokangas & Pihkala 2002, 30-31; Karhu 2002, 82-84.)

Yleisimpänä ongelmana epäsuorassa viennissä toimii tiedonsaaminen kohdemaista ja –asiakkaista. Välijäsenien kautta saatava tieto on aina suodatettua tai joissakin tapauksissa, jopa vääristeltyä. Välijäsenistä johtuen yritykseltä jää usein sen toiminnan ja tuotteiden kehittämisen kannalta tärkeitä informaatiota saamatta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 31)

Taulukko 2. Epäsuoran viennin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 82.)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • välijäsen hoitaa vientimuodollisuudet • kommunikointi omalla kielellä • mahdollisuus ”helppoihin” kauppoihin ja tavoittaa laajat markkinat • pienet aloitus- ja toimintakustannukset • pienet riskit • mahdollisuus hyödyntää välijäsenen resursseja ja kokemusta • lyhyet maksuajat 	<ul style="list-style-type: none"> • ei juurikaan kosketusta vientimarkkinoihin ja loppuasiakkaisiin • sidonnaisuus välijäseneseen • rajallinen mahdollisuus vientitoimen perehtymiseen • rajallinen tiedonkulku valmistajan ja loppuasiakkaan välillä • yhteistyön päätyttyä välijäsenen kanssa → ei kontakteja loppuasiakkaisiin • vaikea seurata/valvoa markkinointia • vaikeaa edistää omatoimisesti myynnin kasvua • välijäsenet nostavat kustannuksia ja loppuasiakkaan maksamaa hintaa • matala tehtaen lähtöhinta

Suora vienti eroaa epäsuorasta siinä, että välijäsenenä on ulkomainen toimija. Voidaan sanoa suoran viennin olevan ensimmäinen operaatiomuoto, joka edellyttää viejältä kansainvälisen liiketoiminnan erityisosaamista. Välijäsenenä voi toimia joko jälleenmyyjä, joka toimii omaan lukuunsa tai edustaja, joka taas toimii valmistajan lukuun. Molemmissa tapauksissa valmistaja huolehtii käytännön vientitoimista omatoimisesti. Välijäsen toimittaa tuotteen joko seuraavalle välijäsenelle tai suoraan loppuasiakkaalle. Suora vienti sopii mainiosti kulutustavarakauppaan, kun taas monimutkaisten ja arvokkaiden teollisuuskoneiden ja -laitteiden vientiin suositellaan jotain muuta operaatiomuotoa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32; Karhu 2002, 88.)

Verrattuna epäsuoraan vientiin suorassa viennissä jakeluketju loppuasiakkaisiin on lyhempi ja siten kustannukset saattavat olla pienemmät. Myös tiedonkulku suorassa viennissä on sujuvampaa. Ulkomaisella välijäsenellä on yleensä parempi markkinatuntemus, suhteet ja loppuasiakastuntemus kuin kotimaisella välijäsenellä. Yksi suurimmista haasteista suorassa viennissä on sopivan välijäsenen löytäminen, sillä menestyminen kohdemarkkinoilla riippuu ennen kaikkea viejän ja välijäsenen liikesuhteen toimivuudesta. Riippuen ulkomaisen välijäsenen taidoista ja resursseista viejällä on hyvä mahdollisuus sopeutua kohdemarkkinoiden vaatimuksiin sekä kehittää toimintaansa ja tuotteitaan kohdemarkkinoille sopiviksi. Toimiminen ulkomaisen välijäsenen kanssa tuo yritykselle haasteita myös toiminnallisiin ja taloudellisiin resursseihin. Suora vienti edellyttää kansainvälisen liiketoiminnan, kielitaidon sekä kohdemaan kulttuurin ja markkinaolosuhteiden omaavaa henkilöstöä. Näiden lisäksi yrityksessä tulisi olla vientikaupan sopimusten ja muiden asiakirjojen tuntemusta. Taloudellisia resursseja kuluu yleensä mm. markkinointi ja muihin myynninedistämiskustannuksiin (Ahokangas & Pihkala 2002, 32; Karhu 2002, 88-91.)

Taulukko 3. Suoran viennin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 90; Äijö 2001, 92)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • lyhyt jakelukanava vähentää jakelukustannuksia ja parantaa tuottomahdollisuuksia • helpompi hallita hinnoittelu perusteet (vrt. epäsuora vienti) • tehokas tiedonsaanti kohdemarkkinoista mm, markkina- ja ostokäyttäytyminen • kansainvälisen liiketoimintaosaamisen ja kokemuksen karttuminen • ulkomaisen välijäsenen verkostot ja resurssit 	<ul style="list-style-type: none"> • loppuasiakasta ei välttämättä tunneta • markkinatiedon suodattuminen matkalla välittäjältä valmistajalle • edellyttää vientiosaamista ja kielitaitoa • vaatii huomattavia taloudellisia resursseja • yhteistyön päätyttyä voi koko vientitoiminnalta pudota perusta pois, jos tuotetta ei ole markkinoitu omalla (valmistajan) tavaramerkillä. • sopivan välijäsenen löytäminen

Välitön vienti nimensä mukaisesti tarkoittaa toimintaa, jossa yritys myy ja toimittaa valmistamansa tuotteen itse suoraan ulkomaiselle ostajalle ilman kotimaista tai ulkomaista välijäsentä. Tämä vientimuoto vaatii yritykseltä vankkaa vientiosaamista, sillä toisin kuin epäsuorassa ja suorassa viennissä välittömässä viennissä yrityksen tulee itse huolehtia koko vienti- ja logistiikkatoimintojen ketjusta sekä myynnin ja markkinoinnin toiminnoista. Eniten välitön vienti vaatii myynti- ja markkinointitoimenpiteiltä. Välitön vienti on vientiopeeraatioista yritykselle kallein tapa, lisääntyneiden markkinointi-, henkilöstö- ja ym. kustannusten takia, mutta saattaa kuitenkin mahdollisten tuloksien pohjalta olla tehokkain tapa toimia kansainvälisillä markkinoilla. (Ahokangas & Pihkala 2002, 33-34; Selin 2004, 24.)

Kustannuksista huolimatta välitön vienti mahdollistaa yritykselle suoran ja nopean informaatiokanavan asiakkaaseen ja markkinoihin, jolloin saadaan suodattamatonta asiakaspalautetta tuotteiden ja yrityksen toimintojen kehittämiseen. Välitön vienti mahdollistaa myös pitkäkestoisia asiakassuhteita, jotka edesauttavat myynnin ja markkinoinnin toteuttamista. Verratessa muihin vientimuotoihin välittömässä viennissä eri toiminnot ovat paremmin kontrolloitavissa. Välitön vienti on Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 34) mukaan sopiva vaihtoehto tilanteissa, joissa tuotteen hinta on korkea, myyntimäärät suuria, asiakkaat haluavat räätälöityjä tuotteita tai yksilöllistä palvelua sekä

tilanne, missä potentiaalisia asiakkaita on suhteellisen vähän – jolloin asiakaskontaktien löytäminen ja ylläpito hoituu ilman suurempaa henkilöstömäärää.

Taulukko 4. Välittömän viennin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 113.)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • vientitoiminnan hyvä kontrolloitavuus • markkinoinnin ja palvelun joustavuus • helppo seurata markkinoiden kehitystä • mahdollisuus luoda suoria asiakassuhteita • ei välijäseniä tuomassa kustannuksia • kokonaisuutena varsin tuloksekas toimintatapa 	<ul style="list-style-type: none"> • korkeat markkinointikustannukset • paikalliset markkinat tuntevan edustajan puuttuminen • myynti- ja vientihenkilöstön aiheuttamat kustannukset

3.2.2 Yhteistyöoperaatiomuodot

Yhteistyömuotoihin luetellaan eritasoiseen yhteistyöhön perustuvia operaatioita, joita ovat projektioperaatiot, lisensointi, franchising, alihankinta, sopimusvalmistus sekä verkostoituminen. (Larimo & Kontkanen 2007, 223). Verkostoitumista tarkastellaan erikseen luvussa 3.3.

Projektivienti tarkoittaa vientitoimintaa, jossa toiminta on yleensä ajallisesti, paikallisesti, määrällisesti jne. rajattu sekä keskittyy yksittäisten, usein ainutlaatuisten hankkeiden toteutukseen yksin tai yhdessä toisten toimittajien kanssa. Projektiviennissä asiakas teettää projektissa itselleen uuden kokonaisuuden, kuten tehtaan tai sen laajennuksen tai uuden prosessin tuotantoonsa. Tyypillisintä projektivientiä on rakennustoiminnassa ja tuotantoteknisessä teollisuudessa, kuten esimerkiksi erityyppiset kone- ja laitetoimitukset. Hyvä esimerkki tästä on uuden paperikoneen toimittaminen jo aikaisemmin toimineeseen paperitehtaaseen tai kauan käytössä olleen koneen uusiminen tai modernisointi. Erilaisia materiaalisia elementtejä sisältämättömiä, kuten suunnittelu-, konsultointi- ja tutkimushankkeita sekä näitä elementtejä sisältämiä kehityshankkeita voidaan toteuttaa myös projektivientinä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 51-52; Karhu 2002, 140; Äijö 2001, 110.)

Projektivienti voidaan pääpiirteittäin jakaa kahteen eri päätyyppiin sekä yhteen lisätyyppiin sen mukaan kuinka suuren osan projektitoimittaja suorittaa kokonaisuudesta. Päätyypit ovat osa- tai kokonaisprojektit sekä lisätyyppinä ”laajennettu” kokonaisprojekti. Osaprojektissa (*Partial project*) projektivientiä harjoittava yritys ottaa vastuun ja toimittaa vain sovitun tietyn osan kokonaisuudesta. Tällaisia voi olla fyysiset tavarat, laitteet tai erilaiset palvelusuoritukset. Kokonaisprojektissa toimittaja yritys vastaa kokonaisuudessaan tietyn hankkeen toteuttamisesta. Tätä kutsutaan niin sanotusti ”avaimet käteen” – projektiksi (*Turnkey project*). Tällaisissa tapauksissa kokonaistoimittaja käyttää usein alihankkijoita osatoimituksien toteuttamisessa, mutta on loppujen lopuksi kuitenkin itse tilaajalle vastuussa projektin kulusta ja tuloksista. Projektiin voi sisältyä vielä tuotekehitystä, kunnossapitoa, varaosapalvelua, koulutusta, markkinointia ja ym. jolloin puhutaan laajennetusta kokonaisprojektista. (Ahokangas & Pihkala 2002, 52; Karhu 2002, 140-141.)

Keskeisimpiä ongelma-alueita projektiviennissä on rahoituksen järjestäminen ja sopiminen, sillä sen toteuttaminen huomattavan kallista, kun toimittaja ja asiakas sijaitsevat eri maissa. Haasteita tuo myös partnereiden ja alihankkijoiden johtaminen ja projektikaupan osaaminen. Kaikin puolin laajojen kokonaisprojektien toteutus vaatii yritykseltä huomattavia taloudellisia ja toiminnallisia resursseja ja siksi ne ovat mahdollisia pääsääntöisesti vain suurille yrityksille. Sen sijaan pk-yrityksillä riittää usein resurssit suorittaa pieniä kokonaisprojekteja tai suurten projektien osatoimituksia. (Ahokangas & Pihkala 2002, 52; Karhu 2002, 140-141.)

Taulukko 5. Projektiviennin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 152; Äijö 2001, 111.)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • yleisimmin suuria hankkeita • suuri voittopotentiaali • täyttää kapasiteettia pitkäksi aikaa ja tasoittaa alhaisen myynnin kausia • antaa suoraa ulkomaista kokemusta ja tietoa • tuotteen korkea ”jalostusaste” • lisää yrityksen tuotevalikoimaa palveluilla 	<ul style="list-style-type: none"> • rahan kertyminen kassaan hidasta • hetkelliset rahoitusvaikeudet • pitkä vastuu aika • vaatii aktiivista tiedonhankintaa tulevista projekteista • tuotetta vaikea standardisoida • kova kilpailu → vaatii täydellisyyttä • monimutkaiset oikeudelliset suhteet vaikeita hallita

Lisensoinnissa on kyse immateriaalioikeuden käyttöluvan myymisestä, jossa toiselle osapuolelle luovutetaan käyttöoikeus patenttiin, malli-oikeuteen, tavaramerkkiin, tekijänoikeuteen, teknologiaan tai teknologiaosaamiseen (Suomen Yrittäjät; Czinkota ym. 2007, 364). Yritys esimerkiksi myy ostajalle tietyllä maantieteellisellä alueella oikeuden valmistaa, markkinoida ja/tai myydä tuotetta, jonka oikeudet lisenssin myyjä kuitenkin omistaa. Lisensoinnissa yrityksen tyypillisimpiä korvausmahdollisuuksia ovat etukäteismaksu, kiinteät maksusummat, aloitusmaksu ja vuotuinen rojalti. Lisensointi on oiva vaihtoehto kansainvälistymiselle, jos yrityksen taloudelliset resurssit ja kansainvälinen osaaminen ovat vähäiset. Lisensointi tarjoaa hyvän mahdollisuuden nopeaan markkinoilletuloon ja markkinoiden testaamiseen. Kaikesta tästä huolimatta lisensointi soveltuu yritysten ensisijaiseksi kansainvälistymisen vaihtoehdoksi suhteellisen harvoin. Lisensointiin liittyy myös paljon riskejä, joita on lueteltu taulukossa 6. Suuri osa näistä mahdollisista riskeistä liittyy tavalla tai toisella kumppanin toimintaan, joten huolellisella valinnalla sekä luotettavan ja toimivan suhteen rakentamisella voidaan minimoida riskien syntymistä.

Franchising on monin tavoin samanlainen operaatio, kuin lisensointi. Erona on vain, että yleensä franchisingissa myyntikohteena on koko liiketoimintakonsepti. Franchisingissa on tavallisimmin kyse antajayrityksen tuotteiden myymisestä, nimen, tuotannon ja markkinointitekniikoiden käyttämisestä tai yrityksen yleisen liiketoiminnan lähestymistavan käyttämisestä (Czinkota ym. 2007, 366). Yleensä franchising sisältää monien näiden elementtien yhdistelmän.

Franchisingia voidaan käyttää keinona kansainvälistyä ilman suurempaa sisäistä orgaanista kasvua organisaatiossa. Franchisingia on käytetty erityisesti palvelualoilla ja vähittäismyynnissä, mutta soveltuu teollisuuteenkin, esimerkiksi kunnossapito tehtäviin. Franchisingia käytetään yleensä, kuin pyritään saavuttamaan kansainvälinen jakeluverkko, nopeasti tietyille markkinoille sekä saavuttaa kansainvälistä mainetta ja tunnettuutta. Myös tässä toimintamuodossa huolellinen kumppanin valinta on menestymisen kannalta erittäin tärkeää. (Ahokangas & Pihkala 2002, 39-40; Larimo & Kontkanen 2007, 224.) Lisensointi ja franchising ovat saman toimintavaihtoehdon eri versioita ja siten niiden edut ja haitat ovat pääsääntöisesti samanlaisia, joita on lueteltu taulukossa 6 (Äijö 2001, 96).

Taulukko 6. Lisensoinnin ja franchisingin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 188, 202; Äijö 2001, 96)

	Edut	Haitat
antajaosapuoli	<ul style="list-style-type: none"> • nopea, helppo ja yksinkertainen pääsy markkinoille • yhteistyökumppanin markkinatuntemus ja paikallinen imago • alhaiset riskit • pienet aloituskustannukset • kaupan esteiden kiertomahdollisuus • ulkomaisten tuotantotekijöiden hyödyntäminen • korkea ROI suhteessa kustannuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> • rojalti usein odottamattoman pieni • partnerista voi tulla kilpailija • tietovuotojen ja vakoilun riski • tuotannon ja laadun sekä markkinoinnin vaikea kontrollointi • piilokustannukset: koulutus ja valvonta • joustamattomuus • pitkäaikainen prosessi • usein odottamattoman suuret kustannukset • maineen menettämisen mahdollisuus, jos partneri toimii vastoin määräyksiä
saajaosapuoli	<ul style="list-style-type: none"> • antajaosapuolen ammattitaito • valmis tuote/toimintamalli • valmis imago • merkistä apua markkinoinnissa • keskinäisen kilpailun kontrollointi ja minimointi 	<ul style="list-style-type: none"> • edut voivat olla luvattua vähäisempiä • kustannukset voivat olla luvattua suuremmat • ongelmia huonosta tavaramerkistä • riski, että sopimus Kumppani laiminlyö sovittua tai muuten toimii maineen kannalta sopimattomasti

Sopimusvalmistus ja alihankinta ovat operaatiomuotoja, jotka tarjoavat erityisesti valmistajina toimiville pk-yrityksille hyvät mahdollisuudet laajentua kansainvälisille markkinoille. Kun pk-yrityksen Suomessa toimiva päämies siirtyy laajentamaan ulkomaille tai jo toimii siellä voi alihankkijana toimivalle yritykselle tarjoutua mahdollisuus saada tuotteitaan samoille ulkomaisille

markkinoille. Tämä voi tapahtua viennin tai oman ulkomaisen tuotantoyksikön perustamisen muodossa, jolloin pyritään turvaamaan päämiehelle nopeat ja joustavat toimitukset. Niin kuin kaikkiin muihinkin toimintamuotoihin, liittyy näihin myös riskejä. Riskien ilmenemisen mahdollisuus kasvaa erityisesti silloin, kun alihankkija tai sopimusvalmistaja turvautuu muutamaan isoon päämieheen. Näin riippuvuus päämiehestä saattaa kasvaa aikanaan vaarallisen suureksi, jolloin toimitaan vain päämiesten menestymisen varassa. (Larimo & Kontkanen 2007, 224-225.)

Taulukko 7. Sopimusvalmistuksen ja alihankinnan edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 216; Äijö 2001, 103)

	Edut	Haitat
valmistuttaja	<ul style="list-style-type: none"> • pieni pääomantarve • joustavuus, helppo muuttaa → voi nopeasti reagoida kysyntään • parempi kilpailukyky kansainvälisillä markkinoilla • ennustettavuuden helppous • resurssien helppo jaettavuus • hyvä markkinointitoimenpiteiden kontrollointi • yritys saa suoraa markkinainformaatiota ja kokemusta 	<ul style="list-style-type: none"> • asiointi valmistajan kanssa edellyttää vienti- ja tuontiosaamista ja kielitaitoa • valmistajan epäeettinen ja moraaliton toiminta voi vahingoittaa valmistuttajan yrityskuvaa • toiminnan ja laadun valvonta työlästä • sopimusvalmistajasta saatetaan kouluttaa kilpailija • teollisuusvakoilun helppous • riippuvuus valmistajan toimituskyvystä • sopimusvastuu
valmistaja / alihankkija	<ul style="list-style-type: none"> • ei tuotteen markkinointivastuuta (pl. oman yrityksen markkinointi) • ei markkinointiongelmia (pl. oman yrityksen markkinointi) • ennustettavuuden helppous 	<ul style="list-style-type: none"> • kova kilpailuttaminen • usein alhaiset katteet • riippuvuus valmistuttajasta • tuotantotekniikka räätälöitävä

3.2.3 Suorat ulkomaiset investoinnit

Suoriin ulkomaisiin investointeihin (*Foreign direct investments, FDI*) luokitellaan sellaiset toimintavaihtoehdot, kuten *yhteisyritys (Joint venture)* perustettuna kohdemaan yrityksen tai kolmannen maan yrityksen kanssa ja *kokonaan omistettu yksikkö*, joka on erikseen perustettu tai hankittu yritysostolla. Tällaiset toimintamuodot edellyttävät huomattavia taloudellisia ja henkisiä resursseja sekä synnyttävät suurempia taloudellisia ja poliittisia riskejä verrattuna aikaisempiin toimintamuotoihin. Pk-yrityksen kannalta yhteisyritys on koko

yrittäjien ostamista todennäköisempi vaihtoehto rajalliset resurssit huomioiden. (Larimo & Kontkanen 2007, 225-226.)

Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 45) mukaan tavallisimpia syitä yhteisyrityksen perustamiseen ovat omat riittämättömät resurssit, kustannussäästöt, riskien hajauttaminen partnerien kesken, kehittymättömän lainsäädännön kiertäminen esimerkiksi kehitysmaissa, paikallisen imagon luominen sekä kohdemaan erityispiirteiden oppiminen esimerkiksi asiakkaiden ja lainsäädännön suhteen. Yhteisyritystä voidaan käyttää myös ensiaskeleena kohti omaa kokonaan omistettua ulkomaista yksikköä. Kun toimintaan liittyy kaksi tai useampi yritys, harvoin suoriudutaan ilman ongelmia. Yhteisyrityksen yleisimmät ongelmat liittyvät heti ensimmäisenä sopivien partnereiden löytämiseen, pitkien neuvotteluiden hoitamiseen ja yhteistyöstä sopimiseen. Ongelmia saattaa aiheuttaa myös toiminnan kontrolloiminen, partnerien kulttuuri-, tavoite-, ja strategiaerot sekä käytännön johtaminen.

Menestyminen yhteisyritys toiminnalla edellyttää kaikkein eniten onnistumista sopivan partnerin löytämisessä. Osapuolilla tulee olla yhtenäiset intressit ja heidän resurssien tulee täydentää toisiaan. Jo heti yhteistyösopimusta tehdessä tulee määritellä ja kirjata pitkäjänteisen yhteisiä tavoitteita ja sopia ratkaisuja mahdollisiin ongelmatilanteisiin. On määriteltävä osapuolten päätäntävalta yrityksessä, on se sitten osakkeiden suuruuden, osakkeiden äänivallan tai muiden mahdollisten sopimusten mukaan. Yhteisyrityksen operatiivisen toiminnan johtamista ei voida jättää vain paikallisen partnerin hoidettavaksi ja käydä paikan päällä vain omien mieltymyksien mukaan, vaan siinä edellytetään myös ulkomaisen osapuolen jatkuvaa läsnäoloa kohdemaassa. (Karhu 2002, 249-250.)

Taulukko 8. Yhteisyrityksen edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 250; Äijö 2001, 108)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • mahdollisuus kiertää kaupan esteitä • hyöty ja tuki partnerin resursseista • partnerin osaaminen, kokemus, markkinainfo jne. • paikallisen yrityksen leima ja etuisuudet • partnerin sidosryhmät • alhaisemmat kustannukset (vrt. yksintoiminta) • alhaisemmat riskit (vrt. yksintoiminta) 	<ul style="list-style-type: none"> • potentiaalisen kilpailijan luominen • jaetut voitot • kontrolli- ja kommunikaatiovaikeudet • intressien ristiriidat, erilaiset päämäärät • suuri paikallisen avun tarve • investoinnin pitkä kuoletusaika • tuntuva perustamiskustannukset

Toisena suoran ulkomaisen investoinnin kansainvälistymismuotona toimii *oman ulkomaisen yksikön* perustaminen. Ulkomainen yksikkö kansainvälistymisen muotona edellyttää yritykseltä kaikkein eniten, niin taloudellisia kuin toiminnallisia resursseja. Suurien resurssivaatimusten takia tämä operaatiomuoto soveltuu pääasiassa suurten yritysten käyttöön, mutta nykyään myös pk-yritykset ovat alkaneet suosia tätä muotoa kasvanein määrin. (Karhu 2002, 253.) Etabloitumisasteen kannalta tämä operaatiomuoto voidaan suorittaa kahden eritasoisena. Kevyempi muoto on fuusioituminen, jossa perustetaan *toimipaikka*, joka on juridisesti täysin erottamaton osa kotimaassa sijaitsevaa emoyhtiötä, vaikka se fyysisesti sijaitseekin eri maassa. Etabloitumisasteessa syvemmälle mentäessä kohdemaahan rekisteröidään paikallisten lakien mukaan juridisesti täysin itsenäinen yhtiö eli *tytäryhtiö*, jonka osakkeet ulkomainen emoyhtiö omistaa. Näiden perustamistapa voidaan jakaa vielä kahteen eri menettelytapaan, jotka ovat joko kokonaan valmiin yrityksen ostaminen tai kokonaan uuden yhtiön tai toimipisteen perustaminen. (Äijö 2001, 100; Karhu 2002, 253,269.)

Ulkomaisen yksikön perustaminen pohjautuu yleensä yrityksen pitkän tähtäimen strategiaan kasvattaa markkinaosuuttaan kohdemaassa tai –markkina-alueella. Tähän saattaa vaikuttaa myös tuotannon volyymin kasvu – kun kotimaassa tapahtuva tuotanto ja tuotteiden vienti välijäsenien kautta ei ole enää taloudellisesti edullisinta. Joidenkin maiden kohdalla ulkomainen yksikkö saattaa olla jopa välttämätön keino markkinoille pääsemiseksi. Ulkomaisen

yksikön toiminnallinen tarkoitus voi vaihdella monipuolisesti aina hankintatoimesta, varastoinnista ja jakelusta tuotekehitykseen, myynninedistämiseen, markkinointiin ja myyntiin, teolliseen valmistukseen, tuotteiden kokoonpanoon ja huoltoon sekä rahoituksen järjestämiseen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 42; Karhu 2002, 254, 261-263.)

Taulukko 9. Ulkomaisen yksikön edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 269.)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • lyhyet toimitusajat ja parempi toimitusvarmuus kuin tuonnissa • markkinoinnin helppo toteutus ja kontrolloitavuus • tehokas kokemuksen ja tiedonsaanti markkinoilta • helppo reagoida ympäristön muutoksiin • huollon yms. palvelujen järjestämisen helppous • usein nopeasti perustettavissa • mahdolliset julkiset avustukset • mahdollisuus pitkän tähtäimen tuottoihin • liiketoiminnan helppo kontrolloitavuus • paikallinen "kotimarkkinaimago" • tuontisuojan kiertäminen • tärkeän osaamisen salattavuus 	<ul style="list-style-type: none"> • paikallinen kontrolli ja rajoitukset • edustajien ammattitaito ei käytettävissä • syvä sitoutuminen kohdemaahan • merkittävä perustamiskustannus • pitkä investoinnin kuoletusaika • kiinteät kulut myynnistä riippumatta • toiminnan herkkä haavoittuvuus • laajat osaamisvaatimukset

Kansainvälistyminen yritystoston eli akvisitionin (*acquisition*) kautta mahdollistaa yritykselle nopean pääsyn kansainvälisille markkinoille sekä valmiin liiketoiminnan, toimivan organisaation, asiakaskunnan, jakelukanavat, markkinaosuuden ja valmiin infrastruktuurin yritystoiminnalle. Kaiken lisäksi valmis yritys voi tarjota voitollisen liiketoiminnan heti alusta alkaen. Yritystostossa on usein vaikeutena löytää toiminnaltaan ja hinnaltaan yritykselle ostettavissa oleva kohdeyritys. Ulkomainen yritysosto vaatii laajaa ja yksityiskohtaista analysointia, johon tulee osallistua ostajayrityksen sisäisiä ja ulkoisia asiantuntijoita etenkin talouden, juridiikan, tekniikan, markkinoinnin ja yrityshallinnon puolelta. Ulkomaisiin yritystostoihin liittyy usein monimutkaisia sopimus- ja veroteknisiä yksityiskohtia, jotka tulee tunnistaa ja hallita joko itse tai asiantuntijoiden avulla. Ulkomaisten yritystostojen yleisimpiä kompastuskiviä ovat eri maiden ja organisaatioiden henkilöstön johtamiseen liittyvät kulttuurierot, joihin tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Yleensäkin

yrittäjäkulttuurien fuusioiminen on kansainvälisen yritysoston vaikeimmin hallittavia kokonaisuuksia. (Ahokangas & Pihkala 2002, 44; Karhu 2002, 269.)

Taulukko 10. Yritysoston edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 273)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • nopea tapa aloittaa oma tuotannollinen toiminta kohdealueella • valmis organisaatio • kokonaiskustannusten edullisuus (vrt. uusinvestointiin) • valmiit käytettävissä olevat resurssit • kilpailuympäristön häiriintymättömyys 	<ul style="list-style-type: none"> • vaikea arvioida oikea hinta • hyvien ostokohteiden harvinaisuus • henkilöstön epäluulot uutta omistajaa kohtaan • johtamisristiriidat kaupan mukana tulleen yritysjohtajan kanssa • asiakkaiden mahdolliset epäluulot uutta omistajaa kohtaan

Kansainvälistyminen uusinvestoinnin (*greenfield investment*) kautta merkitsee, että kohdemarkkinoille perustetaan kokonaan uusi itsenäinen yhtiö, joka toimii kotimaisen emoyhtiön tytäryrityksenä. Kokonaiskustannuksiltaan uusinvestointi on usein yritysostoa kalliimpi muoto ja näin vie usein jonkin aikaa ennen kuin saavutetaan taloudellisesti kannattava toiminnan taso. Kun tytäryhtiö perustetaan kokonaan alusta alkaen itse, saadaan siitä juuri sellainen kuin halutaan ja oman toimintastrategian mukainen. Samalla pystytään rakentamaan oma paikallinen imago ja suorat suhteet ja informaatiokanavat kohdemaan asiakkaisiin. Useissa maissa tytäryritys voi saada paikallisia avustuksia, kuten investointiavustuksia ja verohelpotuksia. Tytäryrityksellä voidaan myös kiertää mahdollisia rajoituksia kohdemaassa, kuten tuontitulleja ym. lisäkustannuksia. (Ahokangas & Pihkala 2002, 43.)

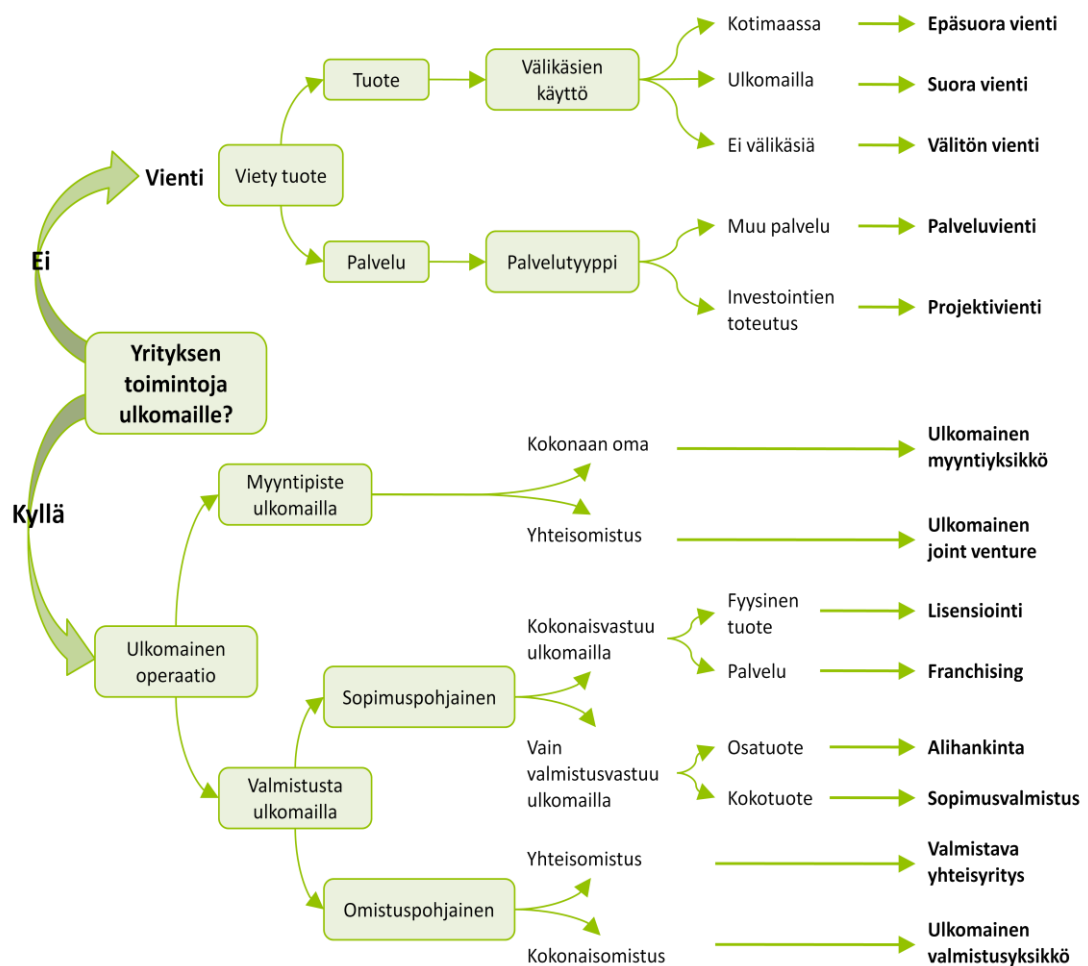
Kuten aikaisemmin jo mainittiin tytäryhtiön perustaminen edellyttää suuria taloudellisia ja taidollisia resursseja, sillä tässä operaatiomuodossa yritystoiminta aloitetaan ikään kuin alusta. Yritys läpikäy uudestaan yrityksen perustamisen, rahoituksen järjestämisen, investointien ja kannattavuuden arvioinnin, henkilöstön hankinnan, toimitilojen ja tarvittavien koneiden ja laitteiden sekä erilaisten välttämättömien palveluiden hankkimisen ja asiakkaille tiedottamisen. Yrityksen perustaminen vaatii osaamista kaikilta yritystoiminnan osa-alueilta ja kohdemaasta, sillä eri maiden toimintakulttuurierot saattavat

vaihdella merkittävästi jo maantieteellisesti läheisilläkin alueilla. (Ahokangas & Pihkala 2002, 43-44; Karhu 2002, 278.)

Taulukko 11. Uusinvestoinnin edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 281)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • saadaan juuri halutunkaltainen tuotantolaitos oikeaan paikkaan • mahdollisuus palkata uusi henkilökunta • investointiin usein saatavana työllistämistä ja kehitystukea 	<ul style="list-style-type: none"> • usein korkeat perustamiskustannukset • perustaminen ja käynnistäminen on työlästä ja vie paljon aikaa

Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on selvennykseksi laadittu yhteenveto kaikista ulospäin suuntautuneen kansainvälistymisen operaatiomuotojen vaihtoehdoista.



Kuvio 3. Operaatiomuotojen yhteenveto (mukaillen Äijö 2001, 87)

3.3 Verkot ja yhteistyö vientitoiminnassa

Nykyisissä kansainvälisissä kilpailuolosuhteissa ja maailmanlaajuisessa talouden taantumassa vain harva yritys pärjää yksin. Pk-yritysten nykyajan kilpailukeinona toimii yhä useammin verkostoituminen. Koska valmistusmaana Suomi on kallis, etenkin teollisuusyritysten tulisi välttää ajautumista kovenevaan kustannuskilpailuun verkostoitumalla ja kehittämällä palvelukonsepteja, jotka toisivat asiakkaille merkittävää lisäarvoa. Tällöin hintakeskustelua käytäisiin suorituskyvystä, tuloksesta ja aikaansaannoksesta eikä enää vain 'raudasta'. Näin myös asiakas kokisi saavansa aitoa lisäarvoa. Pk-yritysten kansainvälistymisen suurimpia haasteita ovat sen koko, resurssit ja riskinotto-kyky. Yhdistämällä resursseja ja kehittämällä palvelumalleja pienilläkin yrityksillä on mahdollisuus kasvattaa kilpailukykyään ja samalla ylläpitää teknologista osaamistaan. (Finpro ry 2009.)

Mitä kansainvälisellä yhteistyöllä sitten tarkoitetaan? Yhteistyö voi olla mitä tahansa tavallisesta ostajan ja myyjän välisestä suhteesta kumppanuuteen, jossa voi olla kaksi tai useampia osapuolia. Kansainvälinen yhteistyö voi liittyä yritysten mihin toimintoihin tahansa ja sitä voidaan tehdä niin kotimaisen kuin ulkomaisen yrityksen kanssa kotimaassa tai ulkomailla, riippumatta yritysten koosta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 48.) Kansainvälistyvät pk-yritykset voivat hakea yhteistyökumppaneita joko vertikaalisesti eli arvoketjun peräkkäisiltä tasoilta, mikä sopii tavallisesti suurille yrityksille tai horisontaalisesti eli arvoketjun rinnakkaiselta tasolta, jossa tavallisesti on kyse pk-yritysten välisestä yhteistyöstä (Nummela & Pukkinen 2004, 11). Verkostoitumisessa on kyse syvemmänpuolisesta yhteistyöstä eikä vain perinteisestä, tavanomaisesta ja toiminnallista lisäarvoa tuottamattomasta ostajan ja myyjän välisestä suhteesta. Verkostoituminen on pitkäaikainen ja suhde, jossa yritykset täydentävät toinen toisiaan. Näin yhteistyökumppanit nähdään kilpailuedun maksimoinnin lähteenä eikä tuotantokustannusten maksajina. (Karhu 2002, 217-218.) Kriittisin verkostoitumisen kuten muidenkin yhteistyömuotojen menestymisedellytys on kumppanien strategioiden ja yrityskulttuurien yhteensopivuus (Larimo & Kontkanen 2007, 225).

Yleisimpiä yritysten yhteistyöalueita ovat tuotantopanosten hankinta, tuotannon harjoittaminen ja tuotteiden markkinointi, mutta niitä voi olla myös kaikkia näitä eri tavoin tukevat toiminnot. Tuotantopanosten hankinnassa yhteistyötä voidaan harjoittaa yhteisen osto- tai tiedonhankintayksikön muodossa tai jättämällä yhteisiä toimeksiantoja alan yrityksille. Tuotantoprosessissa yhteistyö liittyy yleensä tutkimiseen, tuotekehitykseen tai valmistukseen. Menestyminen kansainvälisillä markkinoilla edellyttää kilpailukykyistä tuotetta, minkä luominen pk-yrityksille on tavallisesti erittäin vaikeaa, joten yhteistyö on niille usein ainoa keino saavuttaa kilpailukykyä ja nostaa itsensä suuryritysten hallitsemille markkinoille. Tuotteiden markkinoinnissa yleisimpiä yhteistyömuotoja ovat vientipalvelurenkaat, vientirenkaat, yhteiset markkinointiyhtiöt, vientiyhdistykset ja toisen yrityksen hyödyntäminen viennissä. Vientipalvelurenkaan tarkoituksena on hankkia ja välittää tietoja siinä mukana oleville yrityksille markkinoista, mutta itse kauppaneuvottelut jäävät jäsenyritysten hoidettavaksi. Finpron vientirengasoppaan mukaan vientirenkaat, siten taas ovat 4-6 yrityksen yhteisprojekteja, joissa yritysten tuotteet ja kansainvälistymistavoitteet täydentävät toinen toisiaan eivätkä kilpaile keskenään. Vientirenkaassa palkataan yhteinen vientipäällikkö, joka hoitaa käytännön vientiponnistelut. Pääsääntöisesti vientirenkaita koordinoi Finpro ry, Teknologiateollisuus ry ja Viexpo (Nummela & Pukkinen 2004, 11-12). Yhteiset markkinointiyhtiöt ovat yritysten yhdessä omistamia yhteisosakkuusyrityksiä, jotka markkinoivat yhteistyökumppanien valmistamia tuotteita. Vientiyhdistykset ovat yhdistysmuotoisia yhteenliittymiä, jotka harjoittavat useamman saman alan yrityksen valmistamien tuotteiden myyntiä ja toimivat siten ulkomaankaupan välijäsenenä samalla tavalla kuin toinen teollinen yritys. (Karhu 2002, 219-220.)

Taulukko 12. Yritysyhteistyön edut ja haitat (mukaillen Karhu 2002, 227)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • tuotantotoimintojen vahvistuminen • teknologisen voiman lisääntyminen • vastuun jakautuminen • kasvun kiihtyminen • organisaation vahvistuminen • mahdollisuus keskittyä ydinosaamiseen • toimitusaikojen lyhentyminen • tuotekehityksen nopeutuminen • parantaa mukautumiskykyä • parempi sijoitetun pääoman tuotto • riskin pienentyminen • taloudellisen voiman lisääntyminen • yrityksen imagon vahvistuminen • tuotteen arvon lisääntyminen • markkinoillepääsyn edistäminen • uuden liiketoiminnan kehittyminen • yritysten kehittyminen ja laajentuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • eristäytyminen verkoston ulkopuolisesta toiminnasta voi aiheuttaa menekkiongelmia kriiseissä • tuotekehitysaktiivisuuden vähentyminen liikaa erikoistuttaessa johtaa vakaviin ongelmiin yhteistyön mahdollisesti päättyessä • muun liiketoiminnan rajoittuminen • yhteistoiminnan käynnistäminen ja tulosten saavuttaminen hidasta tulosten jakaminen • neuvotteluongelmat ja ristiriidat • koordinoitavuusvaikeudet • sopimuslaadinnan ja -valvonnan kustannukset • kumppanin motivointiongelmat • olosuhdemuutosten ongelmat • sidosryhmien ennakoimattomat toimintasuunnan muutokset aiheuttavat häiriötä

4 Stairon Oy:n kansainvälinen liiketoiminta

Aikaisemmissa luvuissa eli tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin yleisellä tasolla yrityksen kansainvälistä liiketoimintaa ja sen yritykselle tuomia edellytyksiä sekä mahdollisia operaatiomuotoja. Tässä empiriaosuudessa tullaan siten taas tutkimaan yksityiskohtaisemmin samoja asioita tutkimuksen kohdeyrityksen, Stairon Oy:n kannalta. Teoriaosuudessa pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmiin alan kirjallisuuden, tutkimuksien ja artikkelien pohjalta. Toisin kuin teoriaosuudessa, empiriaosuudessa pyritään vastaamaan tutkimusongelmiin yhden tietyn yrityksen näkövinkkelistä dokumenttien sisällön analysoinnin, haastattelujen ja havaintojen perusteella.

4.1 Toimeksiantajayrityksen, Stairon Oy:n esittely

Stairon Oy on turkulainen kone- ja laiteollisuudessa toimiva pk-yritys, joka toimii suurten kansainvälisten teknologiateollisuusyritysten järjestelmätoimittajana ja valmistaa asiakastarpeiden mukaisia kokonaisjärjestelmiä ja komponentteja. Staironin pääsääntöiseen valmistukseen kuuluu massa- ja paperiteollisuuden ilmajärjestelmälaitteet sekä muut suurta mittatarkkuutta vaativien ja monimutkaisten kirkkaiden hitsattujen teräsmateriaalien, kuten haponkestävien, ruostumattomien ja alumiinisten ohutlevyrakenteiden valmistus. Staironin toiminta alkoi toukokuussa 2009, kun se osti Metso Paper Turku Works Oy:n kokonaisuudessaan. Kaupan yhteydessä yksikön nimeksi tuli Stairon Oy ja sen toimitusjohtajaksi ja pääomistajaksi tuli Tapio Hussi. Vaikka yrityksen nimi on uusi, yrityksen tietotaito ja yritystoiminta ovat olleet toiminnassa jo vuosikymmeniä, aina vuodesta 1964. Nykyään yritys työllistää noin 75 henkilöä ja koko ajan ammattitaitoa haalitaan lisää.

Stairon kuuluu siihen 7%:iin (2009), jotka suomalaisista pk-yrityksistä ovat erittäin kasvuhakuisia ja hakevat sitä kansainvälistymisellä. Tällä hetkellä Stairon valmistaa tuotteita pääsääntöisesti Metsolle, sen eri yksiköihin. Stairon ei kuitenkaan halua jäädä vain yhden päämiehen ja toimialan varaan vaan lähitulevaisuudessa tarkoituksena on tarjota yrityksen korkealaatuista

ammattitaitoa myös muille suurille kone- ja laitetoimittajille sekä hakeutua uusille ulkomaisille markkinoille ja toimialoille. Kansainvälistymisen kohdemaiksi Staironissa on valittu Skandinaviasta Ruotsi ja Norja sekä Keski-Euroopasta saksankielinen alue eli Saksa, Sveitsi ja Itävalta. Muita kohteita tulee olemaan myös Kiina ja Venäjä. Nämä alueet ovat valittu siksi, että näissä toimii Metson lisäksi myös muita suuria kansainvälisiä paperikoneiden toimittajia sekä näissä on muutenkin suuret potentiaaliset markkinat. Uusina toimialoina tulee olemaan energia- ja ympäristöteollisuus. Staironin visiona on olla valitsemissaan tuote- ja toimialasegmenteissä halutuin ja luotettavin yhteistyökumppani.

Stairon on laatinut keskeiset olettamukset sen liiketoimintaympäristöstä yhdessä Staironin avainhenkilöiden ja Swot Consultingin kanssa. Nämä olettamukset ovat jaettu viiteen eri päätrendiin, jotka ovat globaalit ja yleiset trendit, toimialan erityistrendit, asiakas-, markkina- ja kilpailijatrendit, teknologialähtöiset trendit sekä ympäristötrendit. Näiden trendien tarkoituksena on hahmottaa Staironille toimialan tulevaisuuden näkymiä, mikä auttaa tulevien toimenpiteiden suunnittelussa. Liitteenä olevassa taulukossa (Liite 1) päätrendit ovat jaettu Staironin tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin, mikä on antanut näkemyksiä yrityksen kv-toimintojen suunnitteluun tämän opinnäytetyön laatimisessa.

Yhteenvetona toimialaolettamuksista voidaan todeta tulevaisuuden tuovan etenkin alan kansainvälisesti toimiville tai siihen pyrkiville pk-yrityksille merkittäviä edellytyksiä oman tuotantonsa kehitykselle sekä yrityksen kv-strategian suunnitteluun. Yritysten tulee huolella suunnitella miten he pystyvät toimimaan kilpailukykyisesti ja kustannustehokkaasti kansainvälisillä markkinoilla, kyetäkseen kilpailemaan ”low-cost” maiden kanssa. Tiivis yhteistyökyky omien päämiesten kanssa tulee olemaan aina vain merkittävämmässä roolissa. Tällaiseen päästäkseen on kyettävä kehittymään mukana ja tuomaan päämiehelle huomattavaa lisäarvoa. Kilpailu kansainvälisillä markkinoilla on erittäin kovaa ja isot toimijat kilpailuttavat alihankkijoitaan jatkuvasti. Näin alihankkijoiden tulee itse olla jatkuvasti aktiivisia

kehittymään ja löytämään uusia lisäarvoa tuottavia ratkaisuja tehdäkseen itsensä vakuuttavaksi.

4.2 Staironin resurssien analysointi kansainvälistymisen ja vientitoiminnan edellytysten täyttämiseksi

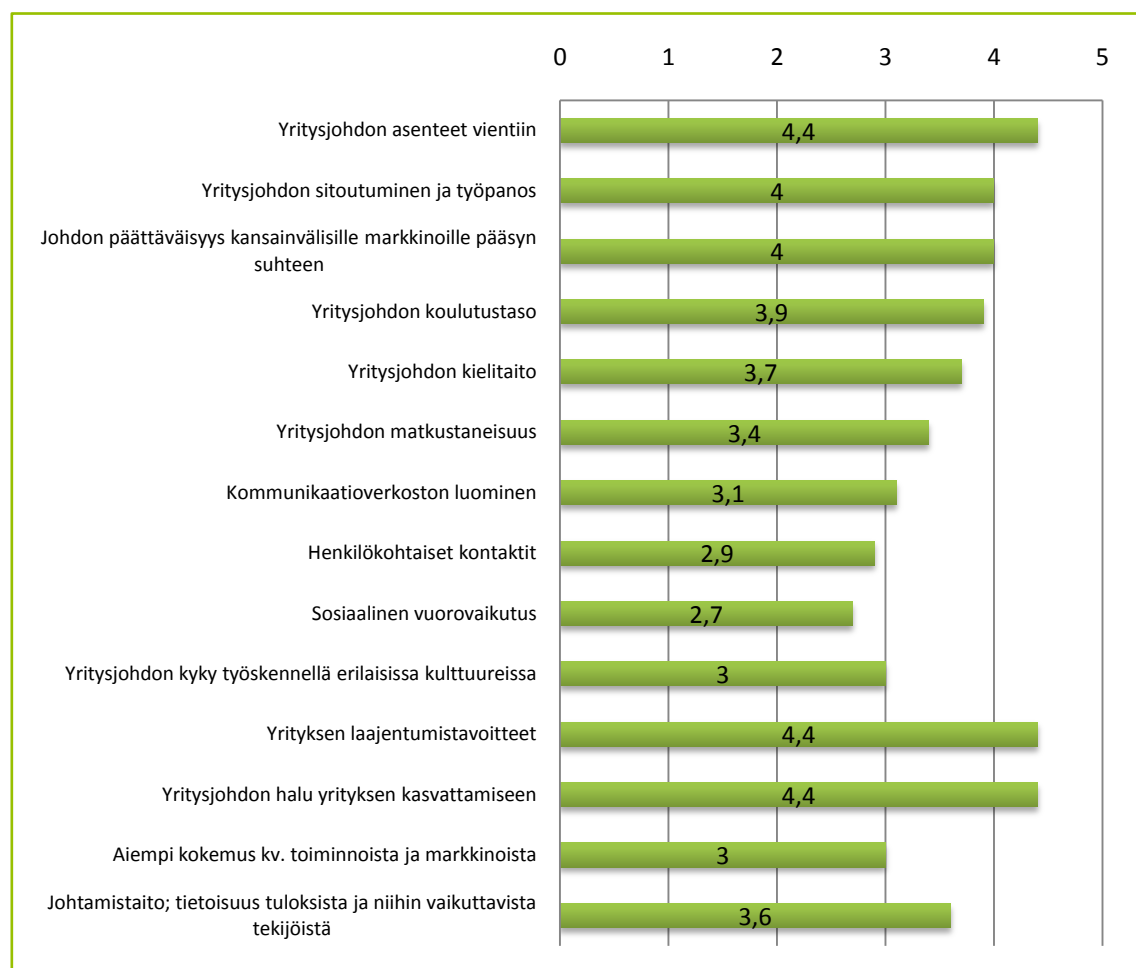
Kansainvälinen toimintaympäristö asettaa yritykselle aivan uudenlaiset resurssiedellytykset kotimaan ympäristöön verrattuna. Jotta menestyminen ulkomailla olisi mahdollista, tulee yrityksen täyttää nämä edellytykset mahdollisimman hyvin. Siksi yrityksen on tärkeää selvittää mitkä sen todelliset voimavarat ovat. Erityisesti Staironin tilanteessa, kun ollaan irtauduttu suuresta konsernista ja hakeutumassa nyt pk-yrityksenä ulkomaille on voimavarojen selvittäminen erittäin oleellista. Teoriaosuudessa luvussa 2.3 ja sen alaluvuissa käsiteltiin yleisesti yrityksen sisäisesti vaikuttavissa olevia tekijöitä eli yritys- ja tuotekohtaisia tekijöitä. Tässä luvussa keskitytään arvioimaan yksityiskohtaisemmin teorian pohjalta pääsääntöisesti vain Staironin yritys- ja tuotekohtaisia tekijöitä, koska Stairon valmistaa toistaiseksi vain alun perin asiakkaan suunnittelemaa tuotetta.

Seuraavat alla olevat arviointitulokset ovat laadittu haastatteleamalla maaliskuussa 2010 Staironin kahdeksaa avainhenkilöä kyselylomakkeella (liite 2). Kyselyssä oli ajatuksena arvioida Staironin kannalta tärkeimpien kansainvälistymisen edellytysten täyttämistä numeroilla 1-5 periaatteella. Arviointinumerot 1 ja 2 tulkitaan tässä tutkimuksessa heikkouksiksi ja siten huomattavaa kehitystä vaativiksi. Numero 3 tulkitaan hyväksi, mutta pidemmällä tähtäimellä kehitystä vaativaksi. Numero 4 tulkitaan vahvuudeksi, kun taas numero 5 tulkitaan erinomaiseksi vahvuudeksi.

Kyselylomake rakentuu kahdesta eri osiosta, yritys- ja tuotekohtaisten tekijöiden arvioinnista ja kilpailuetujen arvioinnista. Ensimmäinen osa on rakennettu pääsääntöisesti teosten Pk-yrityksen vienti 2010 – visioita metallituote- ja koneteollisuudesta (Hurmerinta - peltomäki ym. 1997) ja Brändi yritysmarkkinoinnissa (Hertzen 2006) pohjalta. Kyselyn toista osiota eli kilpailuetujen arviointia käsitellään tarkemmin vasta seuraavassa luvussa (4.3).

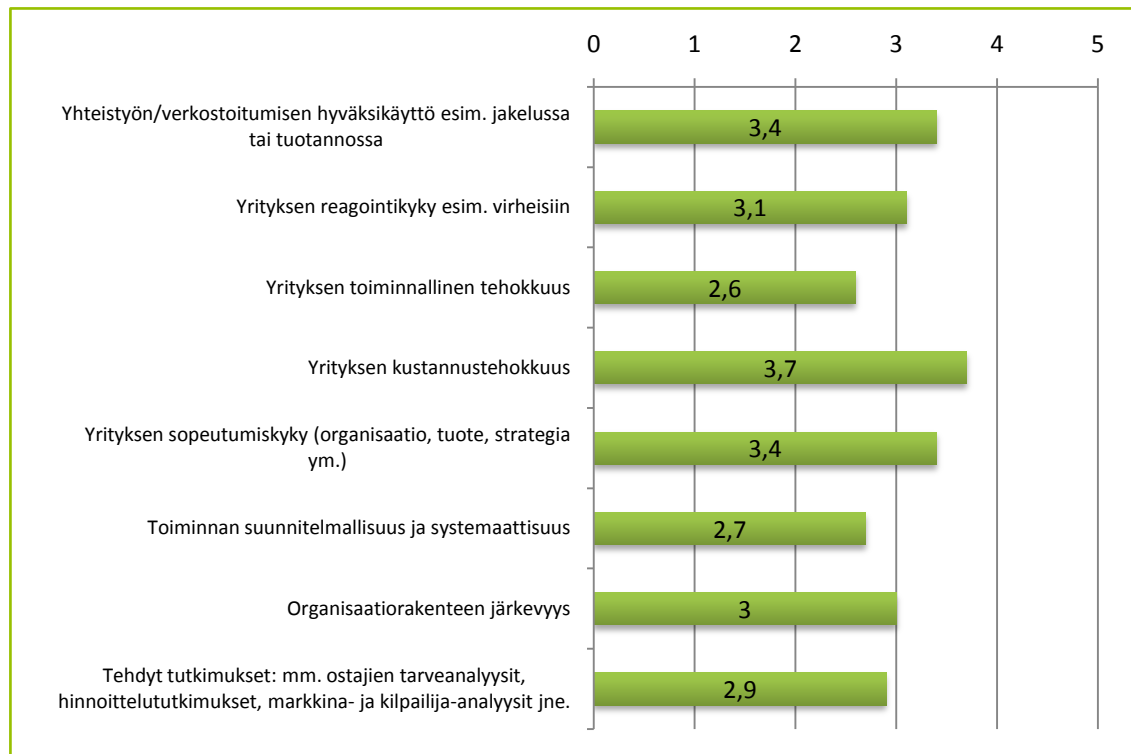
Toisin kuin teoriaosuudessa, kyselylomakkeessa yrityskohtaiset tekijät ovat jaettu viiteen eri kategoriaan; yritysjohtokohtaiset tekijät, strategiatekijät, markkinoinnilliset tekijät, resurssitekijät ja tuotantotekijät. Näissä kategorioissa vastaajien on ollut tarkoitus arvioida oman kokemuksensa ja mielipiteensä mukaan Staironin vahvuutta tietyissä tekijöissä. Seuraavissa kappaleissa tullaan vastaustulosten perusteella arvioimaan ja analysoimaan Staironin vahvuudet ja oleellimmat kehityskohteet eri kategorioissa. Analysoinnissa tulokset kerättiin vastausten keskiarvon perusteella. Tämä valittiin sopivaksi analysointi menetelmäksi, koska vastaajien määrä oli suhteellisen pieni ja mahdollisten vastausten skaala kapea. Näin keskiarvon perusteella saatiin yleinen ja parhaiten todellisuutta kuvaava mielipide.

Taulukko 13. Yritysjohtokohtaiset tekijät



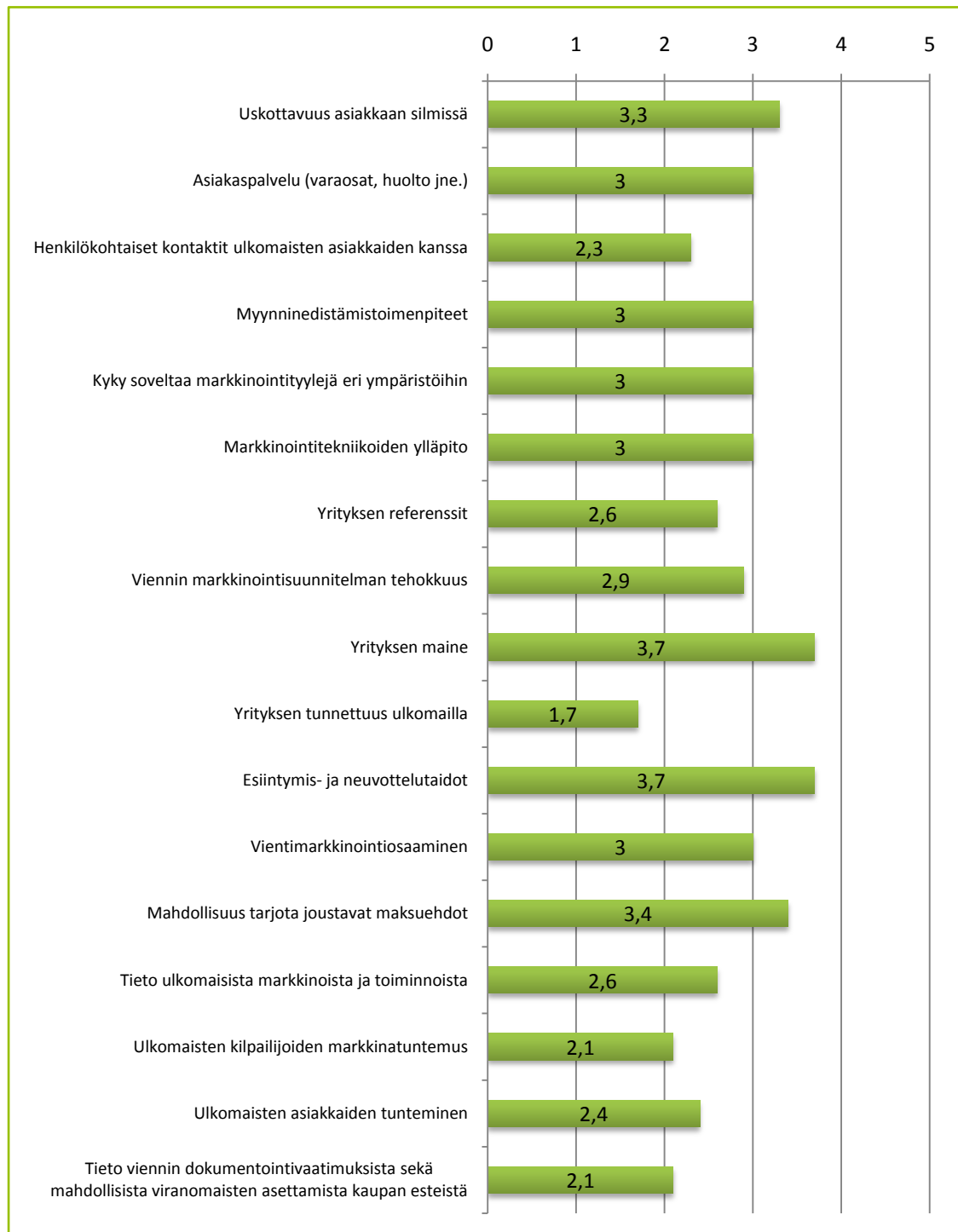
Teoriaosuuden luvun 2.3.1 mukaan kansainvälisessä ympäristössä yritysjohtolta edellytetään paljon, etenkin organisaation johtamisessa. Suuria edellytyksiä kohdistuu myös yritysjohtoon, kulttuurituntemukseen sekä sopeutuvuuteen erilaisiin ympäristöihin ja kulttuureihin. Ensimmäisessä kategoriassa vastaajia pyydettiin arvioimaan yritysjohtokohtaisia tekijöitä. Yllä olevan vasemmanpuoleisen taulukon perusteella voidaan sanoa, että yritysjohtokohtaisissa tekijöissä Staironin vahvimmat alueet ovat yritysjohton asenne vientiin (4,4), yrityksen laajentumistavoitteet (4,4) sekä johdon halu yrityksen kasvattamiseen (4,4). Nämä tekijät saivat vain arvosanoja 4 ja 5. Myös yritysjohton sitoutuminen ja työpanos sekä päättäväisyys kansainvälisille markkinoille pääsyn suhteen katsottiin olevan vahvoja tekijöitä arvosanalla 4. Tämä kertoo siitä, että yrityksessä ollaan yksimielisesti päätetty ryhtyä kansainvälistymään ja ollaan siinä tosissaan loppuun asti. Taulukosta voidaan sanoa, että yritysjohton koulutustaso, kielitaito, matkustaneisuus, kommunikaatioverkoston luominen, kyky työskennellä eri kulttuureissa sekä aiempi kokemus kansainvälisistä toiminnoista ja markkinoista ovat jokseenkin hyvällä pohjalla, mutta tarvitsevat jatkossa kansainvälisen toiminnan laajentuessa enemmän vahvuuksia. Kaikkein heikoimmiksi ja siten myös eniten kehitystä vaativiksi tekijöiksi todettiin yritysjohton henkilökohtaiset kontaktit (2,9) ja sosiaaliset vuorovaikutustaidot (2,7).

Taulukko 14. Strategiatekijät



Strategiatekijöissä vahvimaksi alueeksi nousi yrityksen kustannustehokkuus, mikä kuitenkin jäi vielä hieman alle arvosanan neljä (3,7). Muita jokseenkin hyviä arvosanoja saivat verkostoitumisen käyttö, yrityksen reagoitakyky ja sopeutumiskyky sekä organisaatorakenteen järkevyyden. Nämä kaikki tarvitsevat kuitenkin vielä hiomista ennen kuin niitä voidaan sanoa yrityksen vahvuuksiksi. Huomattavimmiksi kehitysalueiksi ja heikkouksiksi jäivät yrityksen toiminnan suunnitelmallisuus ja systemaattisuus, tehdyt strategiset tutkimukset, kuten tarve-, markkina-, ja kilpailija-analyysit sekä yrityksen toiminnallinen tehokkuus, joka sai kategorian alimman arvosanan (2,6).

Taulukko 15. Markkinoinnilliset tekijät

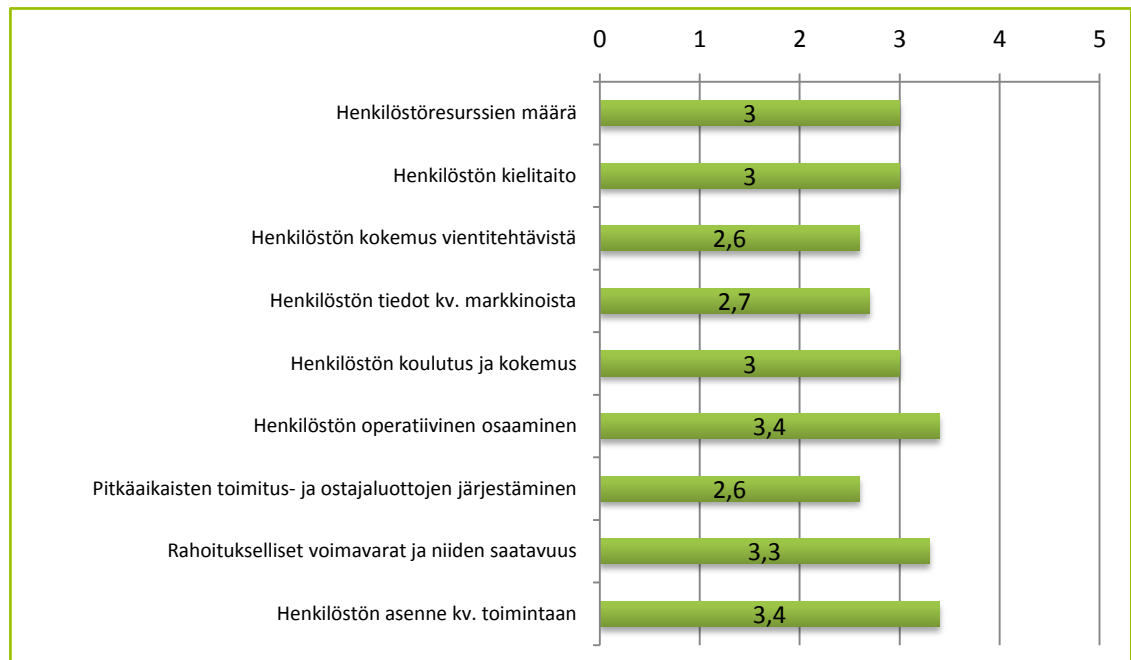


Kuten teoriaosuudessa (luku 2.3.1) jo todettiin, että siirryttäessä kansainvälisille markkinoille vaatimuksia markkinoinnin resursseille asettavat pitkistä välimatkoista johtuvat matkustustarpeiden lisääntyminen sekä markkinatutkimuksien ja markkinointiviestinnän hankalampi toteutettavuus.

Kategoriassa markkinoinnilliset tekijät kaikkein vahvimiksi vähän alle neljän arvosanoilla (3,7) ilmenivät yrityksen maine sekä markkinointi- ja myyntitehtävissä toimivien esiintymis- ja neuvottelutaidot. Seuraavina esiin nousi uskottavuus asiakkaan silmissä (3,3) ja joustavat maksuehdot (3,4). Teoriaosuudessa luvussa 2.3.1 todettiin kansainvälisessä kaupankäynnissä maksuaikojen olevan usein huomattavasti pidempiä kuin kotimarkkinoilla, jolloin ilman joustavien maksuaikojen myöntämistä kaupan syntyminen saattaa olla lähes mahdotonta. Siksi yrityksen on tärkeää kyetä tarjoamaan joustavia maksuehtoja.

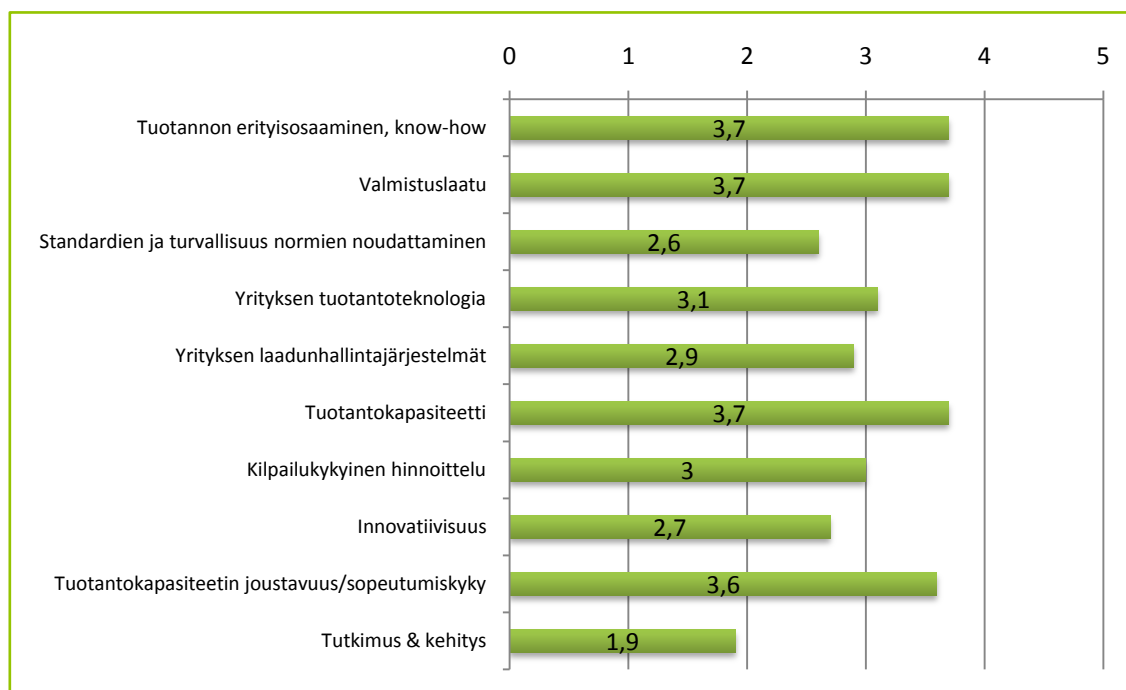
Arvosanalle kolme ylsivät asiakaspalvelu (varaosat, huolto jne.), myyninedistämistoimenpiteet, kyky soveltaa markkinointityylejä eri ympäristöissä, markkinointitekniikoiden ylläpito ja vientimarkkinointiosaaminen. Kaikki tämän kategorian edellä mainitut tekijät jäävät kuitenkin vielä ”jokseenkin hyvä” - tasolle, joten kehittämisen varaa on. Hieman alle kolmen ja siksi heikkouksiksi muodostuivat viennin markkinointisuunnitelman tehokkuus, yrityksen referenssit, henkilökohtaiset kontaktit ulkomaisten asiakkaiden kanssa, tieto ulkomaisista markkinoista ja asiakkaista sekä ulkomaisten asiakkaiden tunteminen. Vielä heikommaksi arvosanalla 2,1 ilmeni ulkomaisten asiakkaiden tunteminen ja tieto viennin dokumentointivaatimuksista sekä mahdollisista viranomaisten asettamista kaupan esteistä. Kaikkein heikoimmaksi ja suurinta kehitystä vaativaksi jäi yrityksen tunnettuus ulkomailla (1,7). Siksi onkin erityisen tärkeää, että kansainväliseen markkinointiin tullaan investoimaan eikä nähtäisi sitä vain kuluna vaan nimenomaan investointina. Voisi sanoa, että tätä kuvastaa kun teoriaosuudessa (luku 2.3.1) kappaleessa *toiminnalliset resurssit* kerrottiin pk-yritysbarometrin 1/2009 mukaan, juuri markkinoinnin ja myynnin olevan suurimpia ongelma-alueita suomalaisten pk-yrityksien kansainvälistymisessä.

Taulukko 16. Resurssitekijät



Kansainvälistyminen edellyttää riittävästi osaavaa henkilöstöä, jota usein yrityksillä ei kuitenkaan heti alussa ole. Seuraavassa kategoriassa vastaajia pyydettiin arvioimaan Staironin henkilöstön resursseja, taloudellisia resursseja jne. Taulukon mukaan Staironin henkilöstön operatiivinen osaaminen ja asenne kansainvälistymiseen ovat arvosanalla 3,4 kategorian vahvimmat tekijät. Melkein samoihin tuloksiin päästiin tekijässä rahoitukselliset voimavarat ja niiden saatavuus (3,3). Vielä toistaiseksi hyväksi ilmeni myös henkilöstöresurssien määrä, henkilöstön kielitaito sekä henkilöstön koulutus ja kokemus. Selviksi heikkouksiksi ja kehityskohteiksi voidaan todeta henkilöstön kokemus vientitehtävistä, tiedot kansainvälisistä markkinoista sekä pitkäaikaisten toimitus- ja ostajaluottojen järjestäminen.

Taulukko 17. Tuotantotekijät



Kansainvälistyessään yrityksen tuotantokapasiteetti ja sen toiminnan osaaminen ja laatu ovat oltaava huomattavat, jotta pystyttäisiin mahdollistamaan asiakkaan suurimmatkin tilaukset. Seuraavassa taulukossa vastaajat ovat saaneet arvioidaan juuri näitä ja näihin liittyviä tekijöitä. Selvien vahvuuksien tasolle kategoriassa ei ihan ylletty, mutta reippaasti hyvälle tasolle ylsivät kuitenkin tuotannon erityisosaaminen (know-how), valmistuslaatu ja tuotantokapasiteetti (3,7). Myös tuotantokapasiteetin joustavuus/sopeutumiskyky todettiin hyväksi (3,6). Täpärästi hyvälle tasolle todettiin vielä yrityksen tuotantoteknologia ja kilpailukykyinen hinnoittelu. Selviksi kehitys alueiksi jäi yrityksen laadunhallintajärjestelmät, innovatiivisuus sekä standardien ja turvallisuus normien noudattaminen. Kaikkein heikoimmaksi kuitenkin tässä kategoriassa koettiin tutkimus ja kehitys (1,9).

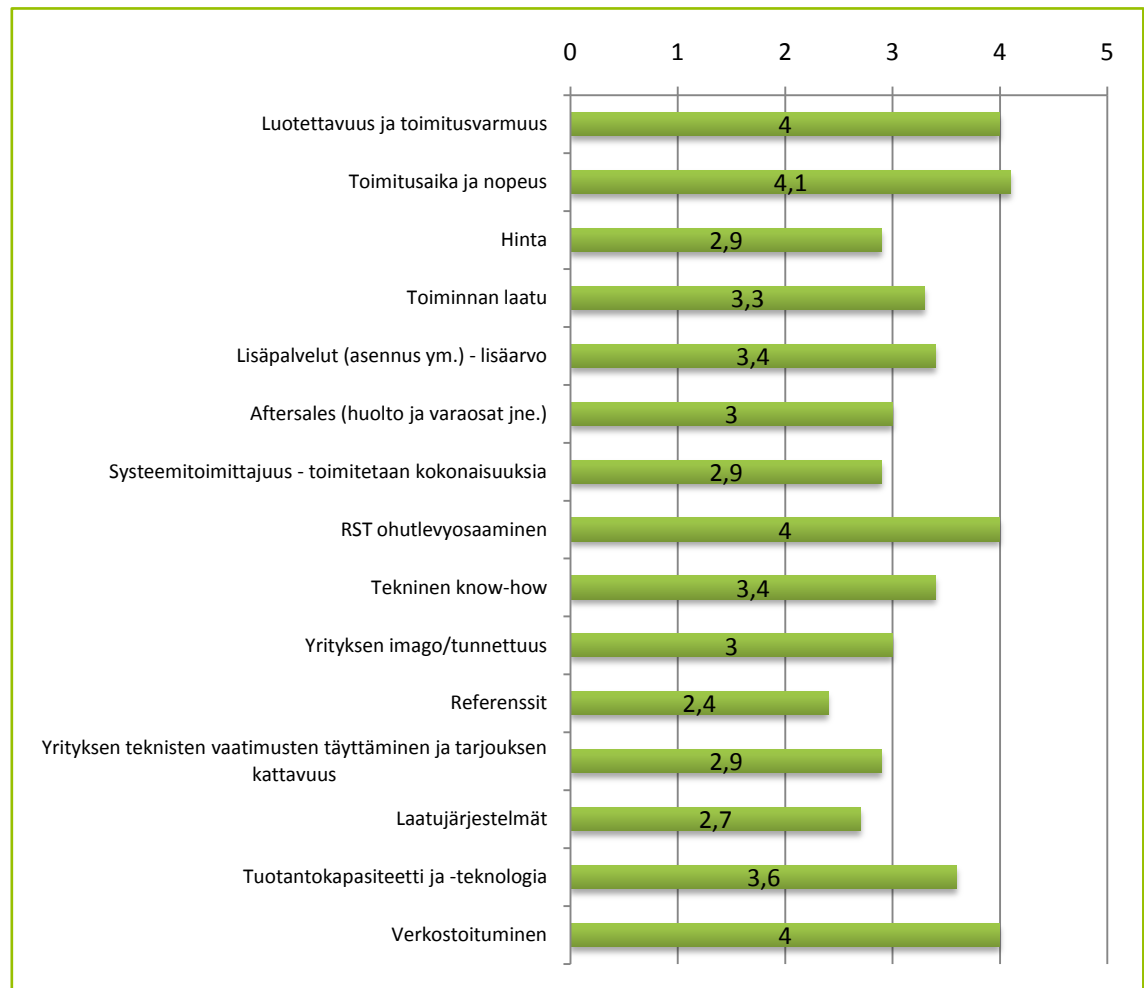
Luvun alussa käytiin läpi, että Stairon on hiljattain irtautunut suuresta kansainvälisestä konsernista ja toimii nyt yksityisenä pk-yrityksenä. Tämä tarkoittaa sitä, että irtautumisen yhteydessä Stairon menetti konsernista aikaisemmin tulleita voimavaroja, joita sen on nyt kurottava kiinni pystyäkseen menestymään kansainvälisillä markkinoilla. Tässä kappaleessa edellä käydyistä

taulukoista saatujen tietojen perusteella Stairon pystyy arvioimaan yleisiä voimavarojaan ja näin havaita oleellisia kehityskohteita. Näihin kohteisiin tullaan tässä tutkimuksessa ehdottamaan joitakin kehitysideoita luvussa 4.6 *Kehitysehdotuksia Staironin kansainvälisen liiketoiminnan edistämiseksi*.

4.3 Staironin kansainvälinen kilpailustrategia ja kilpailuetu

Teoriaosuudessa luvussa 2.4 kerrottiin, että yrityksen on oltava kansainvälisessä kilpailussa valitsemillaan segmenteillä paras tai ainakin yksi johtavista toimijoista, muuten sen liiketoiminta on määritelty väärin tai on vielä keskeneräinen. Selvittääkseen kilpailukykyä yrityksen on hahmoteltava sen sisäiset (sisäiset ominaisuudet ja toiminnot) ja ulkoiset (asiakkaille näkyvissä ja esitettävissä olevat asiat – asiakashyöty) menestyksen perustat. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 18.) on kyselylomakkeen (Liite 2) toisen osan tulokset, jossa vastaajia on pyydetty arvioimaan Staironin vahvuutta tiettyjen kilpailuetujen kohdalla. Lomakkeessa olleet kilpailuedut perustuvat tutkijan osallistuvaan havainnointiin ja teoksiin Pk-yrityksen vienti 2010 – visioita metallituote- ja koneteollisuudesta (Hurmerinta - peltomäki ym. 1997) ja Brändi yritysmarkkinoinnissa (Hertzen 2006).

Taulukko 18. Staironin vahvuudet kilpailueduissa



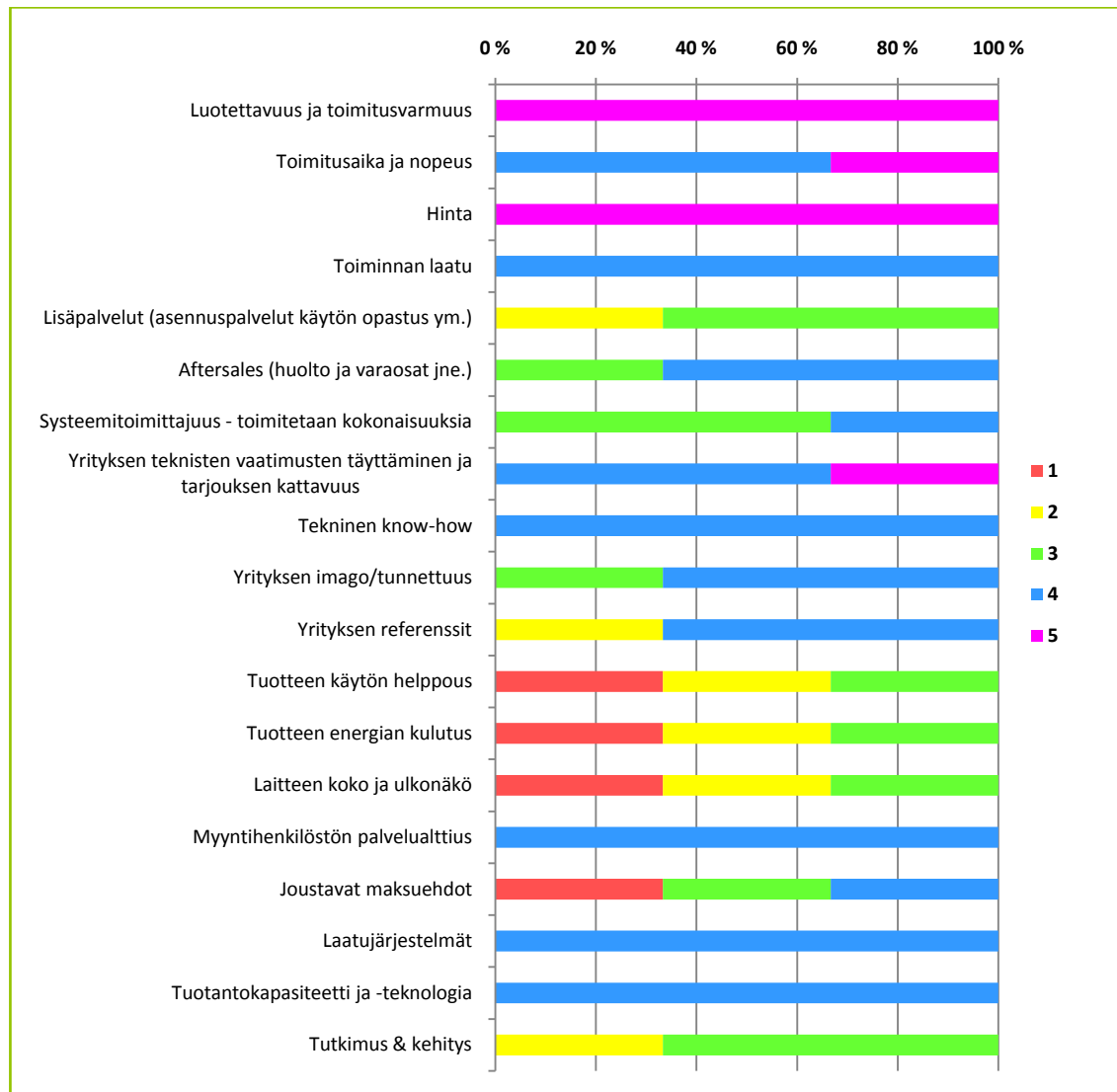
Yllä olevan taulukon mukaan vastaajat ovat todenneet toimitusajan ja nopeuden (4,1) olevan Staironin vahvimpia kilpailuetuja. Melkein yhtä vahvoiksi arvosanalla neljä koettiin luotettavuus ja toimitusvarmuus, RST ohutlevyosaaminen sekä verkostoituminen. Toimitusaika ja nopeus sekä luotettavuus ja toimitusvarmuus voidaan luokitella Staironin ulkoisiksi paremmuus perusteiksi (asiakashyödyiksi). Siten taas RST ohutlevyosaaminen ja verkostoituminen kuuluvat Staironin sisäisiin paremmuus perusteisiin (osaaminen).

Hyväksi, mutta ei suoranaisesti vahvaksi kilpailueduksi arvioinnissa koettiin tuotantokapasiteetti ja -teknologia, tekninen know-how, lisäpalvelut, toiminnan laatu, after sales sekä yrityksen imago/tunnettuus. Näistä kaikki muut paitsi lisäpalvelut, after sales ja yrityksen imago/tunnettuus voidaan luokitella sisäisiin

paremmuus perusteihin. Kilpailuedut, hinta ja yrityksen teknisten vaatimusten täyttäminen ja tarjouksen kattavuus sekä systeemitoimittajuus koettiin melkein hyväksi arvosanalla 2,9. Heikoimmiksi kilpailueduiksi koettiin laaturjestelmät (2,7) ja referenssit (2,4). Kyselylomakkeessa vastaajilla oli mahdollisuus kertoa myös muita kilpailuetuja, joita he kokevat Staironilla olevan. Tällaiseksi ilmeni nopea päätöksen teko, joka sai ehdottajaltaan arvosanan 5.

Vaikka Staironilla todettiin olevan muutamia vahvoja kilpailuetuja ei kuitenkaan pystytty vielä määrittelemään yhtään ylivoimaista kilpailuetua joka olisi saanut arvosanan 5. Näin ollen voidaan olettaa, että Staironin todellisen kilpailustrategian määrittäminen on vielä jokseenkin kesken. Jotta Stairon saisi todellisen kilpailustrategiansa määritettyä on oleellista, että se tuntee asiakkaan arvostamat ominaisuudet. Siksi seuraavassa taulukossa (Taulukko 19.) käsitellään asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat pääsääntöisesti samat kuin kilpailuedut edellisessä taulukossa. Taulukossa esiintyvät tulokset ovat laadittu haastattelemalla kyselylomakkeen (Liite 3) muodossa alan suuren kansainvälisen konsernin hankintatoiminnoista vastaavia henkilöitä. Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin arvostelemaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä myös numeroilla 1-5, jossa 1 oli "ei merkittävä" ja 5 "erittäin merkittävä". Kyselylomake perustui samoihin teoksiin kuin aikaisempi sekä tutkijan osallistuvaan havainnointiin.

Taulukko19. Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä



Yllä olevasta taulukosta voimme todeta, että vastaajien yksinmielisyydellä tänä päivänä ostopäätökseen vaikuttaa erittäin merkittävästi yrityksen luotettavuus ja toimitusvarmuus sekä hinta. Vertailtaessa Staironin kilpailuetuihin luotettavuudessa ja toimitusvarmuudessa yritys on vahvoilla toisin kuin hinnassa. Seuraavaksi merkittävimiksi tekijöiksi koettiin Staironin kaikkein vahvin kilpailuetu eli toimitusaika ja nopeus. Yhtä merkittäväksi koettiin yrityksen teknisten vaatimusten täyttäminen ja tarjouksen kattavuus, joka Staironilla jäi hieman hyvän tason alapuolelle. Merkittäviksi vastaajat kokivat yksimielisesti arvosanalla neljä, toiminnan laatu, tekninen know-how,

tuotantokapasiteetti ja –teknologia, myyntihenkilöstön palvelualttius sekä laatujärjestelmät. Näistä kolme ensimmäistä koettiin Staironilla olevan hyvällä tasolla. Hieman yli puolet vastaajista piti myös tekijöitä after sales (huolto ja varaosat jne.), yrityksen imago/tunnettuus ja yrityksen referenssit merkittävinä. Staironilla näistä kahta ensimmäistä pidettiin vain jokseenkin hyvinä. Jokseenkin merkittävänä vastaajat pitivät systeemitoimittajuutta, joka Staironilla jäi hieman hyvän alapuolelle. Myös tekijöitä, lisäpalvelut ja tutkimus ja kehitys pidettiin enemmistöllä jokseenkin merkittävinä. Staironin vahvuutta kilpailuedussa lisäpalvelut pidettiin hyvänä. Kaikkein suurin eroavuus vastaajien mielipiteissä tuli tekijässä joustavat maksuehdot. Tämä sai arvosanoiksi 1,3 ja 5, joten tästä voidaan päätellä, että tämän merkittävyys vaihtelee tapauskohtaisesti. Saaden yhtä paljon arvosanoja 1,2 ja 3 todettiin vähiten merkittävimmiksi tekijät tuotteen käytön helppous, tuotteen energian kulutus sekä laitteen koko ja ulkonäkö. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että vastaajat toimivat yrityksissä, jossa yritys suunnittelee aluksi tuotteen itse ja ostaa siihen valmistuspalvelua, jolloin näiden kolmen edellisen tekijän merkitys on vähäistä. Tosin asiakassuhteen syventyessä ja suunnittelu- ja kehitysvastuuta siirrettäessä valmistajalle näiden merkitys kasvaa.

Kyselylomakkeessa vastaajilla oli mahdollisuus kertoa myös lisää tekijöitä, jotka he kokevat merkittäviksi. Tällaisia tekijöitä olivat rehellisyys (5), ”open book” hinnoittelu (4), yhteistyökyky (5), tuotteen laatu (5), viestintä muutostilanteessa (5), yrityksen taloudellinen valmius (4) sekä yrityksen työkuorma – riskit toimitusvarmuudessa (5). Pitää kuitenkin ottaa huomioon, että nämä olivat vain yksittäisiä mielipiteitä.

4.4 Kotimaan yhteistyö ja verkostot Staironin vientitoiminnassa

Helpottaakseen kansainvälistymistään ja luodakseen kilpailuetua Stairon on verkostoitunut ja luonut yhteistyökumppaneidensa kanssa vientirenkaan, jonka kerrottiin teoriaosuudessa (luku 3.3) olevan yksi kansainvälistymisen oiva työkalu nykypäivänä. Staironin vientirenkaaseen kuuluu sen lisäksi kaksi pienempää ja hieman erilaista tuotantoa omaavaa konepajaa sekä yksi

insinööritoimisto ja yksi teollisuuden asennus ja kunnossapitoyritys. Vientirenkaalle on luotu oma tunnus- /markkinointinimi S4i (Stainless for Industry). S4i vientirenkaan ideana on muodostaa kokonaispalvelukonsepti, joka pystyy tarjoamaan kokonaisratkaisuja aina alkusuunnittelusta loppuasennuksiin eri teollisuuden aloille. Vientirenkaan avulla kansainvälistymisen ollessa aluilla Stairon pystyy tarjoamaan tehokkaampia ja laajempia tuotantomenetelmiä sekä tarjoamaan enemmän kuin pelkästään valmistuspalvelua. Jotta voitaisiin olla kilpailukykyisiä kansainvälisillä markkinoilla on tällainen verkostoituminen kansainvälistymisen alku metreillä yritykselle, joka ei toistaiseksi omaa tarvittavilla toiminta-alueilla riittävästi vahvuuksia lähes eilinehto. Verkostoituminen tuo lisää voimavaroja, uskottavuutta ja kokemusta, mikä on suureksi avuksi etenkin uusille toimialoille ja markkinoille siirryttäessä.

Verkostoitumisen mukana tulevien hyötyjen voidaan sanoa vahvistavan Staironin yritysکوhtaisia tekijöitä eli taloudellisten ja toiminnallisten edellytysten heikkouksia. Yhteistyö partneriyritysten kanssa säästää Staironin omia voimavaroja etenkin kustannuksissa sekä antaa yritykselle aikaa kehittyä. Tämä tarkoittaa sitä, että Staironin ei tarvitse kansainvälistyessään omata heti kaikkea osaamista jokaiselta toiminta-alueelta ollakseen kilpailukykyinen vaan nämä alueet voidaan turvata hyödyntämällä verkostoa. Vientirenkaassa on luonnollisesti kyse synergiaeduista, joista kaikki renkaaseen kuuluvat yritykset hyötyvät. Vaikka tässä käsitellään vain Staironin hyötyjä on pääsääntöisesti kaikilla yrityksillä samat hyödyt.

4.5 Kansainväliset operaatiomuodot Staironissa nyt ja tulevaisuudessa

Tutkimuksen teoriaosuudessa kerrottiin, että kansainvälistyvillä yrityksillä on useita erilaisia operaatiomuotoja, joista valita itselleen sopivin. Tässä tutkimuksessa esitetyt operaatiomuodot perustuvat pääsääntöisesti teoksissa *Kansainvälistyvä yritys* (Ahokangas & Pihkala 2002) ja *Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja* (Karhu 2002) esitettyihin muotoihin. Nämä muodot ovat lyhkäisyydessään vienti (suora, epäsuora ja välitön), sopimukselliset

yhteistyömuodot (lisensointi, franchising, alihankinta, sopimusvalmistus ja verkostoituminen) sekä suorat ulkomaiset investoinnit (yhteisyritys, kokonaan oma ulkomainen yksikkö). Vaikka nämä kaikki operaatiomuodot ovat Staironin toimialalla käytettävissä on kuitenkin huomattava, että yleisesti vasta kansainvälistymistään aloittelevalla pk-yritykselle kaikki operaatiomuodot eivät ole heti alussa mahdollisia vaan usein edetään ajan kanssa helpoimmista vaativampiin. Tässä luvussa tarkastellaan Staironin jo parhaillaan käytössä olevia operaatiomuotoja sekä otetaan katse tulevaisuuteen uusien potentiaalisten operaatiomuotojen kannalta.

Kuten aikaisemmin jo todettiin Stairon on jokin aika sitten irtautunut suuresta globaalista konsernista ja muuttunut pk-yritykseksi. Irtautumisen yhteydessä Staironilta lähti merkittävä määrä kansainvälisen kaupankäynnin kokemusta ja voimavaroja, mikä näkyy myös sen kansainvälistymisen edellytysten täyttämässä luvussa 4.2. On myös huomioitava, että ollessaan osa konsernia ei ”Stairon” tarvinnut merkittävää vientiosaamista sillä viennistä huolehti muut osastot, koska Stairon toimi vain valmistusyksikkönä. Nyt kuitenkin ollessaan yksityinen pk-yritys ja halukas kasvamaan kansainvälisille markkinoille on Stairon lähtenyt haalimaan ulkomaankaupan voimavaroja ja vientiosaamista. Tutkimuksessa esitellyistä kansainvälistymisen eri operaatiomuodoista Stairon on pääosin harjoittanut vain epäsuoraa vientiä sen kansainvälisen päämiehen kautta, joka on taas toimittanut tuotteet eteenpäin. Myös muutamia yksittäisiä suoran viennin tapauksia on toteutettu päämiehen ulkomaan eri yksiköihin. Tällainen toiminta ei ole kuitenkaan toistaiseksi vaatinut erityistä vientiosaamista.

Stairon on kuitenkin halukas laajentaa toimintaansa uusille kansainvälisille markkinoille ja toimialoille, mitä pidetään liiketoiminnan kannalta lähes eilinehtona. Staironin kansainvälistymishalukkuus voidaan sanoa perustuvan pääsääntöisesti proaktiivisiin tekijöihin sillä se haluaa tarttua ulkomaisten markkinoiden tuomiin mahdollisuuksiin ja siten myös vahvistaa kilpailuasemaansa markkinoilla ja syventää kansainvälisiä kontakteja. Toimeksiantajayrityksen esittelyssä kerrottiin jo, että Staironin

kansainvälistymisen kohdemaina ensitilassa on Keski-Euroopassa saksankielinen alue eli Saksa, Itävalta ja Sveitsi sekä Skandinaviasta Ruotsi ja Norja sekä muina kohteina vielä Venäjä ja Kiina. Seuraavaksi tullaan tarkastelemaan maakohtaisesti mitä operaatiomuotoa Staironin olisi hyvä harjoittaa tietyssä kohteissa ja miksi, sen yrityskohtaiset resurssit huomioiden?

Miksi Stairon on valinnut edellä mainitut maat kohdemaiksi? Toimialan suurimpien sellu ja paperikonevalmistajien pääkonttorit eli ns. Key-Account asiakkaat sijaitset Suomen lisäksi Saksassa ja Itävallassa. Lisäksi Saksa on Euroopan suurin ja maailman 4. Suurin kansantalous missä on suuret markkinapotentiaalit (Finpron maaraportti 2009). Saksa on toimialan yksi keskeisimpiä kauppalueita, josta tulisi tavoitella ”lisätukijalkaa” mikä vahvistaisi Staironin markkina-asemaa koko Keski-Euroopan alueella.

Vaikka suomalaisilla toimittajilla on Saksassa yleisesti positiivinen maine on kilpailu siellä erittäin kovaa ja uuden toimittajan pääsy markkinoille hidasta. Saksassa luotettavuus ja tunnettuus ovat merkittäviä tekijöitä kaupanteossa sillä on paljon helpompaa ostaa tutulta ja turvalliselta kuin uudelta toimittajalta. Siksi myös kontaktien luonti Saksassa vie aikaa. Yhteisestä kielestä huolimatta Itävallassa ei suositella samaa edustajaa kuin Saksassa sillä toimintakulttuurillisesti ne eroavat huomattavasti toisistaan. Sama pätee myös Sveitsissä. (Finpro 2010.) Näin kansainvälistymisen alkumetreillä Staironin on kuitenkin mahdollista hoitaa Euroopan saksankielinen alue kontaktiensa avulla omalla välittömällä viennillä ja aikaisemmin mainitun vientirengasprojektin S4i:n vientipäällikön kautta, jolla on kokemusta kyseisiltä markkinoilta ja joka toimii siten ns. edustajana kyseisellä alueella. Liiketoiminnan kasvusta riippuen on alueella tulevaisuudessa syytä kuitenkin harkita pysyvämpää paikallista edustusta, jonka avulla saavutetaan tehokkaampaa ja kohdistetumpaa myyntiä ja markkinointia. Välittömällä viennillä saadaan itselleen kuitenkin täysi kontrolloituavuus, suoria asiakassuhteita ja välitöntä informaatiota markkinoilta mikä tuo suurta etua myyntiin ja markkinointiin. Tunnettuuden saavuttaminen Euroopan saksankielisellä alueella onnistuu pääsääntöisesti Saksassa vuosittain järjestettävien alan suurimpien messujen kautta ja mainostamalla

alan lehdistössä sekä Staironin ja S4i:n nettisivujen kautta. Tietenkin myös henkilökohtaisella myynnillä on suuri merkitys tunnettuuden tekemisessä.

Staironin strategian mukaan Skandinaviasta tullaan tavoittelemaan kaupankäyntiä Norjassa ja Ruotsissa, jotka ovat yleensä suomalaisten yritysten ensikosketuksia kansainväliseen kaupankäyntiin. Näistä maista haetaan ensisijaisesti suppeaa asiakaskuntaa, jolle myydä Staironin erikoisosaamista tavoitteena luoda kannattavaa lisämyyntiä ja katetta. Pääsääntöisesti tavoitteena on toimia paperiteollisuuslaitteiden parissa, mutta etenkin Norjassa on huomattavat potentiaaliset markkinat myös ympäristöteknologiassa. Potentiaalisista markkinoista huolimatta Norjassa kilpailu on erittäin kovaa ruotsalaisten ja tanskalaisten konepajojen kanssa. Norjalaiset suosivat usein Norjalaisia mistä johtuen suositellaan paikallista edustajaa/agenttia, jolloin kyseessä olisi suora vienti. (Finpro 2009) Liiketoimintakulttuuriltaan Ruotsi ja Norja ovat kuitenkin niin samankaltaisia kuin Suomi ja ne sijaitsevat niin lähellä, että Stairon pystyy ainakin vielä alussa hoitamaan nämä markkinat ”kotoa käsin” omalla välittömällä viennillään.

Venäjällä on erittäin merkittävät potentiaaliset markkinat etenkin teknologiaa sisältäville tuotteille. Venäjä tulee olemaan tulevaisuudessa alan suurimpia ellei suurin kasvualue, mikä ajaa sinne myös paljon kilpailijoita. Venäjä eroaa kaikin puolin niin liiketoiminnallisesti kuin myös kulttuurillisesti muista kohdemaista, joten siellä Stairon tulee ehdottomasti tarvitsemaan paikallista edustusta. Tämän edustajan tulee tuntea paikalliset liiketoimintatavat ja omata kontakteja sekä olla kykenevä toteuttamaan tehokasta ”Venäläistä” myyntiä ja markkinointia. Edustajan avulla säästetään kustannuksissa ja omissa resursseissa sekä opitaan paikallisista markkinoista ennen omaa mahdollista investointia. Myöhemmin oma paikallinen yksikkö mahdollistaisi erilaisten rajoitusten, kuten tuontitullien ym. lisäkustannuksien ja byrokratian kiertämisen.

Kuten Staironin liiketoimintaympäristön olettamuksissa todettiin alan suuret toimijat lisäävät jatkuvasti tuotannon siirtämistä halvemman työvoiman (low-cost) maihin eli lähinnä Kiinaan ja Intiaan. Jotta pysyttäisiin mukana kilpailussa, ei voi Stairon jäädä vain paikalleen. Kiinassa ja muualla Aasiassa on tällä

hetkellä (2010) alan suurimmat kasvumarkkinat jonne myös Staironin asiakkaat ovat hakeutuneet. Näin myös Staironin tulee seurata asiakkaidensa perässä. Kiinassa pelkkä edustaja ei kuitenkaan riitä vaan on pystyttävä löytämään keino etabloitua paikalliseksi. Näin mahdollistetaan alhaisemmat kustannukset, nopeammat valmistus- ja toimitusajat sekä kilpailukyky ”low-cost” maiden kanssa. Kokonaan oman uuden yksikön perustaminen ja käynnistäminen vaatisi Staironilta huomattavia taloudellisia ja toiminnallisia resursseja ja siksi etabloitumisasteeksi kannattaa valita hieman helpompi vaihtoehto eli yhteisyritys paikallisen toimijan kanssa. Yhteisyrityksen perustamisessa päästään nopeasti markkinoille mukaan, täydennetään puutteellisia resursseja, saadaan paikallinen leima, markkinakokemus ja kontaktit sekä vähennetään kustannuksia, riskejä ja lainsäädännöllisiä konflikteja. Yhteisyrityksen perustamisessa oleellisinta on sopivan partnerin löytäminen sekä toimintojen ja resurssien synergia. Tulevaisuuden kannalta yhteisyrityksen perustamista voidaan pitää myös ensiaskeleena kohti kokonaan omaa ulkomaista yksikköä.

Muita lähempiä halvan työvoiman maita kuin Kiina ei myöskään tule jättää huomioimatta. Tällä tarkoitetaan tässä yhteydessä Baltian maita. Baltian maista on erinomaiset mahdollisuudet hakea yksinkertaisemmille tuotteille kilpailukykyistä valmistuspaikkakuntaa. Näin saavutettaisiin parempi kilpailukyky eri hintaluokan tuotteissa ja vahvistettaisiin Staironin markkina-asemaa. Tarkoituksena ei olisi kuitenkaan tehdä kauppaa kyseiseen maahan vaan saada logistinen ja valmistuksellinen ulkomainen yksikkö. Jotta päästäisiin helposti ja nopeasti alkuun tämä olisi kannattavinta suorittaa samalla toimintamuodolla kuin Kiinassa eli yhteisyritys paikallisen yrityksen kanssa, jossa Staironilla olisi enemmistöosuus.

Mitä edellä mainittujen kansainvälistymisoperaatiomuotojen toteuttaminen Staironilta sitten vaatii ja kuinka näitä muotoja tulisi lähteä rakentamaan? Aikaisemmin luvussa 4.2. käsiteltiin kansainvälistymisen edellytyksiä, jotka tulisi olla mahdollisimman hyvällä tasolla, jotta onnistuminen ja menestys kansainvälistymisessä olisi mahdollista. Alkumetreillä oleellisimpia edellytyksiä Staironin kannalta on vahva johtaminen, kansainvälistymisen halu ja

kansainvälinen ajattelutapa sekä riittävä panostus. Myös vienninosaamisresurssit, riittävät taloudelliset voimavarat, vahva teknologiaosaaminen ja kilpailukykyinen hinnoittelu ovat erittäin oleellisia menestymisen kannalta.

Jotta yrityksen operaatiomuotojen rakentaminen voisi mennä sujuvasti on oltava aikaisemmin mainittujen edellytysten lisäksi myös yrityksen perusresurssit ja infrastruktuuri ”kotipesässä” kunnossa. Operaatiomuotojen rakentaminen ja toteuttaminen tulee suunnitella huolella ja sille on asetettava realistiset aikataulut, joita on tarkoin valvottava sekä mahdollisiin muutoksiin on reagoitava nopeasti. Myös markkinatietojen kerääminen ja tutkiminen kohdealueittain ovat toiminnan sujuvuuden kannalta erittäin tärkeää (vaikka etenkin suomalaiset yritykset yleensä vähättelevät tätä). Tosin markkinatutkimuksen toteuttaminen jokaisesta kohdemaasta joko suorittamalla itse tai teettämällä (esim. Finpro) vaativat paljon, niin taloudellisia kuin toiminnallisia resursseja. Näin verkostoituminen paikallisten kanssa olisi oiva keino toteuttaa tämä. Sopivan edustajan/partnerin kartoittaminen ja valinta on kuitenkin usein työläistä, mutta sitäkin ratkaisevampaa toiminnan onnistumisen kannalta kohdealueella.

4.6 Kehitysehdotuksia Staironin kansainvälisen liiketoiminnan edistämiseksi

Tässä luvussa esiintyvät kehitysehdotukset ovat syntyneet lähinnä luvussa 4.2 *Staironin resurssien analysointi kansainvälistymisen ja vientitoiminnan edellytysten täyttämiseksi* ilmaantuneiden kehitettävien tekijöiden perusteella. Ensimmäisenä kategoriana käsiteltiin yritysjohtokohtaiset tekijät, jossa ei sinänsä ilmennyt kovin oleellisia kehityskohtia sillä yritysjohtoon oma henkilökohtainen toiminta (asenne, panostus, ym.) kansainvälistymistä kohtaan olivat vahvoilla. Strategiatekijöissä taas ilmeni muutamia oleellisia kehityskohteita joihin tulisi panostaa. Yhtenä kohtana oli yrityksen toiminnan suunnitelmallisuus ja systemaattisuus, jota olisi mahdollista parantaa projektinhallintatyökalujen (project management) käyttöönotolla. Näillä työkaluilla pystyttäisiin kehittämään projektien ohjausta, raportointia ja hallintaa ja näin myös projektien tuloksellisuutta ja yrityksen toiminnan tehokkuutta. Tätä

edes auttaisi myös Staironilla jo olemassa olevan toiminnanohjausjärjestelmän LEAN:in laajempi hyödyntäminen asiakashallintajärjestelmänä (CRM). Myös panostaminen puutteellisiin markkinoiden strategisten tutkimusten, kuten tarve- ja kilpailija-analyysien toteuttamiseen, joko yrityksen omasta toimesta tai ulkoistetusti, nostaisivat strategiatekijöiden vahvuuksia.

Markkinoinnillisissa tekijöissä ilmeni kategorioista kaikkein eniten oleellisia kehityskohteita. Näistä tärkeimpiä ovat yrityksen referenssit, tieto ulkomaisista markkinoista ja asiakkaista ja niiden tunteminen sekä yrityksen tunnettuus ulkomailla. Tietoa ulkomaisista markkinoista ja asiakkaista saataisiin aikaisemmin mainittujen strategisten tutkimusten toteuttamisella ja analysoimisella, mikä edesauttaisi myös referenssiasiakkaiden saamisessa. Verkostoituminen niin ulkomaisten kuin kotimaistenkin toimijoiden kanssa mahdollistaisi ja helpottaisi tunnettuuden lisäämistä. Myös oikeanlaisten vientirenkaiden hyödyntäminen (Staironin perustaman S4i:n lisäksi) tietyillä kohdealuilla vahvistaisi Staironin markkinoinnillisia tekijöitä tuomalla resursseillaan tehokkuutta ja mahdollisia ulkomaisia kontakteja sekä tietoa markkinoista.

Resurssitekijöissä käsiteltiin pääsääntöisesti Staironin henkilöstöresursseja, heidän koulutustaan, kokemustaan ja ym. Kehittääkseen henkilökuntaansa niin johtamisessa ja tuotannossa kuin vientitehtävissä Staironin tulisi järjestää henkilöstölle ns. täsmäkoulutusta tehtävän mukaan. Koulutusten avulla henkilöstön tietotaito lisääntyy ja kokemus karttuu. Näin pystytään luomaan ”yhdessä kehittymisen” ilmapiiriä ja saadaan olemassa olevasta henkilöstöstä enemmän irti, kun kaikilla on enemmän annettavaa. Myös uusien henkilöiden perehdyttämiseen tulisi kehittää jonkinlainen rutiininomainen perehdytys/koulutus eri tehtävien mukaan, jotta työntekijän olisi mahdollisimman helppo ”päästä toimenkuvaansa kiinni” ja aloittaa työt. Näin säästetään niin kouluttajien kuin myös uusien henkilöiden aikaa. Koulutuksilla pystytään myös vahvistaman henkilöstön toiminnallista tehokkuutta.

Viimeisessä kategoriassa kansainvälistymisen edellytyksissä käsiteltiin Staironin tuotantotekijöitä. Näissä tekijöissä heikoimmalle jäi tutkimus & kehitys,

joka on Staironilla ehkä kaikkein oleellisin parannuskohde etenkin sen tuotekehitystoiminnan kohdalla, jota sillä ei toistaiseksi oikeastaan ole. Jotta tästä toiminnasta voidaan Staironin strategian mukaisesti rakentaa kilpailuetu on Staironin kehitettävä tähän toimintaan resursseja ja osaamista niin yrityksen sisältä kuin myös ulkopuolelta. Tuotekehitystoiminta olisi mahdollista aloittaa asettamalla sille vastuuhenkilö(t), jonka tarkoituksena olisi kartoittaa tarvittavat resurssit ja niiden pohjalta rakentaa tarvittava kehitysorganisaatio. Niin tuotekehitystoimintaa kuin myös yleistä toiminnan kehitystä yrityksessä edesauttaisi myös aloitetoiminnan todellinen käynnistäminen. Aloitetoiminnan avulla olisi mahdollista löytää aivan uusia ideoita, joita muuten ei mahdollisesti koskaan tulisi esille. Aloitetoiminnan helpottamiseksi voisi siihenkin asettaa henkilön, joka vastaisi aloitteiden toimittamisesta henkilöille, jotka taas käsittelevät aloitteet ja päättäisivät tai järjestäisivät päätöksen niiden täytäntöönpanosta. Jotta aloitteita oikeasti tehtäisiin tulisi niitä myös toteuttaa eikä vain laittaa ”jonon jatkeeksi”. Staironin tuotekehitystoimintaa voisi olla mahdollista kehittää myös etsimällä niin sanottuja partneriasiakkaita, jotka olisivat kiinnostuneita toteuttamaan Staironin kanssa jonkinlaista tuotekehitystoimintaa jo myytyihin laitteisiin. Silloin Stairon voisi motivaation lisäämiseksi toimittaa asiakkaalle laitteen huomattavan edullisesti, jolloin kummatkin osapuolet saisivat erittäin merkittävää hyötyä. Yhteisen tuotekehitystoiminnan kautta Stairon saisi korvaamatonta palautetta laitteesta seuraamalla laitteen toimintaa ja mahdollisia puutteita, joiden pohjalta laitteen ominaisuuksia voitaisiin kehitellä. Samalla olisi mahdollista kehitellä Staironin asiakaspalvelua ja after sales -toimintaa.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Maailmanlaajuinen taloudellinen taantuma on valloillaan, mutta pahimman yli ollaan jo kuitenkin päästy. Nousukausi ”normaaliin” on hiljalleen käynnissä, mutta menoja karsitaan yhä rankalla kädellä, niin kuluttajien kuin yritysten toimesta. Suuret yritykset siirtävät toimintojaan halvemman kustannustason maihin ja samalla siirtyvät myös suomalaiset työpaikat ulkomaille. Näitä työpaikkoja korvaamaan Suomi tarvitsee uusia kasvuhaluja ja -kykyisiä keskisuuria yrityksiä. Taantumasta huolimatta etenkin pk-yritysten tulisi uskaltaa ottaa riskejä ja pyrkiä kasvamaan kansainväliseksi.

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena kehittää konepajateollisuudessa toimivan pk-yrityksen Stairon Oy:n kansainvälistymisstrategiaa kartoittamalla ja analysoimalla eri vienninedistämiskeinoja. Tutkimuksessa perehdyttiin ensin teoriaosuudessa pk-yritysten kansainvälistymiseen yleisesti, jossa painotus oli kansainvälistymisen tuomissa edellytyksissä ja operaatiomuodoissa. Tämän jälkeen pyrittiin näiden samojen asioiden pohjalta perehtymään yksityiskohtaisemmin tutkimuksen toimeksiantajayrityksen Stairon Oy:n kansainvälistymiseen.

Tutkimuksen tavoitteen ja pääongelman tarkoituksena oli vastata kysymykseen, *Millaisilla strategisilla vienninedistämiskeinoilla pk-yritys voi laajentua ja kasvattaa vientiään sekä tunnettuuttaan kansainvälisillä markkinoilla?* Tutkimuksen aihealueen laajuudesta johtuen tutkimuksen pääongelma jaettiin vielä kahteen alaongelmaan, joiden tarkoituksena oli vastata kysymyksiin *Mitä sisäisiä resursseja pk-yritykseltä yleisesti edellytetään, jotta se olisi valmis kansainväliseen liiketoimintaan?* sekä *millaisia eri operaatiomuotoja pk-yrityksellä on valittavanaan ja kuinka se valitsee juuri sille sopivan muodon?*

Tutkimuksen teoriaosuus perustui pitkälti kansainvälistymisestä kertovaan kirjallisuuteen, lehtiartikkeleihin ja erilaisiin internetsivustoihin. Empiriaosuudessa aineiston kasaamisessa käytettiin erilaisia kvalitatiiviselle

tutkimukselle tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä. Näitä olivat pääsääntöisesti kohdeyrityksen omien dokumenttien sisällön analysoiminen, avainhenkilöiden haastattelu kyselylomakkeella ja avoimet haastattelut sekä osallistuva havainnointi. Arvokasta lisäarvoa aineistonkeruuseen antoi tutkijan jatkuva läsnäolo yrityksen toiminnassa tutkimuksen aikana ja sitä ennen. Näin saatiin mahdollisimman avointa, monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa. Vaikka tutkimuksessa teoriaosuus ja empiriaosuus on esitetty erikseen omina kappaleinaan, pyrittiin kuitenkin pitämään ne yhteydessä toisiinsa.

Tutkijan mielestä tutkimuksessa saatiin vastaukset asetettuihin tavoitteisiin. Yritysten kansainvälistyminen ei kuitenkaan koskaan mene täysin jonkun teorian pohjalta, mutta tässä tutkimuksessa se oli suuntaa antavaa ja tuotti hyvän pohjan tutkimuksen kohdeyrityksen Stairon Oy:n tulevaisuuden toimintojen kehittämiseksi.

5.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Elämme maailmanlaajuisia taloudellisen taantuman aikaa, jossa suuretkin yritykset ovat kassakriisissä ja missä yritysten toimintoja siirretään halvemman kustannusten maihin, koska nykyään hinta on se joka määrää. Tällainen tuo suuria paineita Suomen pk-yrityksille ja etenkin niille, jotka toimivat suurten yritysten toimittajina. Siksi kotimaisten pk-yritysten kansainvälistymisen tutkiminen on tullut aiheelliseksi. Usein kansainvälistymisen tutkimukset ovat koskeneet pääsääntöisesti vain suuria yrityksiä ja siksi kaikkia tutkimuksia ei voida suoranaisesti hyödyntää pienempien yritysten kohdalla.

Tässä tutkimuksesta ilmeni, että yritysten kansainvälistyminen ei ole mikään yksinkertainen, hetken mielijohteesta johtuva prosessi vaan se lähtee yrityksen strategisesta liiketoimintakonseptista, joka on tarkkaan suunniteltu. Kansainvälistyminen on monivaikutteinen ja vaativa prosessi, jonka rakentaminen ja kehittäminen asettaa yritykselle lukuisia vaatimuksia. Viennin edellytykset kohdistuvat pääsääntöisesti itse yritykseen ja sen sisäiseen toimintaan, mutta myös sen tuotteisiin ja kohdemarkkinoihin. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan itse yritykseen kohdistuvia tekijöitä.

Tutkimuksen kohdeyrityksen Stairon Oy:n kansainvälistymisen edellytysten täyttäminen osoitti, että yrityksellä on erittäin vahva asenne ja halu kansainvälistyä sekä selkeät tavoitteet sen saavuttamiseksi. Tutkimus osoitti Staironin sisäisen toiminnallisen ja tuotannollisen tehokkuuden olevan kaiken kaikkiaan kansainvälistymisen kannalta hyvällä peruspohjalla, mutta todellisia yksimielisiä ylitse muiden vahvuuksia ei kuitenkaan ilmennyt. Tutkimuksessa ilmeni, että Stairon on vielä hyvästä maineestaan huolimatta ulkomailla melko tuntematon yritys muiden joukossa. Myös sen ulkomainen markkinatieto kilpailijoista, asiakkaista ja toimintatavoista jäi vielä hieman puutteelliseksi.

Kansainvälistymistään aloittelevalla yrityksellä ei usein ole mahdollista omata kaikkia kansainvälistymisessä tarvittavia resursseja ja siksi näiden kaikkien ”puutteellisten” edellytysten täyttämiseksi Stairon on perustanut S4i vientirenkaan, johon kuuluu Staironin lisäksi neljä muuta yritystä. Tällainen verkostoituminen auttaa kansainvälistymisessä ja lisäksi se auttaa Staironia erottumaan kilpailijoistaan toimintansa laajuudella. Verkostoituminen on myös taloudellisen tuen, yhteistyön ja voimavarojen jakamisen kannalta Staironille erittäin tärkeää. Ulkomaisen tunnettuuden, markkinatietojen ja kustannustehokkaiden resurssien kannalta Staironin tulee verkostoitua myös ulkomaille.

Arvioidessa Staironin kilpailustrategisia kilpailuetuja tutkimus osoitti, että yrityksellä on muutamia vahvoja etuja, joista vahvimiksi ilmeni luotettavuus ja toimitusvarmuus sekä toimitusaika ja nopeus. Nämä osoittautuivat myös erittäin merkittäviksi tekijöiksi asiakkaiden ostopäätöksissä. Tästä huolimatta Staironille ei ilmentynyt vielä yhtään kaikista ylivoimaisinta kilpailuetua. Ilman Staironin S4i vientirengasta, joka toimii yrityksen kilpailuetuna ja erottaa sen kilpailijoista, voitaisiinkin päätellä, että Staironin kilpailustrategian määrittäminen on vielä jokseenkin kesken.

Pyrkiessään kansainvälistymään yrityksillä on useita eri operaatiomuotoja ja niiden yhdistelmiä valittavanaan. Kaikki operaatiomuodot eivät välttämättä ole kuitenkaan vasta kansainvälistymistään aloittelevalla pk-yrityksellä käytettävissä puutteellisten resurssien takia. Operaatiomuodon valinta tietylle kohdealueelle

tulee pohtia tarkkaan, jotta se tukisi yrityksen kansainvälitysstrategiaa parhaalla mahdollisella tavalla ja jotta yritys pystyisi hyödyntämään mahdolliset edut. Tutkimuksessa Staironin kohdalla kaikkia operaatiomuotoja pidettiin mahdollisina. Staironin tulevaisuuden mahdolliset operaatiomuodot suunniteltiin niiden toteuttamisen helppouden, kustannustehokkuuden, markkinatiedon saannin ja yrityksen strategisen kasvusuunnitelman mukaan, resurssit huomioon ottaen. Staironin kansainvälistymisen kohdealueeksi on asetettu suomalaisyrityksille tyypillisesti Skandinavian ja Keski-Euroopan maita, mutta poikkeuksena perinteisestä on kohdealueiksi asetettu myös Venäjän ja Kiinan markkinat.

Stairon harjoittaa tällä hetkellä epäsuoraa vientiä johon luonnollinen jatkumo on välitön vienti. Välittömän viennin yhteydessä kokemuksen karttuessa on mahdollista suunnata vaativimpiin operaatiomuotoihin ja näin edetä perinteisen kasvumallin mukaan. Staironin välitön vienti suunniteltiin kohdistumaan Skandinaviaan ja Keski-Eurooppaan, mutta Kiinassa sille kaavailtiin taas yhteisyritystä paikallisen toimijan kanssa. Tämä taas ei noudattaisi perinteistä etenemisen periaatetta vaan näin hypättäisiin heti vaativiin operaatiomuotoihin. Tällainen vaatisi Staironilta huomattavan paljon resursseja, mutta olisi kuitenkin mahdollista. Myös Venäjälle kaavailtiin Staironille omaa yksikköä kuitenkin ensin paikallista edustusta käyttäen. Tutkimuksessa suunniteltiin Staironille myös Baltian maihin tavallisesta kasvuperinteestä poikkeavaan toimintaa sillä ajatuksena olisi hakea sieltä valmistustoimintaa harjoittavaa partneriyritystä kustannustehokkuuden toivossa tukemaan Staironin toimintaa.

5.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksen aikana ilmeni muutamia Staironin kansainvälisen liiketoiminnan kannalta oleellisia aiheita, joita tulisi tutkia perusteellisemmin. Tällaisia olivat tutkijan mielestä tarkemmat markkinoiden strategiset tutkimukset, kuten asiakas-, tarve- ja kilpailija-analyysit. Nämä voitaisiin toteuttaa kohdemaakohtaisesti, jolloin saataisiin teoreettisesti selville millaiset mahdollisuudet kyseisellä alueella on ja mitä siellä pitäisi myydä. Tällaiset tutkimukset

auttaisivat Staironin tuotteistamista, kun tiedettäisiin mitä maailmalla tarvitaan ja kysytään. Tällaisten tutkimusten avulla olisi hyvä myös tehdä perusteellinen tutkimus Staironin mahdollisen oman kilpailuedun määrittämiseksi. Näin selvitetäisiin mikä kilpailuetu sopisi Staironille parhaiten sen resurssien puitteissa sekä saataisiin selvennys siitä mitä lisäarvoa tarjotaan ja millaisia myyntiargumentteja tulisi käyttää.

Olisi myös mielenkiintoista suorittaa muutaman vuoden kuluttua samanlainen tutkimus ja selvittää miten ja mitä kansainvälistymisen edellytyksiä Staironissa on kehitetty sekä miten vastaajat kokevat Staironin vahvuudet silloin. Olisi myös mielekästä selvittää millaisia kansainvälistymisen operaatiomuotoja Stairon on muutaman vuoden kuluttua käyttänyt ja ovatko ne menneet tutkimuksessa suunniteltujen polkujen mukaan sekä onko päästy tavoiteltuihin maihin.

LÄHTEET

- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Czinkota, M.; Ronkainen, I. & Moffett, M. 2005. International Business. 7. painos. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, cop.
- Fintra 2001. Vientiopas. 11., uusittu painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy
- Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum Media Oy
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy
- Hurmerinta-peltomäki, L.; Nummela, N. & Stenholm, P. 1997. PK-yrityksen vienti 2010 – visioita metallituote- ja koneteollisuudesta. Turku: Turun kauppakorkeakoulu
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kurkilahti, L., Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa – suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. Juva: WS Bookwell Oy
- Larimo, J.; Parkkonen, V. & Tuomala, M. 2000. Vientimarkkinointi. 2., uudistettu painos. Vaasa: Vaasan yliopisto
- Larimo, J. & Kontkanen, M. 2007. Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Teoksessa Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy
- Nummela, N. & Pukkinen, T. 2004. Nopeammin, tehokkaammin ja kauemmas? Vientirenkaat kansainvälistymisen tukena. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 1/2004. Edita Publishing Oy
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WS Bookwell Oy
- Selin, E. 1997. Viennin käsikirja. Helsinki: Oy Edita Ab
- Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy
- Sutinen, M. 1996. Pk-yrityksen vientimarkkinointi ja ulkomaankauppa. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu
- Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2007. Kasvuyrityksen strateginen markkinointi. Teoksessa Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy
- Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy – Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4., uusittu painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy

Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. Järjellä, tunteella vai vaistojen varassa. Viitattu (6.11.2009) <http://www.ek.fi/www/fi/julkaisut/index.php>

Finpro ry. Vientirengasopas. Viitattu (28.12.2009) <http://www.finpro.fi/fi-FI/Business/Export+Partnership/vientirengasopas.htm> > Etusivu > Toiminta ja osaaminen > Vientirenkaat > Vientirengasopas

Finpro ry 2008. Hankinta ja valmistus Keski- ja Itä-Euroopassa – kustannukset ja maavertailut. Viitattu (22.12.2009) http://www.finpro.fi/cgibin/MsmGo.exe?grab_id=495&page_id=4195328&query=hankinta+ja+valmistus

Finpro ry 2009. Teollisuus hakee kansainvälistä kasvua uusilla palvelukonsepteilla. Viitattu (28.12.2009) <http://www.finpro.fi/fi-FI/Media/PressReleases/2009/Teollisuus+hakee+kansainvalista+kasvua+uusilla+palvelukonsepteilla.htm> > Etusivu > Medialle > Lehdistötiedotteet, uutiset ja tapahtumat > 2009 > Teollisuus hakee kansainvälistä kasvua uusilla palvelukonsepteilla

Suomen yrittäjät. Pk-yritysbarometri 1/2009. Viitattu (6.11.2009) http://www.yrittajat.fi/fi-FI/pk_yritysbarometri_1_2009/

Suomen Yrittäjät. Messut, yhteistoiminta ja etabloituminen. Viitattu (11.12.2009) http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/messut_yhteistoiminta_etabloituminen/ > Etusivu > Yritystoiminnan ABC > Kansainvälistyminen > Messut, yhteistoiminta ja etabloituminen

TE-keskus. Kansainvälistyminen. Viitattu (20.11.2009) <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=16731&area=7652>

Tilastokeskus. Yritykset, 2007. Viitattu (6.11.2009) http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html > Etusivu > Tuotteet ja palvelut > Verkkopalvelut > Suomi lukuina > Yritykset

Muita lähteitä

www.stairon.fi

www.s4i.fi

Staironin sisäinen materiaali ja yritysesite 2009

S4i:n esite 2010

Staironin avainhenkilöiden kyselylomakehaastattelu 9.3.-19.3.2010

Asiakaskunnan hankintatoiminnoista vastaavien kyselylomakehaastattelu 9.3.-19.3.2010

Staironin liiketoiminnan kehitysvastaavan avoimet haastattelut kevään 2010 aikana

LIITTEET

Liite 1

Staironin toimialaolettamukset - päätrendit

	Mahdollisuus	Uhka
Globaalit ja yleiset trendit	<ul style="list-style-type: none"> Kiina on kovassa kasvussa ja muu maailma seuraa pikku hiljaa perässä → lisää kauppoja Kiinaan. Sellun hinnan nousu tulee vaikuttamaan positiivisesti. Intia nousee globaalisti merkittäväksi markkina-alueeksi → tulee tarkkailla kv-toiminta mielessä. Kustannustehokkuutta kehitetään ja jalostusastetta nostetaan jatkuvasti → alihankkijoiden tulee panostaa oman tuotantonsa kehitykseen. Yleinen hintatietous lisääntyy, mikä lisää toimittajien kilpailutusta → alihankkijoilla paremmat mahdollisuudet saada uusia päämiehiä. Tämä edellyttää kuitenkin alihankkijoilta vahvoja ja täsmennettyjä kilpailuetuja ja lisäarvon tuottoa. Ei-vaativien tuotteiden valmistushinnat laskevat, koska kilpailuun tulee yhä enemmän "low-cost -maiden" valmistajia → kotimaiset alihankkijat menettävät kauppoja elleivät siirry itse näihin maihin esim. Kiina ja Intia. 	<ul style="list-style-type: none"> Suuryrityksetkin ovat kassakriisissä → kysyntä heikkoa Kustannustehokkuutta kehitetään ja jalostusastetta nostetaan jatkuvasti → alihankkijoiden tulee panostaa oman tuotantonsa kehitykseen, jos resurssit eivät riitä on vaarana jäädä muiden "jalkoihin". Isoja ja raskaita tuotteita ei enää kuljeteta pitkiä matkoja suurten energiakustannusten takia, mikä lisää tällaisten tuotteiden paikallisvalmistusta → alihankkijat voivat menettää tärkeitä asiakkuuksia elleivät kykene seuraamaan perässä. Yleinen hintatietous lisääntyy, mikä lisää toimittajien kilpailutusta → alihankkijoilla paremmat mahdollisuudet saada uusia päämiehiä. Tämä edellyttää kuitenkin alihankkijoilta vahvoja ja täsmennettyjä kilpailuetuja ja lisäarvon tuottoa.
Toimialan erityistrendit	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaat edellyttävät entistä enemmän suunnitteluosaamista toimittajilta/alihankkijoilta → suunnittelun ja valmistuksen yhteistyö luo mahdollisuuksia luottotoimittajille, kuten mahdollisuuden tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Tietty käsivoimavaltaisuus tulee säilymään Staironin kaltaisissa tuotteissa → saattaa esiintyä uhkana, koska käsivoimavaltainen valmistus on edullisempaa kehitysmaissa. Omaa tuotantoa voidaan kuitenkin kehittää kustannustehokkaammaksi automatisoimalla. 	<ul style="list-style-type: none"> Kilpailutilanne tulee kiristymään taantuvien teollisuusalojen toimittajien siirtyessä kasvaville ja kehittyville toimialoille → ei erikoisosaamista vaativien tuotteiden ja palveluiden kilpailu kovenee Suurilla toimijoilla on valmistusta useassa maassa ja yhä enemmän alihankintaa "low-cost"-maista. Näin kysynnän kasvun myötä Aasiaan ja Itä-Eurooppaan rakennetaan nopeasti uutta, tehokasta ja kustannuksiltaan edullista tuotantoa → kotimaiset alihankkijat menettävät kauppoja elleivät kehittä itse toimintaansa ja/tai siirry näihin maihin. Kotimaisen työn kalleus siirtää valmistusta halvempiin maihin Tietty käsivoimavaltaisuus tulee

		säilymään Staironin kaltaisissa tuotteissa → saattaa esiintyä uhkana, koska käsivoimavaltainen valmistus on edullisempää kehitysmaissa. Omaa tuotantoa voidaan kuitenkin kehittää kustannustehokkaammaksi automatisoimalla.
Asiakas-, markkina- ja kilpailijatrendit	<ul style="list-style-type: none"> Paperin tuotanto siirtyy lähemmäs kulutusta, uudet paperikoneet rakennetaan kasvaville markkinoille, joita ovat erityisesti Kiina ja muu Aasia, Latinalainen Amerikka ja Itä-Eurooppa → alihankintavalmistus lähelle tuotantoa. Länsimaissa automaatioaste kasvaa ja operaattorien lukumäärä minimoidaan, "kehitysmaissa" on alhaisempi automaatioaste ja operaattoreita siten taas 4-5. Euroopan ja USA:n paperikoneiden rebuild -business on vähitellen alkamassa, jossa Eurooppaan jäljelle jäävät koneet tullaan virittämään huippu kuntoon → tuo mahdollisuuksia juuri Staironin tarjoamille valmistuspalveluille Toimialan "high end" on keskittynyt kahden 2-3 suuren pelurin ympärille. Metso ja muut kokonaisjärjestelmiä toimittavat pitävät teknologia- ja prosessiytimen itsellään ja ulkoistavat muut osiot luotettaville partnereille → alihankkijoilla mahdollisuus saada pitkäaikaisia asiakassuhteita. Teknisesti vaativissa tuotteissa ja projekteissa markkinapotentiaali on globaalia. Yksinkertaisia, isoja, logistiikkakustannuksiltaan hintavia koneita ja laitteita hankitaan paikallisesti → tulee olla kykenevä toimittamaan vaativimpiakin projekteja kilpailukykyisesti. Huoltoa ja kunnossapitoa ulkoistetaan yhä enemmän → tuo mahdollisuuksia lisäprojekteille ja vakioprojekteille (esim. vuosihuollot). 	<ul style="list-style-type: none"> Paperin tuotanto siirtyy lähemmäs kulutusta, uudet paperikoneet rakennetaan kasvaville markkinoille, joita ovat erityisesti Kiina ja muu Aasia, Latinalainen Amerikka ja Itä-Eurooppa → alihankintavalmistus lähelle tuotantoa Länsimaissa automaatioaste kasvaa ja operaattorien lukumäärä minimoidaan, "kehitysmaissa" on alhaisempi automaatioaste ja operaattoreita siten taas 4-5 Teknisesti vaativissa tuotteissa ja projekteissa markkinapotentiaali on globaalia. Yksinkertaisia, isoja, logistiikkakustannuksiltaan hintavia koneita ja laitteita hankitaan paikallisesti → tulee olla kykenevä toimittamaan vaativimpiakin projekteja kilpailukykyisesti.
Teknologialähtöiset trendit	<ul style="list-style-type: none"> Energiatekniikan ja erityisesti korvaavien energiamuotojen kehittyminen luo suuria mahdollisuuksia → markkinat kasvavat ja syntyy pienempiä eri tekniikoita hyödyntäviä voimalaitoksia, jotka ovat juuri potentiaalisia Staironille. Tämän lisäksi näihin liittyy myös potentiaalinen ympäristöteknologia. Materiaalisäästöt ja kevyemmät rakenteet ovat keskeisiä kasvavia draivereita → Staironilta tämä edellyttää ammattitaitoista suunnittelua, kevyempiä hitsattuja rakenteita ja jatkuvia investointeja koneisiin ja 	<ul style="list-style-type: none"> Materiaalisäästöt ja kevyemmät rakenteet ovat keskeisiä kasvavia draivereita → Staironilta tämä edellyttää ammattitaitoista suunnittelua, kevyempiä hitsattuja rakenteita ja jatkuvia investointeja koneisiin ja laitteisiin. Tuotantotekniikat, kuten hitsausautomaatio ja laserhitsaus kehittyvät myös suurten kappaleiden hitsauksessa → Edellyttää samoja asioita kuin edellisessä.

	<p>laitteisiin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuotantotekniikat, kuten hitsausautomaatio ja laserhitsaus kehittyvät myös suurten kappaleiden hitsauksessa → Edellyttää samoja asioita kuin edellisessä. • Modernit tietojärjestelmät mahdollistavat koko verkoston reaaliaikaisen ohjaamisen, eri kuormitustilanteiden simuloinnin ja läpikäynnin → Mahdollisuus tarjota asiakkaalle nopeampia ja varmempia toimituksia. 	
<p>Ympäristötrendit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ympäristöarvojen merkityksen lisääntyminen tuo mahdollisuuksia suomalaiselle teollisuudelle → Tämä mahdollistaa Staironille ympäristötuotteiden tiimoilta lisäkauppoja, mutta tuo vaatimuksia myös omiin säästötavoitteisiin. • Kiina on avaintekijä ympäristöasioiden yleistymisessä → Kun Kiinan tehtaissa ruvetaan vaatimaan ympäristöystävällisiä koneita/laitteita tuo se suurta markkinapotentiaalia. • Koneiden valmistuksessa on huomioitava energian kulutuksen ja melutason minimointi → vaatii suunnittelulta lisäpanostuksia sekä koko valmistusprosessissa korkealuokkaisempaa ammattitaitoa. 	

Liite 2

1. Kansainvälinen liiketoiminta asettaa yritykselle paljon erilaisia edellytyksiä, jotka on oltava kunnossa, jotta menestyminen olisi mahdollista. Arvioi miten Stairon täyttää kansainvälistymisen edellytysten yrityskohtaisia tekijöitä. Merkitse X:lla.

Yrityskohtaiset tekijät		Heikkous, ei ole kansainväli stä tasoa → ei kannusta vientiin				Vahvuus, on kansainväli stä tasoa → kannustaa vientiin
		1	2	3	4	5
Yritysjohdokohtaiset tekijät	– Yritysjohdon asenteet vientiin					
	– Yritysjohdon sitoutuminen ja työpanos					
	– Johdon päättäväisyys kansainvälisille markkinoille pääsyn suhteen					
	– Yritysjohdon koulutustaso					
	– Yritysjohdon kielitaito					
	– Yritysjohdon matkustaneisuus					
	– Kommunikaatioverkoston luominen					
	– Henkilökohtaiset kontaktit					
	– Sosiaalinen vuorovaikutus					
	– Yritysjohdon kyky työskennellä erilaisissa kulttuureissa					
	– Yrityksen laajentumistavoitteet					
	– Yritysjohdon halu yrityksen kasvattamiseen					
	– Aiempi kokemus kv. toiminnoista ja markkinoista					
	– Johtamistaito; tietoisuus tuloksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä					
Strategiatekijät	– Yhteistyön/verkostoitumisen hyväksikäyttö esim. jakelussa tai tuotannossa					
	– Yrityksen reagoitokyky esim. virheisiin					
	– Yrityksen toiminnallinen tehokkuus					
	– Yrityksen kustannustehokkuus					
	– Yrityksen sopeutumiskyky (organisaatio, tuote, strategia ym.)					
	– Toiminnan suunnitelmallisuus ja systemaattisuus					

	– Organisaatiorakenteen järkevyyttä					
	– Tehdyt tutkimukset: mm. ostajien tarveanalyysit, hinnoittelututkimukset, markkina- ja kilpailija-analyysit jne.					
Markkinoinnilliset tekijät	– Uskottavuus asiakkaan silmissä					
	– Asiakaspalvelu (varaosat, huolto jne.)					
	– Henkilökohtaiset kontaktit ulkomaisten asiakkaiden kanssa					
	– Myynninedistämistoimenpiteet					
	– Kyky soveltaa markkinointityylejä eri ympäristöihin					
	– Markkinointitekniikoiden ylläpito					
	– Yrityksen referenssit					
	– Viennin markkinointisuunnitelman tehokkuus					
	– Yrityksen maine					
	– Yrityksen tunnettuus ulkomailla					
	– Esiintymis- ja neuvottelutaidot					
	– Vientimarkkinointiosaaminen (vientiasenne, markkinointitaito ja vientimyyntitaito, kuten kulttuurituntemus ja sosiaaliset taidot)					
	– Mahdollisuus tarjota joustavat maksuehdot					
	– Tieto ulkomaisista markkinoista ja toiminnoista					
	– Ulkomaisten kilpailijoiden markkinatuntemus					
	– Ulkomaisten asiakkaiden tunteminen					
	– Tieto viennin dokumentointivaatimuksista sekä mahdollisista viranomaisten asettamista kaupan esteistä, kuten tulli- ja alkuperäsäännökset, määrälliset vientirajoitukset, tekniset kaupan esteet jne.					
Resurssit	– Henkilöstöresurssien määrä					
	– Henkilöstön kielitaito					
	– Henkilöstön kokemus vientitehtävistä					
	– Henkilöstön tiedot kv. markkinoista					
	– Henkilöstön koulutus ja kokemus					
	– Henkilöstön operatiivinen osaaminen					

	– Pitkäaikaisten toimitus- ja ostajaluottojen järjestäminen					
	– Rahoituskelliset voimavarat ja niiden saatavuus					
	– Henkilöstön asenne kv. toimintaan					
Tuotantotekijät	– Tuotannon erityisosaaminen, know-how					
	– Valmistuslaatu					
	– Standardien ja turvallisuus normien noudattaminen					
	– Yrityksen tuotantoteknologia					
	– Yrityksen laadunhallintajärjestelmät					
	– Tuotantokapasiteetti					
	– Kilpailukykyinen hinnoittelu					
	– Innovatiivisuus					
	– Tuotantokapasiteetin joustavuus/sopeutumiskyky					
	– Tutkimus & kehitys					

Kommentteja tai mielestänne muita kansainvälistymisessä huomioon otettavia edellytyksiä?

2. Arvioi Staironin vahvuutta seuraavien kilpailuetujen kohdalla

	Heikko				Vahva
	1	2	3	4	5
– Luotettavuus ja toimitusvarmuus					
– Toimitusaika ja nopeus					
– Hinta					
– Toiminnan laatu					
– Lisäpalvelut (asennus ym.) → lisäarvo					
– Aftersales (huolto ja varaosat jne.)					
– Systeemituottavuus → toimitetaan kokonaisuuksia					
– RST ohutlevyosaaminen					
– Tekninen know-how					
– Yrityksen imago/tunnettuus					

- Referenssit					
- Yrityksen teknisten vaatimusten täyttäminen ja tarjouksen kattavuus					
- Laatujärjestelmät					
- Tuotantokapasiteetti ja -teknologia					
Jokin muu mahdollinen kilpailuetu					
-					
-					
-					
-					

Kommentteja, ehdotuksia ja ym.

--

Liite 3

1. Kuinka merkittävänä pidätte seuraavia ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, kun ostate tuotteita ja palveluja alihankkijoilta/toimittajilta? Merkitse X:lla.

	Ei merkittävä				Erittäin merkittävä
	1	2	3	4	5
– Luotettavuus, toimitusvarmuus ja takuu					
– Toimitusaika ja nopeus					
– Hinta					
– Toiminnan laatu					
– Lisäpalvelut (asennuspalvelut käytön opastus ym.)					
– Aftersales (huolto ja varaosat jne.)					
– Systeemituottavuus → toimitetaan kokonaisuuksia					
– Yrityksen teknisten vaatimusten täyttäminen ja tarjouksen kattavuus					
– Tekninen know-how					
– Yrityksen imago/tunnettuus					
– Yrityksen referenssit					
– Tuotteen käytön helppous					
– Tuotteen energian kulutus					
– Laitteen koko ja ulkonäkö					
– Myyntihenkilöstön palveluvalttius					
– Joustavat maksuehdot					
– Laatujärjestelmät					
– Tuotantokapasiteetti ja -teknologia					
– Tutkimus & kehitys					
Muita vaikuttavia tekijöitä					
–					
–					
–					
–					