

Kansainvälistymispalvelu pk-yrityksille

Potrasti Maailmalle

Hyppää kyytiin kotiovelta - me viemme perille asti.

Pertti Wathen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2015
Yrittäjyys ja liiketoiminta-
osaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

PERTTI WATHEN:
Kansainvälistymispalvelu pk-yrityksille

Opinnäytetyö 151 sivua, joista liitteitä 18 sivua
Maaliskuu 2015

Tutkimuksen tavoitteena oli tuotteistaa palveluprosessimalli, jonka avulla POTRAnimisen yrityksen verkosto-organisaatio voi tehokkaasti auttaa pk-yrityksiä kansainvälistymään. Työn tarkoituksena oli kehittää, dokumentoida ja testata kansainvälistymispalvelu. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi: Mitkä ovat suomalaisen pk-yrityksen onnistuneen kansainvälistymisen edellytykset? Miten uuden asiantuntijayritysten verkoston on toimittava menestyäkseen?

Tutkimuksen alussa kuvataan Suomen viennin tilannetta. Seuraavaksi tarkastellaan kirjallisuuteen ja tutkijan omiin kokemuksiin perustuen johtamisen, kulttuurin sekä liiketoimintafunktioiden ja -prosessien merkitystä globaalissa kilpailussa. Kolmantena taustoituksena pohditaan Suomen pk-yritysten toimintaa ja esitellään yhteiskunnan tukimuodot vientiteollisuudelle. Näin tehdyn pohjatyön perusteella toteutettiin empiirinen tutkimus. Tutkimus käsitti kaksi työpajaa ja 3x3 puolistrukturoitua haastattelua. Toteutetun empirian ja palvelujen tuotteistamista käsittävän kirjallisuuden vuoropuheluna kehitettiin palvelumalli. Lopuksi palveluprosessimalli testattiin ”pilot-asiakkaalla”. Opinnäytetyössä on siten käytetty konstruktivistista tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksen mukaan kansainvälistymisen onnistuminen on usean tekijän summa. Tärkeimpiä tekijöitä ovat omistajan ja hallituksen sitoutuminen, hyvin tehty valmistelu ja selkeä etenemissuunnitelma. Yrityksessä on ymmärrettävä kansainvälistymisen olevan investointi, jonka takaisinmaksuaika on vähintään 1,5–2 vuotta. Onnistuminen vaatii koko organisaation positiivista panosta. Yrityksen johdon on varmistettava, että organisaatiokulttuuri ei sabotoi hanketta ja että yrityksen kyvykkyydet ovat riittävät. Tärkein menestystekijä on ammattitaitoinen myynti.

Nuoren asiantuntijaorganisaation haasteet ovat pitkälle samat kuin kansainvälistyvän pk-yrityksen. Yrityksen tunnettuus on yleensä heikko. Referenssejä ei ole ja siksi ne voi joutua ostamaan. Uuden toimijan on varmistettava näkyvyytensä usealla tavalla ja oltava valmis epätavanomaisiin toimiin erottuakseen kilpailijoista. Asiantuntijaorganisaation pitää aina demonstroida osaamisensa. Koska ihmiset ostavat ihmisiltä, on pidettävä huolta siitä, että asiakaskokemus on vahvasti positiivinen.

Tutkimuksessa kehitetty palvelumalli – Potrasti Maailmalle – koostuu kahdesta osiosta. Ensimmäisessä kuvataan asiakaskontaktit ennen tilausta ja toisessa osiossa kansainvälistyminen käytännössä. Mallin alussa esitetään kansainvälistymisen perusedellytykset. Sen jälkeen listataan portein erotettujen vaiheiden sisältö ja kuvataan varsinainen prosessi niin kutsutuilla uimaradoilla.

Asiasanat: kansainvälistyminen, verkosto-organisaatio, tuotteistus, palvelumalli, vienti, pk-yritys, asiantuntija, kyvykkyydet, yrityskulttuuri, rahoitustuet, prosessit

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

PERTTI WATHEN:
Internationalization service for SMEs

Master's thesis 151 pages, including appendices 18 pages
March 2015

The goal of the study was to develop a service process model that would enable a new network of companies named POTRA to efficiently assist small and medium size enterprises (SME) in their internationalization efforts. The purpose of the study was to develop, document and test the said service model. There were two research questions. Which are the pre-requirements for successful internationalization of Finnish SMEs? How should a new knowledge intensive service company operate in order to succeed?

The report starts by introducing data of the Finnish export industry. Next on literature research and writer's own experiences, the significance of management, culture, business functions and processes etc. in global competition is discussed. In the third base operations of Finnish SMEs and well as governmental support for the export industry are presented. Using all this background information an empirical study was concluded. The study included two workshops and three sets of half structured interviews. Using this empirical data and literature of productivization the service process model was created and tested. By testing the model it could be verified that the process model can be utilized as it was planned to. Hence, by definition this is a constructive method of study.

According to the study, a successful internationalization is a sum of many elements. Most important elements are the commitment of the owner and the board, well done preparations and a clear plan for execution. Companies must understand that internationalization is an investment that has a pay back time of at least 1,5 to 2 years. Success requires a positive commitment of the whole organization. It is the responsibility of the management to make sure that the business culture does not cause major havocs and that capabilities of the organization are adequate. The most important success factor is a professional sales force.

Challenges in an SME's internationalization are fundamentally the same as those of a new knowledge intensive company. Often a new company is not well known. There are no references, and may have to be acquired for free of charge. A new company must secure its visibility by many methods and be prepared for unconventional actions in order to differentiate from competition. Knowledge intensive companies much demonstrate their competencies. Because people buy from people, it must be taken care of that customer's experience is positive from the beginning.

The service model – Potrasti Maailmalle - consist of two parts. In part one prior to order sales activities are described and in part two internationalization in practise is shown.

Key words: internationalization, export, SME, professional, service process, financing, productivization, network organization, capabilities, corporate culture

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Työn taustaa.....	7
1.1.1	Tutkimuksen kohde.....	9
1.1.2	Faktaa viennistä.....	10
1.2	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	11
1.3	Tutkimuksen rakenne ja toteutus.....	11
1.4	Asiakasarvon tuottaminen.....	14
1.5	Tulosten hyödyntäminen.....	19
2	GLOBAALIN KILPAILUN TODELLISUUS.....	21
2.1	Strateginen valinta.....	22
2.2	Johtamisen haasteet.....	24
2.3	Organisaation kyvykkyydet.....	28
2.3.1	Strategiset kyvykkyydet.....	28
2.3.2	Dynaamiset kyvykkyydet.....	28
2.4	Tukitoiminnot.....	30
2.4.1	Edellytyksenä laatu.....	30
2.4.2	Talous, tulos ja riskit.....	34
2.5	Operatiivisen toiminnot.....	38
2.5.1	Tuotekehitys ja innovointi.....	39
2.5.2	Tehokas suunnittelu ja tuotanto.....	40
2.5.3	Markkinoinnin merkitys.....	43
2.5.4	Tuloksekas myynti.....	44
3	SUOMALAISEN PK-TEOLLISUUDEN HAASTEET.....	49
3.1	Suomalaiset brändit.....	49
3.2	Suomen vahvuudet.....	50
3.3	Luovuus ja arvoverkostot.....	51
3.4	Asiakkuuksien merkitys.....	54
3.5	Yhteiskunnan tuki kansainvälistymiseen.....	57
3.5.1	Export Finland ja Enterprise Europe.....	57
3.5.2	Finnfund ja Finnpartnership.....	58
3.5.3	Finpro.....	59
3.5.4	Finnvera.....	60
3.5.5	Tekes ja EU.....	61
3.5.6	Yhteenvedo rahoitustuista.....	61
3.6	Kansainvälistyminen käytännössä.....	62
3.7	Yleisiä huomioita.....	67

4	TUTKIMUKSEN TEORIAA.....	68
4.1	Tutkimusmenetelmiä.....	68
4.1.1	Tutkimusstrategia.....	68
4.1.2	Tutkimuksen lähestymistapa.....	70
4.1.3	Palvelutuotteen kehityspolku.....	72
4.2	Yhteenveto ja valittu lähestymistapa.....	73
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	75
5.1	Työpaja 1.....	75
5.2	Asiantuntijoiden haastattelut ja kyselyt.....	78
5.2.1	Haastattelujen toteutus.....	80
5.2.2	TAMK:n opettajat.....	81
5.2.3	TEAM Finland.....	84
5.2.4	POTRAn ulkomaiset asiantuntijat.....	88
5.3	Tulosten tarkastelua, vertailua ja analysointia.....	90
5.3.1	Pk-yritysten kansainvälistyminen.....	90
5.3.2	Nuoren asiantuntijayritykset haasteet.....	92
5.3.3	Vertailua kyselytutkimuksen tuloksiin.....	95
5.4	Työpaja 2 ja yhteenveto.....	96
6	PALVELUTUOTTEEN MALLINNUS.....	99
6.1	Palvelujen tuotteistaminen.....	99
6.2	Tuotteistamisessa huomioitavia näkökohtia.....	103
6.3	Palvelumallit.....	114
6.3.1	Palveluliiketoiminta verkostoissa.....	115
6.3.2	Verkoston osaaminen ja uudistuminen.....	117
6.3.3	Strateginen johtaminen verkostossa.....	119
6.4	Kansainvälistymispalvelu.....	119
6.5	Palvelutuotteen proto.....	120
7	PALVELUTUOTTEEN TESTAUS.....	122
7.1	Testaussuunnitelma.....	122
7.2	Testauksen toteutus.....	123
7.3	Tulosten arviointi.....	124
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	126
	LÄHTEET.....	130
	LIITTEET.....	134
	Liite 1. Työpaja 1.....	1(1).... 134
	Liite 2. Haastattelukysymykset.....	1(3).... 135
	Liite 3. POTRAn palvelun asiakashankintaprosessi.....	1(6).... 138
	Liite 4. Kansainvälistymisen palveluprosessimalli.....	1(7).... 144
	Liite 5. Tulevaisuuden liiketoimintamalli.....	1(1).... 151

LYHENTEET JA TERMIT

BCG	Boston Consulting Group
BKT	Bruttokansantuote
BtoB	Business to Business
CV	Curriculum Vitae
Ely	Elinkeino, liikenne ja ympäristö
EtoE	Engineer to Engineer
EU	Euroopan Unioni
FAQ	Frequently asked questions
FAT	Factory Acceptance Test
GDP	Gross domestic production
GT	Grounded Theory
IoT	Internet of Things
KIBS	Knowledge intensive business services
3Y	Yksilö, yritys ja yhteiskunta
KSF	Key Success Factors
KV	Kansainvälinen
NABC	Need, Approach, Benefit, Competition
NIS	Nordic Industry Solutions
NLP	Neuro Linguistic Programming
OECD	Organization of Economic Co-operation and Development
PDCA	Plan Do Check Act
PKT	Pien- ja keskisuuriteollisuus
R4R	Rewards for Results
ROI	Return on investment
SFA	See Feel Act
SME	Small and medium size enterprise
TAMK	Tampereen Ammattikorkeakoulu
TQM	Total Quality Management
UEP	Uniques execution proposition
USP	Unique Selling Point

1 JOHDANTO

Miksi suomalaiset yritykset eivät kansainvälisty? Olemme tunnetusti kauppakansaa mutta vientiä harjoittaa vain 14 % pienistä ja keskisuurista yrityksistämme. Vientiä Suomessa harjoittaa noin 12 000 yritystä, mutta niistä sata suurinta vastaa yli kahdesta kolmasosasta viennin volyymistä (www.ek.fi 15.10.2014). Kun ulkomaankauppaministeri Lenita Toivakka kävi syksyllä 2014 Norjassa vienninedistämismatkalla, totesi norjalainen vienninedistäjä ministerille: ”Tulkaa pois metsästä pärkkele. Ei kukaan tule teitä sieltä hakemaan!” (Toivakka, Nykypäivässä 7.11.2014). Tämä opinnäytetyö tarkastelee kyseistä haastetta kahdesta suunnasta. Toisaalta tarkastellaan suomalaisten pk-yritysten edellytyksiä harjoittaa vientiä ja toisaalta taas tarkastellaan nuoren asiantuntijaorganisaation edellytyksiä menestyksellä auttaa teollisia pk-yrityksiä aloittamaan ja menestymään vientimarkkinoilla. Aiheita on lähestytty kirjallisuustarkastelulla, haastatteluilla, työstämällä palvelutuote ja kokeilemalla palvelutuotteen toimivuutta käytännössä. Lopputuloksena on kehitetty POTRA Nordic Industry Solutions -nimisen asiantuntijaorganisaation prosessinomainen palvelutuote: palveluprosessi, joka on ratkaisu pk-yritysten kansainvälistymiseen.

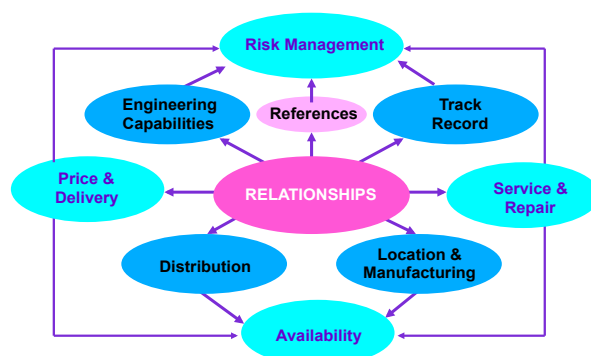
1.1 Työn taustaa

Suomen teknologiateollisuudessa on lukuisia yrityksiä, joiden markkinaosuus on alle 5 % 0,5–1 miljardin euron markkinoista ja joiden kasvun esteenä on kasvua tukevan liiketoimintaosaamisen puute. Näiden yritysten ongelmana on usein se, että kansainvälisillä markkinoilla läsnäoloa ei osata rakentaa kustannustehokkaasti eikä asiakasrajapintoja saada haltuun. Markkinoille menon keinovalikoima on tehoton. Liiketoimintaosaamisen kehittäminen ja resursointi ”sisäisenä projektina” eivät ole mahdollisia, koska yritysten kyvykkyydet eivät riitä ja / tai päivittäiset operaatiot vievät tehollisen ajan. Ulkopuolisia ammattilaisten kehittämispalveluja ei löydetä tai osata hakea. Yritysten valmiudet ja hankintaosaaminen ovat puutteellisia, jolloin ostokynnys ja riskit estävät hankinnat. Kun näiltä pk-yrityksiltä kysytään, mistä he etsivät tai miten he löytävät liiketoimintansa kehittämiseen liittyviä palvelun tarjoajia, on tavanomainen vastaus se, etteivät he oikein tiedä, mistä niitä löytyisi. Nykyinen yritystukijärjestelmä on viidakko, jossa vahvakin tukehtuu. Uusia ohjelmia on lisätty vanhojen päälle ja jokainen on suunnattu hie-man erilaisiin hankkeisiin. Lisäksi niitä myönnetään eri perustein. Järjestelmää pitää

kehittää, keventää ja yksinkertaistaa. Tätä tavoitetta toteuttamaan on perustettu Team Finlandiksi nimetty sateenvarjo-organisaatio, jonka suojassa toimivat Finpro, Finvera ja Tekes. Nähtäväksi jää miten “rakenne” onnistuu.

Mahdollisuus kansainvälistymiseen kuuluu kaikille yrityksille. Globaalissa kilpailussa ei millään yrityksellä ole varaa jäädä paikoilleen odottamaan. Tavalla tai toisella yritysten on varmistettava kilpailukykyensä säilyminen. Tähän sopii vertaus Muhammedista ja vuoresta: ellei Muhammed mene vuoren luo, tulee vuori Muhammedin luo. Ennemmin tai myöhemmin kansainvälinen kilpailu tulee jokaisen pk-yrityksenkin luo. Vain oikeassa kilpailussa oleva yritys voi oppia myymään. Myyntityö on yrityksen tärkein työ. Jos jotain muita töitä jää, ne ovat myynnin tukitöitä. Liian harva suomalainen yritys on organisoitunut tällä tavalla (Neihum, 2007). Vientimarkkinoilla on hyvä testata myös kotimaan kilpailukykyä.

Viennissä tuloksia saadaan aikaan tekemällä oikeita asioita oikeaan aikaan, asiakkaat ja kilpailutilanne huomioon ottaen. Tuloksekkaan ja kannattavan kansainvälistymisen avainelementtejä ovat oikein valittujen kohdemarkkinoiden ohella: kilpailukyky (standardit, laatu, hinta, toimitusvarmuus, huolto); markkinoilla läsnäolon kattavuus, herkkyyks, jakelutiet ja asiakaskontaktit; päämiehen toimesta toteutettu myynnin tuki (ohjaus, erottuvuus, argumentointi, kilpailutilanteen vaatima säätö, asiakkuuksien johtaminen) sekä vahva markkinointi. Myynnin onnistumiseen vaikuttavat hyvin monet tekijät. Kuviossa 1 on kuvattu myynnin tekijät teknologiateollisuudessa. Engineer to Engineer (EtoE) -ilmaisulla viitataan teknologiateollisuuden erityispiirteeseen, jossa usein insinööri ostaa insinööritä.



Kuvio 1 Myynnin tekijät Engineer to Engineer (EtoE) -liiketoiminnassa

Asiantuntijayrityksellä joka pyrkii auttamaan suomalaisia teknologiateollisuuden pk-yrityksiä kansainvälistymään, on oltava kansainvälistä osaamista ja ymmärrystä kaikista E to E -liiketoiminnan tekijöistä. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan kansainvälistymistä usealta suunnalta ja monen osatekijän kannalta. Tavoitteena on palvelutuote, joka on helppo löytää ja ostaa. Ainoastaan kaupallistettu tuote käy kaupaksi. Tuotteistettu tuote on helpompi myydä ja helpompi ostaa. Erityisesti palvelutuotteen spesifiointi auttaa asiakasta hahmottamaan, mitä hän on ostamassa. Palvelutuote on usein prosessi. Kytäkseen kuvaamaan tämän palveluprosessin, asiantuntijan on pitänyt tehdä ”kotiläkysystä”. Tässä opinnäytetyössä on kysymys POTRA- NIS Oy:n asiantuntijoiden ”kotiläkysystä.” Työn tuloksena syntyy pk-yrityksille suunnattu POTRAn kansainvälistymispalvelu. – **Potrasti Maailmalle - Hyppää kyytiin kotiovelta - me viemme perille asti.**

1.1.1 Tutkimuksen kohde

POTRA-NIS Oy eli POTRA Nordic Industry Solutions on vuoden 2014 alussa perustettu asiantuntijaorganisaatio. Myöhemmin tässä opinnäytetyössä käytetään nimeä POTRA (www.potra.fi tai www.nordicindustrysolutions.com)

POTRAn liikeideana on rakentaa toimintaympäristö ja työkalut, joilla eri puolilla Suomea (ja jatkossa muissa Pohjoismaissa) olevien, vahvan kokemuksen omaavien liiketoiminnan ammattilaisten osaaminen saadaan niin pk-yritysten kuin muidenkin organisaatioiden käyttöön. Osana liikeidea on ajatus siitä, että asiakas maksaa vain syntyneistä tuloksista.

Esimerkkinä markkinatarpeesta on kansainvälistyminen. Monella yrityksellä on enemmän tahtoa kuin kykyä kansainvälistyä. Silloin sen on hyvä hakea ulkopuolista apua, jota on usein syytä hakea muihinkin kehittämiskohteisiin, koska ulkopuolinen ammattilainen havaitsee usein yrityksen ongelmien juurisyyt helpommin kuin yrityksessä päivittäin työskentelevät.

Kuten kaikessa liiketoiminnassa, on POTRAnkin kyettävä varmistamaan asiakkaidensa tyytyväisyys. Koska kyseessä on vasta toimintansa aloittanut yritys, on siirtyminen sanoista tekoihin eli ”transforming words to action” erityisten tärkeää. POTRAn on kyettävä tunnistamaan avainasiakkaansa, määrittämään tarjoamansa palvelut sekä päätettävä, mistä se haluaa olla kuuluisa. Palvelustrategian on oltava riittävän erikoinen erottakseen kilpailijoista ja yrityksen on kyettävä myös toteuttamaan strategia.

Asiantuntijaorganisaation on panostettava palvelutapahtumien totuuden hetkiin. Tämä tarkoittaa, että asiakasta kohdellaan kunnioittavasti ja palvelussa puhutaan asiakkaan kieltä. POTRAn asiantuntijoiden onkin vältettävä puhumista asiakkaiden yli. Pk-yrityksissä ei välttämättä tunneta viimeisiä liiketoimintojen ”buzz wordejä”, eivätkä management-kirjallisuuden termit ole tuttuja.

1.1.2 Faktaa viennistä

Pienyritykset synnyttävät työpaikkoja. Vuosina 2001–2010 pk-yritysten työntekijämäärä kasvoi 77000:lla ([www.taloussanomat.fi /ihmiset/2012/0523](http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2012/0523)). Voisivatko pk-yritykset työllistää vielä enemmän, jos ne osaisivat paremmin harjoittaa vientiä?

Suomessa on 266909 yritystä, kun maa- ja metsätalous jätetään pois. Näistä on alle 10 hengen mikroyrityksiä 93,4 %, pienyrityksiä 5,5 %, keskisuuria 50–249 hengen yrityksiä 2523 kpl eli 0,9 % ja suuryrityksiä 0,2 % (www.yrittajat.fi, 14.10.2014).

Pk-yritysten osuus Suomen kokonaisviennistä on vain 14 % (www.ek.fi, 15.10.2014). Keskisuurten yritysten osuus Suomen yrityskannasta on noin 1 %, kun se esimerkiksi Saksassa on 2,5 %. Tämä on viennin kannalta hyvin oleellinen tieto, sillä nimenomaan keskisuuret yritykset ovat viennin kannalta merkittävä potentiaali. Suurten yritysten osuus viennistä vuonna 2009 oli:

- Suomessa 73 %
- Saksassa 63 %
- Britanniassa 43 %
- Hollannissa 36 %.

Suomen osalta tilanne oli samaa tasoa neljä vuotta myöhemmin. Pk-yritysten siivu viennistä oli pienempi kuin kilpailijamaissa. Tullin (www.tulli.fi/suomen-tulli, 16.10.2014) mukaan pk-yritysten viennin arvo oli vuoden 2014 toisella neljänneksellä 1,9 miljardia euroa, kun samaan aikaan suurten yritysten viennin arvo oli 12 miljardia euroa.

Globaali kilpailu ja hankintojen koon kasvu kiusaavat pieniä yrityksiä (Juhani Saarinen Helsingin Sanomat 2013). “Meiltä puuttuvat ne keskisuuret yritykset”, sanoo teknologiateollisuuden asiantuntija Harri Jokinen. Yksi ratkaisu pk-yrityksille olisi verkostoituminen ja liittoutuminen riittävän koon saavuttamiseksi. Tällaisen liittoutuman johtaminen voisi olla yksi POTRAn palveluista ja osa kansainvälistymispalvelua.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Yksi Suomen teknologiateollisuuden tunnistetuista heikkouksista on kehitettyjen tuotteiden myynti ja markkinointi. Yllättävän moni yrittäjäkään ei oikein tunnu mieltävän, että osaamisen myyminen asiakkaille on kaikki kaikessa. Myyjät jätetään yksin alusta asti. Liian monet suomalaiset myyntiorganisaatiot on jätetty yksin (Neihum, 2007). POTRA haluaa kehittää palvelumallin, jossa teollinen tuote tai palvelu lanseerataan kansainvälisille markkinoille. Malli sisältää asiakkaan kansainvälistymisvalmiuksien arvioinnin, ulkopuolisen rahoituksen (mm. Finnvera & EU), markkinaselvityksen sekä paikallisten vaatimusten, standardien ja jakelukanavien toteutuksen.

Tavoite: Opinnäytetyön tavoitteena on tuotteistaa POTRA:n palveluprosessimalli.

Tarkoitus: Työn tarkoituksena on kehittää, dokumentoida ja testata kansainvälistymispalvelu.

Tutkimuskysymykset:

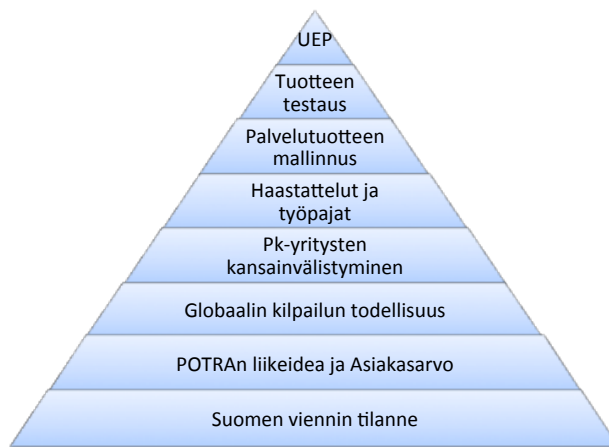
1. ***Mitkä ovat suomalaisen pk-yrityksen onnistuneen kansainvälistymisen edellytykset?***
2. ***Miten uuden asiantuntijayritysten verkoston on toimittava menestyäkseen?***

1.3 Tutkimuksen rakenne ja toteutus

POTRAn palveluprosessin tuotteistamisessa tavoiteltiin mallia, jossa arvo asiakkaalle syntyy ratkaisuliiketoiminnassa. Toimintamallissa asiakkaat maksavat tietyn ongelman ratkaisemisesta. POTRAn haasteena on kehittää ja tuotteistaa palvelumalli, joka huomi-

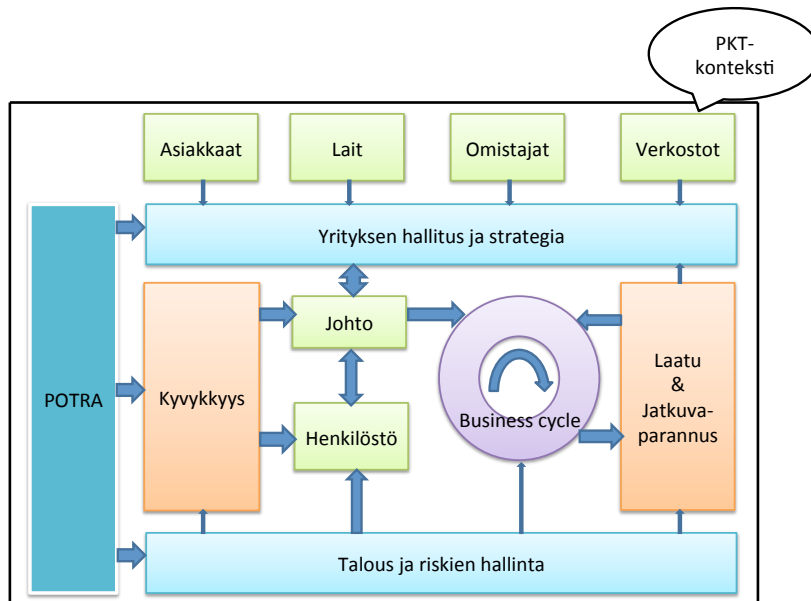
oi asiakastarpeiden erilaisuudet. Oikeat resurssit, ongelmaratkaisukyky, organisointi ja resurssien hallinta ovat toiminnalle ominaisia ydinkyvykkyyksiä. Kuviossa 2 on kuvattu opinnäytetyön kokonaisrakenne. Työn perustana ovat POTRAn liikeidea ja strategia, jotka pohjautuvat asiakasarvon tuottamiskykyyn ja Suomen vientikaupan tilaan vuonna 2014. Seuraavaksi käsitellään globaalin kilpailun asettamia vaatimuksia ja suomalaisen kansainvälistymistä suunnittelevan pk-yrityksen mahdollisuuksia.

Taustoituksen jälkeen kuvataan tehtyä tutkimusta, esitellään palvelujen tuotteistamisen teoriaa ja työstetään palvelutuotteen malli.



Kuvio 2 Opinnäytetyön kokonaisrakenne

Tutkimuksen toisessa luvussa käsitellään laajasti POTRAn potentiaalisten asiakasyrityksen toimintoja. Tarkasteltavina ovat niin yrityksen koko organisaation ja toiminnan läpileikkaavat tekijät kuten strategia ja kyvykkyydet, kuin myös eri funktiot tai osastot. Kuviossa 3 on edelleen havainnollistettu työn rakennetta POTRAn palvelun kannalta.



Kuvio 3 Opinnäytetyön rakenne POTRAn asiakkuuksien kannalta

Yrityksen toimintaan vaikuttavat asiakkaat, omistajat, lait ja asetukset sekä se konteksti eli ympäristö, missä yritys toimii. Nämä tekijät vaikuttavat suoraan yrityksen strategiaan, ja yrityksen hallituksen on huomioitava ne toiminnassaan. Yrityksen kykyyn harjoittaa liiketoimintaa vaikuttavat useat tekijät, joita ovat yrityksen johtaminen, taloudellinen asema ja organisaation kyvykkyudet. POTRA pyrkii vaikuttamaan asiakkaidensa menestykseen toisaalta sparraamalla hallitusta ja yrityksen toimivaa johtoa sekä toisaalta työstämällä asioita ”hihat käärityinä” asiakkaan työntekijöiden kanssa.

Luvussa kolme tarkastellaan suomalaisuutta ja suomalaisen pk-yrityksen toimintakenttää. Tekstissä otetaan kantaa Suomen vahvuuksiin sekä verkostojen merkitykseen ja luodaan katsaus viennin edistämisen tukipalveluihin. Kappaleen lopussa esitellään pk-yritysten kansainvälistymisen haasteita ja tarpeita William Frostin (2013) kokemuksiin perustuen. Olen valinnut Frostin, koska hän on auttanut useita, muun muassa suomalaisia, ranskalaisia ja kanadalaisia pk-yrityksiä menestymään vientimarkkinoilla. Hänen näkökulmansa on siten empiirinen, monikansallinen pk-yrityssektori. Neljännessä luvussa tarkastellaan erilaisia tutkimusmenetelmiä ja osoitetaan, miten tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään konstruktivistista tutkimusotetta.

Viides luku sisältää tutkimuksen empiirisen osan. Työpajoihin, joita pidettiin kaksi, osallistuivat tutkija ja kaksi POTRAn asiantuntijaa. Tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää henkilöä. Kolme haastatelluista on TAMK:n opettajia, kolme edustaa julkisen hal-

linnon Team Finland -organisaatioita ja lisäksi kysymyksiin vastasi kolme POTRAn ulkomaista asiantuntijaa. Tuloksista tehtiin pk-yritysten kansainvälistymiseen ja POTRA-palveluun liittyviä johtopäätöksiä. Lisäksi tuloksia verrattiin keväällä 2014 opinnäytetyönä toteutettuun asiakaskyselyyn, jonka aiheena oli asiantuntijapalvelujen hankintaan liittyvät kriteerit.

Kuudes luku alkaa asiantuntijapalveluihin liittyvällä kirjallisuustarkastelulla ja palvelumallien esittelyllä. Luvun ideana on teorian sekä empiiristen kokemusten ja havaintojen vuoropuhelu. Tarkastelun jälkeen edetään POTRAn palveluprosessin mallintamiseen. Näin mallintamiseen on saatu sekä teoreettinen että käytännöllinen perusta. Kun palvelumalli oli määritelty, siitä työstettiin proto, jonka toimivuuden testausta kuvataan luvussa seitsemän. Lopuksi esitetään yhteenveto ja johtopäätökset luvussa kahdeksan.

Työn tuloksena syntynyt kaksiosainen palvelumalli on esitetty liitteissä 3 ja 4. Palvelujen tuottamisessa käytettävät työkalut ja kustannuslaskelmat ovat luottamuksellisia. Ne on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

1.4 Asiakasarvon tuottaminen

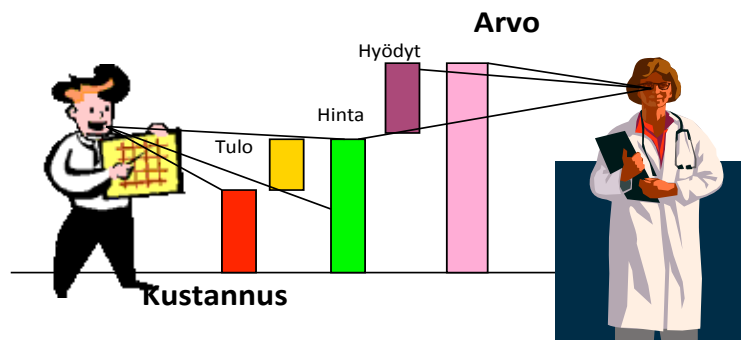
Asiakasarvo on POTRAn liiketoiminnan ja siten osaltaan tämän opinnäytetyön perusta. Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Grönroosin (2009, 25) mukaan asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta, jonka he kokevat tarjoaman heille tuottavan. Asiakkaat etsivät ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvonluontiprosessejaan. Tästä seuraa, että POTRAn työstäessä omaa palvelustrategiaansa, sen on analysoitava asiakkaidensa arvonluontitavat ja selvítettävä, mitä asiakkaat tekevät. Käytännössä tämä on hyvin haastava tehtävä, koska POTRAn potentiaaliset asiakkaat muodostavat hyvin heterogeenisen joukon.

Tämän työn tavoitteena on tuotteistettu palvelu. Onko sellaisen tuottaminen mahdollista? Grönroos (2009, 93) esittää, että palveluyrityksillä tai teollisuudessa toimivien yritysten palveluorganisaatioilla ei ole tuotteita, vaan ne tarjoavat asiakkailleen pelkästään prosesseja. Prosessien tuloksena muodostuu sitten asiakkaille lopputuloksia. Grönroosin mukaan: "Palvelujen tarjoajien haasteena on kehittää innovatiivisia tapoja hallita asiakkaiden ongelmia ratkaisevia prosesseja. Yrityksen tarjoama arvo ei sisälly prosessissa

käytettyihin resursseihin, vaan se syntyy asiakkaiden kulutus- tai käyttöprosesseissa, kun he käyttävät resursseja vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa saadakseen haluamansa lopputuloksen”. Tässäkö on merkittävä ero POTRAn tarjoamien palvelujen ja esimerkiksi lääkäri- tai lakimiespalvelujen välillä? Lääkärikin toki toimii vuorovaikutuksessa potilaan kanssa mutta vain, jos potilas kykenee kommunikoimaan. Lakimies saa toimeksiannon asiakkaalta, joka ei sen jälkeen välttämättä osallistu aktiivisesti toteutukseen. Kun asiakas varaa ajan lääkärin vastaanotolle, hän tietää, että avatessaan vastaanoton oven, lääkäri laskuttaa. Kun asiakas ja POTRA sopivat tapaamisesta, ei kumpikaan osapuoli vielä odota laskutusoikeuden syntyvän automaattisesti osapuolten tavatessa.

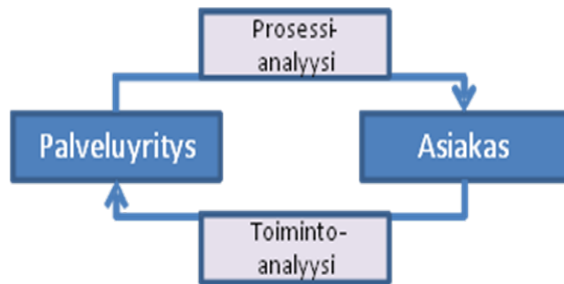
Arvon ymmärtämisen lähtökohtana on Grönroosin (2009, 192) mukaan se havainto, että asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa käymässään vuorovaikutuksessa sekä kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja, tuotteita, henkilökohtaisia kontakteja, normalisointeja ja muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä. Grönroos määrittää käyttöarvon käsitteen. Sen mukaan arvo muodostuu asiakkaan prosesseissa. Toimittajan tehtävä on tukea asiakkaan arvonmuodostusta. Toimittaja tarjoaa asiakkaalle palveluprosesseja, joissa tapahtuu toimittajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Sen lisäksi että asiakas luo arvoa, toimittaja ja asiakas luovat sitä myös yhdessä. Tämä tekee arvosta vaikeasti ymmärrettävän, hallittavan ja arvottavan käsitteen. Asiakas ja palvelun tarjoaja voivat nähdä tuotetun arvon hyvin erisuuruisena ja se on syytä huomioida palvelun hinnoittelussa. Kuviossa 4 on kuvattu lisäarvon muodostus kahden eri toimijan suunnasta tarkasteltuna.

Hinnan tarkastelu kahdesta suunnasta



Esim. palveluliiketoiminnassa suoriteperusteinen laskutus on ok, mutta ongelman ratkaisuun perustuva laskutus on paljon kannattavampaa.

Tuotteistetun prosessin avulla on helpompi osoittaa asiakkaan saama arvo. Helanderin, Kujalan, Laineman ja Pennasen (2013, 33) mukaan arvon luomisen tarkastelussa voidaan käyttää työkaluina toimintoanalyysiä ja prosessianalyysiä. Toimintoanalyysi antaa työkalut palveluyrityksen asiakassuhteiden kannattavuuden analysointiin. Prosessianalyysi tuottaa yritykselle ymmärryksen siitä, millaisia huolenaiheita ja odotuksia asiakkailla on. Kuviossa 5 on kuvattu arvonluomisanalyysin osa-alueet.



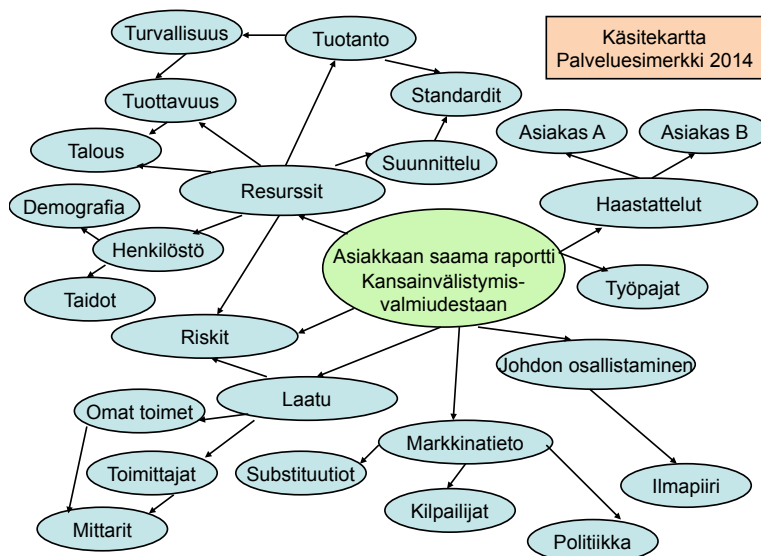
Kuvio 5 Arvon luomisen analysoinnin osa-alueet (Helander ym. 2013, 33)

Kuten aikaisemmin todettiin, POTRAlla on todennäköisesti hyvin erityyppisiä asiakkaita. Sen vuoksi ei ole järkevää eikä mahdollistakaan analysoida jokaista asiakasta erikseen. Helander ym. (2013) suosittelevat, että arvon luomisen analyysissä kannattaa lähteä liikkeelle palveluyrityksen kannattavimmista asiakkaista ja näiden asiakassuhteiden perusteella kehittää yrityksen asiakkuusstrategioita. Todennäköisesti POTRAn eri palvelutuotteilla on sekä samoja että eri asiakkuuksia. Analyysien tavoitteina on löytää keinot erottua kilpailijoista tarjoamalla ratkaisuja myös piileviin tarpeisiin. Siltä osin kuin piilevät tarpeet ja POTRAn palvelut kohtaavat, yritys voi laajentaa osuuttaan asiakkaan ostamista palveluista.

Osana POTRAn liikeideaa on tuloksiin perustuva laskutus R4R, eli ”reward for results”. Malli on saanut positiivista palautetta useilta asiakkailta ja alan toimijoilta. Käytännössä mallin toteuttaminen on haastavaa, koska usein tulosten saavutettavuus riippuu myös asiakkaan panoksesta. Lisähaasteensa malliin tuovat POTRAn verkoston jäsenyritykset. Kaikki eivät välttämättä ole sisäistäneet ansaintamallia. Yrityksen perustajat kuitenkin uskovat malliin ja sillä erottautumiseen. Yhden lisähaasteen muodostavat piilopalvelut eli palvelut, joita ei laskuteta. POTRAn tapauksessa tällaisia voivat olla tehdyt tarjoukset tai asiakastapaamiset, joissa asiakkaan kanssa yhdessä ideoidaan ratkaisuja asiak-

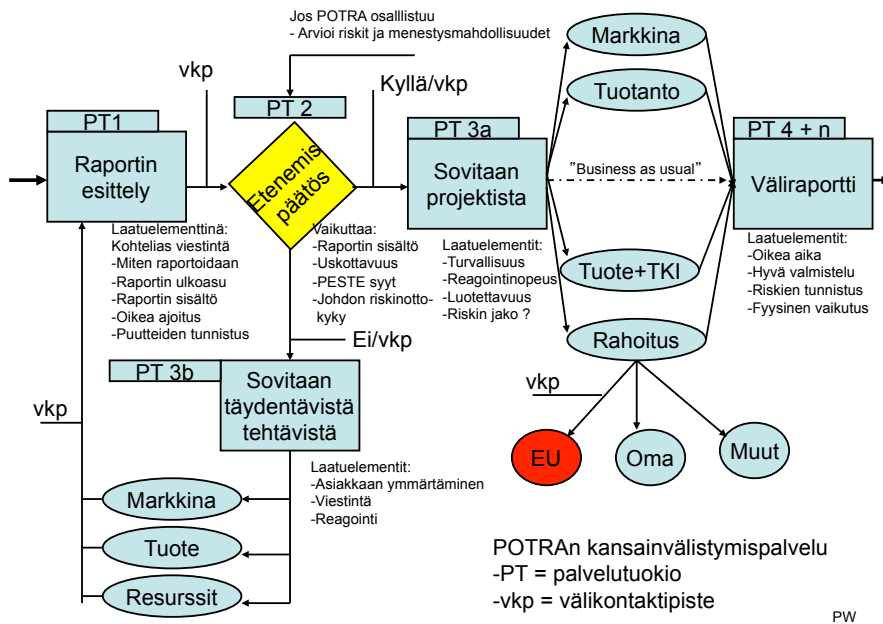
kaan haasteisiin. Saamallaan tiedoilla ja ideoilla asiakas voi toteuttaa hankkeen omin voimin, tai ostaa palvelun POTRAn kilpailijalta.

Grönroosin (2009) mukaan palveluorganisaatiot eivät myy tuotteita vaan prosesseja. Miksi tuote ei voisi olla prosessi? Prosessiteollisuudessa myydään koneita ja laitteita, jotka yhdistettynä muodostavat prosessin. Asiakkaat eivät välttämättä halua ostaa koneita tai niistä koostuvaa prosessia. He haluavat tuloksia. Prosessi tuottaa jonkin hyödykkeen, joka on asiakkaan haluama tulos. Tietyllä tavalla yhdistettynä komponentit muodostavat tietyn prosessin. Kun prosessi voidaan kuvata, sen voidaan sanoa olevan tuote. Samalla logiikalla syntyy palvelutuote. Kuviossa 6 on kuvattu käsittekartan muodossa, miten eri osatekijät vaikuttavat yrityksen kansainvälistymisvalmiuteen. Kun eri tekijät kootaan yhteen, voidaan työstää raportti, jonka perusteella yrityksen on helpompi kohdistaa omat resurssinsa ja toisaalta hankkia asiantuntija-apua.



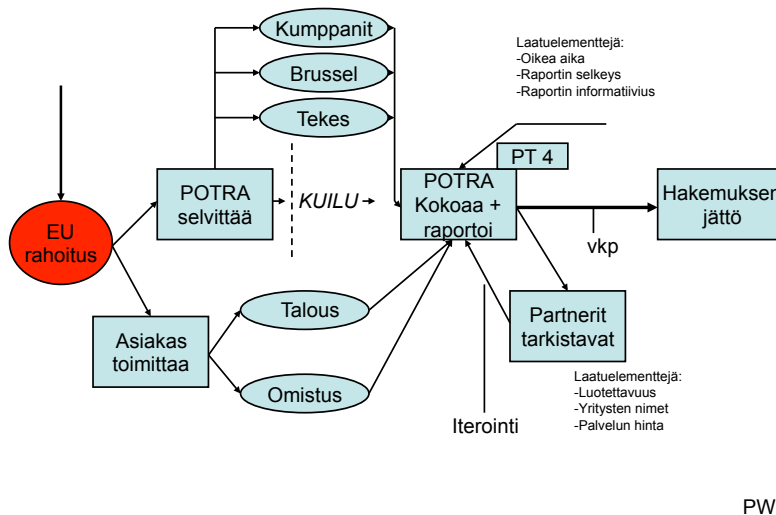
Kuvio 6 Yrityksen kansainvälistymisvalmiuksien kartoitus

Tälle prosessille voidaan määrittää hinta ja toimitusaika. Manuaalisesti tehtynä selvitysvaihe on suuritöinen ja aikaavievä tehtävä. Jos asiakkaan ei tarvitse käyttää selvityksen tekoon omia resurssejaan, mikä on palvelun arvo? Onko se säästetty resurssi vai osuus mahdollisesta hyödystä?



Kuvio 7 Kansainvälistymisprossin rahoitusvaihtoehtoja

Kuvioissa 7 ja 8 on kuvattu rahoitushakuprosessi, jonka perustana on kv-valmiuksien kartoitusraportti. POTRAn pk-yrityksille tarjoama rahoitustuen haku on myös prosessituote. Se voidaan kuvata ja sille voidaan määrittää tavoite, tarkoitus ja hinta. Miten hyvä tämä tuote on, jää pitkälle asiakkaiden päätettäväksi (Albanese 2014).



Kuvio 8 Kansainvälistymisprosessin EU rahoitus

Kuten tekstissä on aikaisemmin mainittu, tämän opinnäytetyön tavoitteena on palveluprosessimalli. Asiakasarvon ymmärtäminen määrittää tuotteistamisen teoreettisen ja empiirisen perustan. POTRAn menestyksen perustana ovat asiakasarvon tuottamisen

ymmärtäminen ja oikeiden asioiden oikein tekeminen. Tutkimustoimenpiteiden tuloksena POTRAn osaaminen myös muiden prosessien tuotteistamisessa paranee. Kuten Bhagavad Gita sanoi: ”Action should culminate in wisdom” (Winokur 1989).

1.5 Tulosten hyödyntäminen

Työn tavoitteena on erittäin hyvä ja kilpailijoista erottuva palvelutuote. Tuotetta markkinoidaan ja myydään suomalaisille pk-yrityksille, jotka harkitsevat, suunnittelevat, tai ovat jo aloittaneet kansainvälisen liiketoiminnan. Tarkoituksena on saada aikaan liikevaihtoa, kannattavaa kasvua ja pitkäkestoisia asiakkuuksia. POTRAn palveluntarjonta perustuu asiantuntijoiden vahvaan kokemukseen ja koulutukseen. Asiakkaan on helppompi mieltää mitä POTRA tarjoaa ja mitä sen asiantuntijat osaavat, kun palvelu on tuotteistettu ja dokumentoitu.

Asiakkaiden saaman hyödyn lisäksi tuotteistettu palvelu tehostaa myös POTRAn sisäistä viestintää ja kommunikointia. POTRAn verkostomaisessa toimintamallissa kaikki määritellyt ja kuvatut palvelut auttavat yhteisen ymmärryksen kehittämisessä. Tässä työssä kehitettyä palvelumallia käytetään perustana, kun POTRAn muita palveluja tuotteistetaan.

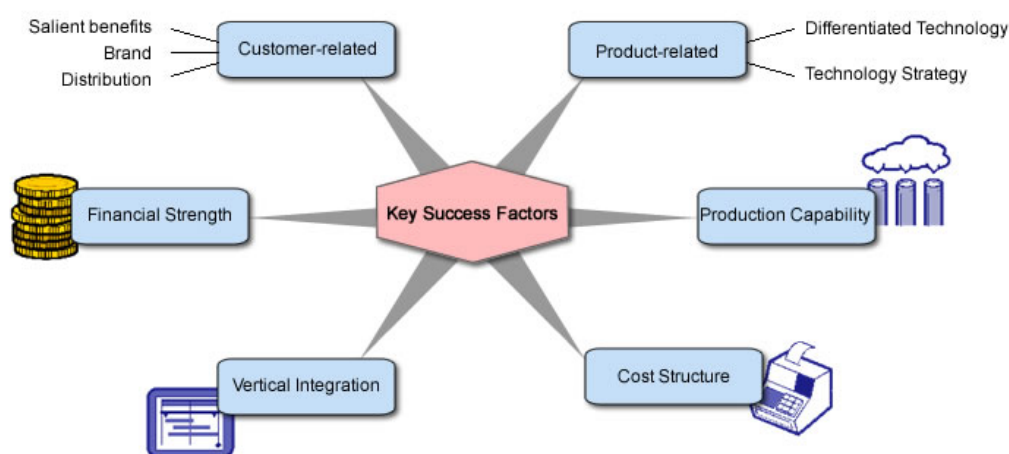
Huippusuorituksiin yltävien yritysten menestys perustuu hyvin toimiviin työryhmiin. Ihanteellisessa tiimissä yksilöiden kyvyt ja taidot yhdistyvät ylivertaiseksi kokonaisuudeksi, joka on selvästi kyvykkäämpi kuin sen kyvykkäin jäsen. Todellisuudessa monet tiimit eivät pääse edes lähelle tätä utopistista ihannetta. Ihmiset vetäytyvät vastuusta, tietoa pantataan, langat menevät sekaisin sekä aikaa ja rahaa kuluu hukkaan. Mikä erottaa huippuluokan tiimit muista? Niissä paneudutaan asioihin ja tehdään yhteistyötä sen vuoksi, että niiden jäsenet luottavat toisiinsa, samastuvat vahvasti ryhmäänsä ja uskovat tiimityönsä tuloksellisuuteen. Toisin sanoen tällaisessa tiimissä on runsaasta tiimikohdasta tunneälyä. Tunneälykstä tiimiä rakennettaessa on kehitettävä sen tunneosaamista niin, että ryhmää käsitellään kokonaisena yhteisönä. (Ross 2007.)

POTRA pyrkii muodostamaan asiakkaidensa ja asiantuntijoiden moniulotteisen yhteisön tai tiimin, niin kutsutun POTRA Societyn. Tämän yhteisön jäsenyys on kutsuperusteinen. Yhteisön jäsenille tarjotaan ristikkäishyötyjä, joita voidaan kuvata palvelupro-

sesseina. Prosessikuvausten pelkistetyt versiot julkaistaan myös POTRAn kotisivuilla. Tämän uskotaan lisäävän palvelujen kiinnostavuutta ja toisaalta mielenkiintoa POTRA Societyä kohtaan. Societyn jäseniksi halutaan niitä, jotka sanovat: “Tehdään se”; ihmisiä, jotka menevät asioiden ytimeen ja tekevät jotain niiden hyväksi: enemmän tekijöitä, vähemmän selittäjiä.

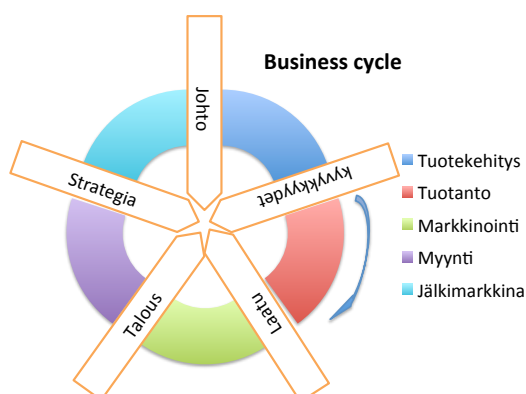
2 GLOBAALIN KILPAILUN TODELLISUUS

Tässä kappaleessa käsitellään liiketoimintojen eri funktioita ja niitä läpileikkaavia tekijöitä, joita ovat strategia, johtaminen, talous, kyvykkyydet ja laatu. Niistä kukin vaikuttaa yrityksen tuotekehitykseen, tuotantoon, markkinointiin, myyntiin ja jälkimarkkinoihin (service), ja niitä käsitellään kutakin erikseen. Eri tekijöitä tarkastellaan sekä itseisarvona että kansainvälistymisen vaikuttavuuden kannalta. Yrityksen innovaatioprosessin on syytä olla jatkuva, hyvin johdettu ja resursoitu. Tuotannon on kyettävä tuottamaan sitä, mitä asiakas odottaa ja mielellään ylittämään odotukset. Markkinointiviestin on oltava houkutteleva ja rehellinen. Myynnin on vakuutettava niin asiakkaat kuin omakin organisaatio: edelliset, jotta yritykseltä kannattaa ostaa ja jälkimmäiset, jotta uudetkin asiakasvaatimukset halutaan toteuttaa. Puhutaan yrityksen kriittisistä menestystekijöistä, joista geneerisiä esimerkkejä on kuviossa 9. Luvun 2 tavoitteena on kuvata teknologiayrityksen toiminnan sisäiset riippuvuudet. Tällä pyritään osaltaan tukemaan opinnäytetyön tavoitetta kehittää POTRAn palvelutuote. Tuotteen on oltava riittävän erikoinen erottuakseen kilpailijoista.



Kuvio 9 Yrityksen kriittiset menestystekijät muodostuvat eri toiminnoista (netistä hakusannalla KSF haettu kuvio, 1.11.2014)

Kyetäkseen erottumaan kilpailijoistaan POTRAn on pystyttävä tunnistamaan ja ymmärtämään asiakkaidensa kriittiset menestystekijät. Ymmärrys auttaa POTRAA kehittämään omia ydinsaamisiaan. Kuviossa 10 on esitetty tutkijan kehittämä ajatusmalli siitä, miten strategia, johtaminen, kyvykkyydet, laatu ja talousasiat vaikuttavat liiketoimintojen liiketoimintasykliin. Tätä kutsutaan englanniksi termillä ”Business Cycle”.



Kuvio 10 Liiketoimintasykli ja siihen vaikuttavat elementit

Kuvio 10 tarkoittaa luvun 2 rakennetta. Mallin perustana on tyypillinen teknologiateollisuuden liiketoimintaprosessi, joka kytkeytyy opinnäytetyön rakenteeseen kuvion 3 mukaisesti.

2.1 Strateginen valinta

Mitä on strategia? Eri lähteiden mukaan voi väittää, että strategia käsitteenä johtaa Clausewitzin Sodankäyntiin tai vielä vanhempiin kiinalaisiin sotaoppeihin. Jälkimmäisiä on mm. Gao Yuan (1991) koonnut kirjaksi. Strategia ei yritysmaailmassa ole käsitteenä välttämättä selkeä. Mintzberg (1994), Drucker (1998), Porter (1996) jne. ovat kukin kirjoittaneet aiheesta ansiokkaita näkemyksiään. Mainituilla nimillä ja sanalla ”strategy” voi itse kukin ”googlata” ja löytää useita viitteitä. Esimerkkiteoksena voi maininta Rastorin toimittaman Michael E. Porterin teoksen *Strategia Kilpailutilanteessa*. Määrittäessä strategiaa on huomioitava kolme tekijää: yritys, asiakkaat sekä kilpailijat. Jokaisella näistä toimijoista on omat intressinsä ja tavoitteensa (Ohmae 1982). Collins (2001) on tutkinut menestyviä ja vähemmän menestyviä yrityksiä ja todennut menestyksen pääsääntöisesti perustuvan ihmisiin. Hän suosittelee valitsemaan ensin kyvykkäät henkilöt ja sitten miettimään strategioita. Useimmissa jo toimivissa yrityksissä tämä ei lakienkaan puitteissa ole mahdollista. Työntekijöiden asenteet voivat oleellisesti hidastaa esimerkiksi kansainvälistymistä. Teknologiyrityksessä voi olla kovan luokan ammattilaisia suunnittelussa ja tuotannossa, jotka eivät kuitenkaan ymmärrä muita kie-

liä kuin suomea. Koska henkilöt eivät kykene suoraan kommunikoimaan muilla kielillä, he jäävät helposti oppositioon, kun yritys pyrkii muuttamaan toimintojaan vastatakseen ulkomaisten asiakkaiden vaatimuksiin. ”Mitä se saksalainen tällä tiedolla tekee? Suomalaiset eivät koskaan ole moista tietoa tarvinneet” on varmaan monelle yritysjohtajalle tuttu virke. Sitä suuremmalla syyllä kansainvälistymisstrategian suunnittelu ja onnistunut jalkauttaminen ovat menestymisen perusedellytyksiä.

Ei riitä, että yritys pohtii vaikka Porterin tai Boston Consulting Groupin (BCG) mallien mukaisesti tarjontaansa ja tuoteportfoliotaan. Ei myöskään riitä, että analysoi kilpailijoita, toimittajia tai yleensä muita toimijoita. Pitää huolehtia siitä, että yrityksen omat kyvykkyudet, laatu ja kustannustekijät mahdollistavat menestyksen tutun ”hiekkalaatikon” ulkopuolella. Johdon on myös huolehdittava siitä, että kaikki rakentavat samaa ”hiekkalinnaa”.

Usein muutos pelottaa. Selvää on, että muuttuvassa maailmassa rationaalinen perustelu rationaalisille työntekijöille ei riitä. Tarvitaan johtajuutta, visioita ja innostamista toteuttamaan muutos. On eri asia tietää mitä pitää tehdä, kuin toteuttaa se (Carnall 1990). Silti hyvä strategia on muutoksen perusta. Minkälainen on hyvä strategia? Kuten edellä todettiin, tähän on moni oppinut tarjonnut vastausta. Hyvä strategia perustuu yrityksen todellisuuteen. Tätä todellisuutta voi tutkia mm. käyttämällä SWOT-analyysiä (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat). Strategiassa on syytä huomioida ympäristön vaikutteet ja organisaation kyvyt. Koska organisaatio on elävä organismi, sen tavat ja uskomukset eli paradigmat vaikuttavat merkittävästi strategian toteutumiseen. Kuviossa 11 on esitetty näiden eri tekijöiden vaikutus strategian toteutumiseen.



Kuvio 11 Strategian suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikuttavat tekijät (POTRA)

Åhmanin ja Runolan (2006) mukaan strategian ja yrityskulttuurin sopusointu ovat hyvin tärkeää jokaiselle organisaatiolle ja edellytys tehokkaalle strategian toteutukselle. Heidän mukaansa yksi suurimmista syistä strategian epäonnistumiselle on, ettei se ole linjassa yrityskulttuurin ja tunnelman kanssa. Kun strategiaa lähdetään muuttamaan, myös yrityskulttuurin pitää yleensä muuttua. Muutos puolestaan ei ole mahdollista ilman yksilöiden ajattelutavan muutosta. Oman, yli 25 vuoden johtamiskokemuksen perusteella voin vahvistaa tämän. Kokemukseni mukaan tämä ei ole vain suomalainen ilmiö vaan sama haaste kohtaa yritysjohtajia muuallakin. Voin todeta, että liian usein nimenomaan pk-yrityksien toiminnot ovat henkilökeskeisiä. Menestyäkseen maailmalla yrityksen toiminnot pitäisi saada prosessikeskeisiksi.

2.2 Johtamisen haasteet

Osakeyhtiölain mukaan yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen. Yrityksen johdon on periaatteessa pyrittävä varmistamaan, että yrityksen resursseja käytetään kokonaistaloudellisesti. Johdon on oltava tietoinen resurssien käytön tuottamasta tuloksesta. Voidaan puhua resurssipesäkkeestä eli toiminnasta, johon tarvitaan vähän resursseja, mutta jonka mahdolliset tuloshyödyt ovat merkittäviä. Vastaavasti voidaan puhua hukkaputkesta eli toiminnasta, johon käytetään paljon resursseja, mutta jonka tulosvaikutus on vähäinen. Kun pk-yritys, jonka resurssit ovat todennäköisesti hyvin rajalliset, suunnittelee kansainvälistymistä, on johdon kyettävä varmistamaan, että se ei päätöksillään synnytä ”hukkaputkia”.

Roomalaisten Janus-jumalalla oli kaksi paria silmiä. Toiset kaksi katsoivat taakse ja toiset kaksi eteen. Toimitusjohtajilla pitäisi olla sama taito. Myös heidän täytyy alati katsoa taakseen ja pitää mielessä mitä on opittu, sekä samalla katsoa eteenpäin ja valmistautua tulevaan. Tämä henkinen tasapainoilu voi olla yksi johtamisen vaikein haaste. Se vaatii johtajia tulevaisuuden haasteiden ja olemassa olevien kykyjen synkronointia. Maailmassa on monia esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat tässä epäonnistuneet. Yksi tunnetuimmista on Kodak, joka oli johtava analogia-ajan valokuvausalan yritys, mutta ei kyennyt ottamaan loikkaa digiaikaan (O'Reilly III 2004).

Historian kulussa moni ongelma olisi kyetty välttämään, jos johtajat olisivat tietystä tilanteesta tehneet erilaisen ratkaisun. Tämä tieto ei auta ketään. Jotkut näkökulmat ovat

ulkoisia ja siten tavallaan annettuja, eikä niihin voi vaikuttaa. Ulkoisia vaikuttavia tekijä ovat muun muassa kilpailijoiden tekniset ratkaisut, taloudellinen tilanne, sosioekonomiset asiat ja asenteet, politiikka ja fyysiset olosuhteet (Kantola 2005). Niihin on vain sopeuduttava.

Yritysten vetäjät kohtaavat kolme velvoitetta riippumatta siitä, millä sektorilla tai organisaatiossa he työskentelevät. Velvoitteet ovat:

- a) Johtaa töitä ja organisaatiota
- b) Johtaa ihmisiä
- c) Johtaa tuotantoa.

Kaikissa näissä tehtävissä johdetaan resursseja (Kantola 2005). Siksi organisaation resurssit ovat johtamisen kohteita. Englanninkielinen termi tälle on “Management Objects”.

Todellisuudesta on useita käsityksiä (Jackson 2004), joten johtamisen kohteista täytyy olla useita tulkintoja, jotka ovat tulkitsijalleen todellisia. Useimmat johtamisen kohteet ovat subjektiivisia ja yksilöt näkevät ne eri tavoin. Johtamiskohteista valitsevien näkemysten lisäksi ihmisillä on omat visionsa ja tavoitteensa. On usein vaikea määrittää tavoitteita, jotka kaikki osapuolet voivat hyväksyä (Jackson 2004). Ackoff (1986) toteaa yksimielisten enemmistöpäätösten ongelmana olevan, että vähemmistöön jääneet eivät ole sitoutuneet päätöksen toteuttamiseen (Kantola 2005). Johtajan velvollisuus on viedä yritys sen nykytilasta tulevaisuuden uuteen haluttuun tilaan (Kantola 2005). Tämä on erityisen vaikeaa määriteltäessä tavoitteita sekä muutosprosessin aikana. Organisaation vastustusta pidetään yhtenä johdon kohtaamista pysyvistä haasteista (Kantola 2005). Johdon tulisi tietää mihin kohdistaa kehityspanokset ja resurssit. Väärä päätös johtaa helposti “hukkaputkeen”. Millään yrityksellä ei ole tähän varaa, mutta pk-yritykselle se voi olla kohtalokasta. Kansainvälistymisen harjoittelu on kallista. Kun johto tekee oikeita päätöksiä, siitä seuraa 3Y:n menestys. Hyötyjiä ovat niin yhteiskunta, yritys kuin sen työntekijätkin. Yritys pysyy niin sanotusti pelissä. Täten on ymmärrettävissä, että johdon päätökset kansainvälistymisestä ovat erittäin oleellisia yrityksen menestymisen kannalta. Druckerin (1992) mukaan yrityksen johto on tekijä ja kehitys on sen seuraus. Siitä seuraa, että johtajan tehdessä päätös viennin aloittamisesta ja uusille markkinoille pyrkimisestä, hänen on pitänyt kerätä riittävästi faktoja ja käyttää riittävästi aikaa niin sisäisten kuin ulkoisten näkökulmien analysointiin.

Organisaatio- ja yrityskulttuurin käsitteet yhdistetään johtamiseen. Yrityksen johtajat rakentavat ja välittävät kulttuuria. Yrityksen johto toimii moottorina silloin, kun organisaatiossa käydään vuoropuhelua, kun yrityksen toiminnalle tärkeä tieto lähtee liikkeelle ja kun yhteisiä pelisääntöjä luodaan (Pitkänen 2006).

Merkittävä osa ajattelustamme ei ole tietoista vaan pohjautuu lapsuuden malleihin, koulutukseen tai kulttuuritaustaamme. Jos ei tiedosta miksi tekee jotakin, sitä ei voi muuttaakaan. Jos yritys on varhain omaksunut tietynlaisen toimintamallin, sitä mallia henkilöstö pyrkii toistamaan vaikka maailma miten muuttuisi. Miten yrityksen johto kykenee menestyksellä kansainvälistämään vain kotimarkkinoilla toimineen yrityksen? Vastaus on, että ei mitenkään. Johdon on ymmärrettävä haaste ja oltava valmis ja halukas työstämään muutosta yhdessä yrityksen koko henkilökunnan kanssa.

Bain & Company (Meehan, Rigby & Rogers 2008) nostaa yrityskulttuurin jopa tärkeämmäksi kuin strategian. Heidän näkemyksessään strategialla on suuri merkitys onnistumisessa, mutta se ei sinällään johda vielä mihinkään. Sen sijaan yhdessä vahvan voitajakulttuurin kanssa kokonaisuus vie yrityksen kehittymisen uudelle tasolle.

Tässä teemassa piilee myös ajatus omistaja-arvon kasvattamisesta ja sen säilyttämisestä. Yrityshistoriassa on pinoittain tarinoita tilanteista, joissa toimitusjohtajan vaihtaminen on johtanut kriisitilanteisiin. Joskus yhtiön ihmisiin, rakenteisiin ja kirjoittamattomiin käytösmalleihin taltioitunut ”oleminen” ei toimikaan uuden johtajan hyppysissä (Lystimäki 2014). Voidaan kysyä, jakaako uusi johtaja aidosti yrityksen arvot. Ristiriita omien ja yrityksen arvojen välillä nakertaa väistämättä motivaatiota. Onko johtajalla silloin tehtävässä tarvittava draivi? Mitkä ovat hänen motivaatiotekijänsä? Entäpä jos arvoja pitääkin muuttaa? Esimerkkinä tästä on tilanne, jossa aikaisemmin on pidetty tärkeänä antaa sama palvelu kaikille asiakkaille mutta uusi strategia perustuu toimintamalliin, jossa asiakkaille annetaan selvästi eritasoinen palvelu heidän ostojensa suuruuden perusteella.

Kaikkein vaikein on tilanne, jossa strategia edellyttää aikaisemmin liiketoiminnassa vallinneiden ”paradigmojen” vastaista toimintaa. Ensimmäiseksi tähän törmätään johtoryhmässä, mutta todellisuudessa ’näin tässä bisneksessä oikeasti pärjätään’ on yleensä iskostunut koko henkilöstöön. Vuosia sitten silloisen Luhta Groupin vetäjä Pekka Luhtanen totesi eräässä seminaarissa heidän yrityskaupoistaan: ”Kun ostamme yrityksen, jonka kulttuuri on ristiriidassa meidän strategiamme taustalla olevia perususkomuksia,

pelkkä johtoryhmän vaihto tuossa yrityksessä ei auta mihinkään. Tarvitaan paljon suurempia ja syvemmälle meneviä toimenpiteitä.” (Tiirikainen 2012.)

1970-luvulle asti johtaminen muistutti pitkälti armeijan hierarkkista ylhäältä alas -käskyttämistä. Tullessa 70-luvulle uusi johtamisen muoto nosti päätään, kun nörtit Kaliforniassa muodostivat tiimejä. Vaikka perinteiset yritykset vierastivat tätä uutta toimintamuotoa, alkoivat nekin vähitellen kokeilla tiimijohtamista (Leavitt 2003). 1990-luvulle tullessa Suomessakin oli menestyviä yrityksiä, joissa toimintaa johtivat ja toteuttivat itseohjautuvat tiimit. Erityisesti yritysten yhdistyessä erilaiset johtamisjärjestelmät ja kulttuurit voivat johtaa vähintäänkin hämmennykseen.

Esimerkkitapaus: 2000-luvun alussa Valmetin ja Rauma-Repolan konepajaliiketoimien yhdistämisen tuloksena synnyttiin uusi yritys, joka uudelleen nimettiin Metso Oyj:ksi. Metson mekaaniseen voimansiirtoon keskittyvä yksikkö osti Santasalo-Jot:n Oy:n raskaan voimansiirron liiketoiminnan. Näin muodostui yritys nimeltä Metso Drives, joka nykyään tunnetaan nimellä Moventas Oy. Kun Metso Drivesin toimitusjohtajan nimeämä työryhmä, johon kuului jäseniä molemmista organisaatioista, oli saanut selviytystyönsä tehtyä, valmetilaiset halusivat viedä asian johtajille päätettäväksi ja santasalolaiset halusivat saman tien edetä toteutusvaiheeseen. Santasalolaiset olivat tottuneet siihen, että tiimit suunnittelevat, päättävät ja toteuttavat, kun valmetilaiset katsoivat valtuuksien riittävät vain suunnitteluun.

Uusiin peruskomuksiin pohjautuva strategia onnistuu vain, jos se on luotu henkilöstöä laajasti osallistaen. Aina on lähtökohtana oltava johtoryhmä ja hallitus, joiden jokainen jäsen sisäistää täysin uudet peruskomukset ja puhuu herkeämättä niiden puolesta.

Markkinoilla on useita erilaisia työkaluja tai prosesseja, joilla yrityksen johto voi edesauttaa muutoksen onnistumista. Yhtenä muutostyökaluna mainittakoon NLP:a (Neuro Linguistic Programming). NLP tutkii kokemuksen (sitä todellisuutta missä eletään) esitystapaa neurologiassa (neuro), tapaa kommunikoida itsensä ja muiden kanssa (linguistic) sekä sitä kuinka voimme muuttaa tavanomaisia ajattelutapoja, kommunikointia ja käyttäytymistä (programming). NLP on metodologia, joka perustuu siihen oletukseen, että kaikella käyttäytymisellä on tietty rakenne ja tuo rakenne voidaan mallintaa, oppia, opettaa ja muuttaa (Minkkinen 2012).

2.3 Organisaation kyvykkyydet

Kyvykkyydellä tarkoitetaan aineettomien ja aineellisten pääomien integroitumisprosessin tuloksena syntynyttä yhteenliittymää, joka on kietoutunut organisaation infrastruktuuriin ja ilmenee organisaation toiminnassa vakiintuneina käytäntöinä. Kyvykkyys kuvaa, mitä organisaatio osaa tehdä ja viittaa organisaation ominaisuuteen, ei yksittäisten ihmisten osaamiseen tai teknologian tuomaan hyötyyn. Organisaation tuottamilla tuotteilla ja palveluilla on erityisen paljon arvoa asiakkaille. Kyvykkyys määrittää organisaation suoritus- ja kilpailukyvyn sekä tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet.

2.3.1 Strategiset kyvykkyydet

Strategiset kyvykkyydet ovat kyvykkyyksiä, jotka ovat välttämättömiä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian toimeenpanosuunnitelma perustuu niihin. Strategiset tavoitteet ovat kuitenkin aina lähtökohtaisesti venymisen tavoitteita; tavoitteita asetettaessa organisaatiolla ei välttämättä ole kyvykkyyttä toimeenpanna niitä. Organisaation kyvykkyyden tulee kehittyä organisaation strategisten tavoitteiden tasolle, jotta strategiset tavoitteet toteutuvat. Siksi strategian toimeenpanon kannalta on oleellista kyky johtaa kyvykkyyksiä strategisten haasteiden edellyttämällä tavalla ja vauhdilla. Strategisten kyvykkyyksien johtaminen on strategian toimeenpanon johtamista. Toteutumattoman strategian ratkaisuna ei välttämättä ole uuden strategian määrittäminen, vaan organisaation kyvykkyyden ja strategisten tavoitteiden välisen kuilun arviointi ja strategisten kyvykkyyksien kehittäminen. Organisaation strateginen valmius kuvaa, onko organisaatiolla strategian toimeenpanon ja kyvykkyyksien vahvistumisen edellyttämät johtamisprosessit ja -käytännöt.

2.3.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen mukautumis- ja kehittämiskykyyn liittyviä ominaisuuksia. Dynaamisilla kyvykkyyksillä kehitetään ja muovataan yrityksen ydinominaisuuksia (resursseja, osaamisia ja toimintatapoja). Kun yritys hyödyntää dynaamisia kyvykkyyksiään, se luo itselleen tulevaisuuden tuottopotentiaalia. Ydinkyvykkyyksillä luotu tuottopotentiaali realisoidaan tuotoiksi.

Dynaamiset kyvykkyydet jaetaan useasti kolmenlaisiksi ominaisuuksiksi. Ensimmäinen on tietoa luova ja kehittävä toiminta (oppimiskyky), toinen on innovaatiotoiminta (innovointikyky) ja kolmas pitää sisällään mukautuvan toiminnan (sopeutumiskyky). Asian havainnollistamiseksi ovat taulukossa 1 esitetty eräälle teknologiateollisuudessa toimivalle pk-yritykselle määritellyt dynaamiset kyvykkyydet.

Taulukko 1 Erään pk-yrityksen dynaamiset kyvykkyydet

KYVYKKYYS	Resurssit	Osaaminen ja tieto	Toimintatapa	Suorituskykyperuste
<i>Innovointikyky</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotekehitystiimi • Tuotepäällikkö • Suunnitteluorganisaatio • Välineet 	<ul style="list-style-type: none"> • Taito / ammattitaito tehdä ratkaisuja • Olemassa olevan osaamisen soveltamista • Valmistusmenetelmien hallitseminen • Kustannustehokas silmä 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajanhelmoilla: pitää tietää mitä on saatavilla • Teknisen kehityksen seuraaminen • Tuote-esittelyt (toimittajat) • Sovitut sisäiset toimintatavat ja kyky yhdistää eri näkemyksiä 	<ul style="list-style-type: none"> • Joustava uuden tiedon hyödyntäminen
<i>Oppimiskyky</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Projektitoteutustiimi • Tiedonkeruu, hallinta ja ohjelma • Kumppanuusverkosto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ammattiosaamisen soveltaminen • Kokemus ja vahva perustietämys 	<ul style="list-style-type: none"> • Automaatio- ja mekaniikkaosaston sekoittaminen • Sitoutuminen projektiin (kannattavuus / asiakastyytyväisyys) • Oppimisen mahdollistava ympäristö • Kumppanuusverkoston hyödyntäminen • Tuotteen ja tuotetiedon hallinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä laatu • Kustannustehokkuus • Nopeat läpimenoajat
<i>Sopeutumiskyky</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Palveluliiketoiminta • Joustava kumppaniverkosto • Joustava henkilöstörakenne 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen soveltaminen • Osaamisen nopea kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssien allokointi palveluliiketoimintaan • Resurssien ja osaamisen joustava ja tehokas hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen joustavuus

Kyky toimia kansainvälisesti tarkoittaa aktiivista tiedon ja informaation hankkimista ja analysointia paikallisista markkinoista, jolloin hintajousto, etäisyyskustannukset ja kilpailijatuntemus voidaan ottaa huomioon ratkaisua tarjottaessa. Luonnollisina osaamisina ovat kielitaito ja kulttuurituntemus. Myös kykyä toimia onnistuneesti kansainvälisillä markkinoilla leimaa monenkeskinen ja monipuolinen yhteistyö oman organisaation, agenttien, alihankkijoiden ja asiakkaiden välillä. Erityisesti teknologiateollisuudessa kyky toimia asiakasläheisesti vaikuttaa asiakkaalle tarjottavaan teknologiseen ratkaisuun. Tieto ja informaatio asiakkaan tarpeista ja toimintaympäristöstä nousevat tärkeään asemaan, jotta olemassa olevaa teknologista asiantuntemusta voidaan hyödyntää mahdollisimman laajasti.

Asiakasläheisyyttä on myös kyky toimia paikallisesti kansainvälisillä markkinoilla, mikä taas vaikuttaa asiakasläheisten liiketoimintasuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen.

Paikallinen edustus ja paikallisten markkinoiden tuntemus ovat usein avaintekijöitä asiakasläheisyyden toteutumiselle. Onnistuneen teknologioiden soveltamisen ja asiakkaalle tarjottavan ratkaisuehdotuksen kannalta merkittävää on tuntee kilpailijoiden teknologiat ja markkinoilla vallitsevat trendit.

Onnistuakseen kansainvälisillä markkinoilla pk-yrityksen on panostettava sekä strategiaan että dynaamisiin kyvykkyyksiin. Kyvykkyyksien analyysissä on hyvä käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita. Todellinen "happotesti" on kuitenkin analyysien tuloksena syntyvien kehityshankkeiden toteutus.

2.4 Tukitoiminnot

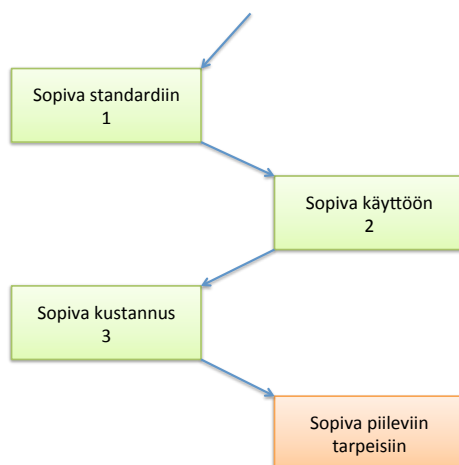
Yrityksen tukitoiminnot eivät yleensä ole yrityksen ydintoimintoja, mutta voivat silti olla ratkaisevassa asemassa yrityksen menestyksen kannalta. Elleivät yrityksen tuottamien palvelujen tai tuotteiden laatu vastaa asiakkaiden odotuksia, yritys ei menesty ainakaan pidemmällä aikavälillä. Menestyäkseen on jokaisen yrityksen kyettävä innovoimaan. Jos yrityksen rahoitus ei ole kunnossa, moni hyväkin kehitysidea jää toteuttamatta.

2.4.1 Edellytyksenä laatu

Mitä on laatu? Se on moniulotteinen kysymys ja vaikea hahmottaa (Shiba, Graham & Walden 1990). Laatu voidaan lyhyesti määrittää seuraavasti:

1. Täyttää standardit
2. Täyttää käytön vaatimukset
3. Täyttää kustannusvaatimukset
4. Täyttää piilevät tarpeet.

Nämä ominaisuudet liittyvät toisiinsa kuviossa 12 esitetyllä tavalla. Tuotteen on pakko täyttää kohtien 1-3 vaatimukset. Yritys, joka ei kykene täyttämään näitä vaatimuksia, ei menesty globaalissa kilpailussa.



Kuvio 12 Tuotteen sopivuus piileviin tarpeisiin (Shiba ym. 1990, 11)

Piilevien tarpeiden täyttö tarkoittaa, että tuote tai palvelu täyttää sellaisen asiakastarpeen, jota asiakas ei vielä tiedosta olevan. Jos yritys voi täyttää piilevän asiakastarpeen, se voi saavuttaa joksikin aikaa monopoliaseman.

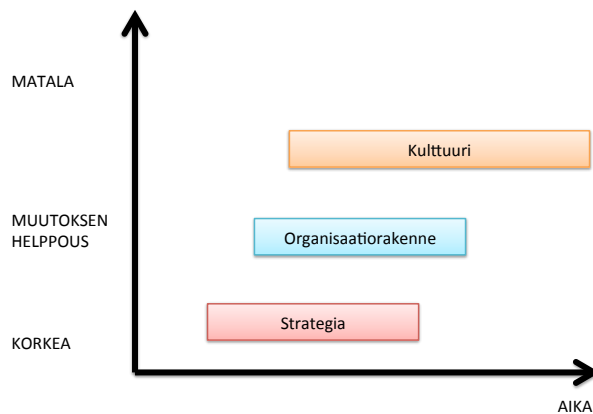
Löytääkseen asiakkaan piilevän tarpeen yritys voi yrittää kehittää sinisen meren strategioita. Yrityksellä joka systemaattisesti täyttää asiakkaansa piilevät tarpeet, voi kuitenkin olla heikkouksia. Nämä heikkoudet eivät välttämättä liity yrityksen tuotteisiin tai prosesseihin, vaan sen kykyyn tehdä jatkuvia parannuksia ja hallita muutoksia. Monet yritykset joutuvat vaikeuksiin siitä yksinkertaisesta syystä, että ne eivät uudistu yhtä nopeasti kuin kilpailijansa (Shiba ym. 1990, 12). Kun pk-yritykset jotka ovat perinteisesti toimineet kotimarkkinoilla kohtaavat globaalim kilpailun, tarve ketteryyteen ja nopeaan muutokseen voi olla ylivoimaista.

Maailmantalouden markkinakehitys ei ole rajaton. Nopeasta kasvusta on jouduttu heilahtelemaan suhdanneilmastoon ja parhaimmillaankin hitaaseen talouskasvuun. *Suomen talous kääntyy parempaan syksyllä*. Vielä kun tietäisi, minä vuonna. Menossa on kolmas vuosi, kun kokonaistuotantomme supistuu. Verotus kiristyy, työllisyystilanne on heikko ja kuluttajien reaaliensiot supistuvat. Kansainvälisen valuuttarahaston IMF:n maaliskuun 2014 värikartalla Suomen syväpunainen väri kertoo talouskasvun surkeudesta. Suomen talouden heikosta tilasta huolimatta Helsingin pörssi on selvinnyt alkuvuodessa monia muita Euroopan pörssijä paremmin. Raito vahvatasteisten pörssi-yhtiöiden ja kansantalouden välillä kasvaa (Salin 2014).

Suomen kilpailukyky on rapautunut. Voisiko yhtenä syynä olla, että suomalaiset eivät osaa tuottaa laatua? Näin väitti Ramec Oy:n omistaja ja toimitusjohtaja Yrjö Raunio keväällä 2014. Hänen käsityksellään on painoarvoa, koska Raunio on kahdesti luonut menestyvää kansainvälistä liiketoimintaa. Tästä on hyvänä esimerkkinä Hämeenlinnassa toimiva Movax Oy, jonka Raunio perusti ja sittemmin myi norjalaisille.

Laatu ei ole yksiselitteinen käsite. Vaikka se näkyy tuotteessa, se on enemmän. Laatu on ajattelutapa ja asenne. Se on keskeinen kilpailutekijä, joka pakottaa luovuuteen. Laatu ei oikeuta perimään tuotteesta tai palvelusta korkeampaa hintaa. Tästä seuraa se, että laatu on rakennettava yrityksen sisään (Määttänen & Öhrnberg 1986).

Yrityskulttuurit (Wathen 2014) elävät pidempään kuin kulttuuria ylläpitävät ihmiset. Jos yritys on varhain omaksunut tietynlaisen toimintamallin, pyrkii henkilöstö toistamaan mallia ympäristön muutoksista riippumatta. Siksi valmiutta muutokseen on syytä valmistella huolellisesti. Kulttuurin muutos kestää huomattavasti kauemmin kuin strategian tai organisaatorakenteen muutos. Kuviossa 13 tätä on havainnollistettu.



Kuvio 13 Strategian, organisaatorakenteen ja kulttuurin muutos

Teollisen tuoteprosessin ja markkinoinnin laadun parantamiseen liittyy jatkuvasti kahdenlaisia laadun takaamiseen tähtäviä toimia. Standardisoidussa prosessissa havaitut häiriöt pyritään poistamaan välittömällä korjaustoimenpiteillä (immediate remedy). Saman vian tai häiriön uusiutumisen estämiseksi on selvítettävä ja poistettava juurisyy (prevention against the recurrence). Suomalaisessa teollisuudessa laadun parantaminen jää useimmiten välittömiin korjaustoimenpiteisiin, todellisen laatua alentavan tekijän jäädessä tuntemattomaksi (Määttänen & Öhrnberg 1986). Tutkijan oman kokemuksen

mukaan näin tapahtuu erityisesti pk-yrityksissä. Syitä on useita. Organisaation resurssit eivät riitä juurisyyn selvittämiseen ja jatkuva kiire sekä kädestä suuhun -toiminta vaikeuttavat todellisten syiden selvittämistä. Kun ongelma havaitaan, se korjataan. Vaikka tahtoa olisi, estävättoiminnan hektisyys ja organisaatioiden kapeus syvällisen asiaan paneutumisen. Jos ongelma havaitaan vasta asiakkaalle toimitetussa tuotteessa, ovatkorjaavat toimenpiteet erittäin kalliita. Tämän tiedostaminen voi osaltaan rajoittaa pk-yritysten halukkuutta vientiponnisteluihin, koska välimatkojen kasvaessa kasvavat myös korjaavien toimenpiteiden kustannukset.

“Total Quality Management” (TQM) on amerikkalais-japanilainen laatukäsite. Sen mukainen toiminta voi olla ratkaisu, jolla yritykset kykenevät varmistamaan prosessien, työkalujen ja henkilöstön kyvyt varmistaa asiakastyytyväisyys nopeasti muuttuvassa maailmassa. Mutta onko tämä “johtamisen vallankumous” jonka on kehittänyt TQM:n isä Kaoru Ishikava ratkaisu, jolla suomalaiset yritykset menestyvät kansainvälisessä kilpailussa? Se on mahdollista, kun uuden oppiminen ja kyvykkyyksien kehitys toteutetaan tehokkaasti. Kuten Shiba ym. (1990) toteavat:

- a) Informaatio + ymmärrys -> osaaminen
- b) Osaaminen + palaute -> ymmärtäminen
- c) Ymmärtäminen + halu käyttää -> taito.

Ideoita pitää käyttää ja harjoittaa ennen kuin niistä tulee taitoja. Käytännössä sellaisen taidon kehittäminen jota voi hyödyntää käytännössä, vaatii sekä motivaatiota – vahva syy käyttää uutta taitoa vanhan sijaan – että sitoutumista taidon hyödyntämiseen. Kehittämiseksi varataan aikaa! Kun taito on kehitetty, asiakkaille voidaan tuottaa hyötyjä ja yritys voi ansaita rahaa.

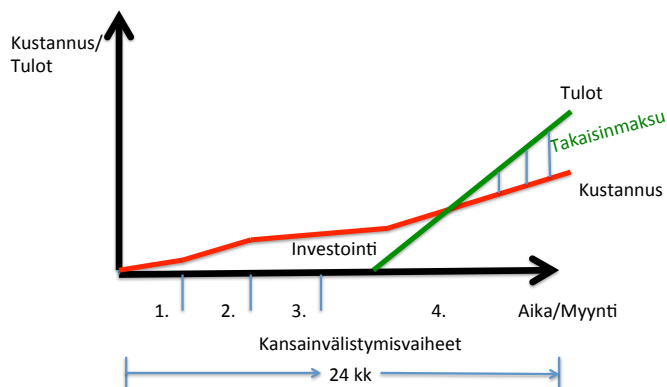
Suomalaisten pk-yritysten on kehitettävä uusia taitojaan menestyäkseen kansainvälisessä kilpailussa. Yksilöiden taidot yhdistämällä syntyy organisaation kyvykkyyksiä. Kun yritysten johto ja koko organisaatio luottavat uusiin taitoihinsa, ne ovat valmiimpia kohtaamaan suuren maailman haasteet ja riskit.

2.4.2 Talous, tulos ja riskit

Yritys, jolla on vahva talous ja hyvät tuotteet, voi asiaan paneuduttuaan ja strategian työstettyään aloittaa kansainvälistymisen. Yrityksen pitää kuitenkin tehdä kotiläksynsä ennen merkittävää panostamista vientiin. Kappaleessa 3.6 on kuvattu näitä ”kotitehtäviä”.

Kun yritys suunnittelee uusille markkinoille menoa, turvallisoin tapa on aloittaa vienti olemassa olevilla tuotteilla. Uuteen markkina-alueeseen liittyy aina riski ja tämä on huomioitava päätöksenteossa. A. Ahlström Oy:n entinen pääjohtaja Krister Ahlström onkin sanonut osuvasti: ”Uudet tuotteet uusilla markkinoilla = katastrofi”. Toisaalta voi olla niin, että yritys nimenomaan tarvitsee uusia tuotteita. Voihan olla, että jos nykyiset tuotteet eivät käy kaupaksi kotimarkkinoilla, eivät ne käy kaupaksi muuallakaan. Silloin olisi turvallisempaa kehittää ja lanseerata uudet tuotteet kotimarkkinoilla. Oli miten oli, Suomen kotimarkkinat ovat monesti hyvin rajalliset, joten merkittävä kasvu on haettava viennistä.

Vientiä suunniteltaessa on hyvin oleellista ottaa huomioon, että viennin aloittaminen ei ole ilmaista. Yrityksen on yritettävä arvioida, kuinka paljon sillä on mihinkin toimintoon varaa. Sen on varauduttava siihen, että tuotteiden laatukriteerit kiristyvät, uudet standardit voivat vaatia tuotteisiin muutoksia ja ennen kaikkea jakelukustannukset, markkinointi ja myynti kallistuvat. Riippumatta siitä valitseekeo yritys viennin aloittamisen tai tehostamisen keinoksi suoramyynnin, agentit tai jälleenmyyjät, voivat kustannukset erityisesti prosessin alussa olla merkittävät. Koska ulkomainen asiakas ei erityisesti odota uuden toimijan tuotteita, yrityksen on varauduttava kulujen ja tuottojen epäsuhdassa olemiseen 1–3 vuoden ajan. Tämä vaatii hyvää maksuvalmiutta. Kansainvälistyminen on investointi, joka maksaa erityisesti toiminnan käynnistysvaiheessa, kuten on esitetty kuviossa 14. Kuvion aikajanan vaiheet ovat: 1. Valmistelu, 2. Suunnittelu, 3. Toteutus, ja 4. Hyödyntäminen.



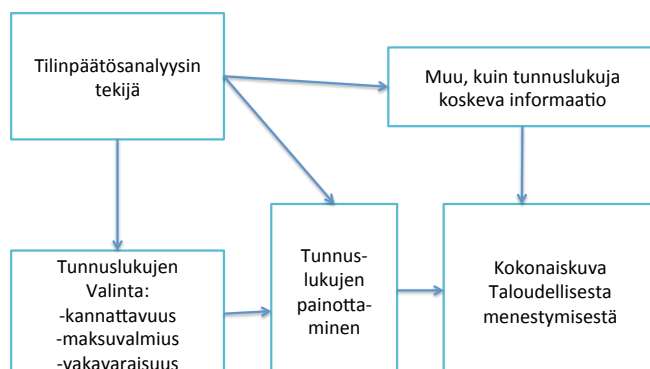
Kuvio 14 Kansainvälistymisinvestoinnin takaisinmaksu

Yrityksen maksuvalmiudella tarkoitetaan rahan riittävyttä maksuvelvoitteiden maksamiseen joka hetki. Kuten myöhemmin tässä työssä on kerrottu, julkiset toimijat Suomessa kuten Finnvera ja TEKES tukevat hyväkuntoisia yrityksiä niiden kansainvälistymishankkeissa. Sellaisia ovat yritykset, joilla edellä mainitut organisaatiot arvioivat olevan taloudelliset edellytykset menestyä. Yhtenä ongelmana tässä arvioinnissa tosin on, että ne perustuvat pitkälti tilinpäätösanalyysiin, joillapystytään mittaamaan yrityksen maksuvalmiutta vasta jälkikäteen. Tästä syystä erilaisia tunnuslukuja (acid test, current ratio, jne.) on syytä hyödyntää maksuvalmiuden arvioinneissa.

Yrityksen maksuvalmiutta voidaan going concern -lähestymistavan mukaisesti arvioida esimerkiksi seuraavilla tulorahoituksen riittävyttä mittaavilla kassajäämillä (Laitinen 1988): Kassajäämä Ib / Myyntitulot tai Kassajäämä II / Myyntitulot.

Näistä ensimmäinen eli Ib mittaa sitä, kuinka paljon yritykselle jää myyntituloista rahaa kassaan lyhytvaikutteisten kassamenojen jälkeen käytettäväksi investointien rahoittamiseen. Kassajäämä II mittaa vastaavasti sitä, kuinka paljon myyntituloista jää rahaa kassaan myös voitonjaon vähentämisen jälkeen käytettäväksi investointeihin. Pitkällä tähtäimellä kassajäämä II:n pitäisi olla positiivinen, jotta yrityksen tulorahoituksen riittävyys voidaan turvata. Ellei yritys kykene rahoittamaan investointia vientiin tulorahoituksella, sen on haettava muuta rahoitusta, kuten lainaa tai avustusta. Koska laina on pääsääntöisesti maksettava takaisin, yrityksen on syytä työstää muutamia vaihtoehtoisia ennusteita tulevista kassavirroista. Valistuneet yritykset voivat myös tehdä skenaario-

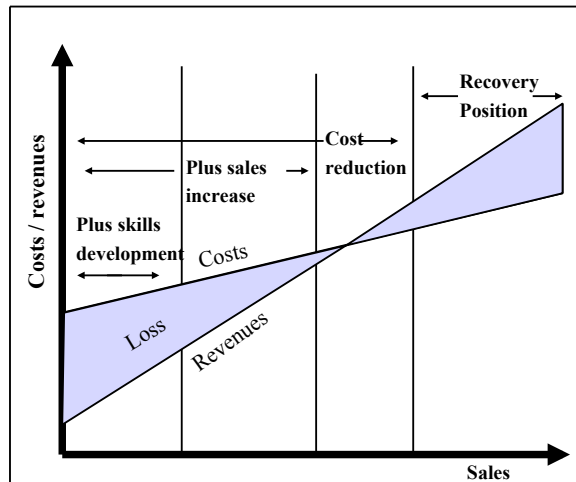
analyysejä voidakseen varautua erilaisiin tilanteisiin. Kuviossa 15 on esitetty kokonaiskuvan syntyminen yrityksen taloudellisesta menestymisestä.



Kuvio 15 Kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta menestyksestä (Laitinen 1988)

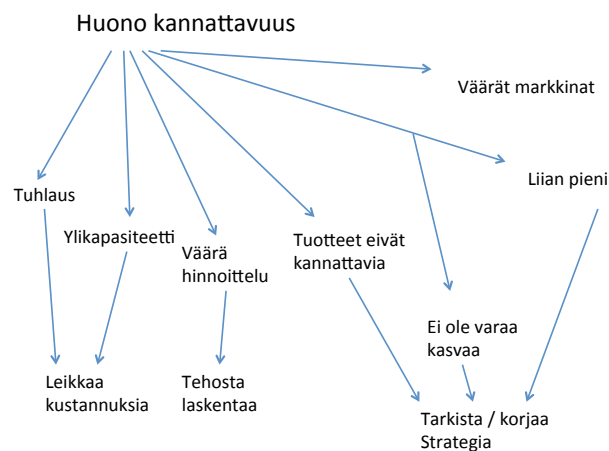
Vaikka yrityksen numerotietoja voidaan jonkin verran säätää, ne antavat kuitenkin hyvin objektiivisen kuvan yrityksen tilasta. Kun ulkopuolinen toimija, kuten esimerkiksi Finnvera, arvioi yrityksen kykyä panostaa ja menestyä viennissä, sen on syytä paneutua yrityksen muuhunkin kuin talouteen liittyvään informaatioon, jota voivat esimerkiksi olla henkilökunnan kyvyt, tuotteiden kilpailukyky, tuotteiden laatu sekä johtamisjärjestelmät. Minimissään Finnveran olisi syytä työstää yrityksestä SWOT-analyysi. Hyvin oleellinen tekijä on myös yrityskulttuuri. Sen mittaaminen on kova haaste, eikä sitä useinkaan edes yritetä arvioida. Tämä on suuri puute, koska juuri yrityskulttuuri voi olla ratkaiseva tekijä kansainvälistymisen onnistumisessa.

”On korkea aika ajatella ajattelemista.” Tämä Dryburghin (2011) toteamus on hyvä muistutus jokaiselle yritysjohtajalle. Kun ajat ovat vaikeat, on liian helppoa leikata kustannuksia – leikkaushan voi edelleen johtaa vaikeuksien kierteeseen. Kustannusten leikkaus alentaa aktiivisuutta, mikä pahimmillaan tarkoittaa lisää kustannusleikkauksia. Kuviossa 16 esitetyn, niin kutsutun “turn around“-teorian mukaan, yrityksen pitäisi ensin pyrkiä lisäämään myyntiä pyrkiessään parantamaan tulosta. Kustannusten leikkaaminen on vasta kolmannella sijalla. Mallin mukaisesti pk-yrityksenkin olisi parempi löytää keinot siihen, miten lisätä myyntiä, esimerkiksi aloittamalla ennemmin vienti kuin sopeutua kenties pysyvästi kutistuvaan kotimaan kysyntään.



Kuvio 16 Yrityksen generiset vaihtoehdot kannattavuuden kohentamiseksi (Henley Management College 1994)

Tässä on kuitenkin maltti valttia. Kannattavuuden lisääminen panostamalla uusiin markkinoihin ei ole nopea tie. Yrityksen on syytä analysoida muutkin vaihtoehdot ja erityisesti sen omat valmiudet kansainvälistyä. Kuten Dryburgh (2011) kuviossa 17 havainnollistaa, huonoon kannattavuuteen on seitsemän mahdollista diagnoosia. Kahdessa tapauksessa paranemisen resepti on kustannusten leikkaus, kun taas ratkaisu viidessä tapauksessa on jokin muu toimenpide.



Kuvio 17 Yrityksen kannattavuusvaikeuksien syitä (Dryburghin esityksestä mukailtu)

Hyvä yritysjohtaja tutkii kaikki mahdollisuudet ja etenee vasta sitten. Näin tehdessään hänen on syytä pitää mielessään Mike's ROI (return on investment) rule, jonka Dryburgh (2011) määrittää seuraavasti: ”Kaikkeen rahan käyttöön liittyy investointi. Sillä ei ole merkitystä onko raha budjetoitu tai, että se käytettiin edellisvuonna tai, että Pekka erosi ja hänen tilalleen on palkattava uusi henkilö. Ainoa perusteltu syy käyttää rahaa on, koska se investointina maksaa itsensä takaisin.”

Kun suomalainen pk-yritys haluaa parantaa kannattavuuttaan, se voi yrittää päästä tavoitteeseensa leikkaamalla kustannuksia. Ennen implementointia sen on kuitenkin syytä tutkia muutkin mahdollisuudet. Yksi vaihtoehto on laajentaa toimintaa ulkomaille. Tämä on kuitenkin investointi ja vaatii tarkkaa suunnittelua. Penetroituminen uusille markkinoille ei ole helppoa. Tyypillisesti markkinoilla ei ole yhtään asiakasta, joka vain odottaisi uuden toimittajan ilmestymistä. Markkinoiden laajentaminen on kallista. Pk-yritys voi olla liian pieni ylittämään ”siltaa” tai sillä ei yksinkertaisesti ole siihen varaa. Kummassakin tapauksessa yrityksen on valittava vaihtoehtoinen strategia. Se voi esimerkiksi yrittää löytää kumppaneita ja rakentaa näiden kanssa toisiaan tukevan verkoston.

Joillakin yrityksillä voi olla ylikapasiteettia. Jos kyseessä on palveluyritys, on kapasiteetti-analyysin teko suhteellisen helppoa. Kun kaikilla on töitä, kapasiteetti on käytössä. Minkään yrityksen ei pidä käyttää resurssejaan turhiin aktiviteetteihin. Lisäksi ihmisten pitäisi tehdä vain tuottavaa työtä. Mitä tapahtuu, jos tuottavaa työtä ei riitä kaikille? Yritys voi vähentää väkeä tai etsiä kaikille tekemistä. Kun yritys aloittaa työvoiman vähentämisen, se samalla vaarantaa parhaiden työntekijöidensä pysyvyyden. Kun yritys menettää parhaat työntekijänsä, sen riski syöksykierteeseen kasvaa. Siksi liiketoiminnan kasvattaminen voi olla parempi vaihtoehto. Jos nykymarkkinat eivät vedä, mitä yritys voi tehdä? Yksi mahdollisuus on aloittaa vienti.

2.5 Operatiivisen toiminnot

Yrityksen operatiiviset toiminnot ovat kuin yrityksen ”sydän”. Kun sydän on terve ja syke vahva, yrityksellä on menestymisen edellytykset. Jollakin yrityksellä tuotanto voi olla tärkein ydintoiminta, jollakin toisella se voi taas olla markkinointi ja niin edelleen.

2.5.1 Tuotekehitys ja innovointi

Mennyttä kyllä mitataan, mutta hiljaista ja tulevaisuutta ennakoivaa tietoa hyödynnetään aivan liian vähän. Menestyminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä perustuu osaamiseen ja tiedon viisaaseen hyödyntämiseen. Yksi tärkeimmistä tulevaisuuden liikkeenjohdon menestystekijöistä on informaation jalostaminen aidosti johdon päätöksentekoa tukevaksi tiedoksi.

Informaation jalostaminen ei kuitenkaan riitä. Pk-yrityksissä tarvitaan innovaatioita siinä kuin suuremmissakin yrityksissä. Sitten innovaatiot on saatava kehitettyä tuotteiksi ja tuotteet edelleen kaupaksi. Lisäksi tämä kaikki on tehtävä nopeasti. Jo 1980-luvun alussa johtavat japanilaiset ja muutamat pk-yritykset Pohjois-Amerikassa ja Euroopassa demonstroivat uuden kaksidimensioisen kilpailuedun: matalat tuotantokustannukset ja nopea reagointi. Menestyvät yritykset puristavat tuotantokustannuksia yhä alemmas mutta mikä on vielä oleellisempaa? Ne ovat oleellisesti kyenneet lyhentämään uusien tuotteiden kehittämiseen käytettyä aikaa (Stalk & Hout 1990). Kehittämiseen käytetyn ajan lyhentämisellä on merkittävät edut:

- Tuottavuus kasvaa
- Hintoja voidaan nostaa
- Riskit pienevät
- Yrityksen arvo kasvaa.

Stalk & Hout (1990, 31) esittävät, että valmistavassa teollisuudessa tuotantoajan puolittaminen nostaa kannattavuutta 20–70 %. Ei ole vaikeaa kuvitella, miten paljon kilpailu on kiristynyt ja haasteet kasvaneet neljännesvuosisadassa. Autoteollisuudesta voi poimia muutaman esimerkin yrityksistä, jotka ovat tavallaan luovuttaneet. Kyseisiä yrityksiä ovat ainakin ruotsalaiset General Motorsin Saab ja Fordin omistama Volvo Cars. Edellinen meni konkurssiin ja jälkimmäinen myyntiin Kiinaan. Brittien ylpeydet Range Rover ja Jaguar on myyty intialaisille. Mielenkiintoista on, että nämä kaikki kävivät ensin amerikkalaisten jättien omistuksessa. Amerikassahan tuottavuus on tunnetusti parempi kuin esimerkiksi Suomessa (Amerikan keskilännen ruostevyöhykkeen vahvat ammattiliitot tosin tasoittavat eroa).

Miten siis suomalainen pk-yritys pärjää ulkomailla? Usein ei mitenkään. Kansanomaisesti ilmaistuna - turpiin tulee ja sitten vetäydytään takaisin kotionnelaan. Mikä teki suomalaisista luovuttajia? Oliko se 1990-luvun alun lama, joka tappoi tai melkein tappoi monta elinkelpoista yritystä? Se olisi tutkimisen arvoinen asia, muttei tämän tutkimuksen aihe.

Suomessa on menestyviä yrityksiä esimerkiksi peliteollisuudessa. Miksi ne menestyvät? Syitä on varmaan useita, mutta yksi on varma. Peliyhtiöt eivät pelkää. Tyypillisesti ne ideoivat ja tuottavat useita floppeja ennen menestystä. Ne voivat näin tehdä, koska pelien suunnitteluun ja tuottamiseen ei tarvita satojentuhansien investointeja. Pelit myös suunnitellaan suoraan kansainvälisille markkinoille. Voisiko suomalainen teknologiateollisuus ottaa oppia peliteollisuudesta? Kannattaa ainakin yrittää, sillä jotain on tehtävä, jos Suomessa halutaan edelleenkin saada raaka-aineista aikaan tuotteita. Riittäisikö nuorennusleikkaus? Suomalaisen PKT:n ongelma ei ole ideoiden puute vaan kyky myydä ja markkinoida.

Grönroosin (2006) mukaan tietojohdaminen rakentaa uutta olemassa olevan varaan ja sen tueksi. Hänen mukaansa ulkopuolelta tulevat tai saadut eksogeeniset innovaatiot eivät muuta kilpailuasemaa. Tarvitaan sisäisiä eli endogeenisiä uudistuksia. Grönroos (2006, 41) jatkaa, että organisaatiot kehittyvät pienillä innovatiivisilla parannuksilla, eivät suurilla harppauksilla. Hänen väitteensä on tosin ristiriidassa niin kutsutun luovan tuhon (constructive destruction) kanssa, joka on useissa julkaisuissa mainittu uuden luomisen perusedellytykseksi. Sitä vastoin pk-yrityksen kansainvälistymiskehitykseen Grönroosin teoria sopii hyvin. Yrityksen on nimenomaan kyettävä uusiutumaan sisäisesti omia vahvuuksiaan hyödyntäen. Uusille markkinoille ei mennä takki auki vaan tarkkaan arvioiden omat kyvyt, edellytykset ja haasteet.

2.5.2 Tehokas suunnittelu ja tuotanto

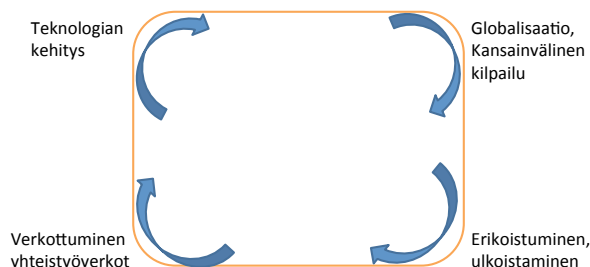
Suomalainen teollisuus on perinteisesti menestynyt korkean teknologisen osaamisen ja asiakaskohtaisesti räätälöityjen ratkaisujen kautta. Pienet kotimarkkinat eivät riitä vaan yritysten pitää erikoistua ja ottaa markkinoilta ne vaikeimmat tilaukset, joita muut eivät pysty tai halua toteuttaa. (Ahoniemi, Mertanen, Mäkipää, Sievänen, Suomala ja Ruohonen 2007, 8.) Räätälöinti tarkoittaa käytännössä riskien kasvua. Kun tuotteen toistetta-

vuus on vähäinen, toimituksen yhteydessä opittua ei välttämättä voida hyödyntää seuraavissa tilauksissa. Tämä asettaa tuotteiden hinnoittelulle, suunnittelulle ja valmistukselle merkittäviä haasteita. Jos jokin osio toimituslenkissä pettää, tuloksena voi olla katastrofi.

Esimerkkitapaus! Suomalainen pk-yritys sai merkittävän tilauksen ruotsalaiselta teknologiakonsernilta. Tilauksen arvo oli noin 30 % pk-yrityksen liikevaihdosta ollen runsas 3 Me. Toimittaja oli yrittänyt selvittää asiakkaan materiaalin ominaisuudet ennen tarjouksen jättämistä. Myyntineuvottelujen aikana tehtiin myös lisäselvityksiä. Asiakkaalta saadut tiedot olivat teknisesti muuten riittäviä, mutta materiaalin työstettävyydestä ei saatu minkäänlaista tietoa. Tiedettiin vain, että asiakas valmisti jo tuotetta, mutta halusi sulkea vanhan tuotantolaitoksen uuden investoinnin käynnistyttyä. Pk-yritys suunnitteli laitoksen, valmisti laitoksen koneet ja kokosi tuotantolinjan omiin tiloihinsa. Normaali- en toimitusehtojen mukaan toimittajan tiloissa oli tarkoitus ajaa ns. FAT- eli factory acceptance -testit. Kun asiakkaan edustajat tulivat testiajoja seuraamaan, sanoivat olemassa olevan laitoksen käyttäjät heti: ”Tämä laitos ei tule saavuttamaan takuuarvoja”. Kävi ilmi, että kukaan ei ollut kysynyt tuotannossa olevan laitoksen käyttäjiltä neuvoa uutta laitosta suunniteltaessa tai mitoittaessa. FAT-testiä ei saatu suoritettua hyväksytysti. Siitä huolimatta asiakas halusi, että laitos toimitetaan ja asennetaan asiakkaan tiloihin. Näin tehtiin. Asennuksen jälkeen koeajoja jatkettiin. Kuukausia jatkuneiden koeajojen ja erilaisten korjaavien toimenpiteiden jälkeen osapuolet joutuivat toteamaan, että laitoksen kapasiteetti oli vain 30 % sovitusta. Toimitussopimuksen mukaan tilaaja olisi ollut velvollinen täydentämään toimitusta niin, että takuuarvot saavutetaan. Tähän pk-yritys ei taloudellisista syistä johtuen kyennyt. Osapuolet joutuivat pattitilanteeseen, joka kesti n. 6 kuukautta. Lopulta asia saatiin erityisin ponnisteluin sovittua osapuolia tyydyttävästi. Tilanne olisi voinut johtaa toimittajan konkurssiin.

Liiketoiminnan globalisaation seurauksena yritysten on sekä etsittävä kilpailuetua alemman kustannustason maista että hakeuduttava kasvaville markkinoille. Tieto- ja viestintäteknikka ovat tuoneet monia mahdollisuuksia vaikuttaa yritysten toimintatapoihin. Teknologista kehitystä voidaan pitää taloudellisen kasvun perustana tuottavuuden myönteisen kehittymisen kautta. Teknologian kehitys on alentanut pääomien, tuotteiden ja tuotantotekijöiden liikkumisen kustannuksia, jolloin esimerkiksi etäisyyden merkitys on muuttunut oleellisesti. Kuviossa 18 on Ahoniemen ym. (2007) esittämästä

kehityskuviosta mukailtu malli, jossa esitetään teknologian ja globaalien kaupan kehityksen sekä erikoistumisen ja verkottumisen keskinäisriippuvuudet.



Kuva 18 Kehittyvän teknologian, erikoistuvan tuotannon ja globaalien kaupan yhteisvaikutus (Ahoniemi ym. 2007)

Kaupan vapautuminen on mahdollistanut tuotannon ulkoistamisen muihin maihin sekä globaalien työnjaon. Työvoimakustannusten edullisuus on merkittävä kilpailutekijä. Suomen ja muiden perinteisten teollisuusmaiden tuotanto on viime vuosina supistunut. Kaikissa OECD-maissa (Organization of Economic Co-operation and Development) teollisuuden osuus tuotannosta ja työllisyydestä on pitkään ollut laskussa ja toisaalta palvelutuotannon osuus kansantulosta on kasvanut. Työvoiman edullinen saatavuus yhdistettynä moderniin teknologiaan ja yhä parempaan koulutustasoon muodostaa merkittävän kilpailutekijän. Suomesta on siirtynyt paljon teollisia työpaikkoja halvemmän kustannustason maihin. Miten voidaan varmistaa, etteivät loputkin teolliset työpaikat katoa? Suomalaisen insinööriyön ja teollisuuden aseman varmistaminen vaativat systemaattista panostusta kustannustehokkuuteen, kannattavuuteen ja markkinointiin.

Ahoniemi ym. (2007) mukaan ulkoistamisen ja erikoistumisen avulla yritys pystyy maksimoimaan omien resurssien käytön ja investoinnit siihen, mikä toiminto tuottaa parhaiten lisäarvoa. Yritysten ei kannata yrittää palvella kaikkia, jotka ovat sen tuotteista tai palveluista kiinnostuneita. Pitkälle kehitetyt ydinkyvykkyudet toimivat suojausrina nykyisten ja tulevien kilpailijoiden markkinavaltausyrityksiltä ja toisaalta auttavat suomalaisia yrityksiä menestymään uusilla markkinoilla. Näin on vain, jos yritys osaa kohdentaa kyvykkyysien hyödyntämisen, eikä sorru liialliseen räätälöintiin. Strategisia

virheitä ei korvata operatiivisella tehokkuudella. On siis turha juosta, jos on väärällä tiellä (Kauppinen 2009, 34).

Teknisesti hyvä ja kilpailukykyinen tuotekin on myytävä. Kukaan ei tule suomalaisia tuotteita hakemaan. Ne on itse vietävä maailmalle. Ei siis riitä, että pk-yrityksemme ovat tehokkaita, erikoistuneet ja verkottuneet – niiden on löydettävä tuotteilleen maksavia asiakkaita.

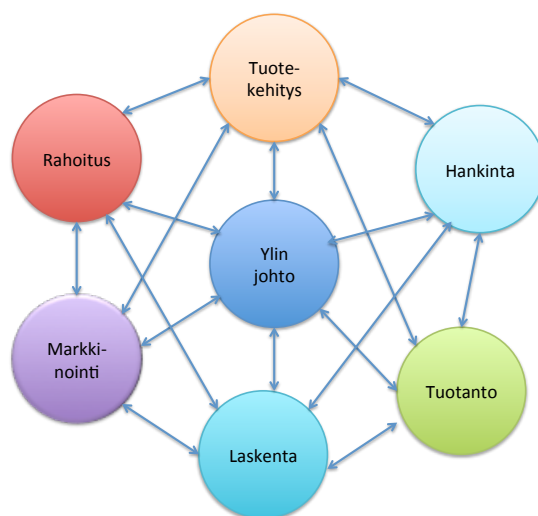
2.5.3 Markkinoinnin merkitys

Kaikki toiminta on markkinointia, mutta onko markkinointi kaikkialla samaa? Yrityksen johdon kyky kehittää ja ylläpitää kilpailukykyä on hyvin riippuvainen siitä, miten johto ymmärtää liiketoimintaan kohdistuvia erilaisia voimia. Esimerkiksi muuttuvat kilpailuedut, muutokset teknologiassa, suuruuden ekonomia, tuotantokustannukset ja jakelukanavat asettavat yrityksille tiettyjä vaatimuksia, jos ne aikovat pysyä kilpailukykyisinä (Prahalad & Doz 1987). Prahaladin ja Dozin (1987) mukaan organisaation kyky uudelleen suunnata resurssinsa, motivoida työntekijöitään ja sopeutua kilpailutilanteeseen rajoittaa yrityksen strategisen muutoksen käytännöllisyyttä.

Jos tuote vientimarkkinoilla kohtaa paikallisen, ominaisuuksiltaan vastaavan tuotteen eri hinta-käytettävyys suhteessa tai jos tuotetta pitää oleellisesti mukauttaa sen ollakseen kilpailukykyinen, syntyy silloin tarve vastavuoroiselle markkinointistrategialle. Toinen merkittävä tekijä joka pitää ottaa markkinoinnissa huomioon, on aikataulu. Ei riitä, että reagoidaan nykyiseen kilpailutilanteeseen ja olemassa olevien kilpailijoiden kilpailuetuihin, koska kilpailijat ovat liikkuva maalitaulu. Niiden kilpailuedut ja muut ominaisuudet muuttuvat ajan myötä (Prahalad & Doz 1987). Onnistuakseen kansainvälistymisessään pk-yrityksen pitää kyetä ennakoimaan kilpailijoiden liikkeitä ja olla varautunut nopeisiin vastaiskuihin. Vähäiset havainnot ja hitaat toimenpiteet ovat tärkeitä esteitä menestykselle (Prahalad & Doz 1987).

Markkinointipäällikön tehtävä on luoda markkinoille houkuttelevia tarjouksia. Hänen menestykseensä vaikuttavat kuitenkin koko yritys, kilpailijat, toimittajat ja suuri yleisö (Kotler & Armstrong 1985, 55).

Kotler jatkaa esittämällä, että markkinointijohdon pitää myös seurata muita toimijoita yrityksen mikro-ympäristössä, kuten on esitetty kuviossa 19.



Kuvio 19 Yrityksen mikro-ympäristön tekijöitä (Kotler & Armstrong 1987, 56)

Kun pk-yritys suunnittelee penetroituvansa kansainvälisille markkinoille, sen pitää ottaa huomioon kaikki intressipiirit. Markkinointiosasto ei saa ylimyydä. Toisin sanoen yrityksen viestin kyvyistään on oltava linjassa sen todellisten kykyjen ja kyvykkyyksien kanssa. Kuten Dryburgh (2011, 62) asian ilmaisee: "Kun alatte yrityksessänne etsiä keinoja muutoksiin, teidän on pidettävä kokonaisuus mielessä." Tässä on myös hyvä muistaa presidentti Clintonin kampanja-slogan: "Keep it simple." Pk-yrityksen voi olla hyvä edetä ja kokeilla erilaisia ratkaisuja sen sijaan, että se tuumaa ja analysoi tilannetta liian kauan.

2.5.4 Tuloksekas myynti

Ihmiset ostavat ihmiseltä. Tavoitteena on pääsääntöisesti pitkäaikainen liikesuhde. Siksi uudelle markkina-alueelle meno on suunniteltava tarkkaan, eikä pidä odottaa tuloksia liian nopeasti. Pitää kuunnella asiakasta ja rakentaa perusta. Kun ensimmäinen kauppa on saatu, se pitää hoitaa erinomaisesti. Toimitusvaihe on hyvin kriittinen, koska koko toimitusketjun on sitouduttava palvelemaan tätä uutta asiakasta, jonka vaatimukset voivat olla hyvin erilaiset kuin suomalaisen asiakkaan. Hyväkin myyjä myy vain kerran,

jos toimitusta ei hoideta kunnolla ja tuotteen laatu ei vastaa tai ylitä asiakkaan odotuksia. Mitä on hyvä myynti tai millainen on hyvä myyjä?

On olemassa kahdenlaisia myyjiä. On niitä, jotka pitävät asiakkaiden valituksia kuin tautina, josta pitää äkkiä päästä eroon. Tätä tyyppiä on enemmistö myyjistä. Toinen myyjätyyppi pitää asiakkaiden valituksia ylellisyytenä (Bell & Zemke lainaten Petersiä & Austinia 1994). Tällainen myyjä on kehittänyt toimenpiteet asiakaspalvelun korjauviksi toimenpiteiksi. Se on prosessi, joka on suunniteltu käytettäväksi kuin mikä tahansa muu liiketoimintaprosessi. On hyvin todennäköistä, että suomalaiset pk-yritykset kohtaavat tyytymättömiä asiakkaita laajentaessaan toimintaansa ulkomaille. Sen vuoksi niiden on varmistettava, että myyjät kuuluvat ryhmään, joka ottaa valitukset mahdollisuuksina. Luonnollisesti näitä myyjiä ei pidä jättää yksin, kun he kohtaavat ongelmia.

Voidaan pitää faktana, että potentiaaliset uudet asiakkaat vieraisissa maissa eivät erityisesti odota suomalaista pk-yritystä täyttämään heidän tarpeitaan. Mitä todennäköisimmin asiakkaalla on jo keinonsa, miten tyydyttää kulloisetkin tarpeensa. Saadakseen jalansijaa ja vakuuttaakseen uuden asiakkaan antamaan tilaus, Sales Management (1993) -artikkelia mukaillen myyjän täytyy:

1. Varmistaa oma kompetenssi. Asiakkailla ei ole yhtään ylimääräistä aikaa kuunnella harjoittelua.
2. Tuntee asiakkaan liiketoiminta. Vielä parempi on tuntee asiakkaan liiketoiminta. Yksikään asiakas ei halua myyjän sanovan: “ Voisitteko kertoa jostakin yrityksestänne ja tuotteistanne”. Miksi asiakkaan pitäisi kouluttaa myyjää?
3. Olla valmis demonstroimaan kustannussäästöjä, saannon paranemista tai joitakin muita erityisiä etuja. Myyjien ei pidä puhua asioista yleistasolla, koska asiakas haluaa tietää, miten investointi näkyy hänen viimeisellä rivillään. Muistamme “Mike’s ROI rule” -periaatteen!
4. Painottaa laatua. Asiakkaat haluavat varmistua, että heidän ostamansa kestää. Lisäksi he haluavat varmistua pysyvyydestä, eli se joka myy, on olemassa vielä vuosienkin kuluttua.

5. Toimia kouluttajana. Hyvä myyntimies osaa kouluttaa asiakkaita laajentamaan näkemyksiään ja ymmärrystään – ikään kuin avaamaan asiakkaan silmät uusille mahdollisuuksille.
6. Olla kärsivällinen. Tämän on vaikein askel erityisesti silloin, kuin yritys pyrkii uusille markkinoille aikana, jolloin markkinatilanne on vaikea. Hyvä myyntimies osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut, työskentelee asiakkaan hyväksi, vastaa kysymyksiin ja varaa prosessiin aikaa. Suomalaiselle, usein yrittäjävetoiselle pk-yritykselle tämä on “happotesti”. Onko malttia?

Parhaiten menestyvät yritykset tietävät tarkkaan, mihin ne pystyvät – ja mihin eivät. Vastaavasti tehokkaimmat myyntipäälliköt perustavat toimintansa ymmärrykseen siitä, miten heidän yrityksensä luo lisäarvoa. Sellainen visio, elävästi ja selkeästi viestitettyinä, auttaa koko yrityksen henkilökuntaa fokuoimaan toimintansa.

Treacyn ja Wierseman (Wathen 1995) mukaan yrityksen on valittava yksi seuraavista perustrategioista:

1. Toiminnallinen tehokkuus
2. Innovaatiojohtajuus
3. Asiakasläheisyys.

Treacy (1993) väittää, että yhdenkään yrityksen ei pitäisi saavuttaa arvon tuottajana johtoasemaa enemmässä kuin yhdessä alueessa. Valittu perustrategia vaikuttaa myynnin valintoihin. Tehokkaat myyjät ymmärtävät, mikä strategia on eduksi heidän yritykselleen, ja he kykenevät toteuttamaan strategiaa hyvin fokusoidusti.

Myynnin ja asiakkuuksien johtaminen sekä asiakaskunnan kasvattaminen ovat epäilemättä yrityksen kovin ja usein yksinäisin haaste (Sales Management 1993). Suomalaiselle pk-yritykselle joka haluaa menestyä vientimarkkinoilla, hyvän ja kärsivällisen myyntipäällikön löytäminen on yksi tärkeimmistä onnistumisen edellytyksistä. Hänen on kyettävä toimimaan koko yrityksen muutosvoimana.

Ihmiset ostavat ihmisiltä, joista pitävät. Yksi menestyvien myyjien ominaisuus on heidän positiivinen asenteensa ja perusolemuksensa. On hyvin tärkeää, että myyjä tiedostaa

oman asenteensa vaikuttavan muihin ihmisiin. Myyjän toimintatavat, asenne ja ne tunteet joita hän jakaa, vaikuttavat muiden toimintatapoihin, tunteisiin ja asenteisiin häntä itseään kohtaan. Tutkimusten mukaan kokouksen 30 ensimmäistä sekuntia vaikuttavat merkittävästi tunnelmaan koko kokouksen ajan (Ullsten 2010). Asiakas “ostaa” myyjän luonteen ja hänen eniten esille tulevan asenteensa. Tolstoin mukaan (Ullsten 2010) ihmistä ei voi kuvata, mutta minkälaisen vaikutuksen hän tekee muihin, voi.

Voisiko suomalaisten PKT-sektorin ongelmana olla puutteelliset myyntitaidot ja ennen muuta puutteelliset ihmissuhdetaidot?

Esimerkkitapaus! 1990 alussa suomalaiset insinöörit olivat amerikkalaisten kumppaninsa kanssa myymässä sellutehdasta amerikkalaiselle ostajalle. Tuotantoprosessi koostui neljästä osaprosessista. Nämä olivat puunkäsittely, kuitulinja, kemikaalien talteenotto ja soodakattila. Jokaista osaprosessia edusti neuvottelussa myyntipäällikkö. Kukin myyntipäällikkö sai vuorollaan esittää oman prosessiratkaisunsa. Presentaatiot pidettiin edellä mainitussa eli prosessijärjestyksessä. Puunkäsittelyn, kuitulinjan ja kemikaalien talteenoton myyjät olivat kukin valmisteleet asiakaskohtaiset esitykset. Heidän esityksensä eivät olleet huonoja. Kun soodakattilan myyjän vuoro tuli, hän nousi ylös, sytytti tupakan, napsautti piirtoheittimen päälle ja pois. Sitten hän sanoi: “Ääh ei tähän kannata kuluttaa teidän eikä minun aikaani. Me kaikki tiedämme miten tämä prosessi toimii. Te tiedätte, että me osaamme näitä tehdä ja te osaatte näitä käyttää.” Sitten hän istui alas. 2-3 kuukautta myöhemmin asiakas tilasi tältä toimittajalta ainoastaan soodakattilan.

Mikä oli tarinan opetus? Kun teknologia on kunnossa, ihmiset ostavat ihmiseltä, johon luottavat ja josta pitävät.

Ellei organisaatio kykene myymään vanhalle asiakkaalle, todennäköisesti asiakas ei ole ollut tyytyväinen organisaation toimintaan. Tosin voi olla olemassa muitakin syitä vaihtaa toimittajaa. Joskus voi olla hyvä “antaa” asiakkaan kokeilla muita toimittajia.

Esimerkkitapaus! Suomalainen pk-yritys oli jo vuosia ollut suuren terästehtaan hovihankkija. Kun käveli läpi tehtaan materiaalinkäsittelyosastojennäki, että useimmissa koneissa ja laitteissa oli kyseisen pk-yrityksen nimi. Kun terästehdas 2000-luvun puolivälissä halusi uusia yhden pakkauslinjan, se pyysi tarjoukset edellä kuvatulta hovihank-

kijaltaan ja parilta muulta toimittajalta. Yksi vaihtoehto oli italialainen. Tarjousprosessin aikana suomalaiselle pk-yritykselle selvisi, että italialaiset olivat oleellisesti halvempia. Suomalaiset saivat myös käsityksen italialaisten teknisestä ratkaisusta. He eivät uskoneet ratkaisun toimivan. Käydyissä keskusteluissa asiakas painosti pk-yritystä toisaalta muuttamaan teknistä ratkaisuaan, toisaalta oleellisesti alentamaan hintaa. Kumpaankaan vaihtoehtoon ei suostuttu. Asiakas tilasi italialaisen ratkaisun. Laitos toimitettiin. Kolme vuotta toimituksen jälkeen asiakas myönsi, että laitos ei toimi. He pyysivät suomalaisia tarjoamaan tarvittavat muutostyön. Pk-yritys teki työtä käskettyä. Tällä kertaa paine myyntihintaan oli lähes näennäinen, ja asiakas osti juuri sellaisen ratkaisun, jonka yritys oli tarjonnut. Asiakkaan projektipäällikkö, joka ilmeisesti olisi alun perin halunnut ostaa pk-yrityksen ratkaisun, suositteli konjakkipullon lähettämistä italialaisille. Italialaiset olivat osaltaan varmistaneet, että pk-yrityksen suhde asiakkaaseen syveni entisestään.

Kun yritys haluaa päästä uusille markkinoille, sen on luonnollisesti tehtävä lujasti töitä. Tarjouskaupassa itse tarjous on erittäin tärkeä myynnin elementti. Selkeä ja korkealaatuinen tarjous on ikään kuin näyteikkuna toimittajaan. Myyjän ja mahdollisten esitteiden lisäksi juuri tarjous vaikuttaa asiakkaan saamaan mielikuvaan toimittajasta. Itse myyntityö on enemmänkin matematiikkaa.

Ullsten (2010) opettaa myyjää seuraavasti: Kun ymmärrät, mitkä tekijät vaikuttavat myyntituloksiisi ja ymmärrät matematiikkaa, ymmärrät myös avaintekijät. Kun tiedät, montako asiakastapaamista sinulla on, kuinka monta tilausta saat ja mikä on myynnin arvo rahassa, voit laskea avainlukusi.

Taitava myyjä pitää huolta liikesuhteen jatkumisesta. Grönroosin (2010, 66) mukaan asiakaspääoman hoitaminen edellyttää hyvän lopputuotteen ja palvelun lisäksi kokemusta, psykologista silmää ja luottamusta. Tähän voi todeta, että näiden luomiseksi pk-yritykset todennäköisesti tarvitsevat konseptin, jolla varmistavat kerran avatun asiakkuuden pysyvyyden myös ulkomailla.

3 SUOMALAISEN PK-TEOLLISUUDEN HAASTEET

Olemme niiden luolamiesten jälkeläisiä, jotka menestyivät kivikauden vaaroissa. Luolamies, joka ei ottanut riskejä vaan toimi oman kokemuksensa tai yhteisönsä mallin mukaan, eli pitempään ja sai enemmän lapsia. Näin hänen eloonjäämisen strategiansa koodautui aivoihimme. Ruskeakarhut väistävät ihmistä. Miksi? Yhden teorian mukaan kaikki rohkeat yksilöt on aikojen kuluessa metsästetty, vain arat ovat jääneet jatkamaan sukua. Löytyykö syy suomalaisten arkuuteen lähteä maailmalle näistä syistä? Tulivatko esi-isämme tänne, koska halusivat olla turvassa? Ovatko rohkeat kuolleet sodissa tai lähteneet Amerikkaan sekä Ruotsiin? Mitä ilmeisimmin yritysorganisaatio ei voi perustaa menestystään luonnon valinnalle. Menestys perustuu strategiaan, riskien hallintaan ja tekemiseen.

3.1 Suomalaiset brändit

Aikaa on aina mitattu. Keskiajalla tekninen taito kehittyi niin, että mekaaninen kello-rataskoneisto ja paino pystyttiin valmistamaan. Kellon keksijät katoavat historiaan. Joissakin julkaisuissa kelloteknologian pioneeriksi väitetään ranskalaista munkkia Gerbert d'Aurillacia, joka olisi Magdeburgissa rakentanut kellon vuonna 990. Keksi kellon länsimaissa kuka tahansa, Kiinassa buddhalaismunkki Yi Xing lienee rakentanut kellokoneiston jo 700-luvun alkupuolella. Suomeen ajanmittausdirektiivit tulivat vasta 1550-luvulla. Tieto ensimmäisestä yksityiskodin kellosta on vuodelta 1612 Liuksialan kartanossa. 1700 -luvulla alkoi kellojen valmistus myös Suomessa. Kuuluisin merkki oli ilmajokelainen Könni. "Könniläinen" on Suomen taloushistorian ensimmäinen brändi. Ilmajoelle nousi teollisuuskeskus, jossa valmistettiin kellon lisäksi muita tarkkuutta vaativia tuotteita kuten aseita ja lukkoja (Huhta 2014).

2000-luvun "könniläinen" oli Nokia. Myös Nokia synnytti ympärilleen liiketoimintoja ja tuotteita, jotka liittyivät suoraan tai epäsuoraan matkapuhelimiin. Tiedämme, että Nokian markkina-alue oli ja on koko maailma. Riippumatta siitä miten hyviä matkapuhelimia Nokia valmisti, se ei olisi menestynyt, jos se olisi toimittanut puhelimia vain Suomeen. 2010-luvulla yhä harvempi teknisiä tuotteita valmistava yritys menestyy, jos se keskittyy vain kotimarkkinoihin. Suomessa siihen pystyy kenties enää vain esimerkiksi jokin kiukaita valmistava yritys. Suomalaiset suuryritykset ovat kansainvälistymi-

sen merkityksen jo kauan tiedostaneet, mutta suurella osalla pk-yrityksiä karvas oppiminen on vasta meneillään.

Ihmiset ostavat ihmiseltä. Tavoitteena on pääsääntöisesti pitkäaikainen liikesuhde. Siksi uudelle markkina-alueelle meno on suunniteltava tarkkaan, eikä pidä odottaa tuloksia liian nopeasti.

Kansainvälinen toiminta vaatii hyvää johtajuutta, suunnistus-navigointitaitoa sekä organisaation kaikkien toimijoiden sitoutumista yhteiseen päämäärään. Kun nämä asiat ovat kunnossa, osaavaa apuakin löytyy.

3.2 Suomen vahvuudet

Suomessa on paljon positiivisia tekijöitä ja resursseja, jotka tarjoavat hyviä menestymisen edellytyksiä. Tärkeimpien vahvuuksien joukossa Suomessa on hyvä ja laaja-alainen yleisen osaamisen taso sekä hyvin organisoitu ja turvallinen toimintaympäristö (Korhonen & Salmi 2011). Suomessa on lupa ajatella. Suomalaisilla olisi hyvät mahdollisuudet ylittää perinteisiä toimialojen rajoja ja näin tuottaa monialaisia ratkaisuja. Siihen, tarvitseeko kukaan noita ratkaisuja, eivät Korhonen ja Salmi ota kantaa. Korhosen ja Salmen (2011) mukaan Christensen on luonut käsitteen ”disruptive innovation” kuvaamaan tilannetta, jossa monimutkainen ja kallis palvelu tai tuote kyetään tuottamaan uudella tavalla ratkaistuna aikaisempaa hyppäyksenomaisesta tehokkaammin ja edullisemmin. Tämä termi on läheistä sukua luovalle tuholle ”disruptive destruction”, jonka perusajatus on, että uusi innovaatio korvaa vanhan. Toisaalta Grönroos (2006) esittää, että menestys perustuu jatkuviin pieniin innovaatioihin. Hän käyttää esimerkkinä Nokian Renkaita, joka nousi kukoistukseen, kun koko organisaatio saatiin innovoimaan ja kehittämään toimintoja.

Mikä mainituista konsepteista varmistaa suomalaisen pk-teollisuuden menestyksen kansainvälisillä markkinoilla? Tuskin on olemassa mitään patenttiratkaisua. Selvää on, että yritysten on kyettävä uudistumaan. Riippuu varmaan yrityksen kokonaistilanteesta sopiiko sille tietynä ajanhetkenä läpi organisaation ulottuva jatkuva uudistuminen, vai luovan tuhon keinot.

Kymmenen vuoden aikana työpaikat ovat kansainvälistyneet radikaalisti. Sata vuotta sitten hyvinvoinnin johtavia maita olivat Argentiina ja Uruguay. Nyky-Argentiina on antanut nimensä talousvaikeuksiin joutuneelle maalle. Puhutaan Argentiinan-taudista, maasta, joka ei kykene suoriutumaan velvoitteistaan. Uhkaako Suomea näivettyminen? Menestys joudutaan luomaan aina uudestaan. Uuden kilpailukykyisen työn edellytyksenä on kehitys usealla toisiinsa liittyvällä tasolla. (Korhonen & Salmi 2011.) Yhteiskunta uusiutuu luomalla edellytykset sen toimijoiden uudistumiselle. Suomen hyvinvointi perustuu kykyymme tuottaa palveluita ja tuotteita kansainvälisille markkinoille. Tästä on yhä vahvempi yhteisymmärrys.

Ongelma on luonnollisesti helpompi poistaa, kun se on ensin tunnistettu. Siitä, mikä on ongelman juurisyy, ei yksimielisyyttä enää vallitsekaan. Ei tarvitse kuin kuunnella johtavia politiikkojamme, jotka ovat sitä mieltä, että työllisyyttä on parannettava ja varmistettava viennin vetäminen. Niistä keinoista, millä työllisten määrää lisätään ja vientiä kasvatetaan, ei ollakaan enää yksimielisiä. Sitä ei ehkä tarvitsekaan olla, kunhan punaisena lankana pysyy se, että yritykset ja nimenomaan pk-yritykset ovat tässä avainasemassa.

3.3 Luovuus ja arvoverkostot

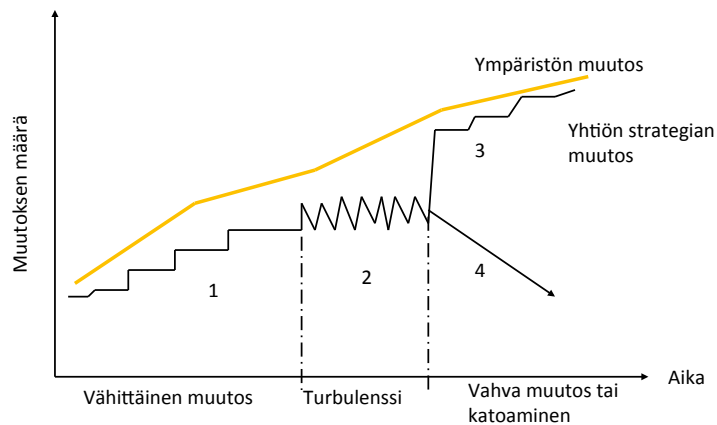
Grönroosin kirjan (2006) yksi väliotsikko kuuluu: Kuka tappoi luovuuden? Pentti Saarikoski (Haavikkola & Ruth 1984) taas sanoo: ”Jokainen eläin, joka etsii itse ravintonsa, on luova yksilö. Kotieläimet eivät ole luovia. Niillä on ikuinen työehtosopimus.”

Jos luovuus on organisaatioissa kuollut, kaikista organisaation jäsenistä on tullut ”kotieläimiä”. Haavikko ja Ruth (1984) väittävät, että jokainen ihminen on luova – luovuus tekee ihmisen. Luovuus on vain ihmiselle ominainen tapa toimia. Se on ollut ja on ihmisen tapa selviytyä. Organisaatio on ihmisiä, näiden vuorovaikutusta ja rakenteita. Se on olemassa jotakin tehtävää varten, jonkin ongelman ratkaisemiseksi valitsemassaan ympäristössä.

Organisaatio voi olla – ja sen tulisi olla – luovuutta tukeva, mutta se on myös erityisesti luovuutta estävä. Luovan toiminnan puute uhkaa organisaatioiden kykyä sopeutua. Organisaatio on ihmisten, heidän suhteidensa ja kompetenssiensa muodostama elävä orga-

nismi, jonka läpi virtaa jatkuvasti suuri määrä informaatiota. ”Luovuus syntyy harvoin itsestään, vaan edellyttää motivaatiota, työtä, ponnistelua ja jatkuvaa oppimista. Maailman ongelmat olisi todennäköisesti jo ratkaistu, jos luomisprosessi olisi helppo” (Grönroos 2006).

Miten voimme oleellisesti tehostaa luovuutta? Jos organisaatio tiedostaen tai tietämättään pyrkii estämään muutoksia ja siten olemaan huomioimattaympäristön muutokset, se on tuomittu näivettymään. Kuviossa 20 on esitetty miten käy organisaatiolle, joka jämähtää vanhaan eikä kykene uudistumaan ajoissa.



Kuvio 20 Ympäristön vaikutus yrityksen strategiaan

Mitä myöhemmälle ”herääminen” jää, sen todennäköisempää on, että muutos ei enää onnistu. Esimerkkejä tällaisista yrityskohtaloista on Suomessa varmaan satoja. Usein syynä on kilpailutilanteen muutos. Markkinoille tulee uusi, usein ulkomainen kilpailija. Tämä uusi toimija myy halvemmalla ja lyhyemmillä toimitusajoilla, tai sillä voi olla aivan erilainen tapa tyydyttää asiakastarve. Jos yrityksen johto tiedostaa tilanteen ajoissa, se voi yrittää saada yrityksen ajoissa vastaamaan haasteeseen. Organisaatiokulttuuri voi kuitenkin olla se hidaste, joka estää tehokkaat reaktiot. Yksi tapa ratkaista asia on verkostoitua.

Yritys, jossa on avoin toimintakulttuuri, verkostoituu usein luonnostaan. Organisaation jäsenet näkevät verkostoitumisen luonnollisena toimintana ja osana yrityksen kompetensseja. Yrityksessä, joka valitettavan usein on suomalainen pk-yritys, voi myös olla

vallalla halu tehdä kaikki itse. Tämä halu voi perustua opittuun. Kyseisellä toimintamallilla menestyimme jo 1980-luvulla. Uskomme mantraan: ”Kun vain tehostamme toimintaamme, pärjäämme kyllä”. Valitettavasti juuri tämä asenne on johtanut irtautumiseen todellisuudesta, strategisia virheitä kun ei voi korjata operatiivisella tehokkuudella (Kauppinen 2009).

Jotta tuotteet tai palvelut menisivät kaupaksi, niiden on tuotettava lisäarvoa asiakkaille. Arvoa pitää tuottaa toimitusketjun eri osapuolille. Yhä harvemmin yksi toimija on niin tehokas, että sen kannattaa tehdä kaikki itse. Yritysten on syytä, jos ei muista syistä niin kilpailukykyä säilyttääkseen, keskittyä siihen, mitä parhaiten osaavat. Kun nämä alansa parhaat verkottuvat, *luodaan toiminto*, joka kykenee tuottamaan lisäarvoa koko verkostolle. Jos joku verkoston jäsenorganisaatio ei ole luova, se todennäköisesti ulkoistetaan verkosta, ellei se löydä keinoja uudistua. Verkoston paine uudistua voi parhaassa tapauksessa herättää ”nukkuvan” organisaation. Tiiviissä organisaatioiden eri funktioiden välisessä yhteistyössä saa väkisinkin vaikutteita, joita ei suljetummassa yhteisössä muuten synny.

Aiemmin tuotteita ja palveluita ostettiin enemmän samassa maassa toimivilta yrityksiltä. Nyt ostoja tehdään yhä suuremmissa määrin muista maista. Iso osa yrityksistä myy tuotteensa tai palvelunsa toisille yrityksille. Esimerkiksi teknologiateollisuudessa tuotannon ja komponenttituotannon pitäminen Suomessa edellyttää toimittajilta ja päämiehiltä syvällistä yhteistyötä ja jatkuvaa uudistumista. Niiden on etsittävä koko ajan uusia toimintatapoja ja tuotteiden ominaisuuksia, joiden avulla ne pystyvät erottumaan kilpailijoistaan. Merkittävä syy komponenttituotannon pitämiseksi länsimaissa on laadunvarmistus. Monet komponentit ovat kriittisiä koneiden tai laitteiden toiminnalle. Tätä toimintavarmuutta ei haluta riskeerata sillä, että osia hankittaisiin muualta. Juuri näin ajatellaan varmaan useimmissa maissa. Miten sinne pääsee sisään uusi toimittaja? Yksi vastaus kysymykseen on verkottuminen. Pitää pyrkiä tilanteeseen, jossa asiakas kokee uuden toimittajan luotettavaksi. Tämän voi varmistaa hankkimalla paikallisen yhteistyökumppanin.

Yksittäisen yrityksen näkökulmasta läsnäolon luominen johonkin paikalliseen verkostoon ei ole helppoa ja etenkin ulkomailta saapuville yrityksille se on suuri haaste. On opittava paikalliset säännöt, toimintatavat ja pelaajat. Helpottaakseen yritysten kytkeytymistä eri arvoverkkoihin ympäri maailmaa monet maat ovat perustaneet julkisin va-

roin alueellisia keskuksia. Ne tuottavat oman maan tulokasyrityksille erilaisia verkottumis- ja liiketoimien kehittämispalveluita (Tahvanainen 2012). Tehokkaan ja todellista arvoa tuottavan keskuksen pitää osallistua kädestä pitäen liiketoiminnan kehittämiseen yhdessä yritysten ja paikallisten toimijoiden kanssa. Tämän pitää olla ykköskriteeri, kun esimerkiksi Suomi organisoii yritysten tukitoimintoja.

Teollisuuden investoinnit kotimaahan ovat vähentyneet dramaattisesti. Samaan aikaan valmistavaa teollisuutta on siirtynyt halvemman kustannustason maihin. Investointilama on johtanut suomalaisen teollisuuden kilpailukyvyn rapautumiseen. Konekanta on jäljessä kilpailijamaista. Kehittyvissä maissa investointeja subventoidaan monin tavoin. Suomessa eläköityy lähivuosina suuri joukko ammattiosaajia. Kun heidän tilalleen ei rekrytoida uusia, osaaminen katoaa, eikä sitä saada välttämättä koskaan takaisin. Teollisuuden tuotannon automatisoinnilla, osaamisen varmistamisella ja tuottavuuden kehittämisellä voidaan vielä palauttaa kilpailukyky kilpailijamaiden tasolle. Julkinen tutkimus-, kehitys- ja innovaatorahoitus antaa mahdollisuuden nostaa hankkeiden tavoite- ja riskitasoa. Vastuu kehityksestä on kuitenkin yrityksillä itsellään. Niiden on ajoissa huolehdittava kilpailukyvyvystään, löydettävä tuotteilleen markkinoita ja varmistettava, että markkinoilla olevat asiakkaat ottavat vakavasti huomioon yrityksen tuotteet ja palvelut. Käpertymällä ja voivottelemalla vienti ei vedä eikä luovuus kukoista.

3.4 Asiakkuuksien merkitys

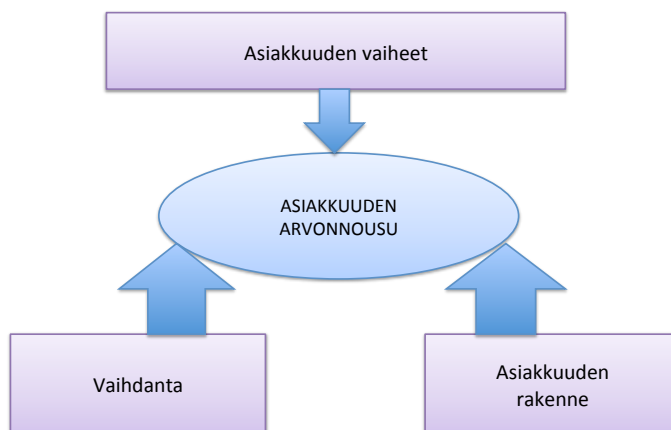
POTRAn arjessa, kuten kirjallisuudessakin (Storbacka 1997), on referenssitoimitukset tunnistettu yhdeksi ostopäätöksen tärkeäksi kriteeriksi. Tämä seikka on huomioitava yrityksen palvelutuotetta määritettäessä. Referenssi tarkoittaa sitä, että yritys on kyennyt toimittamaan jollekin tuotteitaan ja/tai palvelujaan. Siinä missä fyysisen tuotteen referenssi voi olla vielä vuosien jälkeen havainnoitavissa, palvelutuotteen referenssi on yleensä koettu ja sen jälkeen lähinnä tuntemuksena muistissa. Toki esimerkiksi teollisuuspalvelu voi tarkoittaa, että korjattu kone toimii moitteetta tai konsulttipalvelu tuottaa asiakkaalle liikevaihtoa useita vuosia. Palvelua ei kuitenkaan voi varastoida.

Finpro käynnisti pk-yritysten palvelujen globalisointipalvelun vuonna 2012. Ohjelman nimi oli "Building global service business". Vahvasta markkinoinnista huolimatta Finpro sai alle 10 toimeksiantoa. Miksi? Todennäköisesti siksi, että akateemisesta innostuk-

sesta huolimatta suomalaisten pk-yritysten palveluosaaminen on vielä hyvin kehittymätöntä. Yrityksillä ei välttämättä ole merkittävää kotimaistakaan palveluliiketoimintaa. Teknologiateollisuudessa tarjottavat palvelut perustuvat yleensä toimitettuihin koneisiin ja laitoksiin. Kun näitä toimituksia eli referenssejä on lähinnä kotimaassa, perusteet vahvalle panostukselle palvelujen viennille puuttuvat. Olisi ilmeisesti tehokkaampaa kehittää ja konseptoida palveluja ensin kotimaassa ja panostaa vientiin vasta, kun omat konereferenssit sen mahdollistavat. Ideaalitulanteessa pk-yritys voi tosin mennä ulkomaille palvelut edellä. Esimerkiksi saksalainen työstökonevalmistaja aloittaa uusille markkinoille penetroitumisen perustamalla paikallisen huoltoyksikön. Vaihtoehtoisesti yritys solmii edustussopimuksen sellaisen paikallisen toimijan kanssa, joka kykenee tarjoamaan myös huoltopalveluita.

Kun teollinen pk-yritys Suomessa haluaa kehittää palveluliiketoimintaansa, sen on hyvä aloittaa nykyisistä asiakkuuksistaan. Asiakkaalla on referenssiarvo. Voimakkaasti sitoutunut asiakas joka on valmis suosittelemaan ja tekemään työtä yrityksen puolesta, on hyvin arvokas sen vuoksi, että hän voi merkittävästi tehostaa uusien asiakkuuksien syntymistä (Storbacka 1997, 31). Tällainen asiakas on todennäköisesti valmis auttamaan myös toimittajan uuden liiketoiminnan kehittämisessä.

Asiakkuuksia pitää pyrkiä johtamaan ja siihen tarvitaan uutta ajattelua ja osaamista. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on asiakkuuksien arvon nostaminen. Asiakkuuksien johtamisessa on kolme ulottuvuutta: vaihdanta, asiakkuuden rakenne ja asiakkuuden vaiheet. Kuvassa 21 esitetään asiakkuuden johtamisen ulottuvuudet, joiden avulla asiakkuusstrategiat muodostetaan (Storbacka, 1997).



Kuvio 21 Asiakkuuden arvonnousuun voidaan vaikuttaa kolmella eri osa-alueella: vaihdannan, asiakkuuden vaiheiden ja asiakkuuden rakenteiden alueella (Storbacka 1997, 33)

Nykyisessä kilpailutilanteessa ei kilpailla vain tuotteilla vaan asiakkuuksien kehittämällä. Asiakkuuden logiikan osana on määritettävä tunteiden, tietojen ja tekojen vaihdantaa. Onnistuakseen auttamaan suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymään POTRAn kaltaisen yrityksen on kyettävä, jos ei aivan samaistumaan, niin ainakin ymmärtämään kohdemaan kulttuuria. Tässä on suureksi avuksi POTRAn ulkomainen verkosto. Storbackan (1997, 35) mukaan yrityksen toimintaa ohjaavat olettamukset ovat rakennettu sisään kaikkeen toimintaan ja niiden muuttaminen voi olla vaikeaa. Ellei yritys ole valmis sopeuttamaan toimintojaan niin, että asiakas kokee syvän luottamusken tunteen (Warm and Fuzzy Feeling), menestymisen mahdollisuudet ovat heikot. Asiakkaan ja toimittajan välillä on vaihdannan hierarkia. Sen mukaan tunne ohjaa tietoa, ja tieto ohjaa tekoja sekä yrityksen että asiakkaan osalta (Storbacka 1997). Kilpailukyky on tunteen, tiedon ja tekojen funktio. Samaa ajatusmallia käyttää tamperelainen kasvuyritys Celkee Oy (www.celkee.fi 14.12.2014) tarjotessaan yrityksille ja yhteisöille palvelujaan muutosten hallinnasta periaatteella See-Feel-Act (SFA).

Suomalaisten pk-yritysten osaaminen eli tiedot ja teot ovat varmasti kilpailijoiden tasolla, mutta miten hyvin yrityksemme onnistuvat tunnepuolella? Voisiko tämä olla yksi menestyksen este? Mahdollisesti. Toisaalta saksalaiset pk-yritykset menestyvät hyvin globaalissa kilpailussa. Niiden osuus Saksan viennistä on 37 % ja Hollannissa jopa 57 %, kun vastaava osuus Suomessa on 14 % (www.ek.fi 15.10.2014). Oman kokemukseni

mukaan hollantilaiset eivät ole erityisen tunteellisia! Jos tunteellisuus olisi valtti viennissä, niin vahvoilla olisivat esimerkiksi venäläiset ja meksikolaiset. Koska näin ei ole, voidaan todeta, että tunteita tärkeämpiä ovat tiedot ja taidot, eli suomalaisten vahvuudet. Ehkä suomalaiset vain ovat liian passiivisia etsimään uusia markkinoita ja asiakkaita.

3.5 Yhteiskunnan tuki kansainvälistymiseen

Yhteiskunta tukee niin suurten kuin pientenkin yritysten kansainvälistymistä. Pk-yritysten ongelmana voi olla oikean tukimuodon vaikea löytäminen. Yritykset ovat eksyneet ely-keskusten, Finnveran, Finnpron, Tekesin, kuntien kehitysyhtiöiden ja muiden auttajien palvelumetsään. (Aikio-Tallgren 2014.) Eksyäkseen tuohon metsään on yritysten sinne ensin mentävä. Voisiko syy vientiteollisuutemme ongelmiin olla jokin muu kuin kyseinen palvelumetsä? Eivätkö yritysjohtajat uskalla panostaa vientimarkkinoihin? Jos he uskaltavat panostamaan, ovatko suunnitelmat puutteelliset? Puuttuuko pitkäjänteisyys?

Tiedonhallinnan eli knowledge managementin lähtökohta ja toteutus ovat käytännöllistä tekemistä, sillä asiantuntijatyötä ei voi tehdä ilman oikeaa tietoa (Fiili 2007). Koska yhteiskunnan tuki pk-yritysten kansainvälistymisessä on usein hyvin ratkaisevassa asemassa, POTRAn on tunnettava nämä yhteiskunnan tarjoamat rahoitusvaihtoehdot. Seuraavassa esitellään yhteiskunnan tarjoamia kansainvälistymisen tukimuotoja ja niitä myöntäviä organisaatioita. Uutena toimijana on Team Finlandiksi nimetty ”kattoorganisaatio”, jonka muodostavat Finpro, Finnvera, Tekes ja Invest in Finland. Jälkimmäistä toimintoa ei avata tässä opinnäytetyössä.

3.5.1 Export Finland ja Enterprise Europe

Export Finlandin mukaan osaaville ja kilpailukykyisille yrityksille löytyy maailmalta paljon kiinnostavia liiketoimintamahdollisuuksia. Niiden tunnistamiseen ja oikeiden hyödyntämistapojen määrittelyyn tarvitaan kuitenkin resursseja, joita etenkin pk-yrityksillä ei ole käytettävissä. Kaikki yritykset tarvitsevat kansainvälistyessään uusia kontakteja moniin sidosryhmiin. Potentiaalisten asiakkaiden lisäksi on tunnettava viran-

omaismääräykset, rahoitusmahdollisuudet sekä erilaisia palveluntarjoajia. Export Finland tarjoaa mm näitä palveluja:

- Palveluntarjoajahaku
- Verkottuminen yrityksiin ja julkisiin toimijoihin
- Vientirenkoot
- Viejä tietokanta
- Verkottumistapahtumat
- Kansainvälistymisneuvonta
- Laivauskäsikirja.

Viimeksi mainittu palvelu ei tosin olisi voinut estää tapausta, jossa Japaniin matkalla ollut SOC (shipper owned container) merikontti jäi kesällä 2014 kolmeksi viikoksi saksalaiseen satamaan, koska laivausyritys oli antanut asiakkaalleen virheellisen neuvon. Kontti oli ylimalattu ja sen tunnistenumero oli peittynyt. Tunnettu suuri laivausyritys kehotti asiakasta maalaamaan kontin kylkiin tunnistekilvessä olevan valmistusnumeron. Koska tämä numero ei ollut globaalissa konttirekisterissä, laivayritys ei lastannut konttia laivaan. Tämä tapahtui toistamiseen, ennen kuin laivaaja ymmärsi, missä oli tapahtunut virhe.

Kansainvälistymispalveluita tarjoaa myös Enterprise Europe Network. Palvelun takana ovat muun muassa Ely-keskus, Helsingin kauppakamari, Technopolis ja Tekel. Verkoston toimintaa koordinoi työ- ja elinkeinoministeriö. Enterprise Europe tarjoaa muun muassa:

- Yrityskontakteja
- Rahoitusratkaisuja
- Markkina- ja maatietaa
- Neuvoja kansainvälisen kaupan tilanteisiin
- Palautekanavan EU:n sisämarkkinaongelmille.

3.5.2 Finnfund ja Finnpartnership

Finnfund ja Finnpartnership tarjoavat hankerahoitusta yrityksille kehitysmaissa ja Venäjällä. Finnfund investoi ensisijaisesti suomalaisten yritysten ja niiden yhteistyökumppa-

neiden kohteisiin. Rahoituksen ehdot ovat markkinaperusteiset ja riippuvat hankkeen kokonaisriskistä. Pitkäaikaisten investointilainojen lisäksi Finnfund tekee oman pääoman ehtoisia sijoituksia. Rahoitusmuodosta riippumatta he ovat aina mukana vähemmistö-sijoittajana (Finnfund).

Finnpartnership- liiketoimintakumppanuusohjelma tarjoaa kumppanuustukea ja neuvontaa suomalaisyritysten hankkeisiin kehitysmaissa. Yritykset voivat saada taloudellista tukea hankkeiden suunnittelu-, kehitys- ja toteutusvaiheissa. Tukea voi käyttää sekä yritysten omien että palveluna ostettujen kustannusten kattamiseen esimerkiksi etsittäessä partneria liiketoimintaan. Tuki voi olla 30–70 % hyväksytyistä kustannuksista. Tukipalvelua johtaa ja hallinnoi ulkoministeriö. Päätökset tekee valtioneuvosto. Käytännössä tuki myönnettäen hankkeille, joita esittelijä valtioneuvostolle tuo päätettäväksi (Finnpartnership).

Partnerihaun rahoituspalvelua vuosina 2011–2012 käyttänyt suomalainen teknologiayritys oli hyvin tyytyväinen ministeriön tukeen. Yritys sai hakemaansa rahoitusta hankkeilleen sekä Kiinassa että Intiassa. Kiinassa hanke eteni ja yhteistyö partnerin kanssa käynnistyi hyvin. Intiassa partnerihaku epäonnistui. Partneri kyllä löytyi Intiastakin, mutta osoittautui myöhemmin lähinnä kiinnostuneeksi vain omasta hyvinvoinnistaan.

3.5.3 Finpro

Finpron kansainvälistymispalvelut uudistuivat syyskuussa 2014 osana Team Finlandia. Toimitusjohtaja Markus Suomin (2014) mukaan uudistuksen tavoitteena on luoda vahva toimija, joka tuo kasvua Suomeen. Yhtenä tavoitteena on auttaa suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymään. Mitä tämä tarkoittaa yrityksille? Suomin (2014) mukaan Finpron kansainvälistymistoiminto keskittyy jatkossa valmentamaan ja neuvomaan suomalaisia pk-yrityksiä kansainvälistymisen eri vaiheissa, tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia sekä verkottamaan yrityksiä Suomessa ja ulkomailla. Kansainvälistymispalvelut ovat maksuttomia tai edullisia ja niitä tarjotaan aiempaan laajemmalle pk-yritysten joukolle. Kun yritys ottaa yhteyttä, Finpro auttaa selvittämään yrityksen tilanteen ja tarpeet kansainvälistymissuunnitelmien avulla. Finpron kansainvälisessä verkostossa on yhteensä 58 toimistoa, joista 13 Aasiassa, 18 Euroopassa ja Venäjällä, 10 Amerikoissa, 3 Afrikassa, 3 Intiassa ja 2 Lähi-idässä. Miten hyvin nämä kontaktit toimivat

jää nähtäväksi. Nehän eivät ole Finpron omia resursseja vaan työskentelevät valtionhallinnon eri tehtävissä.

Pakkaa sotkee Sopraano, joka haluaa tarjota yhdestä yrityksestä vientiosaamisen lisäksi johtamisen, viestinnän ja tietoteknologian koulutuksen sekä auttaa rahoituksen ja vientitukien hakemisessa. ”Uusi” Fintra syntyi, kun Finpron vientikonsultointi ja Fintra yhdistettiin. Tätä tilannetta edelsi liiketoimintakauppa, jolla Finpron konsultointi myytiin konsulttiyritys Sopraanolle. Kaupan myötä 42 konsulttia siirtyi Sopraanolle. Sopraano / Fintra jatkaa Finpron aiemmin tarjoamien kaupallisten palveluiden tuottamista. Finpro ry keskittyy tarjoamaan yleisellä tasolla annettavaa tietoa ja neuvontaa.

Tuliko tämä lukijalle selväksi? Todennäköisesti ei. Jää nähtäväksi, miten Sopraano ottaa palvelut haltuunsa. Finpron ongelmana oli jäykkyys: riippumatta asiakastarpeesta, Finpro tarjosi aina samaa mallia. Oman kokemukseni mukaan ainakaan pienemmille yrityksille tai toisaalta jo viennissä kannuksensa hankkineille johtajille Finpron pakettiratkaisu ei useinkaan toiminut.

3.5.4 Finnvera

Finnveran liiketoimintajohtajan Annamaija Paloheimon (2014) mukaan Suomen tulevaisuutta pohtivat eri raportit väittävät, että maahamme tarvitaan 200 000 uutta työpaikkaa yksityiselle sektorille. Haaste on suuri. Edelleen Paloheimo toteaa: ”Jos jokainen suomalainen yritys työllistää yhden uuden työntekijän, tuo haaste on ratkaistu”. Työpaikat syntyvät yrityksissä. Yritykset ja varsinkin pk-yritykset työllistävät silloin, kun niillä on siihen tarvetta. Kun kotimaan markkinat ovat rajallisia, tarvitaan vientiä, jotta nuo lisätyöpaikat löytyvät. Suomi tarvitsee kasvuyrityksiä. Yritykset, joiden taloudellinen tila on vakaa ja liikevaihto 5–50 miljoonaan euroa, voivat saada rahoitusta Team Finlandin ”Lets Grow” -ohjelmasta.

Käytännössä rahoituspäätöksiin vaikuttavat myös henkilösuhteet ja käsittelijän oma näkemys yrityksen kyvystä vastata haasteisiin. Toisinaan päätösten valmisteluun liittyvät selvitykset voivat tuntua holhoukselta. Sellaisia tapauksia on nähty, että Finnvera on halunnut ulkopuolisen arvion yrityksen tilasta ja kehityskyvystä. Kun tällaisen arvioijan

ammattitaito ei vakuuta analysoitavan yrityksen toimivaa johtoa, edellytyksen yhteistyölle ovat huonot.

3.5.5 Tekes ja EU

Tekes tarjoaa avustusta kansainvälistymisen suunnitteluun sekä rahoittaa kasvuun tärkeitä kehitysprojekteja. Tekes jakaa kehitystoimintaan liittyviä riskejä. Kansainvälistymällä kasvua hakevat pienet ja keskisuuret yritykset ovat sen tärkein kohderyhmä. Rahoitusta voidaan saada esimerkiksi uuden konseptin tai tuotteen pilotointiin, testaamiseen ja palautteen saamiseen potentiaalisilta asiakkailta. Pilotointi voi tapahtua ulkomailla. Tekesin rahoitus voi olla joko avustusta tai lainaa. Laina on matalakorkoista eikä siihen tarvita vakuutta. Avustusta voi saada 35–50 % kustannuksista, ja lainaa voi esimerkiksi 100 000 euron hankkeessa saada 50–70 %.

EU tarjoaa pk-yrityksille erilaisia rahoitusvaihtoehtoja. Vuodesta 2014 lähtien EU:lla on ollut meneillään pk-yrityksille suunnattu Horizon 2020 -hanke, jossa on useita alaotsikoita. Yhtenä esimerkkinä voimme mainita Low carbon -hankkeen. Yritys voi ensin hakea 50 000 euron avustusta, jonka tarkoituksena on valmistella varsinaista hakemusta. Avustusta haetaan EU:n portaalista. Hakumenettely on hyvin byrokraattista mutta siinä selkeää. Ensimmäinen haku päättyi kesäkuussa 2014. Tuohon hakuun jätettiin yli 2600 hakemusta, joista 150:lle myönnettiin avustus. Ne yritykset, jotka maltoivat jättää hakemuksensa vasta syyskuussa, voivat ottaa huomioon ensimmäisen haun palautteen.

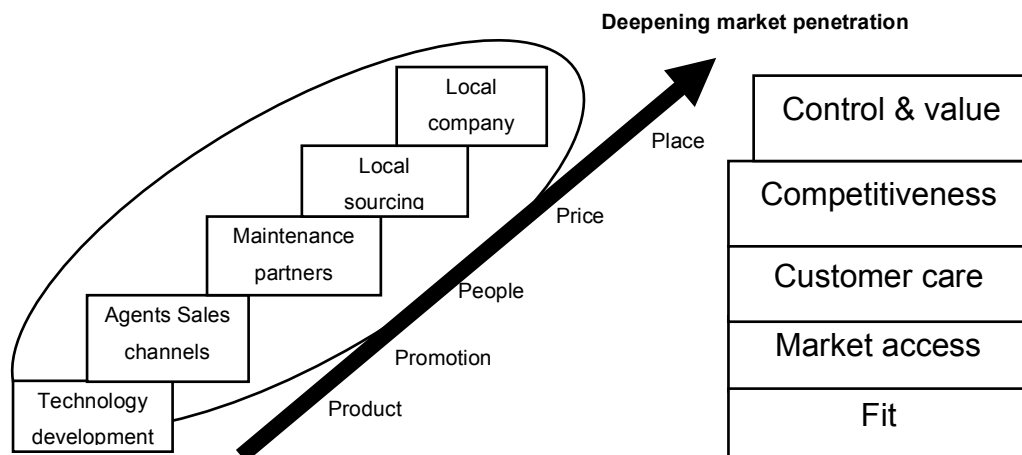
3.5.6 Yhteenveto rahoitustuista

Kansainvälistymispalveluja on siis kyllä tarjolla. Kun niihin tutustuu, tulee hieman ähky. Pk-yrityksen johto voi hyvin tuskastua yrittäessään hakea itselleen sopivaa asiointiluokkaa. Kun julkiseen tarjontaan lisätään yksityiset yritykset jotka perustavat toimintansa ja tarjontansa yhteiskunnan rahoitustukiin, onpuiden näkeminen metsältä haasteellista. Kun joku tarjoaa portaalin johon voi syöttää omat tarpeensa ja kysymyksensä, ja josta saa yksinkertaisen ehdotuksen miten edetä, kynnys uusille markkinoille menoon alenee oleellisesti (TEKES - Kokeile Uudistu Kansainvälisty Kasva).

Ellei tällaista palvelua kehitetä ja toisaalta jos Team Finland onnistuu viestimään palveluistaan erityisen hyvin, sen resurssit joutuvat koville. Näin on Aamulehden (26.9.2014) mukaan käynyt Pirkanmaan TE-toimistolle. Uutisen mukaan toimiston henkilökunnalla on vilpityn halu palvella asiakkaita. Toimiston tiedotteen mukaan henkilöstö toimii kuitenkin ääri rajoilla, eivätkä asiakkaat koe saavansa palvelua. Syynä on vaikea työmarkkinatilanne ja erilaisten lakisääteisten tehtävien ristipaine. Toivottavaa on, että valtiontalouden säästö päätökset eivät jätä Team Finlandin toimintaa torsioksi.

3.6 Kansainvälistyminen käytännössä

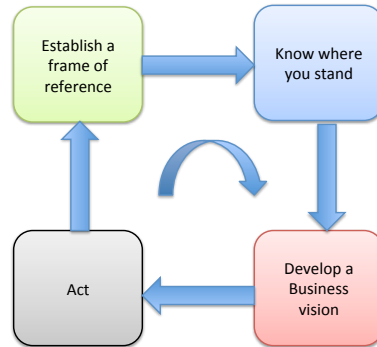
Uppsalan malliksi kutsutun periaatteen mukaan yritys voi kansainvälisesti menestyä vasta, kun sillä on kotimarkkinoilla vahva asema. Malliin kuuluu portaittain etenevä kansainvälistymisaste. Tämä Kuviossa 22 esitetty malli ei välttämättä muuttuneessa toimintakentässä enää toimi. Voidaanko “vanhasta” mallista enää hyödyntää mitään?



Kuvio 22 Askeleittain etenevä kansainvälistyminen (Henley Management College MBA lectures 1994)

Kuvion 22 mukaan kehitys lähtee tietystä hetkestä ja ikään kuin päättyy kun kaikki on valmista. Todellisuudessa näin ei ole. Kansainvälistyminen kuten muukin liiketoiminnan kehittäminen on prosessi. Ei sillä ole selkeää loppua. Frost (2013) esittää, ettei kehityksellä ole välttämättä alkuakaan. Eikö jokainen ajanhetki voi olla uuden alku? Toiminnan kehittämisessä voidaan ajatella edettävän laatuymyrän tavoin. PDCA eli plan, do, check, act on hyvä perusta erityyppisille kehityshankkeille, niin myös kansainvälis-

tymiselle. Frost (2013) on modifioinut mallin sopivaksi kansainvälistymiseen kuvion 23 mukaan.



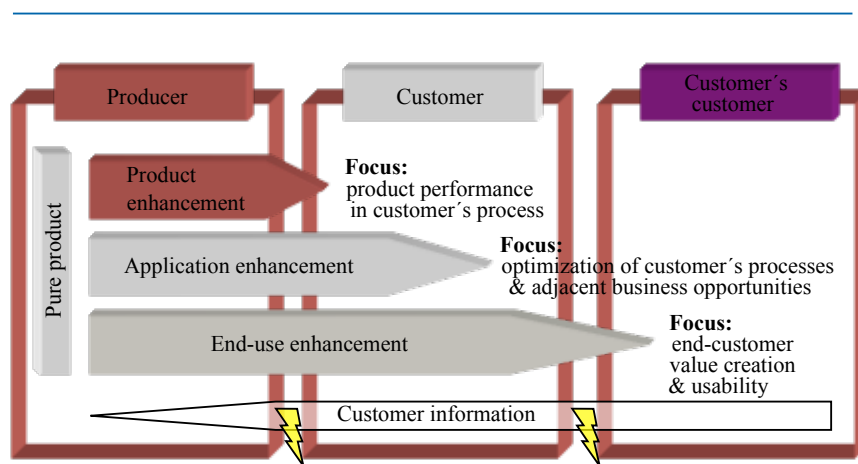
Kuvio 23 Modifioitu kansainvälistymismalli (Frost, 2013)

Frost (2013) korostaa, että ilman toteutusta eli Act-vaihetta tavoite jää akateemiseksi harjoitukseksi. Tähän on hyvin helppo yhtyä. Monesti pk-yritysten kehityshankkeet pysähtyvät juuri Act-vaiheessa, koska yrityksellä ei ole resursseja suunnitelmien implementointiin. Tässä on yksi mahdollisuus POTRAlle, joka liikeideansa mukaan haluaa nimenomaan olla mukana toteuttamassa kehityshankkeita eikä vain niitä suunnittelemassa.

Frostin (2013) kehittämässä kansainvälistymisprosessissa on siis neljä osatekijää. Ne avataan pääpiirteittäin seuraavassa kappaleessa.

1. osatekijä: Luo viitekehys (Establish a frame of reference)

Millaista on hyvä liiketoiminnan kehitys? Mikä toimii ja mikä ei? Onko olemassa jokin kansainvälistymismalli, joka sopii kaikille? Frostin mukaan sellainen on ja ei ole. Elämme informaation ähkyaikaa. Jokainen meistä on altistunut sen vaikutuksille. Ongelma ei ole informaation saanti, vaan kyky toimia siihen perustuen. Toinen perusedellytys onnistuneelle kansainvälistymiselle on tietää ja ymmärtää, mitä ulkomainen asiakkaan asiakas haluaa ja tarvitsee. Samaa asiaa painottaa Vectian Storbacka (2008) viestissään yrityksille nykytrendeistä ja palveluliiketoiminnan kriittisistä menestystekijöistä. Kuviossa 24 on graafisesti esitetty malli Vectian perusviestistä. Yritysten on syytä tuntea myös asiakkaidensa asiakkaat.



Kuvio 24 Toimittajan on syytä tuntea asiakkaan asiakkaat (Storbacka 2008)

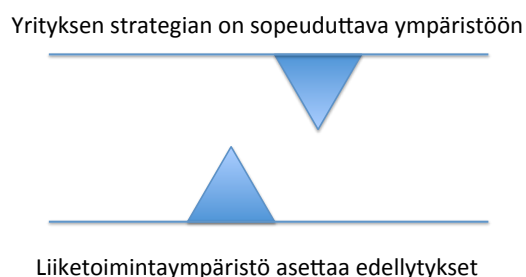
2. osatekijä: Tunne oma tilanteesi (Know where you stand)

Aloittaessaan kansainvälistymisprosessin yrityksen on syytä tehdä kotiläksynsä. Tämä voi olla tylsää mutta sitäkin tärkeämpää. Frost nimittää tätä ”Border in” - valmistautumiseksi ennen viennin aloittamista. Tämän sisäisen auditoinnin sivutuotteena yritykselle kirkastuu, miksi se ylipäänsä on olemassa. Ohessa on lyhyesti esitetty ne asiat, jotka Frostin (2013) mukaan on syytä selvittää ennen vientistrategian työstämistä.

- Yrityksen historia, menestyminen ja epäonnistuminen
- Yrityksen menestystekijät ja myyntiargumentit
- Markkina-asema ja tuotteiden kilpailukyky
- Asiakaspalaute esim. laatuasioissa
- SWOT
- Taloudelliset resurssit
- Organisaation kyvykkyydet

Nämä ovat tekijöitä, joiden vaikutusta kansainvälistymisen onnistumiseen pohdittiin jo kappaleessa 2. Valmistauduttaessa viennin aloittamiseen ainakin puolet kokonaisajasta pitäisi käyttää oman toiminnan arviointiin. Tämä työ on kuin perusta, jolla varmistetaan valmiudet kansainvälistymiseen. Kuviossa 25 on kuvattu, miten yrityksen strategian, mission ja kyvykkyyksien on vastattava ympäristön asettamiin haasteisiin. Yrityksellä on strategisia vaihtoehtoja mutta elleivät edellä mainitut sisäiset ja ulkoiset tekijät koh-

taa, onnistumisen mahdollisuudet ovat heikot. Yritys voi luonnollisesti vaikuttaa siihen, että onnistumisen edellytykset paranevat ja syntyy strateginen vastaavuus.



Kuvio 25 Yrityksen strategian vastaavuus ulkoisten tekijöiden kanssa (tutkijan kuvio)

Kun yrityksen strategia ja ulkoinen ympäristö eli kolmioiden kärjet eivät kohtaa, ei hyväkään strategiaa saada jalkautettua.

3. osatekijä: Määritä selkeä visio (Develop a business vision)

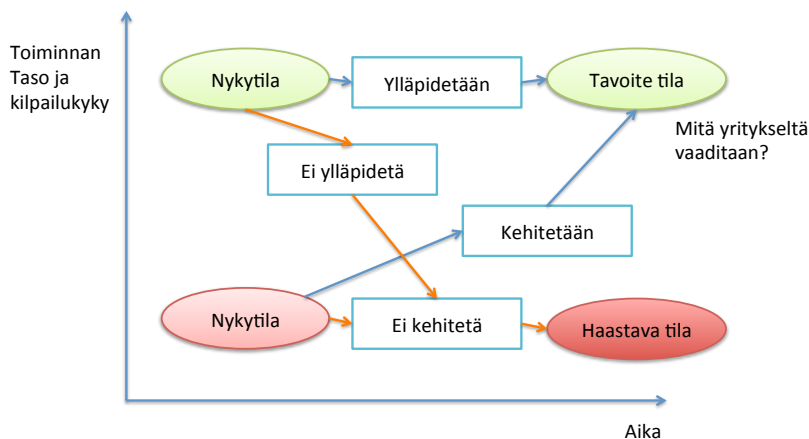
Yrityksen missio on tehokas vain, jos kaikki tiimin jäsenet tietävät ja tunnistavat sen. Siinä, missä yrityksen mission määrittäminen on syytä tehdä yhteistyössä henkilöstön kanssa, yrityksen vision ei välttämättä tarvitse olla konsensuksen tulos. Vision tavoitteena on kertoa maailmalle, mitä yritys aikoo saada aikaan niillä kyvyillä ja taidoilla, joita yrityksellä on. Frost (2013) näkee asian hieman pehmeämmin. Hänen mukaansa visiota on syytä jatkuvasti säätää uuden opitun mukaan ja visio ei koskaan saa perustua vain määrällisiin tavoitteisiin. Ohessa on joitain Frostin esimerkkejä toimivista visioista:

- Liikevaihtomme Japanista pitää olla puolet USA liikevaihdosta kuudessa vuodessa
- Tarvitsemme paikallisen partnerin päivittämään teknologiamme
- Ei ole mitään syytä miksi emme kykenisi myymään kilpailijoitamme halvemmalla
- Jos kykenemme myymään Saksassa 100, niin myymme Ranskassa 50.

Frost (2013) korostaa, että yrityksen valmistautuessa kansainvälistymään siihen liittyvän vision on personoiduttava johonkuhun. Perusteluita hän ei kuitenkaan anna.

4. osatekijä. Toimi ja toteuta (Act)

Neljäs tärkeä ja oleellinen menestystekijä on toteutus. “Olemme tehneet kotiläksymme. Tiedämme mitä tiedämme. On aika toimia”. Mihin suuntaan hypätä? Frost kuvaa tilannetta kallistuvalla laivalla. Tieto siitä, että laiva kallistuu, on hyvä, mutta tärkeämpää on toimia silloin, kun se vielä on mahdollista. Tässä on suomalaisen pk-yrityksen dilemma. Ei riitä, että tietää liiketoimintaympäristön muuttuvan. Muutokseen pitää myös reagoida. Muuten käy niin kuin kuviossa 26, jossa yritys ajautuu kriisiin kun se ei kykene muuttamaan ympäristön muutoksiin.



Kuvio 26 Yrityksen kyky ylläpitää/kehittää kilpailukykyään (TAMK, 2014 Projektointi ja osaaminen)

Frost korostaa, että niin tärkeitä kuin suunnittelu ja valmistautuminen ovatkin, usko visioon on kuitenkin vielä tärkeämpää. Suunnittelu ei takaa onnistumista mutta se auttaa ymmärtämään, miksi yritys on nykytilassaan ja mihin suuntaan kannattaa edetä. Suunnitelmista ei kuitenkaan palkita, vaan tuloksista. Tähän perustuu POTRAn liikeidea. Maailma on täynnä konsultteja, jotka auttavat asiakkaitaan työstämään suunnitelmia. Kun on aika implementoida, standardikonsultti antaa saman takuun kuin käytettyjen autojen myyjä. Takuu on voimassa niin kauan, kun perävalot näkyvät.

3.7 Yleisiä huomioita

Yksi päivän puheenaiheista on suomalaisten yritysten menestymättömyys kansainvälisessä kilpailussa. Suomessa on kyllä yrityksiä, jotka menestyvät. Mistä syystä näitä hyvin johdettuja “Koneita” on kuitenkin niin vähän?

Suomen GDP eli bruttokansantuotto on laskenut kolme vuotta peräkkäin. Useissa vertailumaissa tilanne on toinen. Esimerkiksi Ruotsissa, Norjassa, Saksassa ja Kanadassa GDP on kasvanut neljä vuotta peräkkäin. Mitä me teemme väärin? Noudattammeko tietämättämme niin kutsuttua Uppsalan mallia, jonka mukaan ulkomaille on syytä lähteä vasta, kun kotimaassa on erittäin vahva asema? Emme ilmeisesti osaa hyötyä naapureidemme kasvusta.

Johtava poliitikko sanoi muutama vuosi sitten, että maassa maan tavalla. Tuosta lausumasta alkoi erittäin vilkas keskustelu eri medioissa. Sanontaan sisältyy kuitenkin viisaus, jota ilman meidän vientimme ei vedä. Suomalaisten on turha mennä mestaroimaan muihin maihin, vaan mieluummin omaksua paikalliset toimintatavat. Tässä ei pidä unohtaa hyviä suomalaisia ominaisuuksia kuten luotettavuus, ahkeruus ja rehellisyys. Kuten aikaisemmin on todettu, ihmiset ostavat ihmiseltä. Tavoitteena on pääsääntöisesti pitkäaikainen liikesuhde. Siksi kansainvälistyminen on suunniteltava tarkkaan, eikä yritysten pidä odottaa pikavoittoja. Kansainvälinen toiminta vaatii vahvaa johtajuutta ja hyvää suunnistustaitoa sekä koko organisaation sitoutumista yhteiseen päämäärään. Kun nämä asiat ovat kunnossa, onnistumisen todennäköisyys kasvaa oleellisesti. Tosin onnistua voi, vaikka edellytykset olisivat hyvinkin huonot. Suomella on siitä esimerkki.

”Meillä on pelkästään mahdottomia tehtäviä. Ei niistä kannata sen enempää puhua.” Näin vastasi Sotkevan eli Sotakorvausteollisuuden valtuuskunnan johtaja Lauri Kivinen alaiselleen, joka valitti vaikeuksia. Valtionvarainministeriön kansantaloulosaston päällikkö Bruno Suviranta piti sotakorvausten maksamista mahdottomana tehtävänä Suomen sodassa kärsineelle teollisuudelle ja kansantaloudelle (Kortelainen 2014). Suomella ei kuitenkaan ollut muita vaihtoehtoja. 1939 alkanut talvisota ja sitä seurannut jatkosota päättyivät käytännössä vasta vuonna 1952, kun sotakorvaukset oli maksettu. Sotakorvausaika ei tuottanut ristirivejä hautausmaille, vaan laivoja ja koneita itänaapurille (Kortelainen 2014). Kun paine on riittävän kova, suomalaiset toimivat. Tarvitaan johtajuutta.

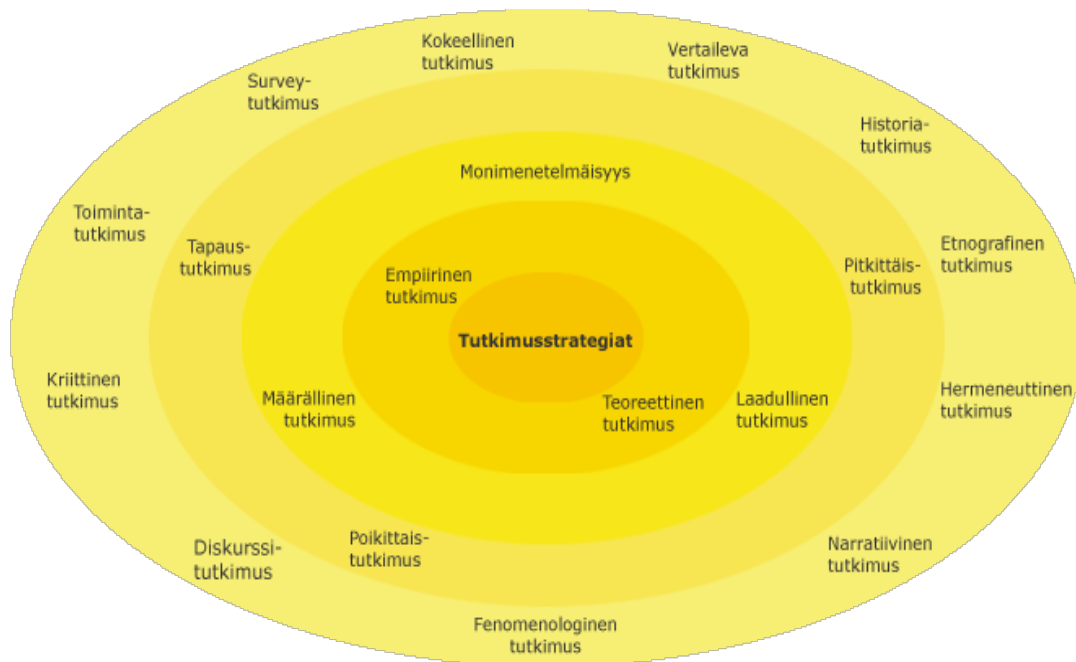
4 TUTKIMUKSEN TEORIAA

4.1 Tutkimusmenetelmiä

Tutkimuksen suunnittelu on syytä aloittaa perusasetelmista (Boedeker 2014). Kun kyseessä on asia tai asioita, joita ei ennakolta tunneta ja joka synnyttää kysymyksiä, on syytä valita kartoittava eli etsinnällinen tapa. Kun tarkoituksena on esittää kuvaus henkilöistä, tapahtumista tai tilanteesta valitaan kuvaileva tapa. Jos halutaan selittää esimerkiksi syy-seuraus -suhteita tai tarve on kausaalisten ilmiöiden tutkiminen, on oikea perusasetelma selittävä. Muita perusasetelmia ovat ymmärtävät, ennustavat ja kehittävät lähtökohdat. Jälkimmäisessä haetaan toimivia ratkaisuja käytännöllisen hyödyn saavuttamiseksi. Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena prosessinomainen palvelutuote eli kyse on kehittävästä perusasetelmasta.

4.1.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan niitä periaatteellisia valintoja, joilla tutkimus on tarkoitus toteuttaa. Strategiavaihtoehtoja on havainnollistettu kuviossa 27.



Kuviossa 27 on kuvattu eri tutkimusstrategioita (Jyväskylän yliopiston dokumentit 2014)

Teoreettinen tutkimus perustuu tutkimuskohteeseen perehtymiseen ajatusrakennelmien kautta. Teoreettisessa tutkimuksessa ei havainnoida tutkimuskohteita välittömästi, vaan kohteesta pyritään hahmottamaan käsitteellisiä malleja, selityksiä ja rakenteita aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta.

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustulokset saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta sekä analysoimalla ja mittaamalla sitä. Empiirisessä tutkimuksessa konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto on tutkimuksen keskiössä ja toimii tutkimuksen tekemisen lähtökohtana. Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus on lähinnä empiiristä, vaikka tuloksia verrataan myös kirjallisuusaineistoon.

Tutkimustyyppi valitaan sen perusteella, millaista on tiedon luonne. Päävaihtoehdot ovat kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen sekä ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat.

Laadullisen tutkimuksen parina pidetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvan ilmiön selittämisestä. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita.

Kvalitatiivisen eli hermeneuttisen tutkimuksen piirteitä ovat (Järvenpää 2006):

- Tutkijan havainnot ovat tärkeämpiä kuin mitattu data
- Tutkimussuunnitelma saattaa muotoutua ja muuntua
- Tutkittavaa ilmiötä eikä sen muuttujia tunneta hyvin
- Ilmiötä ei voida eettisistä syistä tutkia kokeellisesti
- Otanta on teoreettinen tai harkinnanvarainen

- Tutkijalla ei ole etukäteen määriteltyjä olettamuksia
- Tutkimusaineisto kerätään todellisessa kontekstissa
- Ihminen on aineistonkeruuväline.

Nämä kriteerit täyttyvät monelta osin tämän opinnäytetyön toteutuksessa. Tutkija on sisällä organisaatiossa, jolle tuotetta kehitetään. Materiaali koostuu tekstistä ja kuvista. Aineiston tulkinta on väistämättä subjektiivista. Haastattelut ovat avoimia, keskustelunomaisia tilaisuuksia. Yhdestä “yksiköstä” saatu syöte on suuri.

4.1.2 Tutkimuksen lähestymistapoja

Tutkimuksen lähestymistavat voidaan luokitella monin eri tavoin. Kuviossa 28 mainitaan toimintatutkimus ja tapaustutkimus. Näiden lisäksi erityisesti käytännönläheisissä tutkimusongelmissa käytetään konstruktivistista tutkimusta. Neljäs lähestymistapa on niin kutsuttu Grounded Theory (GT), jota selvitän seuraavassa luvussa. Lähestymistavoille ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ja niidenvalinnassa voi perustellusti olla luova sekä soveltaa tarvittaessa useampia eri tapoja.

Taulukossa 2 on koottu eri tutkimustyypeille luontaisia elementtejä (Boedeker 2014)

Tapaus	Toiminta	Konstruktivistinen
Esimerkkien syvällistä penkomista	Itseohjautuva	Tarkoituksena ratkaista ja testata todellinen ongelma
Kohteena yksilö, ryhmä organisaatio	Tutkija mukaan organisaation toimintaan auttamaan	Ratkaisulla teoreettinen uutuusarvo
Tulkitsevaa, ymmärtävää tarkastelua	Suunniteltu aikaansaamaan oppimista organisaatiossa	Kytkeä olemassa olevaan tietoon
Ei empiiristä, ei tilastollista yleistävyyttä	Havainnot, toimikunnat Haastattelut, seinäkartat	Ratkaisulla on käytännön merkitys
Monimenetelmällinen	Prosessi selkeästi vaiheistettu	Ratkaisu toimii käytännössä
Monenlaisia limittyviä tyypittelyjä		

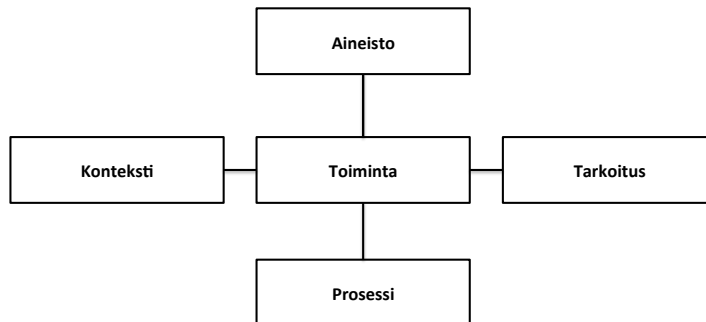
Konstruktiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaalimaailman ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. Tämän tutkimusotteen ydinkäsite, (uusi) konstruktio, on abstrakti käsite, jolla on suuri, itse asiassa loputon määrä mahdollisia toteutumia. Konstruktiivisen tutkimuksen ydinpiirteet edellyttävät (Lukka 2001), että se:

- Keskittyy tosielämän ongelmiin ja koetaan tarpeelliseksi ratkaista
- Tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan tosielämän ongelma
- Sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrityksen, jolla testataan sen käytännön soveltuvuutta
- Merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä
- On huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen
- Kiinnittää erityistä huomiota empiiristen löydösten heijastamiseen takaisin teoriaan.

Konstruktiivinen tutkimusote korostaa tutkimuksen käytännöllistä merkitystä ja tosielämän ongelmanratkaisua. Siinä tutkija osallistuu kohdeyrityksen jokapäiväiseen toimintaan, kehittämiseen ja innovointiin. Käytännönläheisen osallistumisen lisäksi tutkija tuo yritykseen tieteellistä teoriaa ja oman osaamisensa ongelman ratkaisemiseksi. (Virtanen 2006, 47–48.) Tämä opinnäytetyö rakentuu edellä mainituille elementeille.

Grounded Theory (GT) -menetelmässä tutkittavalla ilmiöllä on vuorovaikutuselementti, kuten asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus. GT:ssa tutkija päättää empiirisen datan lähteet oman harkintakykynsä mukaan. Tutkittavaksi hankitaan ne lähteet, joista tutkija uskoo saavansa oleellista tietoa tutkittavan ilmiön suhteen. Lähteiden valinta tutkijan harkinnan mukaan on teoreettisen otannan yksi ominaispiirre. Haastattelut eivät saa olla täysin rakennettuja ja ohjattuja, sillä silloin tutkija vain vahvistaa omia ennakkokäsityksiään tutkittavasta ilmiöstä. Ne eivät saa olla myöskään liian avoimia, sillä silloin tutkija saa analysoitavakseen epäolennaista dataa. GT:ssa onkin hyvä aloittaa avoimilla haastatteluilla ja kun teoria alkaa muotoutua, siirtyä yhä rakenteellisempiin haastatteluihin. (Goulding 1999; Gubrium & Holstein 2002, 675–683; Mello & Flint 2009.) GT voisi menetelmänä haastattelujen osalta periaatteessa soveltua tähän opinnäytetyöhön.

Tutkimukseen liittyy analysointi. Analyysi sisältää toimijoiden tavoitteet, tarkoitukset sekä itse toiminnot, joiden kautta kaikki tapahtuu. Kuviossa 29 on Deyn (1993) esittämänä laadullisen analyysin eri näkökulmat.



Kuvio 29 Laadullisen analyysin kolme näkökulmaa (Dey 1993, 32)

Laadullisen tutkimuksen analyysiin sisällytetään toiminnan konteksti, joka on avain eri merkitysten tulkintaan. Tässä tutkimuksessa konteksti on Pieni- ja Keskisuuri Teollisuus (PKT).

4.1.3 Palvelutuotteen kehityspolku

Opinnäytetyön ongelman ratkaisuna syntyy konstruktio. Kyseessä on tapaus, jonka ytimessä on POTRA Nordic Industry Solutions -niminen yhteisö. Toteutustapa on monimenetelmällinen, mikä selviää jo sisällysluettelosta, jossa mainitaan työpajat, haastattelut ja kyselyt. Tässä opinnäytetyössä ratkaisu on kehitettävä palvelutuote. Lukan ja Tuomelan (1998) esittämä seitsenkohtainen kehityspolku kuvaa suhteellisen hyvin POTRAn tavoitetta kehittää kansainvälistymisprosessista palvelutuote. Tavoitteena on kehitettävän tuotteen pohjalta tuotteistaa myös muita palveluita. Lukan kuvaama kehityspolku on listattu seuraavassa:

1. Etsi relevantti ongelma, jossa on mahdollisuus teoreettiseen tarkasteluun
2. Selvitä yhteistyömahdollisuudet kohdeorganisaation kanssa
3. Hanki syvälinen tutkimusaiheen tuntemus
4. Innovoi ratkaisumalli ja kehitä ongelman ratkaiseva konstruktio

5. Toteuta ja testaa ratkaisun toimivuus
6. Pohdi ratkaisun soveltamisalaa (soveltuvuutta muihin palveluihin)
7. Tunnista ja analysoi teoreettinen kontribuutio.

4.2 Yhteenveto ja valittu lähestymistapa

Eri tutkimusstrategioiden tarkastelun perusteella voidaan todeta, että kyseessä on konstruktiiivinen tutkimus, jossa on vahvoja piirteitä myös tapaustutkimuksesta ja GT:sta. Toteutustapa on monimenetelmällinen kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen avulla määritetään prosessimainen palvelutuote. Kehitettävä palvelutuote testataan ja sitä käytetään perustana muiden palvelujen tuotteistamisessa.

Koska tutkija tässä kehitystehtävässä päättää empiirisen datan lähteet, ja toteutettavat haastattelut ovat osin puoliavoimia, tutkimuksessa on piirteitä GT:sta. Merkittävin GT:yyn viittaava ominaispiirre on kuitenkin työn rakenne. Sen jälkeen kun tutkija on haastatellut eri asiantuntijaryhmät, tulokset ryhmitellään ja analysoidaan. Tuloksia verrataan myös keväällä 2014 toteutetun kyselytutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksen tavoitteena oleva palvelumallin kehittäminen ja testaaminen täyttää hyvin edellä mainitut konstruktiiivisen tutkimuksen kriteerit. Tutkimuksen täydentävänä metodina hyödynnetään tapaustutkimuksen periaatteita. Tutkimustapauksena on yritys, joka tarjoaa asiakkailleen ratkaisuja. Yritys halua erityisesti profiloitua asiantuntijaorganisaationa, jonka palvelut perustuvat vahvaan kokemukseen. Kaikki yrityksen verkostossa palvelujaan tarjoavat asiantuntijat ovat monessa liemessä keitettyjä konkareita. Heille ei ole hyötyä ”kirjoituspöytä tutkimuksista” tai hyvin teoreettisista tarkasteluista. Tämä asettaa opinnäytetyön riman hyvin korkealle. Tuloksena pitää olla todella konkreettinen palveluprosessi, joka vaatii enintään 20 % asiakaskohtaista räätälöintiä. Yrityksen brändi rakennetaan näille perusteille. Tarjottujen ratkaisujen pitää asiakkaille näyttää räätälöidyltä mutta perustua noin 80 %:sti tuotteistetuille prosesseille. Tavoite on saavutettavissa yhdistämällä tai pikemminkin limittämällä vahva teoria empiiriseen tietoon.

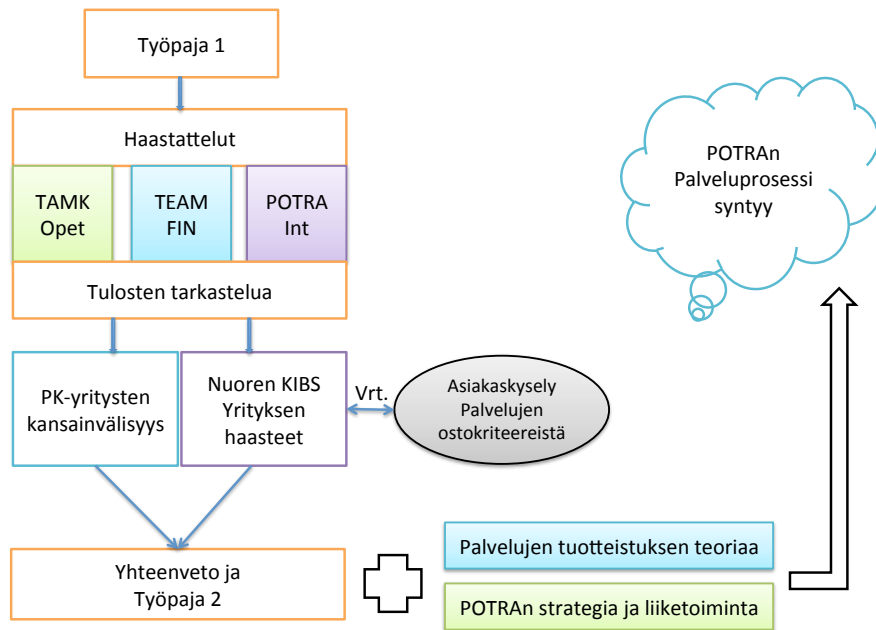
POTRAn verkostossa on 31.12.2014 yhdeksän asiantuntijaa. Heidän yhteenlaskettu kokemuskertymänsä on yli 225 vuotta. Kaikilla potralaisilla on myös korkeakoulututkinto, joka osaltaan varmistaa, että asiakasongelmien teoreettinen tarkastelu tehdään

oikein. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään hyvin vahvasti potralaisten osaamista. Tutkija on läheisessä yhteistyössä verkoston asiantuntijoiden kanssa. Tämä mahdollistaa erityisesti empiiristen löydösten refleктоimisen, ei vain takaisin teoriaan, vaan myös käytännön työhön. Kuten konstrukttiivinen tutkimusote edellyttää, tutkija osallistuu jokapäiväiseen toimintaan ja kehittämiseen.

Tutkimuksen esiintuomia pk-yrityksen kansainvälistymisvalmiuksiin liittyvää problematiikkaa ja toisaalta tutkimuksen nuoreen asiantuntijayritykseen liittyviä tuloksia käsitellään erillisinä kokonaisuuksina. Johtopäätöksissä huomioidaan mahdolliset yhtäläisyydet ja eroavuudet. Tutkimuksen tuloksia ja muita käytännössä opittuja asioita hyödynnetään myös tämän tutkimuksen luvussa 6, jossa kirjallisuudesta saatavia oppeja sovelletaan tutkimuksessa esiin nousseisiin käytäntöihin ja näkökohtiin sekä POTRAn strategiaan ja liiketoimintaan yleensä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2014. Teoreettisen tarkastelun jälkeen järjestettiin työpaja 1. Siihen osallistui kolme POTRAn suomalaista asiantuntijaa. Työpajan jälkeen tutkija haastatteli kolmea TAMK:n opettajaa, kolmea Team Finlandin edustajaa sekä kolmea POTRAn ulkomaista asiantuntijaa. Selvyyden vuoksi kuviossa 29 on esitetty tutkimuksen toteutuksen rakenne ja osallistujat.



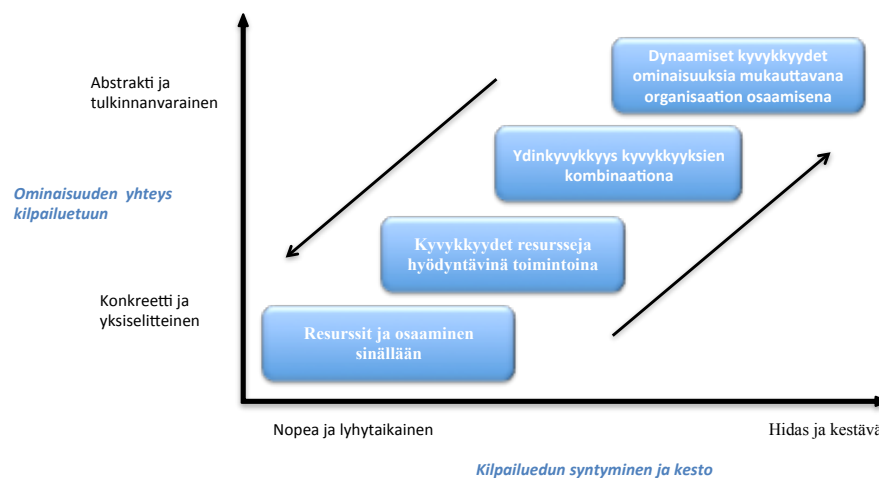
Kuvio 29 Tutkimuksen toteutuksen rakenne ja osallistujat

Haastattelujen tuloksia tarkastellaan sekä haastatteluryhmittäin että tuloksia erikseen yhdistäen. Lopuksi tutkija vertaa tuloksia soveltuvin osin keväällä 2014 toteutetun asiakaskyselyn tuloksiin. Tuloksien perusteella tehdään johtopäätöksiä koskien pk-yritysten kansainvälistymistä ja nuoren asiantuntijayrityksen menestystekijöistä. Tämän jälkeen toteutetaan työpaja 2, johon osallistuvat samat potralaiset kuin ensimmäiseen työpajaan. Työpajan jälkeen tutkija työstää empirian ja teorian vuoropuheluna POTRAn palveluprosessimallin.

5.1 Työpaja 1

POTRAn palvelukonseptin kehittämisessä tavoitellaan arvopaja-mallia, jossa arvo asiakkaalle syntyy ratkaisuliiketoiminnassa. Arvopaja-mallissa asiakkaat maksavat tietyn

ongelman ratkaisemisesta (Pulkkinen & Rajahonka 2005, 27). Liiketoimintamallissa hyödynnetään arvoverkko-mallissa käytössä olevia elementtejä siten, että arvopaja ja arvoverkkomalli täydentävät toisiaan. Arvopaja-mallille on tyypillistä asiakkaiden yksilöllisten ongelmien ratkaiseminen. POTRAn haasteena on kehittää ja tuotteistaa palvelumalli, joka huomioi nämä asiakastarpeiden erilaisuudet. Oikeat resurssit, ongelmaratkaisukyky, organisointi ja resurssien hallinta ovat mallille ominaisia ydinkyvykkyyksiä. Ominaisuuksien yhteys kilpailuetuun selviää kuviosta 30.



Vesalainen, Jukka (2010)

Kuvio 30 Resurssit ja kyvykkyudet (Vesalainen 2010)

Palvelumallin ideointi aloitettiin 1. työpajassa, jossa kerättiin erilaisia ideoita siitä, miten asiakkaiden tuotekehityksen tuloksia ja kansainvälistymistä voitaisiin edistää. Työpajan tavoitteena oli kirkastaa, mihin ongelmaan POTRAn palvelukonseptilla haetaan ratkaisua ja kiteyttää alustava palveluidea.

Työpajan ideointityökaluna käytettiin modifioitua tuplatiimi-menetelmää, jossa osallistuvat jäsenet tuottavat mahdollisimman paljon erilaisia ajatuksia ja ideoita yksittäisiin haasteisiin, palveluihin, palvelukonseptiin ja ennalta määriteltyihin teemoihin liittyen. Nämä ajatukset kirjattiin yhdessä ja niistä valittiin tiimin mielestä tärkeimmät haasteet jatkokäsittelyyn. Työpajaan osallistuivat Martti Korhonen, Veli-Matti Vuori ja Pertti Wathen.

Työpajassa esitettiin kuusi kysymystä. Kysymykset ja niiden tärkeysjärjestykseen prosessoidut vastaukset ovat tässä:

1. Millainen on hyvä palvelutuote?

- Palvelun tuottajalla on todennettua asiantuntemusta
- Tuote herättää asiakkaan kiinnostuksen
- Palvelu ja sen tuoma lisäarvo ovat selkeästi kuvatut
- Tuottajan ja asiakkaan kohtaamisesta tulee hyvä tunne
- Tuote erottuu kilpailijoiden palveluista

2. Mitä edellytyksiä pk-yrityksellä on oltava tai täytettävä harjoittaakseen kansainvälistä liiketoimintaa?

- Sitoutunut omistaja ja johto
- Selkeä tavoite ja strategia
- Kilpailukykyinen tuote / palvelu
- Rahoitus varmistettu ja tase kunnossa
- Toiminta on pitkäjänteistä
- Yrityksellä on riittävästi osaamista

3. Minkälaisia vaihtoehtoja pk-yrityksellä on hankkia / täyttää / varmistaa em. edellytysten täytyminen? Yrityksen on tavalla tai toisella kyettävä:

- Työstämään tavoite ja strategia
- Selvittämään tuotteen kysyntä
- Järjestämään rahoitus
- Auditoimaan toimitusketjun osaaminen
- Suorittamaan kannattavuusanalyysi

4. Millä perusteella uskotte pk-yrityksen valitsevan asiantuntijapalvelun?

- Olemassa oleva asiakkuus
- Palvelu on valmiina tarjolla
- Palvelun tarjoaja on varmistanut rahoituksen
- Palvelun tarjoajan ulkoinen olemus ja henkilökemiat

5. Miten kuvailisitte tyypillistä pk-yritykselle palvelujaan tarjoavaa asiantuntijaa?

- Tarjoama on hyvin laaja-alaista
- Vastuu loppuu raportointiin
- Laskutus perustuu käytettyyn aikaan
- Tiedot kerätään organisaatiolta ja reflektoidaan takaisin
- Tunnistettavat sapluunat ja menetelmät

6. Aiheesta riippuen miten POTRA tai joku muu toimija voi erottua joukosta?

- Todistettava substanssiosaaminen
- Sitkeä ja syvälinen asiakasymmärrys
- Toimintoperusteinen kiinteä hitainen auditointi
- “Rewards for results” eli tulosperusteinen laskutus
- Mukana “hands on” toteuttamassa projektia
- Vastuun ja riskin jakaminen asiakkaan kanssa
- Havainnolliset ja ymmärrettävät menetelmät
- Konkreettiset hyödyt: Kuinka myyt lisää; kuinka parannat kannattavuutta

Ensimmäisen työpajan pohjalta kiteytettiin alustava palvelumalli-idea ja sitä tukemaan alustavat teemahaastattelujen kysymykset. Liitteessä 1 on esitetty ensimmäisen työpajan teemat ja kysymykset.

Teemahaastattelujen ja muiden tutkimustoimien jälkeen järjestettiin toinen työpaja, johon osallistuivat POTRAn kolme samaa asiantuntijaa kuin ensimmäiseen työpajaan. Työpajassa 2 analysoitiin haastattelujen tuloksia tutkijan alustuksen pohjalta ja sovittiin täydentävistä toimenpiteistä. Koska tämä opinnäytetyö etenee prosessimaisesti, toisen työpajan tarkempi kuvaus on esitetty luvussa 5.4.

5.2 Asiantuntijoiden haastattelut ja kyselyt

Haastattelu on perusmenetelmä, joka sopii moneen erilaiseen tilanteeseen, kuten tähänkin opinnäytetyöhön. Haastattelun eri muotoja ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, avoin haastattelu ja syvähaastattelu. Tutkimus-

tarkoituksia varten haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Haastattelujen tavoitteena on toisaalta saada vertailutietoa kirjallisuudesta koottuihin näkökantoihin ja toisaalta luoda pohjaa mahdolliselle asiakaskyselylle.

Haastatteluilla on siten etukäteen määritellyt tavoitteet, ja niiden avulla pyritään saamaan mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja. Asiantuntijoiden haastattelut muokautuvat kvalitatiivista teemahaastattelumenetelmää. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelua, jossa haastattelun runko, aihepiirit ja teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto tai järjestys voi muuttua keskustelutilanteen ja haastateltavan mukaan (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11).

Jotta teemahaastattelu tutkimusmetodinä toimii, on tiedettävä, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, tutkija on perehtynyt tutkittavaan ilmiöön syvästi etukäteen, ja hänellä on kyky rakentaa tarkoituksenmukainen haastattelurunko. Haastattelut suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin eri tilanteista (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47).

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että kysymykset ovat suosituskysymyksiä ja koehenkilöiden määrä on melko pieni. Haastatteluiden analysointi on työlästä ja aikaa vievää, mutta toisaalta menetelmällä saatu tietomäärä on suuri (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48, 135).

Tässä tutkimuksessa käytettiin lähinnä strukturoitua haastattelua. Se on etukäteen jäsennellyt haastattelu, jossa haastattelijalla on valmis lomake sekä valmiit kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on kaikille haastateltaville sama. Tällä menetelmällä saatu tieto on vertailukelpoista ja tietojenkäsittely tapahtuu nopeasti. Tutkimuksessa tehdyssä haastattelussa oli myös piirteitä puolistrukturoidusta eli teemahaastattelusta.

Puhdasoppisessa teemahaastattelussa haastattelija on laatinut kysymykset etukäteen teoreettisesta viitekehystä. (Tutkimusongelma -> teoreettinen käsite ”operationaalistaminen” -> haastattelun pää-/alateemat -> kysymykset.) Teemat jaetaan yleensä pää- ja alateemoihin. Teemoihin liittyvät kysymykset mietitään myös ennakkoon, mutta niillä ei ole tarkkaa esittämisjärjestystä. Tässä opinnäytetyössä kysymykset esitettiin kuitenkin tarkassa järjestyksessä. Kysymykset oli jaettu kahteen pääosiin. Ensimmäisen osion kysymykset koskivat POTRAn tyyppistä asiantuntijapalvelua, toisen osion kysy-

mykset koskivat suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymistä. Tutkija esitti pääasiassa avoimia kysymyksiä, joihin ei esitetty valmiita vastausvaihtoehtoja.

Kolmas haastattelumuoto on avoin haastattelu. Se on vapaamuotoinen haastattelu tietystä aihepiiristä. Haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, sillä haastattelija ei yleensä ohjaile keskustelua, vaan aiheen muutos tulee haastateltavalta itseltään. Avoin haastattelu vaatii aikaa ja useita haastattelukertoja, eikä se siten soveltunut tähän opinnäytetyöhön.

5.2.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Tässä tapauksessa päädyttiin yksilöhaastatteluun, joka on yleisimmin käytetty haastattelumuoto. Yksilöhaastattelussa keskustelut voivat olla luontevia ja vapautuneita. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, koska samalla saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelu olisi ollut mahdollista vain osassa haastatteluista, ja siksi sen käyttöä ei vakavasti harkittu.

Koska tutkimuksen tavoitteena on uusi prosessinomainen palvelutuote, siihen haluttiin hyvin monipuolisia katsontoja. Tyypillisesti tämäntyyppisissä tutkimuksissa lähestytään ensisijaisesti asiakkaita. Tosiasia on kuitenkin se, että asiakkaat eivät välttämättä osaa vaatia sellaista, mistä eivät tiedä. Tästä voi ottaa esimerkin vaikka Applen Steve Jobsin ajatuksista (Isaacson 2011). *Asiakkaille on syytä tarjota joitakin valmiita vaihtoehtoja ja malleja, eikä niinkään kysyä, mitä he haluavat.* Tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan TAMK:n opettajia, millä varmistettiin teorettinen lähtökohta, kansainvälistymispalveluita tarjoavia virkamiehiä sekä käytännön työssä kokeneita asiantuntijoita.

TAMK:n kolmea opettajaa haastateltiin erikseen oppilaitoksen tiloissa. Kansainvälistyspalveluita tarjoavien organisaatioiden edustajat tavattiin heidän omissa toimipisteissään. Haastateltavat valittiin kolmesta eri organisaatiosta ja kolmelta eri paikkakunnalta. Finpron aluepäällikköä haastateltiin Jyväskylässä, Finnveran tuotantopäällikköä Tampereella ja Tekesin edustajaa Seinäjoella. Kyseiset organisaatiot yhdessä muodostavat Team Finlandiksi nimetyn yhteisön rungon.

POTRAn ulkomaiset asiantuntijat osallistuivat haastatteluun vastaamalla kysymyksiin kirjallisesti. Osa haastateltaville esitetyistä kysymyksistä olivat samoja, kun taas osassa

kysymyksiä oli jonkin verran eroja.

Kuunteleminen on kognitiivinen prosessi, jossa kuulija antaa merkityksen eri signaaleille ja arvioi niitä. Kuunteleminen on kuullun aistimista (kuuloaisti), tulkitsemista, arvioimista ja kuultuun reagoimista. Kuuntelemisen taidot ovat keskeisiä puheviestintätaitoja, ja puheviestinnän havainnoimisessa ne ovat erityisen tärkeitä (Opinnäytetyö Pakki, Kajaanin AMK 2014).

Tältä osin POTRAn ulkomaisilta asiantuntijoilta saatu tieto on vaikuttavuudeltaan eri asemassa verrattuna haastattelujen tuloksiin. Miten oleellista tämä on? Sitä ei ole tässä työssä pohdittu.

5.2.2 TAMK:n opettajat

Tampereen Ammattikorkeakoulun opettajien haastattelun tarkoituksena oli saada opinnäytetyöhön erilainen ja ainakin osin teoreettinen näkökulma. Haastatteluun osallistui kolme opettajaa, jotka kukin edustavat eri opetuskokonaisuutta. Yksikään opettajista ei opeta aineita, jotka suoraan liittyvät pk-yritysten kansainvälistymiseen. Toisaalta he ovat kaikki osallisia TAMK:n Liiketoiminta ja Yrittäminen -opetuskokonaisuudessa. Haastattelut suoritettiin eri aikoina oppilaitoksen tiloissa. Kukin haastattelu kesti noin 1,5 h. Kysymykset annettiin kirjallisina haastateltaville vasta haastattelun alussa vaikka ensimmäinen kysymys oli tosin lähetetty ennakkotietona haastatteluajasta sopimisen yhteydessä. Kysymyksiä esitettiin seitsemän. Ensimmäiset kolme kysymystä liittyivät POTRAn tapaisiin asiantuntijapalveluihin. Loput neljä kysymystä olivat suuremmassa osinasiakasyrityksiin liittyviä. Tutkija kirjasi vastaukset käsin ja kirjoitti ne myöhemmin puhtaaksi.

1. Ensimmäinen kysymys koski B to B (business to business) -ympäristössä toimivan asiantuntijaorganisaation menestystekijöitä. Vastausten mukaan KIBS (knowledge intensive business services) -palveluja tarjoavan yrityksen menestystekijöitä ovat referenssit, uskottavuus ja luotettavuus. Tarjottavan palvelun on oltava sujuvaa alusta loppuun. Oleellisia elementtejä ovat helppous, selkeys, asiakaskohtaisuus ja asiakkaan lähelle pääseminen. Asiantuntijaverkoston hallinta on tärkeää ja fokus on pidettävä kirkkaana. POTRAn kaltaisen yrityksen on hyvä keskittyä yhteen tai kahteen teollisuuteen. Fokus auttaa syventämään asia-

kasymmärrystä. Sosiaalisen median merkitys kasvaa ja siksi yrityksen pitää osata sitä hyödyntää.

2. Toinen kysymys käsitteli uuden, “tuntemattoman” asiantuntijayrityksen haasteita. Merkittäviä haasteita todettiin olevan huono tunnettuus ja referenssien puute. Niiden puuttuessa pitäisi mukaan saada joku “sisäänheittäjä”. Pitäisi myös päästä alkuun. Nettinäkyvyyden olisi oltava selkeä ja ammattimainen. Tarvittaisiin partnereita kuten Finpro ja esimerkiksi korkeakoulut, joissaluodaan tulevaisuuden yhteyksiä.
3. Kolmanneksi kysyttiin opettajien näkemyksiä niistä keinoista, millä POTRAn tyyppinen yritys voisi erottua kilpailijoistaan. Vastausten mukaan joustavuus ja vahva kompetenssi valitulla segmentillä erottavat POTRAn kilpailijoistaan. Yrityksen on syytä benchmarkata, ottaa oppia muista ja tehdä sitten erilailla. Pitää tarjota sellaista, mitä muilla ei ole. POTRAn arvolupaus, jonka mukaan maksetaan vain tuloksesta, on hyvä. POTRAn kannattaa kehittää Sinisen meren strategia. Yksi tapa erottua olisi koota ryhmä pk-yrityksiä ja sitten myydä sekä markkinoita tämän ryhmittymän tuotteita.
4. Koska muun muassa Tekes viestii, että tulevaisuudessa yritykset kilpailevat liiketoimintamalleilla, pyydettiin opettajia ideoimaan tulevaisuuden liiketoimintamalleja. Vastausten mukaan nykyistä liiketoimintaympäristöä kuvaa pirstaleisuus. Se, joka osaa sopeutua, todennäköisesti menestyy kilpailijoitaan paremmin. Tätä voisi kuvata myös joustavuudella. Yhdessä tapauksessa toimii tapa A, toisessa tilanteessa valitaan tapa B. Menestyvä yritys pitää ovet auki vaihtoehdoille. Tarvitaan jatkuvaa oppimista.

B to B- ja erityisesti E to E -liiketoiminnassa, jossa insinöörit ostavat insinööreiltä, päätösten pitäisi olla rationaalisesti perusteltuja. Kuitenkin tunteet ovat aina läsnä. Miten tämä vaikuttaa päätöksen tekoon? Yksi päivän ismeistä on kysymys siitä, miten aineettomista elementeistä voidaan saada laskutettavaa liikevaihtoa. Virtuaaliorganisaatioista on puhuttu 20 vuotta ja vasta nyt ne alkavat realisoitua. Vastavuoroisuus voi tarjota uusia elementtejä liiketoimintoihin.

5. Seuraava kysymys käsitteli pk-yritysten vientiin liittyviä tekijöitä tai rajoitteita. Haastateltavia pyydettiin vertailemaan suomalaisia pk-yrityksiä muun muassa

saksalaisiin pk-yrityksiin. Kaikki haastateltavat totesivat Saksan olevan keskellä markkinoita; sen yritysten kotimarkkinat ovat Euroopassa. Saksalaiset pk-yritykset ovat pääasiassa suurempia kuin suomalaiset. Todennäköisesti niillä on paremmat ja vahvemmat kehitysresurssit. Koska Saksa on suuri, se kykenee paremmin tukemaan yritystensä vientiponnisteluja.

Italialaiset yritykset ovat vaikean taloudellisen tilanteen pakottamina panostaneet merkittävästi vientiin. Italiassa on ollut enemmän ja kauemmin ongelmia kuin Suomessa, minkä vuoksi italialaiset yritykset ovat sopeutuneet niukkuuteen. Tilanne on pakottanut italialaiset konsultitkin sopeutumaan. He eivät enää myy markkinaselvityksiä, vaan ovat kentällä myymässä toimeksiantajiensa tuotteita ja palveluja. Kieli ja kulttuuri ovat merkittäviä tekijöitä. Suomi on syrjässä ja suomalaiset ovat fakta -orientoituneita. Vaikka Ruotsikin on syrjässä, ovat ruotsalaiset avoimempia ja kynnys vastaanottaa vieraita vaikutteita on matalampi. Perimmäisenä tekijänä voi olla ajattelumalliemme erilaisuus, mikä voi sukupolvien saatossa muuttua. POTRAn viesti pk-yrityksille voisi olla:

Hyppää kyytiin kotiovelta – me viemme perille asti.

6. Kuudes kysymys käsitteli julkisia kansainvälistymispalveluja ja ideoita, miten niitä voisi kehittää. Jälleen opettajat olivat yksimielisiä siitä, että suomalaiset korkeakoulut ovat kansainvälisiä. Oppilaitokset ovat kansainvälisesti verkottuneita. Silti niiden tulisi edelleen kehittää poikkitoiminnallista yhteistyötä ja syventää ristikkäisverkostoja. Toisaalta todettiin, että oppilaitosten ei pidä luvata liikoja. Niiden on syytä keskittyä opetukseen, jota tosin voidaan antaa eri kielillä. Oppilaitokset voivat olla mukana luomassa monikansallista yhteistyötä. Opiskelijoiden omat verkostot ja some ovat tärkeitä.

Julkisen vallan tuen kansainvälistymisen epäiltiin noudattavan 80/20 -sääntöä. Vain 20 % esimerkiksi Finpron aktiviteetista lienee käytetty konkreettiseen kättätyöhön. Esimerkiksi Italian “Finpro” toimii lähempänä yritysten arkea. Markkinointiselvitysten sijaan Italian valtion organisaatiot osallistuvat myyntineuvotteluihin, järjestävät rahoitusta ja näkyvät.

7. Lopuksi haastateltavat saivat vapaasti ideoida kansainvälistymiseen liittyviä asioita. Yksi ajatusketju erottui muista. Sen mukaan konsulttien rooli muuttuu.

Toimeksiannot perustuvat rationalisointiin. Yritykset ajavat omia resurssejaan alas ja ostavat osaamista palveluna. Asiantuntijaorganisaatiot saavat ja ottavat enemmän vastuuta käytännön toimista. Tämä on mahdollisuus ja samalla haaste POTRAn kaltaiselle yritykselle.

Liitteessä 2A on esitetty TAMK:n opettajille esitetyt kysymykset.

5.2.3 TEAM Finland

Tutkimuksessa haastateltiin Team Finlandin kolmen eri organisaation edustajia. Tarkoituksena oli saada vahvojen julkisten palvelujen edustajien näkemys osaksi kehitettävää palvelutuotetta. Haastatteluihin osallistuivat yksi henkilö kustakin organisaatiosta, Finprosta, Finnverasta ja Tekesistä. Haastattelut toteutettiin mainittujen organisaatioiden tiloissa. Finpron aluepäällikkö tavattiin Jyväskylässä, Finnveran tuotantopäällikkö Tampereella ja Tekesin edustaja Seinäjoella. Tällä otannalla haluttiin saada, ei vain eri organisaatioiden, vaan myös maakuntien mahdollisesti erilaiset näkemykset esiin. Ensimmäiset neljä kysymystä liittyivät KIBS-palveluihin, joista kysymykset 1–3 olivat kyseiselle ryhmälle samat, kuin opettajille esitetyt. Kysymykset liiketoimintamalleista ja suomalaisten pk-yritysten vientiorientoituneisuudesta esitettiin myös molemmille ryhmille. Kaikkiaan Team Finlandin edustajille esitettiin 11 kysymystä. Kysymysten aiheet ja yhteenvedonomaaisesti prosessoidut vastaukset on esitetty tässä:

1. Menestystekijät? Vastausten mukaan asiantuntijapalvelun menestystekijät ovat luottamus, uskottavuus ja referenssit. Tarvitaan myös sekä vanhoja että uusia verkostoja. Palveluntarjoajan pitää olla kustannustehokas ja valmis laittamaan “kädet saveen”. Keskustelujen avaus ja henkilökemia ovat tärkeitä.
2. Haasteet? Referenssien puute ja huono tunnettuus ovat merkittävimmät aloittavan yrityksen haasteet. Kokemus sinänsä ja näytöt aiemmasta työstä eivät riitä. Tarvitaan näyttöjä toimeksiannoista eli siitä, miten yritys toimii. Vaikka markkinoilla on paljon tarjontaa, ei pidä jäädä roikkumaan huonoihin leadeihin.
3. Erottuminen? Markkinoilla on paljon “mies ja koira” -konsultteja, jotka juoksevat kaikenmaailman kauppaseuroissa. Asiantuntijaorganisaatiolla pitää olla fo-

kus. Sen on syytä keskittyä kapealle ydinosaamisalueelle. Voisi olla hyvä segmentoida asiakkuudet ja keskittyä esimerkiksi nuoriin yrittäjiin. He ovat avoimia ja vastaanottavia. ”Asiakas maksaa vain tuloksesta” -periaate on hyvä erottumiskeino.

4. Asiantuntijan valinta? Asiantuntijan valinnassa on oleellista, saako hankkeeseen julkista tukea. Ely-keskusten rahoittamissa hankkeissa asiantuntijan pitää olla hyväksytyjen palveluntarjoajien joukossa. Puskaradio on vahva vaikuttaja. Referenssit ovat tärkeä valintakriteeri. Hyvä ”tuote” myy itse itseään. Hintalaatusuhteen pitää silti olla kohdallaan. Monet yrittäjät ovat pihejä. Konsultin koulutuksella ei välttämättä ole aina merkitystä. *Esimerkki: Raaka-Rane, paha suustaan, saa aikaan, on hyvä myymään. Ranella ei ole muodollista koulutusta, mutta homma käy.* Asiakas saattaa saada monelta konsultilta hienot käyrät, muttei varsinaista toimintaa.
5. Pk-yritysten syyt vientiin? Pakko mennä, kun kotimarkkina ei vedä. Suomessa ei kannata valmistaa kuin hyvin kapean segmentin tuotteita. Finnveran rahoittamista yrityksistä pärjäävät ne, joilla on vientiä. Vientiä harjoittavilla yrityksillä on oma tuote ja sen kilpailukyky pysyy globaalilla tasolla. Kotimarkkinoilla pysyvä yritys ei tunne todellista kilpailukykyään. Omat vahvuudet on syytä tunnistaa. Vahva paikallinen toimija nostaa kynnyksen ulkomaisille toimijoille tulla kotimarkkinoille. Toisaalta voidaan kysyä: arvostetaanko vientiyrityksiä liikaa? Pitäisi arvostaa myös kotimarkkinoilla menestyviä yrityksiä. Kyseessä on arvolaus.
6. Viennin rajoitukset? Kotimaa on turvallinen ja vähemmän kilpailtu. Halutaan pysyä mukavuusalueella ja välttää riskejä. Suomalaisilta puuttuu kunnianhimo. Saksalainen ei lopeta siihen, että talo, auto ja mökki ovat maksettuja.

Seuraavassa on joukko lauseita, joita haastateltavista yksi tai useampi käytti ilmaisemaan viennin tilaa. *Suomessa isot veturiyritykset ovat hoitaneet viennin. Pk-yritykset ovat myyneet näille ”vetureille”. Saksassa taas on vahva teollinen perinne ja välimatkat ovat lyhyitä. Ruotsalaiset ovat olleet mukana kansainvälisessä kaupassa huomattavasti suomalaisia kauemmin; Ruotsin teollinen perinne on pitkä. Suomi on syrjässä ja harvaan asuttu ja kieltämme puhuvia on vähän.*

Viennin esteenä voikin olla kielimuuri. Suomalaiset eivät osaa myydä. Olemme hyviä insinöörejä. Nykynuoret näkevät asiat toisin, heissä on potentiaalia. Nuori sukupolvi on erilainen. Suomen tilanne tulee muuttumaan. Syntyy uusia malleja ja liiketoimia. Some muuttaa osaltaan käytänteitä.

7. Menestyksen perusedellytykset? Strategian on oltava selkeä, mitä se ei useinkaan ole. Merkittävin rajoittava tekijä on usein yrityksen hallitus ja sen toiminta. Hallituksesta “lähtevät” strategia ja johtaminen. Yrityksessä pitää olla ydin, jossa on ydinosaaminen. Tähän ytimeen kuuluu myös hallitus. Ydintiimin ulkopuolella pitää olla henkilöitä, joilla on kansainvälistä osaamista ja kontakteja.

Yrityksen pitää osata kirkastaa arvolupauksensa ja ymmärtää kilpailutekijät. Tuotteiden kuvaukset ovat usein kelvot, mutta lisäksi pitää osata viestiä taloudelliset hyödyt: säästöt, rahaa, aikaa ja niin edelleen. Tarvitaan ammattimainen ote myynnistä: myyntitaitoa. Perusjohtaminen kuten laatu, tuotanto ja niin edelleen ovat yleensä hyväksyttävällä tasolla.

Terveille yrityksille rahoitusta on saatavissa. Usein vientiin lähdetään kriisin kautta, eli kotimaassa on jo jouduttu vaikeuksiin. Pk-yrityksellä pitää olla 200 000 € varattuna kansainvälistymiseen, koska prosessi kestää ainakin 1,5 vuotta. *Esimerkki: Nuori yrittäjä osti yhtä aikaa kolme konepajaa. Osto rahoitettiin velalla. Maksaakseen velkansa yritysten oli pakko panostaa vientiin heti alussa. Yrittäjä onnistui. Hän kykeni vakuuttamaan myös vanhat asiakkaat ja niiden ulkomaiset tytäryhtiöt.*

8. Edellytysten varmistus? Oleellista on tahtotila, ei niinkään miten tai millä keinoin asiat hoituvat. Julkisia ja yksityisiä palveluntarjoajia on saatavilla. Tarvitaan avoimuutta. Pitää verkottua julkisiin toimijoihin, kumppaniyrityksiin ja kilpailijoihin. Menestyjät lyövät kortit pöytään ja saavat siten muut tekemään samoin. Kannattaa liittoutua.

Rahoituksen on oltava kunnossa. Vaikeuksien kautta meneminen ei ole hyvä vaihtoehto, koska prosessi kestää helposti kaksi vuotta ennen merkittäviä tilauksia. Jos rahaa ei ole, kansainvälistyminen on suuri riski. Ensimmäiset kaupat pitää usein tehdä alennettuun hintaan. Jos yritys ei ole tehnyt kotiläksyjään, konsultin palkkaus ei auta.

9. Hyvä kansainvälistymisprosessi? Pitää olla ymmärrys omasta osaamisesta ja kilpailukyvyistä. Yrityksen on syytä keskittyä välietappeihin resurssiensa mukaan. Täytyy välttää liiallista hajauttamista. Prosessi on toimialakohtainen. Valittavan usein kotityöt ovat tekemättä. Vuodesta toiseen esitykset ovat samat, toteutus puuttuu.

Aloittavalla yrityksellä pitää olla hikipääomaa (pitkiä päiviä, valvottuja töitä ja tekoja ilman palkkaa). Niillä täytyy saada aikaan jotakin, mitä esitellä sijoittajille. Oman ryhmänsä muodostavat niin kutsutut “born to global” -yritykset. Kun on saatu aikaan demo, lähdetään esittelemään se maailmalle. Molemmissa tapauksissa tarvitaan sparrausta (strategia, hallinto, sopimusjuridiikka ja markkinatutkimukset). Kaikkien yritysten on huomioitava aikaikkuna, joka kuvitellaan usein liian lyhyeksi tai kapeaksi.

10. Hyviä ja huonoja kokemuksia? Nuoret yrittäjät ovat valmiita kansainväliseen kauppaan. Menestys on heissä. Pk-yritysten kannattaa erikoistua. Vaarallisinta on jäädä “väliin”, eli olla kykenemätön kilpailemaan tuotantotehokkuudella, eikä osata erikoistua riittävästi. Alihankkijoiden on vaikea suoraan kansainvälistyä. Toisaalta tehokas alihankkija voi kyetä imuroimaan päähankkijalta lisää töitä.

Onnistumisia:

- Vetäjät tulevat toiselta toimialalta
- Sukupolven vaihdoksen jälkeen vienti on lähtenyt käyntiin. Uusi vetäjä ei ole edellisen sukulainen
- Parhaiten onnistuneet ovat yritykset, joiden alkuperäinen idea on mennyt pieleen
- Konsultointi, jossa palkka on saatu, kun parannettu tulos on todettu
- Joskus vain palikat naksahtavat kohdalleen
- Avoimet verkottuneet yritykset onnistuvat.

Epäonnistumisia:

- Usko on loppunut kesken
- Rekrytointi on epäonnistunut
- Myyntiä on yritetty puoli vuotta ilman tulosta
- Ei ole löytynyt partneria toteutukseen
- Tiedon panttaajat eivät menesty.

11. Liiketoimintamallit? Nopeus on erittäin tärkeää: ”ellet sinä tee, joku muu tekee”. Kyky hallita ja jakaa tietoa selkeästi ja nopeasti, sekä ulkoisesti että sisäisesti. Esimerkiksi Finpro voisi olla 20 % tehokkaampi, jos tieto olisi helposti löydettävissä. Tiedon jakamisen taito on yksi tulevaisuuden menestystekijöistä.

Metalliyrietykset jäävät protopajoiksi. Pk-yrietykset eivät välttämättä osaa suunnitelmallista tuotekehitystä. Verkosto-organisaatiot ovat haaste. Ennen puhuttiin toimitusketjun hallinnasta, nyt puhutaan dynaamisista arvoverkkoista. Nyt konfiguroidaan koko ajan. Arvoketjun pätkät lähtevät yhdessä kehittämään ratkaisuja. Tarvitaan ketteryyttä, tietojärjestelmien välistä kommunikointia ja strategista muutoskykyä. Asiakkuuksien taakse pitää järjestyä nopeasti ja usein eri kumppanien kanssa (arvoketjun pätkiä muodostavat yrietykset ovat vaihtuvia). Pitää olla valmis uudenlaiseen avoimuuteen muun muassa toteuttamalla yhteisiä tuotekehityshankkeita. Business on heti globaalia. Minkälaisia kauppapaikkoja tulee B to B -rintamalle?

Team Finlandin muodostavien organisaatioiden eli Finpron, Finnveran ja Tekesin asiantuntijoille esitetyt kysymykset on esitetty Liitteessä 2B.

5.2.4 POTRAn ulkomaiset asiantuntijat

POTRAn verkostoon kuuluu kolme kokenutta ulkomaalaista konsulttia. He toimivat Ruotsissa, Espanjassa ja Kanadassa. Espanjalaisella konsultilla on myös läheiset partnerit Singaporessa ja Hongkongissa. Mainituille henkilöille lähetettiin samat englanninkieliset kysymykset. Kysymykset olivat osin samoja kuin suomalaisille haastateltaville esitetyt. Kukin ulkomaisista verkostojäsenistä vastasi kysymyksiin kirjallisesti. Tässä on syytä mainita, että he kaikki ovat toimineet useita vuosia konsultteina ja siten heidän vastauksiaan voidaan pitää erityisen luotettavina.

Asiantuntijaorganisaation haasteisiin liittyen kaikki vastaajat pitivät tärkeänä kokemusta ja verkostoja jotka luonnollisesti nivoutuvat yhteen. Kaksi kolmesta korosti selkeän mission, tavoitteiden ja fokuksen merkitystä. Kuten opettajien ja Team Finlandin vastauksissa, myös ulkomaisten konsulttien vastauksissa painotettiin referenssien merkitystä. Espanjalainen vastaaja toi esiin myös niin kutsuttuja pehmeitä arvoja kuten rehellisyyttä, luottamuksellisuutta ja sitkeyttä. Kanadalainen painotti konsultin oman aseman korostamista. ”I am a senior partner – I can make decisions on the spot, especially concerning costs. And, I am a McGill University professor.” Oman osaamisen tuominen taiten julki on varmasti hyvin tärkeää. Suomessa on kuitenkin pidettävä varansa, ettei syyllisty ylimyymiseen. Espanjalainen oli vastauksessaan jäsennellyt syyt siihen, miksi pk-yritys hakee ulkopuolista apua. Syyt ovat seuraavat:

- Väliaikaisuus: Jos kyseessä on projekti, sen toteuttaminen ulkoistamalla voi olla perusteltua
- Kustannus: Kokeneen asiantuntijan palkkaaminen osa-aikaisesti tai toteuttamaan projekti on kustannustehokkaampaa kuin palkata oma resurssi. Ulkopuolisen palkkaaminen ei niinkään kuluta resursseja yrityksen arjesta
- Objektiivisuus: Ulkopuolinen konsultti ei ole sidottu yrityksen sisäisiin tapoihin ja on täten puolueeton. Siinä kuin yrityksen omaa henkilöä voi ohjata mukavuudenhalu ja vanhat tavat, ulkopuolinen on näistä rasitteista vapaa
- Osaaminen: Pk-yritys voi tarvita juuri tietyn tyyppistä osaamista, vahvuuksia, markkinatietoa ja verkostoja, joita varten tarvitaan vahvaa kansainvälistä kokemusta ja verkostoja.

Kun tähän lisätään kanadalaisen mainitsemat nopeus ja kilpailukykyinen hinta, ovat oleelliset menestyksen elementit koossa.

Suomalaisten pk-yritysten haluttomuudelle ja varovaisuudelle vientitoiminnassa ulkomaan edustajat esittivät samoja syitä kuin kotimaan toimijat. Faktoja ovat syrjäisyys, pieni kielialue ja niin edelleen.

Kysyttäessä kunkin vastaajan oman maan markkinoille tulevan yrityksen menestystekijöitä, vastaukset eivät oleellisesti eronneet. Vastausten mukaan Pohjois-Amerikkaan aikovan on välttämätöntä paikallistua heti alussa. Erityisesti pitää varoa lähettämästä suomalaista myyntimiestä Amerikkaan. Vaarana on, että matkasta tulee lyhyt. Espanjalainen korosti tuotteen hinta-laatusuhdetta, differentioitumista sekä paikallisten normien tuntemista. Myös Espanjassa onnistuu paremmin, kun kommunikointi onnistuu paikallisella kielellä. Ruotsalainen korosti näkyvyyttä ja paikallisuutta hänkin.

POTRAn asiantuntijat korostivat samoja asioita kun opettajat sekä Finpron, Finnveran ja Tekesin edustajat. Yrityksen on työstettävä suunnitelma, selvitettävä kilpailutilanne, tutkittava tilastoja ja hankittava tarvittavat resurssit ja kyvykkyydet. Soitellen sotaan ei ole oikea lähestymistapa. Kuten espanjalainen vastaa: ”Pääsyy epäonnistumiseen on viennin aloittaminen rahapulassa, ilman selvää sitoutumista, ilman kilpailukykyistä tuotetta tai palvelua.” Syitä huonoon kilpailukykyyn voivat olla tuoteominaisuudet, hinta, standardit tai sertifiointin puute. Firmat, jotka toimivat juuri toisin omaavat huomattavasti paremmat edellytykset onnistumiseen. Yksi tapa voisi olla kanadalaisen mainitsema paikallisen toimijan hankinta. Kaikessa on syytä muistaa kulttuurierot.

Liitteessä 2C on esitetty POTRAn ulkomaisille verkostojäsenille esitetyt kysymykset.

5.3 Tulosten tarkastelua, vertailua ja analysointia

Tässä kappaleessa käsitellään erikseen pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyvien vastausten sisältöä ja toisaalta uuden KIBS-organisaation haasteita. Jälkimmäiseen tarkasteluryhmään saatuja tuloksia verrataan myös keväällä 2014 toteutetun asiakaskyselyn tuloksiin. Kyselyssä pyrittiin selvittämään ne kriteerit, joilla yritykset hankkivat asiantuntijapalveluita.

5.3.1 Pk-yritysten kansainvälistyminen

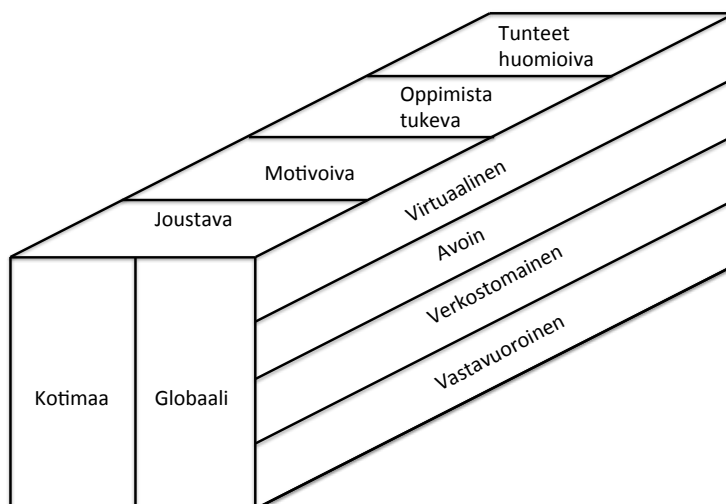
Pk-yritysten mahdollisuudet menestyä uusilla markkinoilla ovat sitä paremmat mitä paremmin yritys valmistautuu kohtaamaan uudet haasteet. Ohessa ovat haastattelujen tulokset ryhmiteltynä alaotsikoihin. Tuloksista selviää yksiselitteisesti, miten monesta

eri tekijästä pk-yrityksen kansainvälinen menestys on riippuvainen. Menestykseen ei ole oikotietä, vaikka Finnveran tuotantopäällikkö sanoikin: “Joskus vain palikat naksahtavat kohdalleen.” Pk-yritysten kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3 Pk-yrityksen viennin rajoittavat tekijät, menestyksen edellytykset ja hyvä kansainvälistymisprosessi

Rajoittavat tekijät	Onnistumisen edellytykset	Hyvä kv prosessi
Riskien välttäminen	Omistajan sitoutuminen	"Kotityöt tehty hyvin"
Mukavuusalueen turva	Hallituksen sitoutuminen	Suunnitellut askeleet
Kielitaidon puute	Liiketoimintasuunnitelma	Fokus: tuote, markkina
Vähäinen kunniahimo	Sinisen meren strategia	Selkeät välietapit
Yrityksen pieni koko	Pitkäjänteinen toteutus	Toimialakohtainen prosessi
Resurssien puute	Vahva ydinosaaminen	Hyödynnetään sparrausta
Yrityskulttuuri	Kirkas arvolupaus	Perustana markkinatutkimus
Kokemuksen puute	Kestävä rahoituspohja	Nopeasti paikalliseksi
Kansanluonne	Tarjonnalle on kysyntää	Hyödynnetään verkostoja
Suomi on syrjässä	Vahva USP	Näkyvyys varmistettu
Suomalaiset eivät osaa	Hyvä kilpailijatuntemus	
	Näkyvyys markkinoilla	
	Vaihtoehtoisia tapoja	
	Ammattitaitoiset myyjät	

Kaikilta haastatelluista kysyttiin heidän näkemyksiään tulevaisuuden liiketoimintamalleista. Tulosten perusteella voidaan todeta, että riippumatta siitä toimiiko yritys vain kotimaan markkinoilla ja / tai kansainvälisillä markkinoilla, sen on jatkuvasti kyettävä kehittämään liiketoimintamalliaan. Tulevaisuuden menestyjät ovat verkottuneita ja avoimia. Joissakin tapauksissa ratkaisu on virtuaalinen organisaatio. Työnantajien on kyettävä motivoimaan, tuettava uuden oppimista ja huomioitava työntekijöiden ja asiakkaiden tunteet. Työt muuttuvat projektiluonteisiksi. Projekteihin osallistuvat ovat yhä useammin itsenäisiä yrittäjiä. Heidän on täten itse pidettävä huoli osaamisensa kehittämisestä. Näin he pystyvät myös saamaan osaamisestaan paremman hinnan. Haastattelujen tuloksena voidaan todeta, että nämä Petersin (2004) töiden projektiluonteisuuden lisääntymiseen esittämät teesit ovat toteutumassa. Kuviossa 31 on havainnollistettu, miten eri liiketoimintamalleihin kohdistuvat aivan samat vaatimukset riippumatta siitä, toimiiko yritys kansainvälisesti tai ainoastaan kotimarkkinoilla.



Kuviossa 31 on kuvattu tulevaisuuden liiketoimintamallien riippuvuudet

Selkeästi haastattelujen tuloksissa korostuvat samat asiat kuin kirjallisuudessa. Esimerkiksi Frostin (2013) esittämät pk-yritysten kansainvälistymisen askelmerkit sisältävät valtaosan samoja elementtejä kuin tämä tutkimus. Pk-yrityksen, joka harkitsee kansainvälistymistä, kannattaa selvittää omat valmiutensa eli tuotteidensa kilpailukyky, omat kyvyt ja markkinatilanne sekä laatia selkeä tiekartta siitä, miten edetä ja varmistaa rahoitus. Kansalliset rajoitteet ovat voitettavissa verkostoitumalla kokeneiden kotimaisten ja ulkomaisten toimijoiden kanssa. Julkisia palveluja on tarjolla, mutta niitä on osattava itse suoraan tai välillisesti hakea. Kun päätös edetä on tehty, on työstettävä strategia ja budjetti sekä tehtävä toteutussuunnitelma. Tässä on syytä noudattaa TQM-periaatetta, eli what-when-where-who and how, eli mitä-milloin-missä-kuka ja miten -periaatetta. Suunnitelma ei tuota mitään: se pitää toteuttaa. Toteuttamisessa auttaa oikein valittu asiantuntija. Näitä tutkimustuloksia hyödynnetään koottaessa POTRAn kansainvälistymispalvelua kappaleissa 7.3 ja 7.4.

5.3.2 Nuoren asiantuntijayritykset haasteet

Nuorella asiantuntijaorganisaatiolla on useita kynnyksiä ylitettävänä ennen menestystä. Yritys tarvitsee näkyvyyttä ja sitä se ei yleensä saa hetkessä. Tässä kappaleessa esitetään asiantuntijayritystä koskevat ryhmitellyt vastaukset, jotka muodostavat osaltaan

perustan POTRAn toiminnoille. Erityisesti näitä vastauksia pyritään hyödyntämään POTRAn markkinoinnissa ja sen palvelutuotteiden erottuvuuden varmistamisessa.

POTRA ei halua olla perinteinen asiantuntijaorganisaatio, eikä se halua olla perinteinen konsulttiyritys. Kuten yrityksen koko nimi, POTRA Nordic Industry Solutions kertoo, POTRA on ratkaisuyritys. Asiakkaiden ongelmien ja haasteiden ratkaiseminen edellyttää näiden syvällistä ymmärtämistä. Tutkimukseen perustuvat nuoren asiantuntijaorganisaation menestystekijät on ryhmiteltyinä esitetty taulukossa 4.

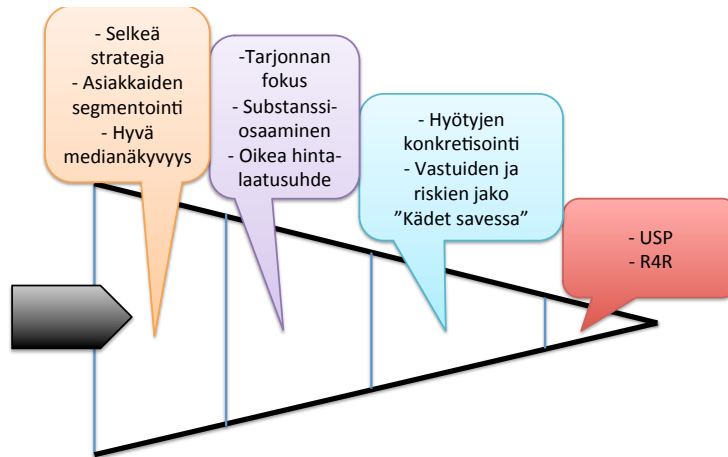
Taulukko 4 Asiantuntijayrityksen menestystekijät

Strategiset	Laadulliset	Viestinnälliset	Osaamiset
Missio	Uskottavuus	Selkeä & helppo	Referenssit
Visio	Luottamus	Some:n käyttö	Räätälöinti
Fokus	Henkilökemia	"Kädet savessa"	Substanssi
Arvolupaus	Kokemus	Keskusteleva	Verkostoituminen

Tutkimuksen mukaan merkittävimpiä menestystekijöitä ovat verkostot, referenssit ja uskottavuus. Yrityksellä on syytä olla selkeä visio, missio, fokus ja sen on kyettävä määrittämään arvolupauksensa. Laadullisia tekijöitä ovat uskottavuus ja luottamus. Ellei niitä ole, kynnys menestykseen jää ylittämättä. Yrityksen viestin on oltava selkeä ja riittävän yksinkertainen. Viestinnässä on syytä korostaa substanssiosaamista ja kokemusta. Tavoitteena on löytää keinot kompensoida referenssien merkitys, sillä niitä ei välttämättä ole. Uuden asiantuntijayrityksen haasteita ovat:

- referenssien puute
- tunnettuus
- päästä alkuun
- partneriverkon rakentaminen
- järkevien toimeksiantojen saanti.

Yrityksen erottuminen vaatii määrätietoista työtä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että POTRAn arvolupaus R4R on massasta poikkeava ja siten mahdollinen USP (Unique Selling Point). Tätä konseptia on syytä kehittää siten, että siitä muodostuu todellinen kuvion 32 mukainen keihäänkärki. Kuviossa on koottuna myös muut, tutkimuksessa esiin nousseet erottautumistekijät.



Kuvio 32 Uuden asiantuntijapalvelun erottumistekijät ja keihäänkärki

Tarve ja kyky erottua auttavat myös parantamaan uskottavuutta ja mahdollistavat tehokkaamman verkostoitumisen. Selkeä ja rajallinen verkosto on helpompi rakentaa kuin yleisverkosto, jossa toimijoita on mies ja koira -konsulteista BCG-luokan toimijoihin. Millä perusteella pk-yritykset valitsevat asiantuntijapalvelun tuottajan? Syitä ovat:

- sopivat referenssit
- puskaradio
- asiantuntija on tunnettu
- oikea hinta
- erilainen liikeidea
- mahdollisuus julkiseen tukeen
- suosittelijan lausunto
- nopeus.

Haastattelujen tulokset korreloivat hyvin POTRAn työpajan tulosten kanssa. Yksi vaikuttava tekijä jota haastateltavat eivät maininneet, on asiantuntijan ulkoinen olemus. Tämä vaikuttaa niin sanottuun ensivaikutelmaan, joka on usein ratkaiseva henkilökemian perusta. Ihminen muodostaa käsityksen toisesta henkilöstä noin kuudessa sekunnissa. Kerran muodostunutta käsitystä on vaikea muuttaa. Toinen tekijä joka kaikilta suomalaisilta jäi huomioimatta, on nopeus. Kuten kanadalainen Steve Letovsky sanoi: “SMEs

are always in a rush.” Mitä tulee hinnoitteluun, vaikuttaatulosten mukaan Pohjois-Amerikassa hinnalla olevan enemmän merkitystä kuin esimerkiksi Ruotsissa. Tämä on syytä huomioida POTRAn verkoston tarjouksissa.

5.3.3 Vertailua kyselytutkimuksen tuloksiin

Haastattelujen tulokset korreloivat hyvin myös aiheesta tehdyn opinnäytetyön kanssa. Kangasperko (2014) on tutkinut opinnäytetyössään yritysten ostokäyttäytymistä asiantuntijapalvelujen hankinnoissa. Hän lähetti tutkimuskysymykset 6296 vastaajalle ja sai toteutuneeksi otoskooksi 431 vastausta. Tutkimuksen tuloksia voidaan erittäin hyvin hyödyntää tässäkin opinnäytetyössä, koska kysymykset vastaavat juuri relevantteihin kysymyksiin.

Tutkimuksesta selvisi, että alle kolmen kuukauden pituisiin hankintaprosesseihin osallistuu pääasiassa 1–5 henkilöä, 4–12 kuukauden pituisiin hankintaprosesseihin 3–10 henkilöä ja yli 12 kuukauden prosesseihin yli 11 henkilöä. Hankinnan kestolla ja osallistujien määrällä on selkeä yhteys.

Tutkimuksessa selvisi myös, että alku- ja välivaiheessa toimittajaehdokkaita on keskimäärin kolme. Tarjousvaiheen lopussa ehdokkaita on jäljellä kaksi. Tulosten perusteella havaittiin, että hankinnan arvon kasvaessa potentiaalisten toimittajien määrä kasvaa.

Tutkimuksen mukaan vastaajat pitivät referenssejä tärkeimpinä toimittajien verkkosivuilta löytyvinä tietoina hankintapäätöksiensä tueksi. Niitä ja asiakkaiden kommentteja pitää tärkeimpänä 72,2 % vastaajista, 65,4 % arvostaa tietoja palveluista ja ratkaisuksista yhtenä tärkeimmistä päätöksen kriteereistä ja 32,9 % arvostaa kuvauksia toimintatavoista ja prosesseista. 29,0 % pitää tärkeänä hinnoitteluinformaatiota ja vain 20,6 % pitää kuvauksia palvelun hyödyistä yhtenä tärkeimmistä tiedoista. Näitä tutkimustuloksia POTRAn kannattaa hyödyntäämuun muassa päivittäessään kotisivujaan.

Jos aikaisempaa kokemusta ei ole tietystä palveluntarjoajasta, yrityspäätäjät haluavat tutkimuksen mukaan (Kangasperko 2014) näyttöä siitä, että muut asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä palveluntarjoajaan. Erään vastaajan sanoin: ”Omat tai kollegoiden hyvät tai huonot kokemukset palveluntarjoajan toiminnasta vaikuttavat merkittävästi hankinta-

päätökseen.” Monet vastaajat luottavat kumppanin valinnassa tutkittuun asiantuntijatie-
toon, mutta osa tekee päätökset “fiilis pohjalta” sekä myyntiprosessin aikana saadun
mielikuvan pohjalta. Joitain lainauksia ovat: ”Asiantuntijan uskottavuus paranee, kun
hän ei tarjoa kaikkea kaikille. Asiantuntijan on perehdyttävä perusteellisesti yrityksen
toimintatapaan ja räätälöitävä tarjontansa kohdekohtaisesti.”; “Palvelun tarjoajalla pitää
olla riittävästi osaamista ja resursseja. Hyvän kumppanin ei välttämättä tarvitse olla hal-
vin.”; “Jos tuntuu, että myyjä tietää enemmän kuin minä, niin vakuutun.” Nämä tulokset
siis vahvistavat osaltaan, että tähän opinnäytetyöhön haastatellut asiantuntijat tietävät,
mistä puhuvat. Lisäselvityksiä asiakkaiden arvostuksista ei tarvita.

5.4 Työpaja 2 ja yhteenveto

Työpaja 2 järjestettiin Tampereella 4.12.2014. Siihen osallistuivat samat kolme POT-
RAn asiantuntijaa kuin työpajaan 1. Tutkija toimi itse työpajan puheenjohtajana ja val-
mistelijana. Tutkija alusti työpajan esittelemällä tutkimuksen siihenastiset tulokset.

Työpajassa verrattiin haastattelujen tuloksia tutkijan keräämiin taustatietoihin ja opin-
näytetyön teoriaosioon. Erityistä huomiota herättivät Suomen vientiteollisuutta koskevat
tiedot ja Suomen pk-sektorin vertailu muihin EU-maihin. Vaikka Suomi on syrjässä,
yrityksemme ovat pieniä ja kielemme on vaikea, meidän pitäisi pystyä parempaan.
POTRAn kompetenssien todettiin sopivan erittäin hyvin edistämään pk-yritysten kan-
sainvälistymistä. Merkittäviä haasteita ovat yritysten kyvykkyyksien ja kansainvälisty-
misvalmiuksien arviointi sekä realistisen vientistrategian suunnittelu ja implementointi.
Työpajassa todettiin vielä, että vienti onnistuu vain kovalla työllä ja harjoittelulla.

Pk-yritysten kansainvälistymisen onnistumisen kannalta on hyvin oleellista, että yrityk-
sen omistajat ja hallitus ovat vahvasti sitoutuneet yrityksen kansainvälistymisohjelmaan.
Ellei näin ole, yrityksen toimivan johdon on erittäin vaikea vakuuttaa työntekijät, toi-
mittajat ja muut sidosryhmät yrityksen pitkäjänteisestä sitoutumisesta. Suomalaiset pk-
yritykset ovat pieniä ja ne tyytyvät usein olemassa olevaan toimintaympäristöönsä. Kui-
tenkin globaali kilpailu on kohdattava ennemmin tai myöhemmin. Kun pk-yrityksen
tulokunto on hyvä, se saa helposti rahoitusta kansainvälistymiseen. Yrityksen on kui-
tenkin huomioitava, että uusien asiakkaiden saaminen kestää usein 1,5–2 vuotta. Tuona

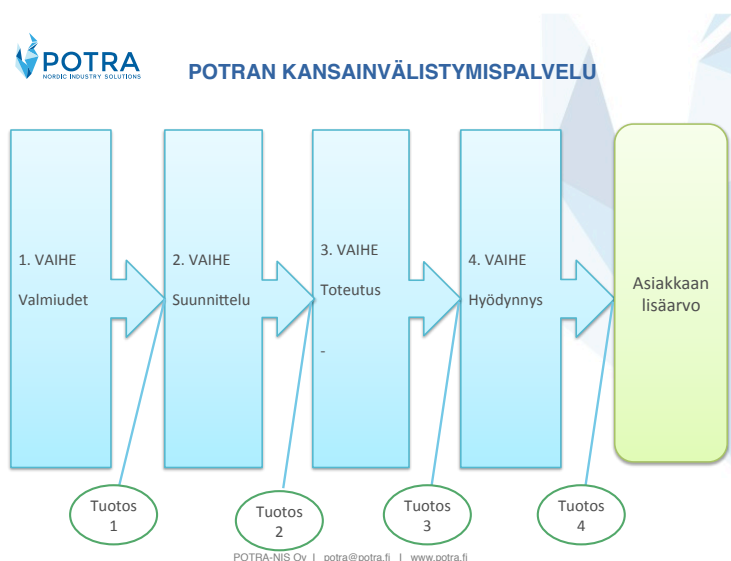
aikana kansainvälistyminen on nähtävä investointina. Tutkimustulosten hyödyntämistä on käsitelty luvussa 6.4 Kansainvälistymispalvelu.

Ensimmäisessä työpajassa esiin nousseet uuden asiantuntijayrityksen menestystekijät saivat vahvistusta haastatteluista ja kyselytutkimuksesta. Uuden asiantuntijaorganisaation suurin haaste on tunnettuus ja referenssien puute. Kompensoidakseen tämän ongelman asiantuntijayrityksen on oltava näkyvillä, sen on erottauduttava kilpailijoistaan ja ehkä ”ostettava” referenssit. Toisin sanoen yrityksen on tarjottava palvelujaan erityisehdoin. Yritys tarvitsee sekä USP:n että UEP:n eli ainutlaatuisen myyntiargumentin ja palvelun ainutlaatuisen toteutustavan.

Työpajassa työstettiin tutkijan kehittämää palvelumallia. Malli sisälsi jo tässä vaiheessa kaksi prosessia, joista ensimmäinen on lähinnä POTRAn sisäiseen käyttöön tarkoitettu Asiakashankintaprosessi, ja toinen on tutkimuksen tavoitteena oleva Kansainvälistymisprosessimalli.

Asiakashankintaprosessiin liittyen työpajassa käytiin vapaamuotoista keskustelua. Varsinaisia muutosehdotuksia ei tähän prosessiin tehty. Kansainvälistymisprosessia käsiteltiin mallin neljän eri vaiheen mukaisesti. Kuviossa 33 on esitetty palvelumallin perusrakenne. Mallin vaiheet ovat samat kuin opinnäyttetyössä on aikaisemmin esitetty:

1. Valmistelu, 2. Suunnittelu, 3. Toteutus, ja 4. Hyödyntäminen.



Kuvio 33 POTRAn kansainvälistymispalvelun prosessimalli

Valmisteluvaiheeseen ei esitetty mainittavia muutoksia. Suunnitteluvaiheeseen tehtiin kuusi muutosesitystä. Toteutusvaiheen esitykseen tehtiin yksi muutos koskien asiakkaan osallistumista. Hyödyntämismuutoksen prosessikuvauksen todettiin olevan selväpiirteinen ja valmis.

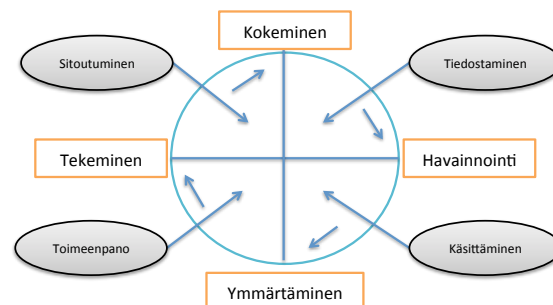
Jokaisen vaiheen jälkeen on vuorossa ”portti”. Sen ajatuksena on, että kunkin vaiheen tulokset mitataan ja kun tietyt kriteerit täyttyvät, yritys etenee seuraavaan vaiheeseen.

6 PALVELUTUOTTEEN MALLINNUS

Tässä luvussa käydään dialogia kirjallisuudessa esitettyjen palvelujen tuotteistamiseen, kehittämiseen ja johtamiseen liittyvien väittämien ja ehdotuksien sekä POTRAn liiketoimintamallin, tehtyjen valintojen ja ratkaisujen välillä. Luvun alussa pääpaino on Sipilän (1995) esittämissä väittämässä ja teeseissä. Niistä tarkastelu siirtyy Parantaisen ja Apusen (2011) esittämiin näkökohtiin ja ”tuotteistajan käskyihin”. Lopussa tarkastellaan palvelumalleja, liiketoimintoja ja niiden johtamista verkossa Helanderin ym. (2013) johdattamana. Luvussa 6.4 havainnollistetaan vertauskuvallisesti POTRAn kv-palveluprosessin toimintaa.

6.1 Palvelujen tuotteistaminen

Asiantuntijaorganisaation aloittaessa palvelujen tuotteistamisen, ensimmäinen ja tärkein asia on selkiinnyttää oma asiakas- ja tuotestrategia. Asiantuntijapalveluissa kohdataan ainutlaatuisia tilanteita, joissa ratkaisujen tulee olla hyvin asiakaslähtöisiä (Sipilä 1995, 16). Sipilän mukaan asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on usein työmenetelmien sekä työprosessien kehittämistä ja erilaisten puitteiden sekä struktuurien luomista tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle. Sipilä jatkaa sanoen, että asiantuntijayritys on oppimisorganisaatio, ”oppimiskone”. Oppimisen kehittäminen on sen keskeinen ydinosaamisalue. Tehokkaaseen oppimiseen vaaditaan kuviossa 34 esitetyt neljä vaihetta.



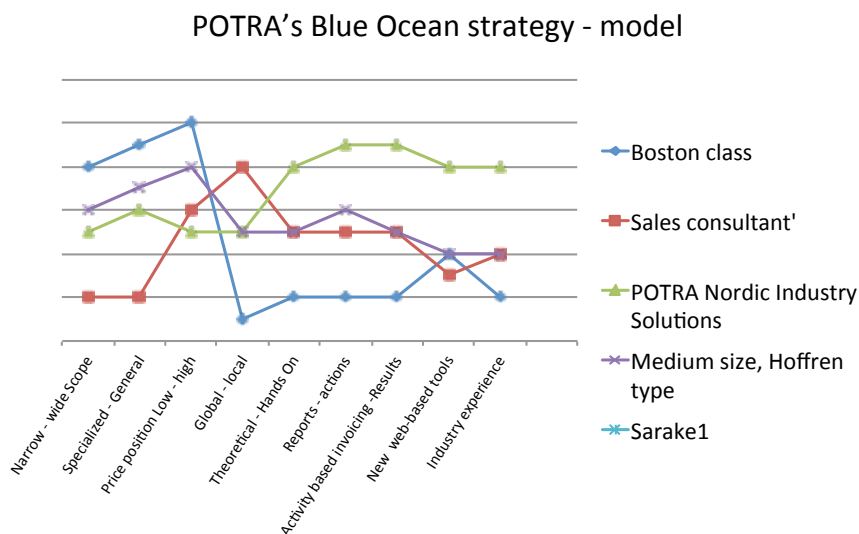
Kuvio 34 Kokemuksellinen oppiminen Wareing (2002) mallista mukailten

Kokemusta seuraa havainnointi ja pohtiminen. Nämä johtavat käsitteiden muodostamiseen, oletuksiin ja ymmärtämiseen. Käsitteiden eli teorian oikeellisuus varmistetaan kokeilemalla (Wareing 2002). Oppiminen on jatkuva prosessi.

Asiantuntijayrityksen sisäisten arvostusten pitäisi lähteä siitä, että ei ole arvokkainta pystyä itse tekemään jotain kerran, vaan tulisi pystyä kehittämään uutta ja siirtämään oppimansa muille (Sipilä 1995, 18). Tuotteistaminen on erinomainen apuväline tiedon-siirrossa. POTRAn asiantuntijat ovat tietoisia tästä haasteesta. Heille on ominaista halu auttaa muita ja siirtää omaa osaamistaan muille. Usko omaan osaamiseen on niin vahva, että yritys kehittää ansaintamallia, jossa asiakas maksaa vasta tuloksesta. Tähän liittyy luonnollisesti useita riskejä, eikä niistä vähäisin ole se, että toimeksianto ei onnistu asiakkaasta riippuvasta syystä. Kuten Sipiläkin toteaa, tuotteistetun palvelun hinnoittelu on helpompaa. Tuotteistus mahdollistaa ainakin jonkinasteisen kiintohinnoittelun. Esimerkiksi asiakasyrityksen liikevaihdon tai henkilöstömäärän mukaan POTRA voisi hinnoitella pk-yrityksen kansainvälistymiskyvyn valmiuksien arvioinnin.

Tuotteistettujen tuotteiden hinnoittelu mahdollistaa muun kuin aikaperusteisen veloituksen. Laskutuksessa on saatava takaisin tuotteistamiseen käytetty työpanos, jonka takaisinmaksu jakautuu useammalle asiakkaalle. Tämä parantaa asiantuntijayrityksen kilpailukykyä.

Tuotteistaminen pakottaa osaltaan POTRAa selkiinnyttämään strategioita ja toimintojaan. POTRAn strategiaprosessissa yrityksen tarjoamat palvelukokonaisuudet on määritetty. Kuviossa 35 on esitetty POTRAn Sinisen meren strategia, joka ei kuitenkaan vielä riitä selkeyttämään yrityksen tahtotilaa.

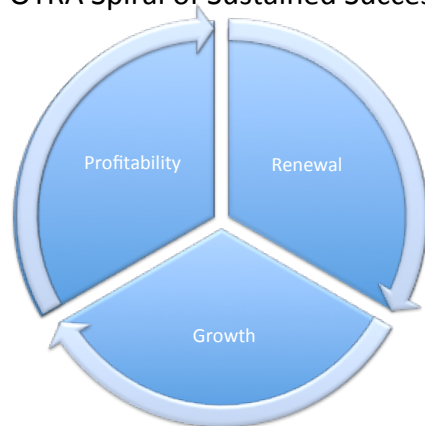


Kuvio 35 POTRAn Sinisen meren strategia

Lisäksi POTRAn perustajat ovat työstäneet NABC (Need, Approach, Benefit, Competition) -analyysin, jonka avulla he ovat analysoineet kilpailuympäristöään. Yrityksen strategiana on fokuoitoia teknologiateollisuuteen ja tarjota asiakkaille teollisuuden palveluihin, kansainvälistymiseen ja tuotekehitykseen liittyviä palveluja.

Nämä palvelut voidaan järjestää ikään kuin yhden kattavan varjon alle. Tämä varjo on nimeltään elinkaari palvelut. Kuten Sipiläkin toteaa (Sipilä 1995, 21): "Tuotteistus merkitsee suunnitelmallisempaa toimintaa ja usein resurssien keskittämistä strategisiin asioihin henkilökohtaisista ambatioista lähtevän puuhastelun sijaan. Siten yrityksen mahdollisuudet markkinoilla paranevat." Tuotteistaminen auttaa yritystä pääsemään onnistumisen kehälle. POTRAn onnistumisen kehä on havainnollistettu kuviossa 36.

POTRA Spiral of Sustained Success



Kuvio 36 POTRAn onnistumisen kehä

Palvelu syntyy palvelujen tuottajan ja asiakkaan vuorovaikutuksesta. Palveluja ei voi varastoida. Sipilän (1995, 24) mukaan asiantuntijoita leimaa toimintakeskeinen ajattelu-tapa; on kasa osaamista, jota hyödynnetään omassa toiminnassa. Asiakkaan hyötyyn pyrkiminen on monelle asiantuntijalle vierasta. Tämän virheen POTRA haluaa välttää ja siksi se pyrkii tarkoin selvittämään millaisia ongelmia asiakas voi kohdata ja ottaa nämä opit huomioon palvelujensa tuotteistamisessa. Asiakas ei ole aina oikeassa, mutta asiakas on aina asiakas. Tämä perustotuus palvelutarjoajan on pidettävä kirkkaana mielessään.

Asiakas ei aina tiedä mitä tarvitsee, eikä tunnista omia kyvykkyyksiään. Hän ei välttämättä kykene tekemään täsmällistä tilausta, koska ei pysty analysoimaan tarpeitaan. Tämä POTRAn on huomioitava ja sisällytettävä palvelutuotteeseensa selvitys asiakkaan tarpeesta. Sipilä (1995, 28) korostaa, että tarvemääritys on usein kaikkein vaativin palvelutuotteen osa. Palvelujen tuottajat kokevat usein, että diagnoosia ei arvosteta eikä siitä olla valmiita maksamaan. Mennessämme lääkäriin olisimme kovasti hämmentyneitä, jos lääkäri määräisi lääkkeitä ilman diagnoosia. Nykyisin voi tosin saada diagnoosin syöttämällä sairauden oireet tietokoneohjelmaan. Vastaavia ohjelmia on kehitetty myös arvioimaan yritysten valmiutta kansainvälistyä. Miten hyvin tällainen diagnoosi toimii, jää tämän opinnäytetyön osalta selvittämättä. Voimme kuitenkin kysyä, vakuuttuuko asiakas ilman, että asiantuntija omakohtaisesti paneutuu yrityksen tilanteeseen?

Pk-yritys tuskin ostaa asiantuntijapalvelua, ellei siihen ole tarvetta. Asiantuntijan työn lopputulos on asiakkaalle tärkeä. Tyypillisesti konsultti tuottaa toiminnastaan raportin,

jonka perusteella asiakas toteuttaa jonkin hankkeen tai toimenpiteen. POTRA haluaa erottua muista. POTRA pyrkii pitkäaikaisiin toimeksiantoihin, joissa hanke myös toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Jos haetaan analogiaa lääkärikäyntiin, voidaan ajatella, että lääkäri (tai hoitaja) lähtee potilaan kanssa apteekkiin, annostelee lääkkeen ja hoitaa asiakasta koko lääkekuurin ajan. Kun kuuri loppuu, lääkäri ja asiakas toteavat yhdessä, miten hoidossa onnistuttiin.

Kuten Sipiläkin (1995, 36) toteaa, ensimmäinen tuotekuvausversio on todennäköisesti puutteellinen. Tuotteistustyössä voi ilmetä osaamispuitteita, jotka pitää tavalla tai toisella korjata. Lopputuotteen pitää olla ainutlaatuinen ja selkeä. Tuotteen selkeyttä voi koestaa esimerkiksi kertomalla siitä täysin kohdemarkkinoiden ulkopuolisille tahoille ja testata ymmärtävätkö he, mistä on kyse.

6.2 Tuotteistamisessa huomioitavia näkökohtia

Parantainen ja Apunen (2011) esittelevät kirjaansa *Tuotteistaminen 2* seuraavasti: “Käsittelemme tässä kirjassa tuotteistamisen, myynnin ja markkinoinnin ongelmia, jotka eivät ratkea insinöörimäisellä prosessiajattelulla. Kerromme miksi alitajunta päättää useimmat asiat puolestamme. Se on ajatus, jota logiikkaansa ja järkeensä luottavan asiantuntijan on mahdottoman vaikea hyväksyä.” Tämä on POTRAn asiantuntijoidenkin haaste. Vaikka POTRAn tyyppisen insinöörivetoisen yrityksen asiakkaatkin ovat usein insinöörejä, nämä asiakkaat tekevät päätöksiä, joissa tunteet ovat vahvasti läsnä (Korhonen 2011). Lisäksi POTRAn on syytä huomioida haloilmiö, jokatarkoittaa sitä, että yleisvaikutelma peittää kaiken muun alle. Ihmisten, palvelujen ja tuotteiden todelliset ominaisuudet hämärtyvät ja sekoittuvat keskenään. “Kallis tuote on hyvä, halpa puolestaan huono” (Parantainen & Apunen 2011, 13). Tämä selittää ainakin osin myös Mersu-ilmiön. Mersu on kallis ja se koetaan laadukkaaksi autoksi, vaikka jotkin sen mallit ovat olleet hyvinkin vika-alttiita. “Tämä menee vaihtoon heti, kun takuu-aika loppuu.” Mersu-taksin kuljettaja vastasi kysymykseeni “Miten on Mersu toiminut?” Haloilmiöön kuuluvat myös kielivirheet. Kielivirheet ovat vaarallisia ja tehokkaita. Niiden avulla asiantuntijat tappavat orastavia asiakassuhteita erittäin usein (Parantainen & Apunen 2011, 18). Haloilmiötä läheisesti muistuttava mekanismi on kameleontti-ilmiö. Sen mukaan ennakkokäsitys toisesta ihmisestä saattaa vaikuttaa ilman, että sitä edes huomaa. Parantainen referoi Brafmaneita (2011, 23): “Myyjän ja asiantuntijan kannattaa pohtia

kameleontti-ilmiötä. Jos nimittäin päättää etukäteen, että asiakas on huono, ennakkoluulo saattaa muuttua todeksi.”

Henkilöittäminen on asiantuntijoiden keskuudessa klassinen tapa käyttää haloilmiötä hyväkseen. Yritys saa kasvot ja äänen. Asiantuntijoiden asiakkaat janoavat vahvoja näkemyksiä ja mielipiteitä (Parantainen & Apunen 2011). Kun entinen kehonrakentaja Arnold Schwarzenegger (AS) kävi Suomessa luennoimassa lokakuussa 2014, monet suomalaiset olivat valmiit maksamaan yli 600 euroa AS:n viestistä: ”Luo visio, usko itseesi ja ole ahkera.” Parempaa esimerkkiä henkilöityneestä haloilmiöstä on vaikea löytää. Parantaisen ja Apusen (2011) esittämä Tuotteistajan ensimmäinen käsky kuuluu näin: ”Mitä tahansa myytkin, myy ensin asiantuntemuksesi.”

Mikä on ehdotuksen tai tarjouksen merkitys? Parantainen ja Apunen (2011) havainnollistavat hyvin, miten palaveriin valmistautunut saa yleensä muidenkin osallistujien ajatukset haluamaansa suuntaan. Se henkilö, joka palaverin alussa heittää seinälle PowerPoint-esityksen, ”määrää” mistä keskustellaan. Edellisten mukaan tämä on helppo testata esittämällä yleisölle kaksi yksinkertaista kysymystä:

1. Mitä tästä esityksestä puuttuu?
2. Miten muuttaisitte tämän esityksen rakennetta?

Parantainen jatkaa, että enintään yksi kymmenestä osaa ehdottaa edes jotain. Etukäteen päätetty jäsenyys uppoaa kuulijoihin sellaisenaan. Jos vielä sisällytät ehdotukseesi yhden ilmiselvän virheen, ryhmän jäsenet äkkäävät sen heti. Kun he purkavat tarmonsansa tuohon virheeseen, tärkeät asiat menevät läpi sellaisenaan. Parantainen ja Apunen (2011) neuvovat tarjoamaan asiakkaalle kokonaisuutta, josta hän joutuu aktiivisesti pudottamaan epämieluisat vaihtoehdot pois. Jos ehdotus on ennalta mietitty ja useaan otteeseen testattu formaatti, asiakkaan on vaikea muuttaa sitä ilman hyviä perusteluja. Jos asiantuntija marssii tapaamiseen valkoinen paperi kourassa, hän huomaa pian, että asiakas keksii yllättäviä tavoitteita tai vaihtoehtoisesti asia ei etene lainkaan.

Esimerkkitapaus! Pk-yrityksen toimitusjohtajan puhelin soi. Soittajan numero oli tuntematon. Hetken epäroityään toimitusjohtaja vastasi. Soittaja esittäytyi kertoen olevansa myyntikouluttaja ja pyysi tapaamisaikaa. Koska yrityksen myyntiresurssit ja ehkä taidotkin olivat rajalliset, toimitusjohtaja suostui tapaamiseen. Joitakin päiviä myöhemmin

kouluttaja ja toimitusjohtaja tapasivat pk-yrityksen tiloissa. Kouluttaja esittäytyi ja esitti yritykseen liittyviä kysymyksiä. Toimitusjohtaja kertoi yrityksen tavoitteista ja haasteista. Kouluttaja innostui ja pyrki sopimaan myyntikoulutuksen järjestämisestä. Toimitusjohtaja ei suostunut sitoutumaan mihinkään, mutta lupasi harkita asiaa. Sovittiin, että kouluttaja palaa asiaan. Seuraavan kolmen kuukauden kuluessa kouluttaja soitti kahdesti ja ehdotti koulutuksen järjestämistä. Toimitusjohtaja ei suostunut, koska hän ei ollut vakuuttunut kouluttajan taidoista. Johtaja oli ehkä tavallista varovaisempi, koska oli hiljattain järjestänyt henkilökunnalle projektien johtamiskoulutusta, jossa kuulijat osasivat asian paremmin kuin kouluttaja.

Noin kolme kuukautta ensitapaamisesta myyntikouluttaja soitti ja pyysi tapaamista, koska hän oli sattumalta paikkakunnalla. Toimitusjohtaja suostui. Kun myyntikouluttaja saapui, toimitusjohtaja pyysi kyytiä toiselle paikkakunnalle, johon tiesi kouluttajan olevan menossa. Kyyti järjestyi. Käytännössä koko matkan toimitusjohtaja pyrki selvittämään kouluttajan osaamista. Perille saavuttaessa johtaja oli aika varma, että kouluttajan kompetenssit olivat korkeintaan välttävät. Johtaja pyysi kouluttajaa tekemään esityksen siitä, miten koulutus pitäisi järjestää ja miten varmistetaan tavoitteisiin pääsy. Samalla sovittiin uusi tapaamisaika, jolloin kouluttajan piti esittää suunnitelmansa. Tuossa tapaamisessa kouluttajalla oli mukanaan yhdelle A4-ruutupaperille hahmoteltu koulutussuunnitelma, jota hän ei halunnut näyttää. Tapaaminen päättyi lyhyeen. Viikko tapaamista kouluttaja soitti jälleen toimitusjohtajalla ja kysyi, miten asia etenee. Toimitusjohtaja joutui sanomaan kouluttajalle selkokielellä: ”Sinulta emme osta mitään koulutusta, koska osaamisesi ei vakuuta.” Tämän jälkeen keskustelu päättyi happamissa tunnelmissa.

Ensivaikutelmaan liittyen vanha sanonta, ”niin on kuin miltä näyttää” pitää usein paikkansa. Parantainen ym. (2011, 57) ovat listanneet haloilmiön mukaisesti asiakkaan riskiksi kokemat ominaisuudet:

- vetelä kädenpuristus
- halpa käyntikortti
- epäsiisti olemus
- savuttava autoromu
- sotkuinen työpöytä
- syrjäinen osoite

- materiaalin paino- kielivirheet
- puuttuvat tai suttuiset esitteet
- myöhästymisen
- puhelin, johon ei vastata
- huonosti toimivat prosessit
- yrityksen pienuus tai nuoruus
- loputtomat selittelyt ja epävarmuudet.

Näihin kaikkiin paitsi yhteen POTRAn asiantuntijat voivat vaikuttaa. Yrityksen ikää on kuitenkin vaikea keinotekoisesti kasvattaa. Yksi tapa voisi olla tavalla tai toisella yhdistyminen jo pitkään markkinoilla toimineen yrityksen kanssa.

Kuten luvussa 2.9 todettiin, tarjous on yksi merkittävimmistä keinoista vakuuttaa asiakas tekemään ostopäätös. Parantainen korostaa myös tarjouksen merkittävyyttä kirjoittamalla: ”Asiantuntijan tarjous on yksi yleisimmistä välineistä, joilla asiantuntijat kylvävät pelkoa asiakaskuntaan. Syynä on yksinkertaisesti virheen pelko.” Millainen sitten on hyvä tarjous? Ohessa on Parantaisen ym. (2011) kahdeksan kohdan määritelmä:

1. Erotu kilpailijoista. Olipa palvelusi kuinka hyvä tahansa, siinä olisi syytä olla edes joitain kilpailijoista erottuvia piirteitä.
2. Ilmoita yksiselitteinen hinta. Kiinteä ja helppotajuinen hinta on lähes aina paras. Sellaista tuskin pystyy antamaan, ellei ole miettinyt tarkasti sisältöä.
3. Kerro mitä tarjous todella sisältää. Sisällytä tarjoukseen myös lista asioista, joita se ei sisällä.
4. Anna jämäkkä takuu. Takuu on kaikkien riskinpoistajien äiti.
5. Tapa vastaväitteet kehtoonsa. Tartu härkää sarvista ja käsittele asiakkaan vastaväitteet jo ennen, kuin hän niitä on esittänyt. Tässä voi käyttää FAQ “frequently asked questions” tapaa.
6. Käytä hyvää kieltä & Varmista ulkonäkö & Toimita nopeasti.
7. Kertaa hyödyt. Mikä tahansa hinta näyttää kalliilta, jos siihen liittyvät hyödyt unohtuvat.
8. Näytä tärkeysjärjestys. Tarjous on hyvä purkaa A4-arkiksi ja liitteiksi.

Tuotteistajan toinen, Parantaisen toisesta käskystä muokattu käsky, kuuluu: “Tuotteista asiakkaallesi ehdotus, joka auttaa häntä päättämään. Keskity muutamiin kärkipalveluihin.”

Auktoriteetin mahti on vahva. Kuten Parantainen ja Apunen (2011, 68) edelleen toteavat, jo antiikin kreikkalaiset oivalsivat, että puhujan persona ratkaisee sen, miten tehokkaasti hänen sanomansa menee perille. Ennestään tuntemattoman asiantuntijan on tärkeää todistaa, mihin hänen auktoriteettinsa perustuu.

POTRAn tapauksessa tämä on tehtävissä selkeillä ja kuvaavilla CV:illa. Asiantuntijan ikä, ulkonäkö, kirjoitus- ja puhetyyli, elekieli ja maneerit vaikuttavat yllättävän paljon. Erityisesti ikä on merkittävä auktoriteetin mittari. Elekieltä voi oppia tulkitsemaan muun muassa osallistumalla NLP-koulutukseen. Kuten Parantainen ym. (2011, 69) toteavat: “Jos ystävät, tutut tai kollegat suosittelevat asiantuntijaa, hän on ilman muuta alansa auktoriteetti. Kukapa haluaisi riskeerata oman maineensa suosittelemalla luuseria.” Oikeastaan kaikki auktoriteetin tunnusmerkit liittyvät ulkoisiin asioihin.

Parantainen ja Apunen (2011) viittaavat tutkimuksiin, joiden mukaan suomalaiset ovat alamaisia. Tutkimusten mukaan uskomme viranomaisiin, poliisiin ja auktoriteetteihin muita eurooppalaisia enemmän. Osaltaan tämä suomalaisuus vaikuttanee pk-yritysten haluun ja kykyyn kansainvälistyä, vaikka yrittäjät ovatkin keskivertokansalaisia rohkeampia. Yrittäjien kanssa viestiessään asiantuntijan ei kannata esiintyä kovin itsevarmasti, jos hän haluaa olla vakuuttava. Liika itsevarmuus voi ärsyttää kuulijaa. Tuotteistajan kolmas käsky: “Rakenna asiantuntijoille auktoriteetin tunnusmerkit. Asiakas haluaa tulla johdetuksi.”

Lauman paine ohjaa toimintaa. Kopiointi ja toisten peesaaminen on maailman yleisin strategia. Samalla se on yksi surkeimmista. Parhaat yrittäjät tai johtajat pärjäävät juuri siksi, että he uskaltavat uida vastavirtaan. (Parantainen & Apunen 2011, 99.) Ei tarvitse kuin lukea Applen Steve Jobsin (Isaacson 2011) tai General Electricin entisen johtajan Jack Welchin (Welch 2001) elämäkerrat vakuuttuakseen erilaisuuden voimasta. Tavallisen tallaaajan on syytä muistaa Thomas Watsonin neuvo: “Jos haluat menestyä, tuplaa epäonnistumisesi määrä.” Hyvä strategia erottuu muista. Onnistumisen merkki on, kun kilpailijat alkavat vähätellä tekemisiäsi.

Parantainen ja Apunen (2011, 115) summaavat näin: “Kun joku tarvitsee kirvesmiestä, hän kysyy ensimmäiseksi tuttaviltaan, osaisiko joku heistä suositella hyvää ammattilaista.” Referenssien on tarkoitus osoittaa, että yritys on saanut hankituksi tyytyväisiä asiakkaita. Autenttisilta näyttävät suositukset ovat myynnin kannalta tehokkaimpia. Uudet asiakkaat haluavat varmistua, että joku muu on ostanut ennen häntä.

Tuotteistajan neljäs käsky on: Kerro asiakkaalle, mitä muut hänen kaltaisensa ovat tehneet sekä erotu kilpailijoistasi. Erottuakseen kilpailijoista POTRA tarjoaa:

- **Uuden tavan** hankkia asiantuntijapalveluja. POTRA antaa potentiaaliselle asiakkaalle mahdollisuuden **'testata' osaamista ja asiantuntemusta**, ennen kuin asiakas sitoutuu kehittämishankkeeseen.
- **Joustavamman ja avoimemman** palvelukonseptin kuin kilpailevilla tarjoajilla.
- **Tyytyväisyystakuun**; jos huolimatta sovitusta toimenpiteistä tulosta ei tule, palvelu on ilmainen.
- **Saavutettuun hyötyyn** perustuvan hinnoittelun, ei käytettyyn aikaan. Lisäksi hinnoittelu on joustava.

Vastavuoroisuuden periaate toimii myös liike-elämässä. Jos joku tekee toiselle palveluksen, tuntee jälkimmäinen vastustamatonta halua sen hyvittämiseen. Asiantuntija toimii järjestelmällisesti niin, että hänen asiakkaansa päätyvät kiitollisuudenvelkaan (Parantainen & Apunen 2011, 117). POTRAn keino sitouttaa asiakkaita voisi olla ilmainen auditointi ja jokin muu palvelu. Tämä voi olla esimerkiksi asiakkaan kilpailijan seuranta tai benchmarkkaus, jonka tulokset POTRA luovuttaa asiakkaalleen vastikkeetta.

Suurin osa asiantuntijoista tyhjentää mieluummin kymmenen ulkokuuressa kuin tyrkyttää tuntiakaan ventovieraille. Toki joskus on pakko tarttua toimeen. Työ on kuitenkin asiantuntijoiden mielestä tavattoman raskasta. Tähän Parantaisen ym. (2011, 145) toteamukseen on helppo samaistua. Kukin POTRAn asiantuntijoista mieltää vaikeaksi niin kutsutut kylmät soitot asiakkaille. Mikä voisi olla vaihtoehto? Kolmen kuukauden ajan 15.8–19.11. 2014 POTRA maksoi verkkomainonnasta tunnetulle palveluntarjoajalle. Seurantaohjelmalla POTRA seurasi kotisivujensa kävijämääriä. Vierailijoiden määrä kasvoi mainonnan aikana yli 50 %. Käytettyjä hakusanoja olivat muun muassa kansainvälistyminen ja kansainvälinen myynti. Kävijämäärien lisääntymisestä ja kampanjasta huoli-

matta POTRA ei saanut yhtään yhteydenottoa tai tarjouspyyntöä. Mitä olisi tehtävä, kun soittaminen asiakkaille on edelleen vaikeaa? Tavoitteena on saada asiakas soittamaan. Ethan M. Rasielin kirjassa *Mackinsey Way* kuvataan, miten konsulttiyrityksen ammattilaiset työskentelevät saadakseen asiakkaan ottamaan ensimmäisen askeleen. Tämä kuuluu sarjaan ”hyvä neuvo, mutta vaikea toteuttaa”.

Tuotteistajan viides käsky kuuluu: Rakenna kiitollisuudenvelkaa järjestelmällisesti. Lahjoita asiakasehdokkaille ensin osaamistasi tai muuta hyödyllistä. Vasta sen jälkeen pyydä tilausta.

Egon heikkous vaikuttaa usein toimintaamme. Ihmisen aivot ovat monin tavoin uskottoman turhamainen elin. Epäonnistuminen on egon pahin vihollinen. Kuten Parantainen & Apunen (2011, 155) toteavat, meillä kaikilla on tarve esittää jopa itsellemme parempaa ihmistä kuin todellisuudessa olemme. Käytännössä näyttää siltä, että mitä varmempi asiantuntija on omasta pätevyydestään, sitä todennäköisemmin hän ennustaa väärin. Kokemus voi synnyttää perusteetonta itseluottamusta. Tietty nöyryys on siten asiantuntijalle hyve. Toisaalta Frigo (2014) kritisoi suomalaisten heikkoa itsetuntoa. Frigon mukaan: ”Suomalaisilla pitäisi olla sata kertaa enemmän itsekunnioitusta kuin nyt on. Suomalaisilla pitäisi olla kaikki syyt olla ylpeitä omasta maastaan ja historiasaan. Suomalaisilla on heikko itsetunto, ja se lähtee kouluvuosista ja se on valitettavaa.” On myös syytä tiedostaa, että ihmiset ovat persoja kaltaisilleen. Oululainen pitää enemmän oululaisesta kuin kuopiolaisesta myyjästä. POTRAn vastaus tähän on verkottua alueellisesti. Alueellinen läsnäolo on osa yrityksen alkuperäistä liikeideaa. Parantainen ym. (2011, 172) vahvistavat, että tuotteistajan kannattaa käyttää egoa hyväkseen, kun hän viestii asiakasehdokkaille. Täsmämarkkinointi toimii suurelta osin siksi, ettei viesti asiakkaan mielestä näytä markkinoinnilta. Asiakkaalle on syytä lähettää vain häntä varten laadittuja viestejä. Mitä henkilökohtaisempi viesti on, sen varmemmin se tulee luetuksi. Pelkkä asian toistaminen ei puhuttele.

Tuotteistajan kuudes käsky kuuluu: Imartele asiakasta niin, että hävettää. Muista, että asiakkaasi on järkyttävän turhamainen.

Johdonmukaisuuden periaatetta on syytä noudattaa. Asiakas haluaa toimia niin kuin hänen kaltaisensa ihmisen kuuluukin toimia. Siksi asiantuntijan kannattaa selvittää, millainen asiakas omasta mielestään on. Ihminen on johdonmukaisuutensa vanki, jopa siinä

määrin, että hän kuvittelee asioiden ja tapahtumien liittyvän toisiinsa, kun ne ovat täysin sattumaa. Parantaisen ym. (2011, 190) mukaan vähänkin ristiriitaiset viestit hämmentävät ostajan välittömästi. Tuotteistajan kannattaa muistaa seuraavat johdonmukaisuuden periaatteet:

- Aloittaa myyntipuhe aihetta taustoittavilla tarinoilla
- Pysyä valitussa tarinassa
- Valita väittämä myyntipaikan ja -tilanteen mukaan
- Asiakas muistaa tuotteesi, kun osaa yhdistää sen ongelmaansa
- Valita tarkoin tuoteryhmä.

Johdonmukaisuuden periaate vaikuttaa ihmiseen myös niin, että hän välttelee yllätyksiä. Sama ihmismielen mekanismi huolehtii siitä, että moni valitsee mieluiten turvallisen virkamiesuran.

Hinta kertoo laadun. Esimerkissään Parantainen kertoo, miten amerikkalainen kouluttaja ja konsultti oppi pyytämään palveluistaan 5000 dollaria tyydyttyään aikaisemmin 1500 dollariin. Esimerkin Mr. Hogan onnistui korottamaan palkkiotaan vasta, kun ymmärsi pyytää enemmän.

Parantainen esittelee myös niin kutsutun Mäntyniemi-ilmiön. Menneet huonot päätökset estävät tekemästä uusia, parempia päätöksiä. Huonon rahan perään heitetään aina vain enemmän rahaa. Tässä kohden kannattaa huomioida Finnveran tuotantopäällikön esimerkki epäonnistuneesta kansainvälistymisestä. Kuinka kauan kansainvälistymiseen kannattaa satsata? Mistä tietää, onko kyseessä juuri mainittu johdonmukaisuuden periaate, joka pitkittyessään voi tuhota koko yrityksen? Toisaalta läpimurto voi olla aivan lähellä. Luonnollisesti päätös puoleen tai toiseen on perusteltava. Tunnettu harvardilainen sosiaalipsykologi Ellen Langer on osoittanut, että ihmiset pitävät siitä, että heille perustellaan asioita. Yllättäen sillä ei kuitenkaan ole merkitystä, onko perustelu lainkaan järkevä (Parantainen & Apunen 2011, 205).

Tuotteistajan seitsemäs käsky kuuluu: Elä niin kuin saarnaat. Hintasi paljastaa armotta, miten laadukas asiantuntija olet.

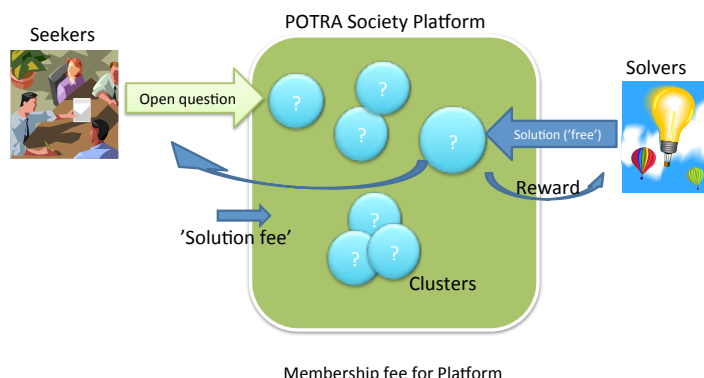
Myyjä tuntuu sitä paremmalta, mitä tutumpi hän on. Entuudestaan vieraskin alkaa tuntua tutulta, jos häneen löytyy yhdistäviä tekijöitä kuten koulu, entinen työpaikka ja niin edelleen. Jokaisen asiantuntijan olisi hyödyllistä tehdä joskus eläessään myös jotain niin sanottua oikeaa työtä. Vasta silloin hänellä on mahdollisuus ymmärtää toimialan arkisia murheita (Parantainen & Apunen 2011, 213). Tässä on yksi POTRAn menestystekijöistä. POTRAn perustajat kuten muutkin asiantuntijat ovat tehneet oikeita töitä. Heillä on omakohtaista kokemusta käytännön ongelmista ja haasteista. Tätä kokemusta yrityksen pitää kyetä hyödyntämään pyrkiessään erottumaan kilpailijoistaan. Tuttu ei välttämättä ole mukava. Mukava ei välttämättä ole tuttu. Moni asiantuntija kuvittelee, ettei hänen tarvitse olla mukava. Mutta on totta, ettei kukaan halua ostaa kusipäältä, vaikka joskus voi tosin olla pakko (Parantainen & Apunen 2011, 214). Usein ostaja valitsee pätevistä vaihtoehdoista mukavimman, vaikkei hän ehkä huomaa sitä itsekään. Jotta voisi tuntua mukavalta, POTRAn asiantuntijan on syytä pyrkiä ensin tutuksi. Yhteiset ystävät ja suosittelijat auttavat tässä pyrkimyksessä.

Tuotteistajan kahdeksas käsky kuuluu: Ryhdy tutuksi. Etsi asioita, jotka yhdistävät asiakkaasi ja sinut. Säilytä tietty etäisyys, muuten murennat auktoriteettisi.

Niukkuus voi olla kilpailuetu. Yksi esimerkki niukkuudesta on sisäpiiri. Voisiko POTRA perustaa klubin? Itse asiassa POTRA Society on yksi yrityksen perusajatuksista. Sitä edelleen kehitetään. Myös erikoistuminen liittyy niukkuuteen. Onko yritys malttanut erikoistua riittävästi? Toinen niukkuuden ilmentymä on uteliaisuus. Asiakkaan kiinnostus herää, kun hän tajuaa tietonsa puutteellisiksi itselleen tärkeässä asiassa. Toimittajan kannattaa herättää uteliaisuus kysymyksillä, väitteillä, vihjeillä ja tarinoilla. Niiden avulla yrityksen pitää kyetä kuvailemaan lähtötilanne ja ongelma niin, että asiakkaan on se helppo ymmärtää (Parantainen & Apunen 2011, 237).

Tuotteistajan yhdeksäs käsky kuuluu: Rakenna liiketoimesi tueksi sisäpiiri, johon on vaikea päästä. Ole valmis myös kieltäytymään toimeksiannoista. Tähän käskyyn POTRAn vastaus on POTRA SOCIETY eli alusta, joka rakennetaan verkoston jäsenten virtuaaliseksi kokoustilaksi kuvion 37 mukaan.

POTRA Society



Kuvio 37 POTRA SOCIETYYN malli

Olemme kaikki pohjattoman persoja hyville tarinoille. Oikealla tavalla havainnollinen ja uskottava viesti uppoaa yleisöön varmasti. Millainen on hyvä tarina? Parantainen vastaa (2011, 252): “Tunteita herättävä tarina on tuhat kertaa tehokkaampi kuin kliseitä toistava jaaritus. Hyvä tarina on kuvaus siitä, miten asiantuntija on ratkaissut jonkun muun ongelman. Kaikkein paras tarina on sellainen, jonka yleisö kertoo itse itselleen. Viesti menee perille, kun vastaanottajan aivot joutuvat sopivasti töihin.” POTRAn kannattaa dokumentoida joukko tarinoitaan, joita potralaiset voivat käyttää sopivissa tilanteissa. Yrityksen myyntipuheen on erotuttava kilpailijoista. Sanat laatu, kumppanuus ja kustannustehokas ovat kiellettyjä, koska niitä käyttävät kaikki muutkin (Parantainen & Apunen 2011, 257). Mitä ainutlaatuisempi viesti on, sitä vaikeampi sitä on monistaa. Useimpien huippuasiantuntijoiden menestys perustuu muutamiin ainutlaatuisiin periaatteisiin, joita he ovat aikanaan alkaneet toistaa. Toistot ovat tehneet heistä kokeneita ammattilaisia. Kuten Parantainen kysyy ja neuvoo: “Kumpi päättää tarjoomastasi, sinä vai asiakas? Älä odota, että asiakkaasi kertoo sinulle, miten sinun pitäisi tehdä työsi. Yllätä mieluummin hänet uudella ratkaisulla, jonka olet tuotteistanut kunnolla.” *Tässä kiteytyy opinnäytetyön tarkoitus, joka on kehittää, dokumentoida ja testata POTRAn kansainvälistymispalvelu.* Palvelun osana pitää olla POTRAn tarina. Hyvä tarina voi olla lyhyt mutta erittäin tehokas. Hyvä tarina jättää tilaa kuulijan mielikuvitukselle. Aina ei kannata puhua asiaa, vaan joskus paras tarina syntyy asian vierestä.

Tuotteistajan kymmenes käsky kuuluu: Opettele kertomaan kiinnostavia tarinoita. Taulukkoon 5 on koottu edellä esitetyt tuotteistajan käskyt.

Taulukko 5 Tuotteistajan kymmenen käskyä Parantaisen ja Apusen (2011) mallia mukaillen

1. Myy ensimmäiseksi asiantuntemuksesi
2. Tuotteista ehdotus, joka auttaa asiakasta tekemään päätös
3. Rakenna asiantuntijoille auktoriteetin tunnusmerkit
4. Erotu kilpailijoistasi
5. Rakenna järjestelmällisesti kiitollisuudenvelkaa
6. Imartele ja kehu asiakasta
7. Elä niin kuin saarnaat
8. Ryhdy tutuksi - etäisyys säilyttäen
9. Luo haluttu vaikeapääsyinen sisäpiiri
10. Kerro mielenkiintoisia tarinoita

Esimerkkitarina: POTRAn tarina alkoi syksyllä 2013, kun yrityksen perustajat päättivät perustaa asiantuntijayrityksen. Alussa perustajia oli kolme, joista yksi siirtyi pian teollisen pk-yrityksen toimitusjohtajaksi. Asiantuntijaorganisaation liikeidea työstettiin työpajoissa ja itse kukin omatoimisesti. Johtuen perustajien taustoista, kokemuksesta ja Suomen taloustilanteesta, uuden yrityksen palvelutuotteiksi jäsenyivät teollisuuden palvelut ja kansainvälistyminen. Näiden ympärille ideoitiin useita ”tuotteita” kuten elin-kaaripalvelut, teollinen internet ja teollinen markkinointi. Ilmaisuu E to E eli engineer to engineer syntyi näissä keskusteluissa.

Hyvin aikaisessa vaiheessa yrityksen perustajat visioivat, että palveluja tarjotaan myös muille kuin suomalaisille yrityksille. Näihin suunnitelmiin perustuen yritykselle annettiin työnimi Nordic Industry Solutions. Tästä käytettiin lyhennettä NIS. Seuraavan 2–3 kuukauden aikana yrityksen liikeidea jäsenyi ja sille työstettiin strategia, liiketoimintamalli, ansaintalogiikka ynnä muut. Tammikuussa 2014 niin sanotuissa arkikeskuste-

lussa heitettiin ilman ajatus: “Mitähän NIS olisi suomeksi?” Alkoi lyhytaikainen kirjainleikki sanoista Pohjoisen Teolliset Ratkaisut eli PTR. Kun mukaan otettiin kunkin sanan toiset kirjaimet, syntyi sana PoTeRa. Siitä hetkestä kului sekunnin murto-osa ja POTRA oli syntynyt.

Yrittäjille selvisi nopeasti, että Suomessa toimi jo yritys nimeltä Potra Oy. Sen liikeideana on lihakarjan kasvatusta ja jalostusta. Koska nimi Potra oli varattu, uusi yritys otti nimen POTRA-NIS Oy. Samalla yritys rekisteröi domainit www.potra.fi & www.nordicindustysolutions.com (jolla jälkimmäisellä pääsee suoraan POTRAn englanninkielisille kotisivuille). Lähes jokaisen ensitapaamisen alussa asiakas on utelias kuulemaan POTRAn tarinan.

6.3 Palvelumallit

Miten POTRAn palvelut pitäisi kuvata? Tässä kappaleessa esitellään joitakin palvelumalleja, joita yhdistämällä, muokkaamalla ja edellisten kappaleiden sisältöjä hyödyntämällä rakennetaan POTRAn kansainvälistymispalvelutuote. Yrityksen toiminnan pitää perustua strategiaan. POTRAn strategian Canvas-malli on esitetty kuviossa 38.



Kuvio 38 POTRAN strategian Canvas-malli

POTRA haluaa kehittää verkostomaisen toimintamallin. Verkostomainen liiketoimintamalli mahdollistaa monipuolisten ratkaisujen tarjoamisen eri kohderyhmille. Verkostomainen liiketoiminta on yhdessä tekemistä: siihen ryhtyvillä yrityksillä täytyy olla

yhteisiä ja jaettuja päämääriä sekä halua ja kykyä yhteistyöhön (Helander ym. 2013, 18). Palvelun toteuttaminen yhdessä asiakkaan kanssa vaatii verkosto-osaamista.

Asiakkaan kannalta kansainvälistymisprosessi alkaa tarpeen tunnistamisella. Seuraava vaihe on hankkeen suunnittelu ja tämän jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen, josta edelleen edetään hankkeen hyödyntämiseen. Kuviossa 39 on esitetty asiakkaan kansainvälistymisprosessin perusrakenne.



Kuvio 39 Tyypillinen palveluprosessin kuvaus (Helander ym. 2013)

Tyypillisesti konsultti auttaa asiakasta vaiheessa yksi tai kaksi. Tässä POTRA pyrkii erottumaan kilpailijoista olemalla mukana koko neliportaisessa syklissä.

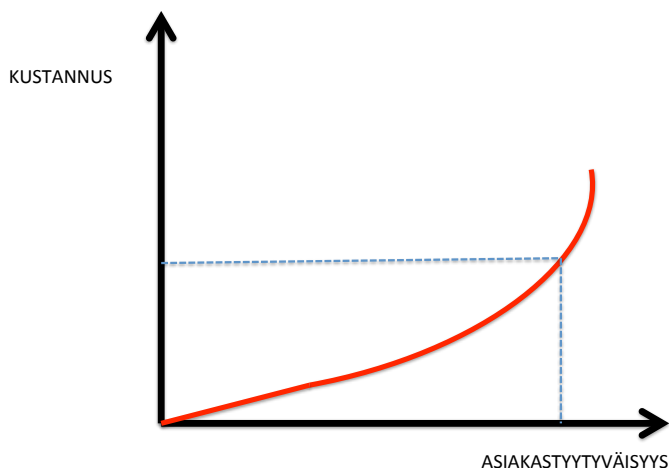
6.3.1 Palveluliiketoiminta verkostoissa

Kiristynyt kilpailu yritysten välillä asettaa paineita uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen. Yhä useampi yritys on kilpailemassa samoista asiakkaista ja toisaalta kilpailijat tavoittelevat yritysten olemassa olevia asiakkuuksia aggressiivisemmin. Tämän kehityksen myötä yritykset pyrkivät kehittämään jatkuvasti palveluitaan erottuakseen muista. Verkostomainen liiketoiminta tarjoaa mahdollisuuden palveluiden laajalaiseempaan uudistamiseen ja on sen vuoksi yleistymässä myös pk-sektorilla (Helander ym. 2013). POTRAn toteuttaa verkostomallia kaikessa liiketoiminnassaan ja POTRAn asiakkaille verkostot ovat mahdollisuus vahvistaa kilpailuasemiaan.

Palveluyrityksen kuten POTRAn verkostomaisen liiketoiminnan kehittäminen noudattelee harvoin tiettyä kaavaa. Yhteisen palvelukokonaisuuden kehittäminen voi tapahtua tarkan suunnitteluprosessin myötä tai kokeilemalla ja kehittämällä palvelua pilottiasiakkaiden kanssa. Pitkällä tähtäimellä verkostomainen palveluliiketoiminta vaatii onnistukseen kumppaneiden vahvaa sitoutumista. Oman yrityksen liiketoiminnan ja palvelujen konkretisoiminen voi olla yhteistyötä suunniteltaessa haastavaa erityisesti, jos osapuolet eivät entuudestaan tunne toisiaan. Toisaalta tämä voi olla mahdollisuus, koska toimijat ovat vapaita vanhoista rasisiteista.

Yhdessä tekemistä tukevat rakenteet helpottavat asiakasläheistä, verkostomaista palveluliiketoimintaa. Lähtökohtana sille, että yhteistyössä voidaan toteuttaa jotain sellaista joka ylittää asiakkaan tarpeet ja toiveet, on toimijoiden kesken vallitseva luottamus. Luottamus kehittyy, muuttuu ja lisääntyy pitkällisten sosiaalisten vuorovaikutusprosessien kautta, joita neuvotellaan ja uudistetaan jatkuvasti verkostoyhteistyössä. Tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa edellyttää, että yrityksen verkoston palvelutarjooma on kunnossa. Tässä on syytä huomioida se, että nopeuden ja ketteryyden merkitys kasvaa kaikilla toimialoilla (Helander ym. 2013). Voimme toki kysyä, kuinka kauan ja merkittävästi ketteryyttä voimme lisätä. Ihmisen rajat voivat piankin tulla vastaan, mutta toisaalta asioiden internet (IoT) on vasta alkiovaiheessa. IoT tuo mukanaan Machine to Machine -toimintoja, joissa prosesseja hidastava ihminen on jätetty sivuun.

Asiakasläheisyyden käytännön toteuttamisen työkaluksi sopii lähestymistapa, jossa keskitytään arvon luomiseen yhdessä. Tällöin analysoidaan paitsi palveluyrityksen asiakkaalle luomaa arvoa, myös palveluyrityksen asiakassuhteestaan saamaa arvoa. Tyytyväinen asiakas ei välttämättä ole automaattisesti sama asia kuin kannattava ja voittoa tuottava asiakas. Asiakastyytyväisyydestä huolehdittaessa on kiinnitettävä huomio myös kustannuksiin. Tietyn ”pisteen” jälkeen tyytyväisyyden kustannus voi karata käsistä, kuten kuviossa 40 on havainnollistettu.



Kuvio 40 Asiakastyytyväisyyden kustannusvaikutuksen kehittyminen

Pienillä verkostomaisilla palveluyrityksillä on usein parhaat mahdollisuudet toteuttaa asiakaslähtöisyyttä kaikissa prosesseissaan. Yrityksen pieni koko, ketteryys ja paikallisuus ovat asiakasläheisyyden kannalta valtteja.

6.3.2 Verkoston osaaminen ja uudistuminen

Oman ja verkostokumppanien osaamisen tunnistaminen tapahtuu aina suhteessa asiakkaiden odotuksiin. Palveluliiketoiminnalle on ominaista dynaamisuus ja erikoistuminen. Työssä tarvittavat taidot ja osaaminen ovat usein yhdistelmä täsmällistä ja hiljaista tietoa. Puhutaan know-how eli kokonaisosaamisesta, jossa täsmällinen tieto yhdistyy käytännön osaamiseen. Hiljaisen tiedon keskeisyys palveluyrityksen kilpailukyvyssä korostaa entisestään yrityksen strategisen osaamisen merkitystä (Helander ym. 2013).

Verkostomaisessa liiketoiminnassa on oman osaamisen lisäksi tunnistettava myös kaikkien verkostokumppaneiden osaamiset ja pystyttävä synnyttämään osaamisia yhdistämällä asiakkaille lisäarvoa tuottavia palveluita. POTRAn tapauksessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kanadalaisen yhteistyökumppanin POTRAn suomalaiselle asiakkaalle etsimää agenttia. Verkosto-osaamisen tunnistaminen ja osaamisten yhdistäminen voi olla vaikeaa kuvata jälkikäteen, koska se ei välttämättä ole lineaarinen prosessi. POTRAn kansainvälistymistuote on kuitenkin kehitysprosessi, joka toteutetaan projektimaisesti. Verkosto-osaamisen rakentaminen vaatii resurssien puolesta kärsivällisyyttä ja

yhteistyö voi alussa ainoastaan syödä resursseja. Tällöin tarvitaan uskoa ja luottamusta siihen, että verkosto muuttuu kannattavaksi, ja että yhdessä on mahdollista luoda erilaista, kannattavaa liiketoimintaa.

Verkostomaisen toiminnan kannalta sekä prosessien että käytäntöjen tarkastelu on erityisen tärkeää, sillä asiakasarvo tuotetaan yhdessä monien perättäisten, limittäisten ja osin samanaikaisten prosessien ja niihin sisältyvien käytäntöjen avulla. Verkostomaisen toiminnan onnistumisen edellytyksenä on, että osapuolet toimivat yhteistyössä eivätkä erillisinä toimijoina. Tekemisestä tulee käytäntö, kun tiedetään, että tietyssä tilanteessa toimitaan tietyllä tavalla (Helander ym. 2013). Tuotteistamalla palvelun POTRA pyrkii juuri tähän. Vakioitujen työkäytäntöjen hyöty tulee siitä, että ne nopeuttavat työtä ja saavat asiat sujumaan. **Näin syntyy tehokkaita prosesseja.** Verkostoituneessa ja tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa tiedon jakamisen ja luomisen käytännöt ovat keskeisiä asiakasarvon tuottamisessa. Tätä asiaa korosti myös haastateltu Finpron aluepäällikkö.

Miten hyödylliset käytännöt voidaan erottaa haitallisista tai tehottomista käytännöistä? Palveluprosessi voidaan pilkkoa osa-alueisiin, joiden sisältämiä käytäntöjä tarkastelemalla voidaan arvioida, miten eri osa-alueet palvelevat kokonaisuutta ja ovatko kaikki prosessin osat ja käytännöt tarpeellisia kokonaisuuden kannalta. Asiakkaan näkökulmasta käytäntö on toimiva silloin, kun osallistuminen on helppoa, vaivatonta ja mahdollista aina tarvittaessa. Verkoston on näyttäytyttävä asiakkaan suuntaan yhtenäisenä. Palveluliiketoiminnassa lopullinen palvelu koostuu usein kokonaan tai osin vakioituista elementeistä. Verkostomaisesti toimivien yritysten kannattaa kehittää rutiiniviestintään sähköisiä viestintämuotoja, jotka mahdollistavat tiedon nopean ja laajan jakelun (Helander ym. 2013). Kansainvälistyminen ja toisaalta fyysinen etäisyys vaativat koko ajan uusia työkaluja. Esimerkiksi projektitoiminta nojautuu yhä enemmän web-pohjaisiin välineisiin, jotka mahdollistavat reaaliaikaisen tietoturvallisen kommunikoinnin (Fiili 2007). Markkinoilla on useita sähköisiä työkaluja, jotka mahdollistavat tehokkaan yhteydenpidon. Esimerkkeinä mainittakoon jo perinteinen Skype ja uutena tulokkaana Jakamo (www.thejakamo.fi). Toki on muistettava, että sähköiset yhteydenpitotavat tarvitsevat aina tuekseen kohtaamisia kasvokkain.

6.3.3 Strateginen johtaminen verkostossa

Muodolliset strategiatyön menetelmät toimivat huonosti uudistuvissa ja verkostomaisissa yrityksissä. Strategiatarinalla voidaan luoda yhteishenkeä sitouttava uusi tapa tuottaa visio ja strateginen suunta. Yrityksen koko ja rakenne vaikuttavat siihen, millaisilla kysymyksillä on strategista merkitystä. Yhteisten intressien olemassaolo on edellytys yhteistyön käynnistymiselle ja verkoston rakentumiselle. Ihanteellisessa tilanteessa tavoitteet ja päämäärät ovat kaikkien verkosto-osapuolten kesken yhtenevät. Todellisuudessa näin on harvoin ja intressejä joudutaan sovittelemaan. Strategisen johtamisen haasteiden lisäksi hajautetut ja virtuaaliset organisaatiot vaativat vastuiden ja roolien tarkkaa määrittelyä ja sekä kulttuuri- ja aikaerojen että viestintäteknologioiden hallintaa. Osapuolten erilaisten kansallisten, ammatillisten tai toimintakulttuurien ero on syytä tiedostaa, sillä virtuaalisessa kanssakäymisessä myös kulttuurierojen merkitys korostuu. Verkostotoimijoiden ”me-hengen” rakentamiseen on syytä panostaa (Helander ym. 2013).

Strategiatarina on yksi mahdollinen tapa luoda uusi yhteinen visio sekä strateginen suunta yritykselle ja verkostolle. Strategiatarinassa tiivistyvät strategian keskeiset aspektit ja se ilmaisee strategian dynaamisella tavalla. Tarinassa kiteytyvät onnistuneen strategian keskeiset elementit, se vetoaa tunteisiin ja antaa mahdollisuuden innostua.

6.4 Kansainvälistymispalvelu

POTRAn liikeidea on tarkan harkinnan tulos. Silti yrityksen on oltava toiminnassaan joustava ja sopeuduttava ympäristön muutoksiin. Tämä pätee myös asiakasyrityksiin. POTRAn palveluprosessi auttaa hahmottamaan oleelliset tarpeet ja laatimaan reittisuunnitelman. Yrityksen on silti oltava valmis muuttamaan kurssia, jos olosuhteet muuttuvat.

Yrityksen strategia on kuin kartta. Kartan mukaan suunnistetaan ja edetään maastossa, tai navigoidaan laivaa. Yrityksen omistaja on kuin laivan omistaja ja toimitusjohtaja kuin laivan kapteeni. Omistaja päättää, mistä, milloin ja mikä lasti haetaan, tai mihin se viedään. Kapteeni laatii reittisuunnitelman. Yhdessä omistaja ja kapteeni perämiehineen varmistavat, että laiva on varustettu tulevalle matkalle. Laivan on oltava merikelpoinen. Valmisteluihin käytetään siihen tarvittava aika. Kaikki ymmärtävät, että merelle ei pidä

lähteä ilman oikeita varusteita. Miehistön pitää kyetä ”purjehtimaan” ja organisaation jäsenten pitää tietää omat tehtävänsä. Jos kone menee rikki, se pitää osata korjata. Analogia yrityksiin on selvä. Yrityksen johdon pitää osata johtaa, henkilökunnan kyvykkyyksien pitää olla riittäviä, tuotteiden pitää vastata asiakkaiden laatuvaatimuksia ja ne pitää toimittaa sovittuna aikana. Jos organisaatio ei toimi, tavoitteet eivät täyty, eikä laiva pääse perille. Kuten merenkulkuun, niin myös yritystoimintaan liittyy riskejä. Voimme todeta, että satamassa laivat ovat turvassa, mutta sitä varten niitä ei ole suinkaan tehty.

Vielä nykyäänkin laivat tarvitsevat luotseja kun ne lähtevät tai tulevat satamaan. Automaatiotekniikka on vähentänyt luotsien tarvetta, mutta menee vielä pitkä aika, ennen kuin luotsit poistuvat. POTRAn toiminta on verrattavissa luotsin toimintaan, joka ei kuitenkaan lopu laivan tullessa avomerelle. Kun yritys valmistautuu kansainvälistymään, POTRA auttaa valmisteluissa ja osaltaan varmistaa, että kaikki tarpeelliset vaatimukset huomioidaan. Kun yritys etenee suunnitteluvaiheeseen, POTRA on aktiivisesti mukana. Varmasti nuorelle kapteenille on hyvä kuunnella kokoneiden merikarhujen kokemuksia. Avomerivaiheessa POTRAn rooli on ehkä enemmän tarkkaileva, mutta tultaessa uuteen satamaan potralainen voi olla ”laivaa” vastassa. Kun yritys haluaa perustaa tytäryhtiön esimerkiksi Amerikkaan, POTRAn Steve Letovsky on valmiina navigoimaan yritys-laivan satamaan.

6.5 Palvelutuotteen proto

Kansainvälistymispalveluprosessi rakentuu POTRAn periaatteille, asiakasarvolle, kansainvälistymisen tuomien haasteiden ymmärtämiselle (luvut 1 & 2), tässä opinnäytetyössä esitettyihin pk-yritysten kansainvälistymisen edellytyksiin (luku 3), tutkimuksen teoriaan (luku 4) tutkimustuloksiin (luku 5) ja palvelujen tuotteistuksen periaatteille (luku 6).

Kehitetty POTRAn kv-palveluprosessi perustuu seitsenvaiheiseen malliin. Ensimmäiset kolme vaihetta muodostavat asiakashankintaprosessin. Näitä vaiheita voimme kokonaisuudessaan kutsua kv-palvelun esivaiheeksi. Asiakashankintaprosessin askeleet ovat seuraavat:

- Markkinointiprosessi eli asiakaskontakti 1
- Tarjousprosessi eli asiakaskontakti 2
- Myyntiprosessi eli asiakaskontakti 3.

Jokainen asiakaskontaktivaihe on erikseen kuvattu ”uimaratamalla” ja kullekin vaiheelle on määritetty omat ohjeensa liitteessä 3.

Kun myyntiprosessin tuloksena syntyy kauppa, siirrytään kansainvälistymisprosessiin. Tässä palveluprosessimallissa on neljä vaihetta. Nämä ovat:

- Valmistelu
- Suunnittelu
- Toteutus
- Hyödyntäminen.

Jokaiselle vaiheelle voidaan asettaa tavoitteet ja mittarit. Vaiheiden välissä on ”portti”, jonka läpi eteneminen seuraavaan vaiheeseen voidaan ehdollistaa. Kirjallisuustarkastelun ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että valmistelu on usein menestyksen kannalta tärkein vaihe. Perustan on oltava kunnossa. Lähes yhtä tärkeää on hyvä ja huolellinen suunnittelu. Tutkijan oman kokemuksen mukaan hyvä suunnittelu moninkertaistaa onnistumisen todennäköisyyden.

Liitteessä 4 kuvataan työn tavoitteena ollut kansainvälistymisen palveluprosessimalli. Palvelukuvauksen alussa esitetään yleisiä kansainvälistymisen edellytyksiä. Sen jälkeen prosessi etenee neljässä vaiheessa.

Jokainen vaihe alkaa tehtävälisauksella, joista edetään kuvaamaan itse prosessia. Tehtävien suorittamiseen kehitetyt työkalut eivät sisälly tähän opinnäytetyöhön. Näissä työkaluissa hyödynnetään tunnettuja strategiatyö- ja kehitysmenetelmiä, joita ovat muun muassa SWOT, BCG:n, Porterin 5-forces, TQM:n ja NLP:n työkalut.

7 PALVELUTUOTTEEN TESTAUS

Palvelutuotteen testaus vaatii asiakkaan. Koska POTRA on uusi yritys, oli sopivan asiakkaan löytämisessä omat haasteensa. Koko nelivaiheisen palveluprosessin testaus ei myöskään ollut käytettävissä olevan ajan puitteissa mielekäästä. Koska kansainvälistymisvalmiuksien arviointi on usein prosessin vaikein ja haastavin osio, katsotaan sen toteuttaminen tämän opinnäytetyön kannalta riittäväksi. Vaiheet 2, 3 ja 4 on silti syytä dokumentoida hyvin, jolloin niitä voidaan hyödyntää mahdollisissa jatkotöissä tai -opinnoissa.

7.1 Testaussuunnitelma

Testaussuunnitelman mukaan POTRA etsii suomalaisen teknologiateollisuuden pk-yrityksen, joka on kiinnostunut aloittamaan tai tehostamaan vientimarkkinointia. Potentiaalisille yrityksille esitetään POTRAn kansainvälistymispalvelumalli ja pyritään tekemään toimeksiantosopimus. Tavoitteena on niin sanottu maksava asiakas, koska ilmaispalveluna toteutukseen sisältyy riski siitä, ettei asiakasyritys ole aidosti kiinnostunut kansainvälistymään. Sopimus voi kattaa palvelumallin yhden tai useamman vaiheen. Tavoitteena on kuitenkin nimenomaan ensimmäisen vaiheen työstäminen ja testaaminen. Testaamiselle varataan aikaa yksi kalenterikuukausi. POTRAn asiantuntijoita osallistuu prosessiin tarkoituksenmukainen määrä. Tutkija osallistuu projektiin niin sanotulla ”kädet savessa” -periaatteella. Hän vastaa myös prosessin dokumentoinnista ja raportista asiakkaalle, mikäli asiakas raportin haluaa. Jos prosessiin haetaan esimerkiksi Tekes-rahoitusta, POTRA pyrkii vähintäänkin osallistumaan hakemuksen tekoon. Tekesin Explorer-rahoitus soveltuisi hankkeeseen erittäin hyvin. Se on pk-yritysten kansainvälistymiseen tarkoitettu tukirahoitus. Tukea voi saada 50 % ulkopuolisina palveluina hankitun tuen kustannuksista. Minimirahoitus on 8000 euroa. Vuonna 2014 keskimääräinen myönnetty tuki oli 28 000 euroa. Toteutuneen testauksen kokemukset huomioidaan palveluprosessin lopullisessa versiossa.

7.2 Testauksen toteutus

Palvelumallin testaus toteutettiin tamperelaisessa teknologiayrityksessä tammi-helmikuussa 2015. Yrityksen liikevaihto on noin 1 000 000 euroa, josta viennin osuus on ollut noin 8 %. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa viennin osuus liikevaihdossa 25 %:iin ja samalla kasvaa orgaanisesti. Liikevaihtotavoite vuonna 2018 on kaksi miljoo-
naa. Henkilökunnan kokonaisvahvuus oli testauksen aikana 12 henkilöä. Kaikki yrityk-
sen työntekijät olivat toimihenkilöitä. Hallituksen puheenjohtaja on myös toimitusjohta-
ja ja osallistuu vahvasti käytännön työhön. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikki
yrityksen työntekijät olivat alle 40-vuotiaita ja pääosalla oli vähintään ammattikorkea-
koulutasoinen tutkinto. (Tässä kohtaa voi muistaa Finnveran ja Tekesin edustajien
kommentit: Nuoret yrittäjät uskaltavat kansainvälistyä.)

Yritys kehittää, suunnittelee ja projektoi teollisuusprosessien ja koneiden automaatio-
ratkaisuja. Lisäksi yritys myy käytön- ja kunnonvalvontaan liittyviä tuotteita, joihin
voidaan sisällyttää palveluja.

Testauksessa selvitettiin yrityksen hallituksen, johdon ja avainhenkilöiden valmiudet ja
sitoutuminen kansainvälistymiseen. Samoin selvitettiin yrityksen teknis-taloudelliset
valmiudet panostaa ja menestyä vientimarkkinoilla. Tekniset valmiudet sisältävät myös
laatuun, standardien mukaisuuteen, kapasiteettiin ja muuhun toimitusvarmuuteen liitty-
vät tekijät. Talousosiossa selvitettiin yrityksen valmiudet investoida uusiin markkinoi-
hin. Valmiuksien arvioinnissa käytettiin myös Tekesin (www.tekes.fi) palveluna tar-
joamaa kv-valmiuksien itsearviointia. Vuoden 2014 lopussa yritys työsti POTRAn asi-
antuntijoiden kanssa yhteistyössä rahoitushakemuksen Tekesille. Tukea myönnettiin
haettu määrä.

Työpajan, haastattelujen ja tehtyjen selvitysten perusteella laadittiin yritykselle raportti,
jossa oli huomioitu seuraavat tekijät:

1. Hallituksen ja johdon sitoutuminen
2. Organisaation avainhenkilöiden kyvykkyudet
3. Kansainvälistymistoimien budjetti
4. Perusteltu ehdotus ensisijaiseksi myyntialueeksi
5. Kilpailijakartoitus em. markkinoilla
6. Karkea toteutussuunnitelma.

Työpajoihin osallistuivat tutkijan lisäksi yksi POTRAn asiantuntija sekä yrityksen toimitus-, myynti- ja tekninen johtaja. Vaikka yrityksen liikevaihdosta vain 8 % oli vientiä, yrityksen johto oli hyvin tietoinen vientiin liittyvistä haasteista. Raportin mukaan yrityksen kokonaisvalmiudet panostaa kansainvälisiin markkinoihin ovat hyvät. Eniten panostamista vaatii myynti ja markkinointi. Näiden funktioiden merkitys korostui siis tässäkin tapauksessa. Ilman myyntiä ei ole muutenkaan toimintaa. Raportin perusteella POTRAn asiantuntijat ja yrityksen edustajat työstävät ratkaisumallin yrityksen kansainvälistymiselle. Ensisijaisesti haetaan asiakkaita Pohjoismaista.

7.3 Tulosten arviointi

Opinnäytetyönä kehitetty palveluprosessi soveltuu työkaluksi silloin, kun pk-yritysten kansainvälistymisvalmiuksia arvioidaan ja kehitetään. Esimerkkitapauksessa POTRAn palveluprosessi osoittautui turhan raskaaksi, koska yrityksen hallitus ja johto muodostuivat samoista henkilöistä. He olivat myös jo ennen selvityksen tekemistä hyvin vientiorientoituneita. Tätä kuvaa toimitusjohtajan lausahdus: ”Me tiedämme, että kasvu tulee viennistä ja paikallemme emme voi jäädä.”

Erityisesti asiakas korosti, että heillä ei ole varaa maksaa raporteista, vaan tavoitteena pitää olla myynnin selkeä lisäys. Tekes-rahoitusta pitäisi virallisesti käyttää markkinaselvityksiin, koska valtio ei saa suoraan tukea yritysten toimintaa. Käytännössä esimerkiksi yritys, niin kuin moni muukin yritys, tarvitsee nimenomaan tukea varsinaiseen myyntityöhön. Tutkimuksessa esiin tulleen tiedon valossa tätä ohjetta ei kaikissa EU-maissa noudateta.

POTRAn ja yrityksen yhteistyö oli välitöntä ja hyvin rakentavaa. Käytännössä yhteistyötä voisi kuvata mentoroinniksi, joka sinänsä soveltuu hyvin POTRAn imagoon tai palvelumalliin.

Käytännön työ jatkuu ja POTRA on mukana työstämässä yrityksen kanssa tarkempaa toteutussuunnitelmaa. Tarkoituksena on, että POTRA käyttää omia kontaktejaan löytääkseen yritykselle sekä uusia asiakkaita että uusia myyntikanavia.

Tämän asiakkuuden taustalla oli vanha kontakti. Tutkija oli aikaisemmin käyttänyt anomaisen yrityksen palveluja, ja siten molemmin puolinen luottamus oli jo olemassa ennen hankkeen käynnistämistä. Tämä tosiasia osaltaan varmisti luontevan kanssakäymisen.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Merkantilismin aikana ammattikuntalaitos sääteli käsityöläisammatteihin pääsyä. Näin pidettiin ylitarjonta kurissa ja taattiin kaikkien ammatinharjoittajien säällinen elintaso. Nykyään tällaisesta säätelystä ei ole jäljellä kuin rippeet. Olemme menossa toiseen äärimmäisyyteen, jossa vapaat markkinavoimat jylläävät ja yhteiskunta näpertelee säännöksiä. Näyttää siltä, että valtiotkin ovat markkinavoimien riepoteltavina. Yrityksien ei pidä tuudittautua siihen, että ne voivat kotimarkkinoillaan pysymällä välttää kansainvälisen kilpailun. Uppsalan malli ei enää toimi. Yritykset eivät ole turvassa pysyttelemällä kotimarkkinoilla. Tavalla tai toisella ne kohtaavat globaalin kilpailun.

Pk-yritysten ongelmana on usein se, että kansainvälisillä markkinoilla läsnäoloa ei osata rakentaa kustannustehokkaasti eikä asiakasrajapintoja saada haltuun. Tutkimuksen tavoitteena oli tuotteistaa palveluprosessimalli, jonka avulla uusi POTRA-niminen verkosto-organisaatio voi tehokkaasti auttaa pk-yrityksiä kansainvälistymään. Työn tarkoituksena oli kehittää, dokumentoida ja testata kansainvälistymispalvelu. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi. Mitkä ovat suomalaisen pk-yrityksen onnistuneen kansainvälistymisen edellytykset? Miten uuden asiantuntijayritysten verkoston on toimittava menestyäkseen? Kyseessä oli konstrukttiivinen tutkimusmenetelmä.

Työ perustui POTRAn strategiaan ja asiakasarvon ymmärtämiseen. Työn alussa tarkasteltiin kirjallisuuteen ja tutkijan omiin kokemuksiin perustuen eri liiketoiminta-alueiden merkitystä globaalissa kilpailussa. Tarkastelu jaettiin kahteen pääryhmään. Ensimmäisessä osiossa käsiteltiin koko organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä kuten strategia, kulttuuri, johtaminen, kyvykkyydet ja talous, sekä paneuduttiin liiketoimintafunktioiden kuten tuotannon, markkinoinnin ja myynnin edellytyksiin. Toisessa osiossa paneuduttiin suomalaisten pk-yritysten haasteisiin ja asiakkuuksien johtamiseen. Näin tehdyn pohjatyön perusteella toteutettiin empiirinen tutkimus. Tutkimus käsitti kaksi työpajaa ja joukon puolistrukturoituja haastatteluja. Tutkimuksessa haastateltiin Tampereen Ammattikorkeakoulun opettajia, Finpron, Finnveran ja Tekesin edustajia sekä POTRAn ulkomaisia asiantuntijoita. Toteutetun empirian ja palvelujen tuotteistamista käsittävän kirjallisuuden vuoropuheluna toteutettiin nelivaiheisen palvelumallin suunnittelu ja toteutus. Nämä vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja hyödyntäminen. Lopuksi palveluprosessimallin ensimmäistä vaihetta testattiin pilot-asiakkaan kanssa. Testauksella varmistettiin, että kehitetty malli soveltuu tarkoitukseensa.

Tutkimuksen mukaan kansainvälistymisen onnistuminen on usean tekijän summa. Tärkeimpiä tekijöitä ovat omistajan ja hallituksen sitoutuminen, hyvin tehdyt valmistelut ja selkeä etenemissuunnitelma. Yrityksessä on ymmärrettäväkansainvälistymisen olevan investointi, jonka takaisinmaksuaika on vähintään 1,5–2 vuotta. Onnistuminen vaatii koko organisaation positiivista panosta. Yrityksen johdon on varmistettava, että organisaatiokulttuuri ei sabotoi hanketta ja että yrityksen kyvykkyydet ovat riittävät. Tärkein menestystekijä on ammattitaitoinen myynti.

Pk-yrityksen kansainvälistymisen haasteet ovat pitkälle samat kuin uuden asiantuntijaorganisaation. Tietyille markkina-alueelle tulevan uuden yrityksen tunnettuus on yleensä heikko. Referenssejä ei ole. Tunnistetut asiakastarpeet ovat pääosin tyydytettyjä. Asiakkailla voi olla piilotarpeita, ja siksi pelkästään kuuntelemalla asiakkaita yrityksen on vaikea erottua. Jos asiantuntijaorganisaatio kykenee tunnistamaan asiakkaiden piilevän tarpeen, se voi niin kutsutulla sinisen meren strategialla erottua kilpailijoistaan siten, että menestymisen edellytykset paranevat oleellisesti. Yritysten on tehtävä oikeita asioita oikein. Tässä auttavat vahva kokemus ja markkinoiden paikallistuntemus. Koska ihmiset ostavat ihmisiltä, on pidettävä huolta siitä, että ensivaikutelmasta alkaen asiakaskokemus on positiivinen. Asiakas ei ole aina oikeassa, mutta asiakas on aina asiakas.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin asetetussa aikataulussa. Tutkimuksen tuloksena syntyi toimiva palveluprosessimalli. Kehitetyn palveluprosessin testausta on jatkettava. Viimeistään silloin kun kaikki neljä vaihetta on koestettu, koko prosessia voidaan säätää. Mitä ilmeisimmin asiakkaat voivat ”hypätä kyytiin” suoraan suunnittelu- tai toteutusvaiheeseen sen mukaan, mitkä ovat niiden kansainvälistymisvalmiudet. POTRAn on syytä hyödyntää kehitettyä mallia ja soveltaa sitä myös muihin palveluihinsa. Ainakin teollisuuspalvelujen tuotteistamisessa ja teollisen markkinoinnin tehostamisessa POTRA voi käyttää samaa kaavaa. Asiakkaan huomio herää, kun toimittaja pystyy esittämään sellaisia etuja, jotka asiakas itse kokee olennaisiksi.

Tutkimuksen rakenne oli vähintäänkin haasteellinen. Yritysten geneeristen menestystekijöiden tarkastelu globaalissa kilpailuympäristössä loi tutkimukselle vahvan perustan. Miten merkityksellistä tämä oli palveluprosessin kehittämisen kannalta? Suomalaisen pk-yrityksen on kyettävä ymmärtämään globaalin kilpailun haasteet. Tämä koskee myös pk-yritykselle kansainvälistymispalveluita tarjoavaa asiantuntijaorganisaatiota. Siksi tutkimuksessa käsiteltiin rinnan kahta tutkimuskysymystä. Toinen kysymys liittyi pk-

yritysten kansainvälistymiseen ja toinen asiantuntijayrityksen menestystekijöihin. Kahden toisiinsa liittyvän tutkimuskysymyksen rinnakkainen käsittely oli tutkimuksellinen haaste, mutta lisäsi mahdollisuuksia teoreettiseen tarkasteluun ja auttoi kehittämään monipuolisemman ratkaisun.

Tutkimukseen liittyvät haastattelut täydensivät toisiaan. Kolmen, täysin erilaisen taustan omaavan ryhmän erilaiset näkökulmat varmistivat osaltaan riittävän laajan lähestymispohjan. Haastateltavien harkinnanvarainen otanta onnistui hyvin. Haastatteluissa ei tullut esiin täysin uusia muuttujia, mutta toisiaan tukevat vastaukset yhdessä kirjallisuuslähteiden kanssa ohjasivat tutkijaa innovoimaan käytännöllisen palveluprosessimallin. -

Potrasti Maailmalle !

Kaikkia tutkimuksessa esiin tulleita ilmiöitä, ideoita tai näkökohtia ei kehitetyssä palvelumallissa ole hyödynnetty. Tutkija halusi pitäytyä konkretiassa. Haastattelujen tuloksia voidaan hyödyntää lisätutkimuksissa.

Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia teollisuuden palvelujen kehittämistä ja kansainvälistämistä. Palveluja ostaessaan asiakas joutuu luottamaan siihen, että palvelujen arvo toteutuu. Ostokäyttäytyminen on seurausta luottamuksesta. Ihmisen käytöstä on vaikea ennakoida. Esimerkiksi liian matala hinta voi saada ostajan epäilemään laatua. Teollisuuden palvelut perustuvat useimmiten koneiden ja laitteiden kauppaan. Koneiden toimintaan on uuden asiakkaan suhteellisen helppo tutustua ja siten hakea vahvistusta ostopäätökselleen. Palveluja ostaessaan ostaja joutuu tekemään päätöksen aineettomiin syötteisiin perustuen. Miten palvelujen tarjoaja voi viedä palvelua, jota asiakas ei voi verifioida? Mitkä ovat suomalainen teknologiateollisuuden pk-yrityksen menestystekijät palvelujen viennissä? Näihin kysymyksiin löytyy vastaus vain empiirisen tutkimuksen avulla.

Toinen mielenkiintoinen tutkimusalue liittyy suomalaisten pk-yritysten kykyyn ja haluun käyttää kansainvälistymishankkeissaan yhteiskunnan rahoitustukia. Tässä opinnäytetyössä esiteltyjen rahoituslähteiden lisäksi muun muassa Ely-keskukset tarjoavat vientiin liittyviä rahoituspalveluita. Kiinnostavaa olisi myös tietää, miten suomalaiset ovat onnistuneet hyödyntämään EU:n rahoitustukia verrattuna muihin EU-maihin.

Kolmas jatkotutkimusidea liittyy suomalaisten pk-yritysten kokoon ja varovaisuuteen. Voisiko POTRA kehittää toimintamallin, joka mainitaan luvussa 1.1.2 ja jollainen tulee esiin myös opettajien haastattelussa? Idean mukaan POTRA kokoaisi ryhmän yrityksiä tarjoamaan tiettyä kokonaisuutta. Esimerkiksi Norjan öljyteollisuudessa on tarve osaville järjestelmätoimittajille. Harva suomalainen alihankkija on riittävän iso suoriutu- maan toimituksista yksin. Kyse ei ole vientirenkaasta, vaan verkostomallin mukaan tarjottavasta tuote- tai palvelukokonaisuudesta, jossa osallistujayritykset vastaavat omista osioistaan. Lähtisivätkö Työ- ja Elinkeinoministeriö ja/tai Tekes tukemaan tällaista hanketta, jos hankkeen vetäjät ovat riittävän kokeneita ja uskottavia? Mallin rakenne on kuvattu liitteessä 5. Asia on syytä selvittää.

LÄHTEET

- Ackoff, R. L. 1986 Management in Small Doses. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Ahoniemi, L., Mertanen, M., Mäkipää, M., Sievänen, M., Suomala, P., Ruohonen, M. 2007. Massaräätälöinnillä Kilpailukykyä. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.
- Aikio-Tallgren, P. 2104. Satakunnan Kansa 20.7.2014
- Albanese, P. 2014. TAMK:n Tradenomi (YAMK). YTP-0012 opintomateriaali.
- Bell, C. R. & Zemke, R. 1992. Managing – Knock Your Socks Off – Service. Amacom, New York, NY.
- Boekeder, M. 2014. TAMK:n Tradenomi (YAMK). YTP-0034 opintomateriaali.
- Carnall, C. 1992. Managing Change. Biddles Ltd, London, UK.
- Collins, J. 2001. Good to Great. HarperCollins Publishers Inc, New York, NY.
- Crönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro, Helsinki.
- Grönroos, M. 2010. Mahdollisuuksien aika. Transatlanta.
- Dey, J. 1993. Qualitative Data Analysis. A User Friendly Guide for Social Scientists. Routledge, London and New York.
- Drucker, P. 1993. Managing for the Future. Plume Printing. New York, NY.
- Drucker, P. 1998. The Profession of Management. Harward Business School Publishing.
- Dryburgh, A. 2011. Everything you know about Business is wrong. Headline Publishing Group, London, UK.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2014. www.ek.fi. Luettu 15.10. 2014.
- Enterprise Europe Network: Väylä yrityksesi kansainvälistymiseen.
- Export Finland: Mahdollisuuksista menestystä. www.exportfinland.fi
- Fiili, P. 2007. Kilpailuvalteiksi globaali tieto ja verkosto. Fakta kesäkuu 2007.
- Finnfund. Teollisen yhteistyön rahasto. www.finnfund.fi
- Finnpartnership: Suuntaa nyt kehittyville markkinoille. www.finnpartnership.fi
- Frost, W. 2013. Small Company Big World. Hansaprint.
- Haavikko, R. & Ruth, J-E. (toim.) 1984. Luovuuden ulottuvuudet. W & G, Espoo.

- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia Asiakasläheisyyteen. Juvenes Print, Tampere.
- Henley Management College. 1994. Lecture Material of MBA program.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelujen teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Huhta, V-M. 2014. Viisarien viipaloima maailma. Tekniikan Historia 3/2014.
- Isaacson, W. 2011. Steve Jobs. Simon & Schuster. New York, NY.
- Jackson, C. 2004. Systems Thinking: Creative Holism for Managers. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex, England.
- Jyväskylän yliopiston dokumentit. 2014.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja> Luettu 2.10.2014
- Järvenpää, E. 2006. Opintomoniste. Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto.
- Kantola, J. 2005. Ingenious Management. TTY Paino, Tampere.
- Kauppinen, T. J. 2009. Johtoajatuksia. VIA-kirjat, Redfina, Espoo.
- Kim Chan, W. & Maubourgne, R. 2009. Sinisen meren strategia. Talentum, Helsinki.
- Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. VTT:n Tiedotteita.
- Korhonen, R. & Salmi, P. (toim.) 2011. Ratkaisujen Suomi. Otava, Helsinki.
- Kortelainen, K. 2014. Sotevan diktatuuri. Tekniikan Historia 6/2014.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 1987. Principles of Marketing. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ.
- Laitinen, E. K. 1988. Yrityksen talouden mittarit. Weilin + Göös, Espoo.
- Lukka, K. 2008. Konstruktiivinen tutkimusote. <http://www.metodix.com> Luettu 05.5.2014.
- Lukka, K. & Tuomela, T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin. Konstruktiivinen tutkimusote. Yritystalous, No 4, 1998.
- Meehan, P., Rigby, D. & Rogers, P. 2008. Creating and Sustaining a Winning Culture. Harvard Business Review. Volume 1. 2008.
- Minkkinen, S. 2012. Licensed Practitioner of NLP. NLP- opiston opintomoniste.
- Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press A Division of Simon and Schuster Inc.

- Määttänen, S. & Öhrnberg, P. (toim.) 1986. Laatu turvaa tuloksen. Suomen Laatu yhdistys ry. Heber.
- Neihum, K. 2007. Myynti on yrityksen tärkein työ. Fakta 6/2007.
- Ohmae, K. 1982. The Mind of the Strategist. The Art of Japanese Business. McGraw-Hill Inc.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. 2004. The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review. April issue.
- Pakki. 2014. Kajaanin AMK:n opinnäytetyöohjeistus "Pakki". Luettu 30.9.2014.
- Paloheimo, A. 2014. Finnvera info 2/2014.
- Parantainen, J. & Apunen, A. 2011. Tuotteistaminen: Tuotteistajan 10 psykologista viipua. Talentum, Helsinki.
- Peters, T. 2004. Re-imagine: Business Excellence in a Disruptive Age. Dorling Kindersley, London, UK.
- Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Tampere University Press.
- Porter, M. E. 1996. What is Strategy? Harvard Business Review. November issue.
- Porter, M. E. Strategia kilpailutilanteessa. Strategia-sarja 1. Rastor-julkaisut
- Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuriainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. 2005. Liiketoimintamallit arvonluojina – ketjut, pajat ja verkot. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.
- Prahalad, C.K., Doz, Y.L. 1987. The Multinational Mission. Collier MacMillan Publishers, London, UK.
- Rasiel, E.M. 1999. The Mackinsey Way. McGraw-Hill, NY.
- Ross, J. A. 2007. Tunneäly parantaa tiimisi tuloksia. Fakta 28.2.2007.
- Ruusuvuori, J., Tiitula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.
- Saarinen, J. 2013. Helsingin Sanomat. 16.5.2013.
- Salin, M. 2014. Osakkeet kelpaavat paremman puutteessa. Arvopaperi elokuu 2014.
- Shiba, S., Graham, A. & Walden, D. 1990. A New American TQM. Productivity Press, Portland, OR.
- Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalvelujen Tuotteistaminen. WSOY, Porvoo.
- Stalk, G. Jr., Hout, T. M. 1990. Competing Against Time. Collier MacMillan Publishers, London, UK.

- Storbacka, K., Lehtinen, J.R. 1997. Asiakkuuden Ehdoilla. WSOY, Porvoo.
- Storbacka, K. 2008. Developing Sales Leadership. 5th Industrial Service Business Day, A Seminar of Tekes' BestServ Forum. 24.4.2008.
- Suomin, M. 2014. Kauppapolitiikka – lehti 3/2014.
- Tahvanainen, A-J. 2012. Network! Network! Network! How Global Start Ups Access Modern Business Ecosystems. ETLA Working Papers, No. 4. The Research Institute of the Finnish Economy, Helsinki.
- Taloussanomat, 2012. www.taloussanomat.fi/ihmiset/2012/0523.
- TEKES. Kokeile Uudistu Kansainvälisty Kasva. www.tekes.fi
- Teknoliateollisuuden Yrittäjyysohjelma 2014-2015. Miten pk-yritys menestyisi Suomessa?
- Tiirikainen, V. 2012. www.tiirikainen.fi Luettu 27.2.2012
- Treacy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard Business Review, January 1993.
- Tulli, 2014. www.tulli.fi/suomen-tulli. Luettu 16.10. 2014.
- Ullsten, E. 2010. Bäst Säljaren. Göteborg, Sweden.
- Wareing, S. 2002. Terveiset Tilburgin kesäkoulusta. Verkkari 10/2002.
- Wathen, P. 1996. Masters Thesis at Henley Management College, UK (confidential).
- Welch, J. & Byrne, J.A. 2001. Jack Straight from the Cut. Warner Books, New York.
- What is Working in Sales Management: The role of sales in achieving value leadership. Dec. 13, 1993.
- Vesalainen, J. 2010. Esitetty erään pk-yrityksen työpajassa.
- Winokur, J. 1989. Zen to Go. Penguin Books Canada Ltd, Markham, ON.
- Virtanen, A. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2006.
- Yuan, Gao 1991. Lure the Tiger out of the Mountains. Shimon & Schuster, New York.
- Yrittäjät, 2014. www.yrittajat.fi. Luettu 14.10. 2014.
- Åhman, H. & Runola, J. 2006. Strategia on kuollut. Edita Publishing.

LIITTEET

Liite 1. Työpaja 1

1(1)

PK-yrityksen kansainvälistyminen ja sen rahoitus.

Osallistujat: Martti Korhonen, Veli-Matti Vuori ja Pertti Wathen

Paikka: Näsilinnankatu 48 E Tampere

Aika: 4.9.2014, klo 1300-1530

1. Millainen on hyvä palvelutuote?
2. Mitä perusedellytyksiä PKT yrityksellä on oltava tai täytettävä harjoittaakseen kansainvälistä liiketoimintaa? Työpajassa kukin valitsee 4-5. Esittely toisille, viiden tärkeimmän valinta.
3. Minkälaisia vaihtoehtoja PKT yrityksellä on hankkia/täyttää/varmistaa em. Edellytysten täytyminen? 1-3 kpl / tarve. Valitaan ne joiden yhtenä ratkaisuna on ulkopuolisen asiantuntijan käyttö.
4. Millä perusteella uskot PKT yrityksen valitsevan asiantuntijan. Asiakkuus, referenssit, osaaminen, koulutus, ammattitaito, tunnettuus, rahoitus, hinta, palvelun kuvaus yms.
5. Miten kuvaisit tyypillisen asiantuntijan tarjoamaa?
6. Aiheesta riippuen miten POTRA tai joku muu toimija voisi erottua joukosta?

TAMK:n tradenomi (yamk) tutkinnon ONT:n liittyvän haastattelun kysymykset.

2A TAMK:n OPETTAJIEN HAASTATTELUT

Kohderyhmä: TAMK:n opettajat 3kpl

Aika: viikot 39 & 40 2014

Laatinut: Pertti Wathen

POTRA Nordic Industry Solutions, perustettu 2-2014, asiantuntijoita 5+3

1. Mitkä ovat POTRAn kaltaisen BtoB liiketoimintaympäristössä toimivan asiantuntijaorganisaation 3-4 tärkeintä menestystekijää? Voitko perustella miksi?
2. Mitkä ovat nuoren “tuntemattoman” asiantuntijaorganisaation merkittävimmät haasteet?
3. Mitä keinoja POTRAn kaltaisella yrityksellä on erottua kilpailijoistaan?
4. Päivän “buzz wordeja” ovat; verkottuminen, arvoverkot, virtuaaliorganisaatiot, kansainvälistyminen, palvelut, liiketoimintamallit jne. Millainen on huomisen menestyvä liiketoimintamalli?
5. Suomalaiset PKT yritykset ovat suhteellisesti huomattavasti vähemmän vienti-orientoituneita kuin esimerkiksi saksalaiset: Mistä tämä voisi käsityksesi mukaan johtua?
6. Nk Team Finland johon on kerätty Finpron, Finveran ja Tekesin kansainvälistymiseen liittyviä palveluita kuten, näkövyyttä, rahoitusta, verkostoja auttaa yrityksiä. Voisiko yhteiskunta jotenkin muutenkin auttaa tai alentaa yritysten kansainvälistymis-kynnystä? Mikä voisi olla oppilaitosten rooli?
7. Onko sinulla muita asiaan liittyviä ajatuksia tai ehdotuksia?

2B TEAM FINLANDIN EDUSTAJIEN HAASTATTELUT

2(3)

Kohderyhmä: "Team Finland" (Finpro, Finnvera & Tekes) Yhteensä 3 henkilöä.

Aika: viikot 40 & 41 2014

Laatinut: Pertti Wathen

POTRA Nordic Industry Solutions, perustettu 2-2014, asiantuntijoita 5+3

1. Mitkä ovat POTRAn kaltaisen B to B liiketoimintaympäristössä toimivan asiantuntijaorganisaation 3-4 tärkeintä menestystekijää? Voitko perustella miksi?
2. Mitkä ovat nuoren "tuntemattoman" asiantuntijaorganisaation merkittävimmät haasteet?
3. Mitä keinoja POTRAn kaltaisella yrityksellä on erottua kilpailijoistaan?
4. Millä perusteella uskot PKT yrityksen valitsevan asiantuntijan. Asiakkuus, referenssit, osaaminen, koulutus, ammattitaito, tunnettuus, rahoitus, hinta, palvelun kuvaus yms.
5. Miksi suomalaisten PKT yritysten kannattaa panostaa vientiin?
6. Suomalaiset PKT yritykset ovat suhteellisesti huomattavasti vähemmän vientiorientoituneita kuin esimerkiksi saksalaiset: Mistä tämä voisi käsityksesi mukaan johtua?
7. Mitä perusedellytyksiä suomalaisella PKT yrityksellä on oltava ja täytettävä harjoittaakseen kansainvälistä liiketoimintaa? Mitkä ovat merkittävimmät rajoittavat tekijät? Strategia, johtaminen, laatu, myynti, rahoitus, arkuus jne?
8. Minkälaisia vaihtoehtoja PKT yrityksellä on hankkia/täyttää/varmistaa em. edellytysten täytyminen?.
9. Millainen olisi hyvä kansainvälistymisprosessi?
10. Millaisia kokemuksia sinulla on yritysten onnistumisista ja / tai epäonnistumisista?
11. Päivän "buzz wordeja" ovat; verkottuminen, arvoverkot, virtuaaliorganisaatiot, kansainvälistyminen, palvelut, liiketoimintamallit jne. Millainen on huomisen menestyvä liiketoimintamalli?

POTRAn ulkomaisten edustajien ”kirjalliset haastattelut”

Kohderyhmä: POTRA Fellows: Kanada, Ruotsi & Espanja. Yhteensä 3 henkilöä

Aika: viikot 42 & 43 2014

Laatinut: Pertti Wathen

The purpose of this questionnaire is collect material for productivization of POTRA’s internationalization services. Please answer the questions at your convenience.

1. If you think of POTRA and your own company, what are the most important key success factors?
2. What are the main challenges of a new consulting company?
3. How can a new player differentiate itself from competition?
4. When an industrial SME company is looking for external help. What are his/her main criteria? References, prices, skills etc.
5. Finnish SME companies are much less export oriented than for example German companies. Any idea why this is the case?
6. When a foreign company wants to enter your home market, what are the main criteria for success?
7. What options such a company has to fulfill those requirements?
8. What kind of process you would suggest to a company that considers entering the market you are familiar with?
9. What are the main reasons for a failure or success? Any stories to share?
10. How would you justify for a Finnish SME to enter the market you are familiar with?
11. Anything else you would like to add?



POTRAN MARKKINOINTI- JA MYYNTIPROSESSI

Kansainvälistymispalvelun myynti

Hyppää kyytiin kotiovelta – me viemme perille asti

POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi



ASIAKASSEGMENTIT

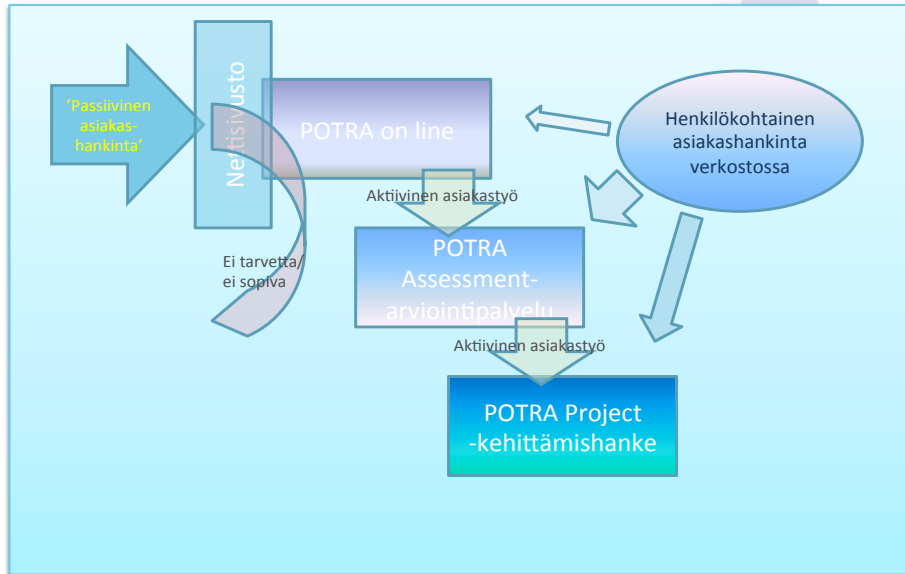
POTRA toimii kotimaisilla ja kansainvälisillä B2B (E2E) markkinoilla.

Tärkeimmät asiakkaamme ovat:

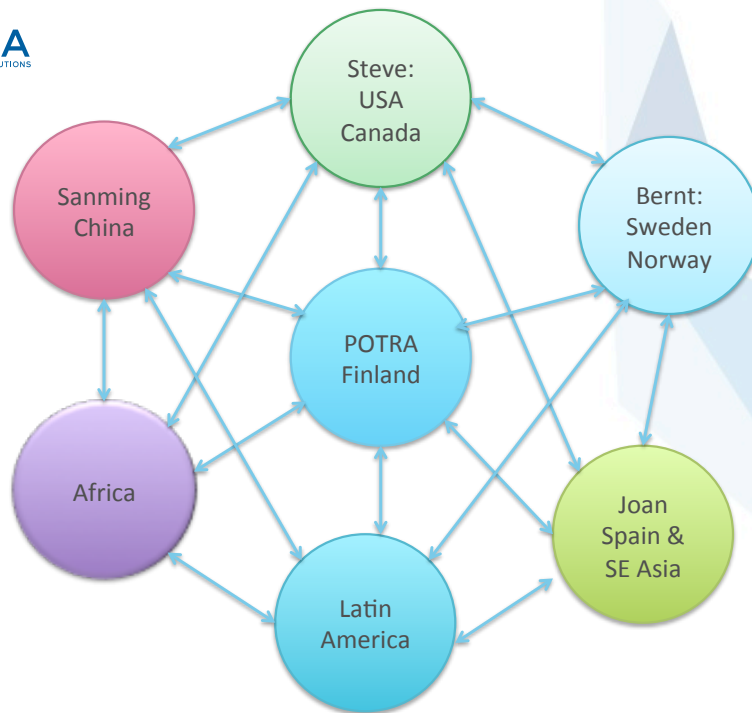
1. Teollisuusyritykset, joilla on oma tuote eli ns. OEM yritykset
2. Yritykset, joiden asiakkaat ovat OEM tai ns. end user asiakkaita
3. Vientiyritykset ja vientiä suunnittelevat yritykset

Tyypillisesti asiakasyritysten liikevaihto on 5 – 50 meur

POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

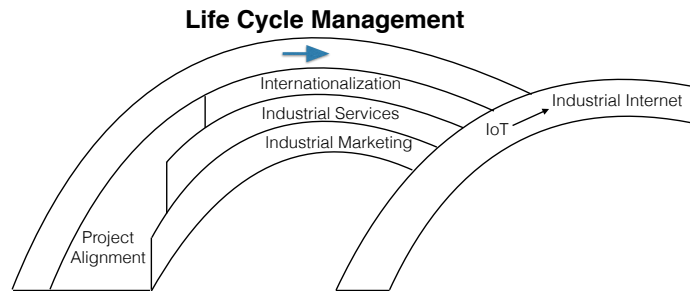


POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi



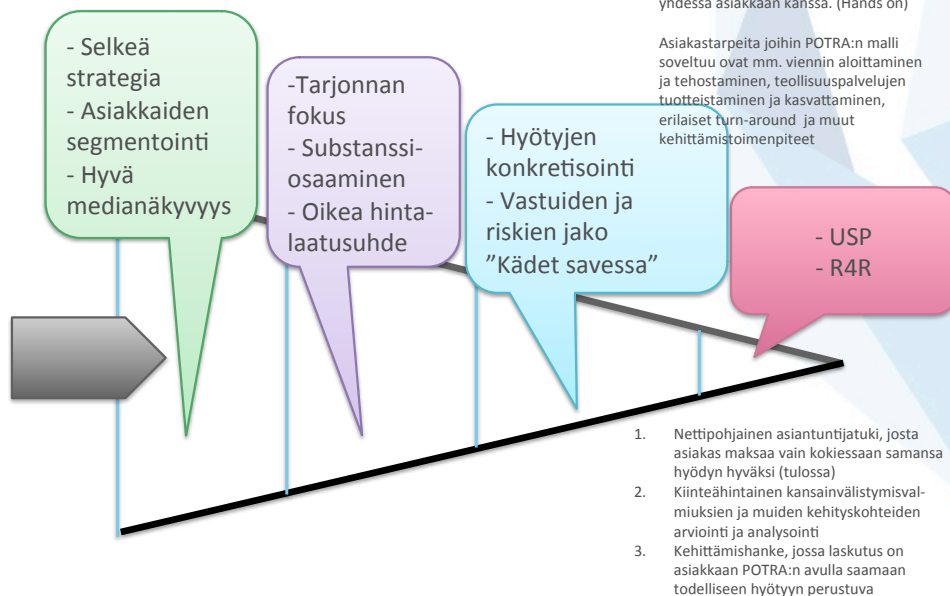
POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

POTRAN PALVELUTUOTTEET



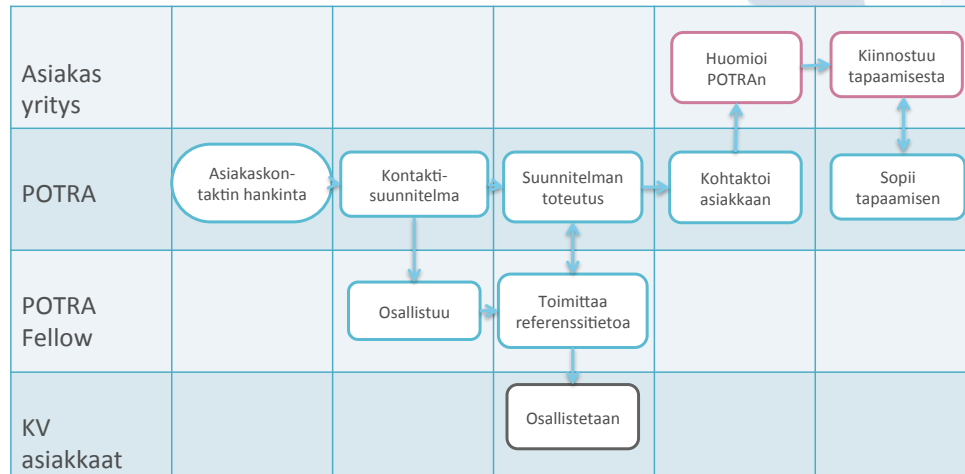
POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

Hands on – R4R - ARVOLUPAUS



POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

POTRAN KV PALVELUN MARKKINOINTIPROSESSI



Ei

POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

ASIAKASKONTAKTI 1 (MARKKINOINTIPROSESSI)

- Asiakaskontaktin ensivaikutelma on hyvin tärkeä
- Yritetään saada asiakas ottamaan yhteyttä
- Asiakaskontakteissa mahdollisesti esiin tulevia tilanteita on harjoiteltava
- Referenssit pitää esitellä hienovaraisesti, ettei luottamuksellisuus vaarannu
- Asiakaskohtaisissa on hyvä kertoa tarinoita toimeksiannoista
- Asiakkaalle pitää kertoa selkeästi mitä POTRA tekee ja ketkä tekevät
- Kokemusta on syytä korostaa, samoin halua olla mukana toteuttamassa hankkeita
- Ehdottoman tärkeää on varmistaa viestinnän hyvä yleisilme (koska tuotteiden, palvelujen ja ihmisten ominaisuudet hämärtyvät ja sekoittuvat keskenään)
- POTRAn on ennen kaikkea myytävä vahva asiantuntemuksensa
- Myyjän on ehdottomasti suhtauduttava asiakkaaseen positiivisesti
- Mahdollisuuksien mukaan käytetään paikallisia resursseja

POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi



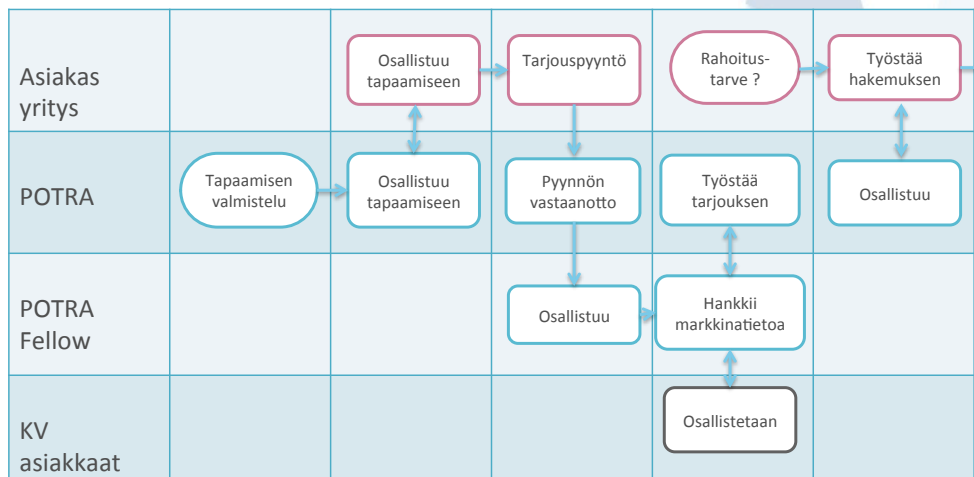
ASIAKASKONTAKTI 2 (TARJOUSPROSESSI)

- Kansainvälistymisvalmiuksien selvityksen hinta määräytyy asiakasyrityksen liikevaihdon mukaan (kts hintalista, esimerkiksi 10 – 20 Me/v: hinta = 5500e)
- Tarjouksen ulkoasu on vakioitu ja kieli virheetöntä
- Tarjous alkaa tarjouskirjeellä, sisältö kerrotaan selkeästi liitteissä
- Tarjous pitää toimittaa nopeasti max 3 työpäivää.
- Tarjouksessa voi olla vaihtoehtoja, joista asiakas voi karsia epämieluisat
- Formaattia on syytä testata aika-ajoin ulkopuolisilla henkilöillä vaikuttavuuden varmistamiseksi
- POTRAn on erotuttava kilpailijoista ainakin jollakin piirteellä
- Annetaan selkeä ja jäykkä takuu
- Kerro palvelun hyödyt selkeästi euroissa. (ROI)

POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi



POTRAN KV PALVELUN TARJOUSPROSESSI



Ei

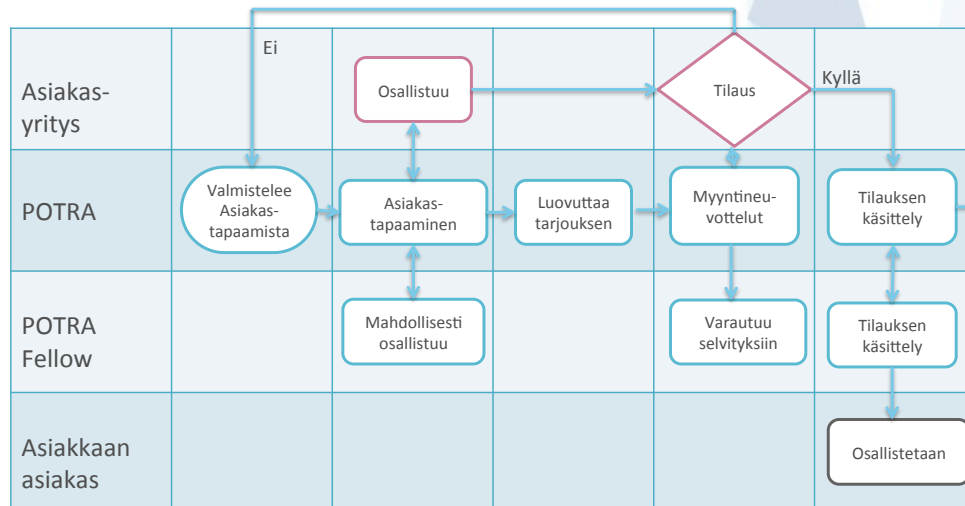
POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

ASIAKASKONTAKTI 3 (MYYNTIPROSESSI)

- Muistettava ensi vaikutelman merkittävyys
 - Luja kädenpuristus, laadukas käyntikortti, siisti olemus, ei selittelyjä
- Selvityksen myynnissä korostetaan perustietojen merkittävyyttä
- Asiakastarpeen määrittäminen on haastava tehtävä, asiakasta on syytä rohkaista ja tukea haluamaan diagnoosia (ei lääkärikään määrää lääkettä tutkimatta)
- Asiakasta on autettava tekemään päätös
- Valmistaudutaan tarttumalla ”härkää sarvista”. Miksi asiakas ei ostaisi?
- Asiakastapaamisessa on syytä kertoa taustoittavia tarinoita
- Esiinnyttävä nöyrän arvokkaasti ja vältettävä liiallista itsevarmuutta
- Asiakasta on syytä imarrella ja kehua niin, että hävettää
- Oltava aina ehdottoman johdonmukainen. Ristiriitaisuudet hämmentävät!
- Ryhdyttävä tutuksi ellei sitä jo olla - säilytettävä kuitenkin etäisyys.
- Tehtävä POTRA Societyn sisäpiiriin pääsy halutuksi

POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

POTRAN KV PALVELUN MYYNTIPROSESSI



POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi



POTRAN KANSAINVÄLISTYMISPALVELU

Potrasti Maailmalle

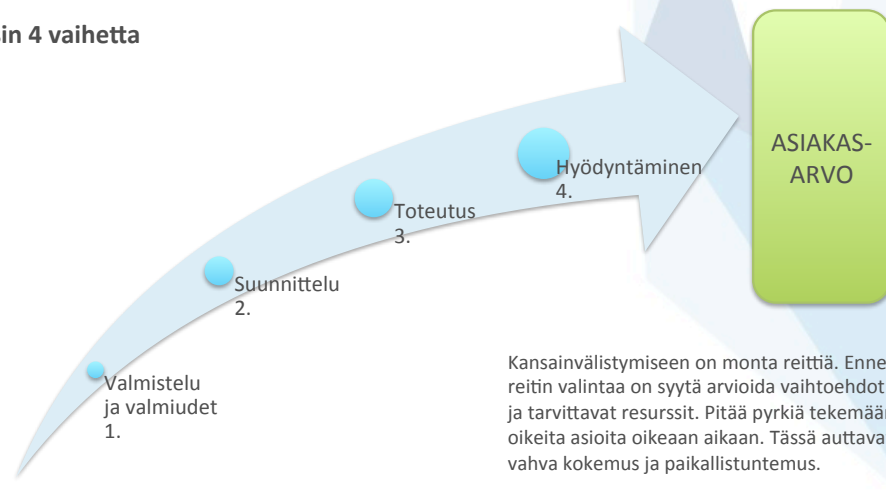
Hyppää kyytiin kotiovelta – me viemme perille asti

POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi



KV PROSESSI - INVESTOINTI TULEVAISUUTEEN

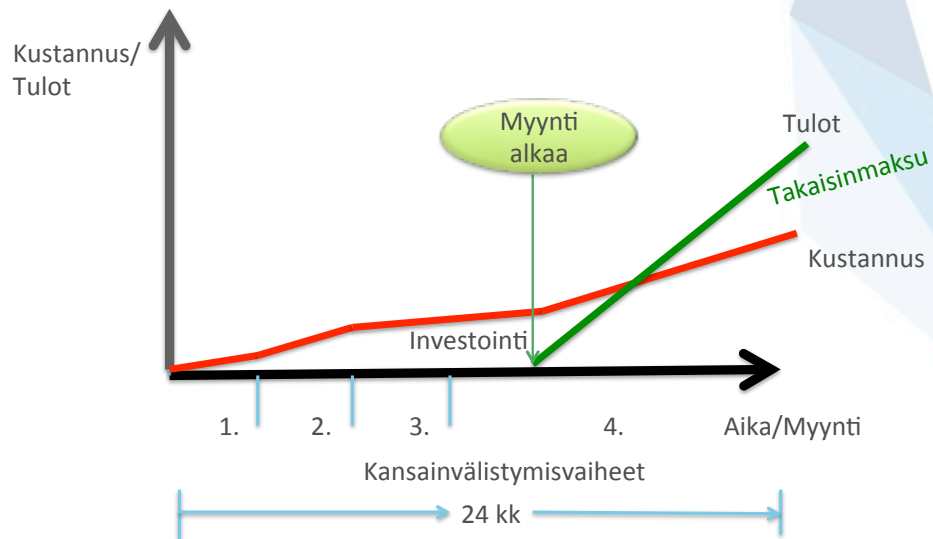
kv prosessin 4 vaihetta



POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi



INVESTOINNIN TAKAISINMAKSU



POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi



NÄMÄ OLTAVA KUNNOSSA



POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

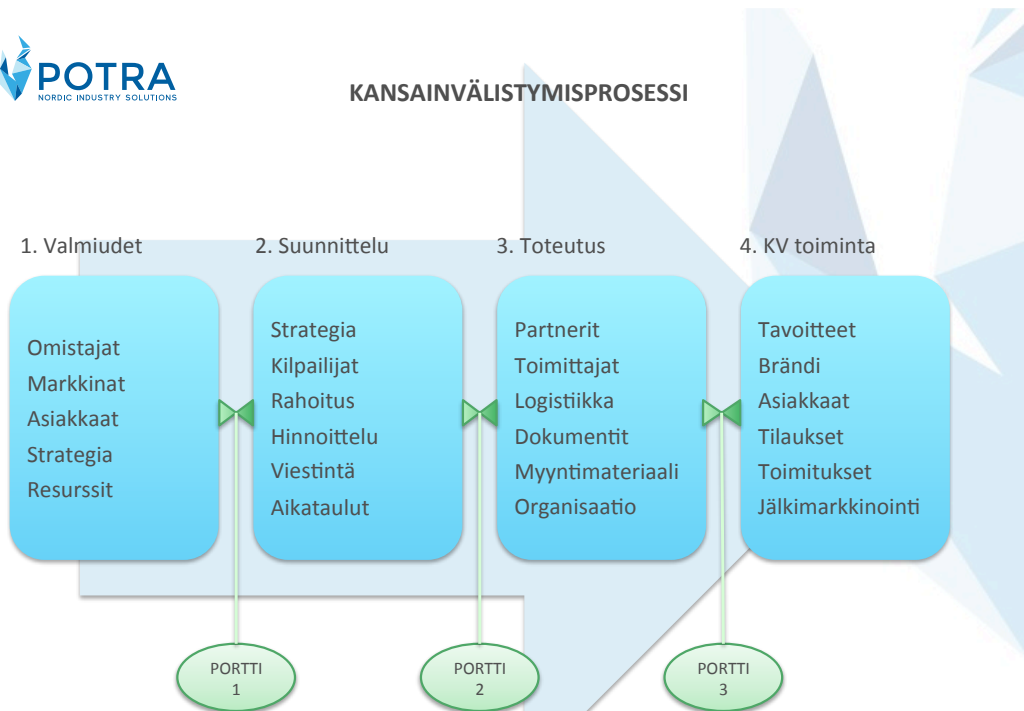
3(7)

NÄMÄKIN RATKAISTAVA



POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

KANSAINVÄLISTYMISPROSESSI



POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

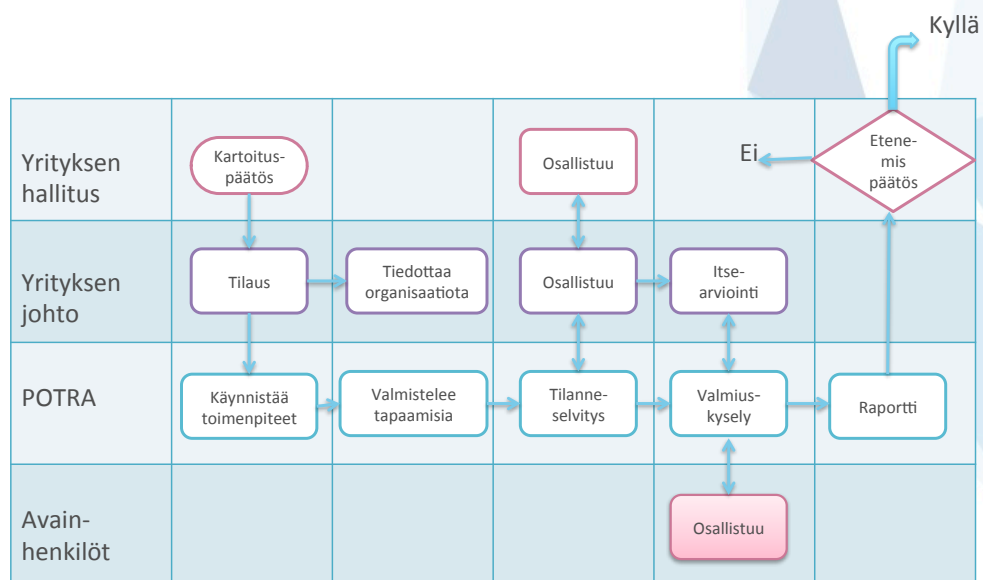
1. KV VALMIUKSIEN KARTOITUS

Kun yritys halua kansainvälistyä, sen on syytä selvittää:

- Mikä on omistajan ja hallituksen tahtotila?
 - Miten vahvasti muut sidosryhmät ovat sitoutuneet?
 - Yrityksen strategiset ja dynaamiset kyvykkyydet?
 - Mikä on tuotteiden teknis- kaupallinen kilpailukyky?
 - Tuotantokapasiteetti ja palveluvasteet?
 - Vieraiden määräysten ja standardien vaikutus?
 - Investoinnin rahoituskyky ja - halu?
 - Kilpailu- ja markkinatilanne?
 - Miksi asiakkaat ostaisivat yrityksen tuotteita?
 - Yms.
- Kartoituksen jälkeen yritys voi tehdä Go - No Go päätöksen. Etenemispäätös voidaan ehdollistaa nk. Porttimallin mukaisesti. Vasta kun tietyt kriteerit täyttyvät, niin yritys aloittaa kansainvälistymisen suunnittelun.

POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

1. KANSAINVÄLISTYMISSIVALMIUKSIEN KARTOITUS



2. KANSAINVÄLISTYMISEN SUUNNITTELU

Kun yrityksellä on halu ja perustelut kansainvälistyä, sen on syytä:

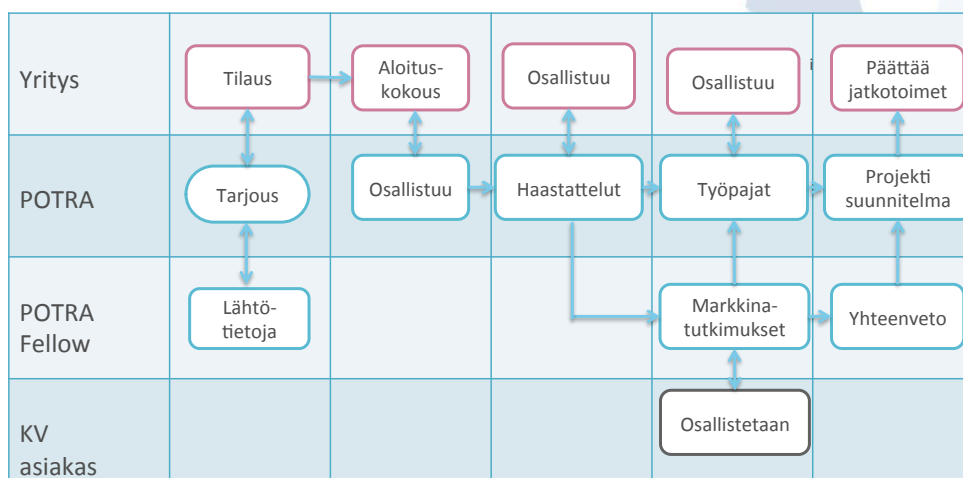
- Selvitystyön pohjalta työstää strategisia vaihtoehtoja
- Tarkentaa markkina- ja kilpailijatietoja eli paikallinen input
- Päättää priorisointitarpeet, millä tuotteella mille markkinoille ?
- Kuiluanalysien pohjalta työstää tavoitteet ja toimenpiteet eri funktioille
- Sopia, miten hoidetaan sisäinen ja ulkoinen viestintä
- Tarkistaa turvallisuusmääräykset, standardit ym. ja määräykset
- Suunnitella miten varmistetaan investoinnin rahoitus eri tilanteissa
- Päättää tuote- ja palveluhinnoittelusta
- Varmistaa että Patentit, mallisuoajat (IPR) ym ovat ajantasalla
- Sopia tavoitteet, aikataulut, vastuut ja mittarit

Käytetyt menetelmät ovat: Haastattelut, kyselyt, selvitykset ja työpajat. Tiedon / tavoitteiden jäsenys ja yhteenveto

Suunnittelun tulos on selkeä kansainvälistymissuunnitelma, jonka täytäntöönpano voidaan myös ehdollistaa Porttimallin mukaisesti.

POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

2. KANSAINVÄLISTYMISEN SUUNNITTELU



3. KANSAINVÄLISTYMISEN TOTEUTUS

Yritys kansainvälistyy. Toteutuksessa on syytä noudattaa suunnitelmaa.

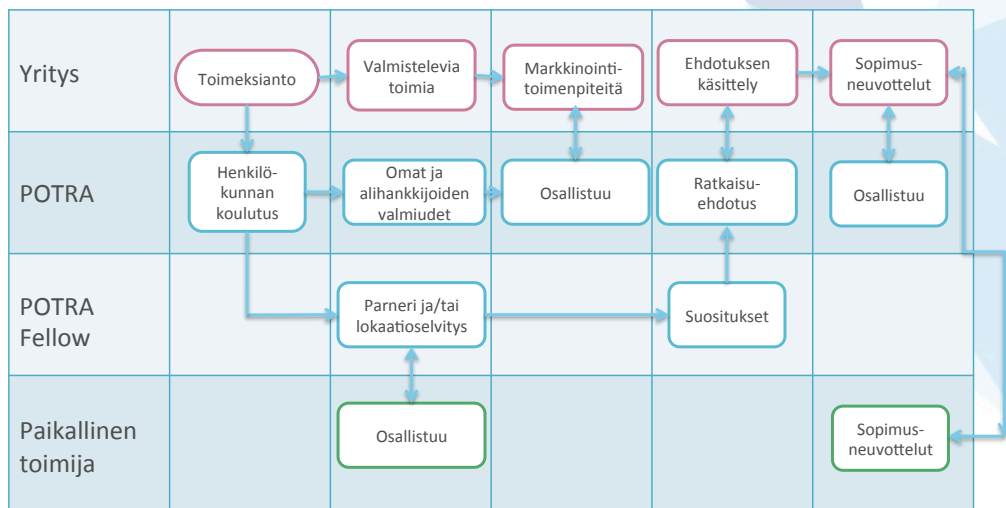
- Etsitään agentti, jälleenmyyjä tai kartoitetaan vaihtoehdot etabloitumiselle
- Haastatellaan, valitaan ja tehdään sopimukset
- Etsitään mahdolliset muut partnerit, esim. lakiasiat, logistiikka, vakuutukset
- Neuvotellaan mahdollisten expatriottien sopimukset
- Työstetään markkinointimateriaali, uusitaan nettisivut, käydään messuilla
- Toteutetaan viestintästrategia ja brändin hallintatoimet
- Tehdään mahdolliset rahoitussopimukset
- Auditoidaan omat ja alihankkijoiden toiminnot mm. tilausprosessit
- Päivitetään dokumentit, huolto, ja käyttöohjeet
- Päivitetään ERP ja mahdollisesti CRM ym. Järjestelmät
- Toteutetaan mahdolliset organisaatiomuutokset
- Päätetään mittarit ja aloitetaan seuranta

Työstetään yksin ja tiimeissä, käydään läpi työpajoissa. Jaetaan tietoa & säädetään.

Tuotoksena ovat selkeät väliraportit, dokumentit ja toimenpiteet. Pitkäjänteisyys varmistetaan mm. etukäteen päätetyillä kriteereillä.

POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

3. KANSAINVÄLISTYMISEN TOTEUTUS



POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi



4. YRITYS TOIMII KANSAINVÄLISESTI

Yritys toimii kansainvälisesti. Toimintaa on valvottava ja tarvittaessa säädettävä.

- Tuetaan partnereita ja seurataan tavoitteiden saavuttamista
- Toteutetaan alueellista brändi – mainontaa, päivitetään CRM
- Käydään messuilla ja järjestetään omia tapahtumia esim. Miniseminaarit
- Sovitaan asiakastapaamisia, tavataan asiakkaita ja tehdään tarjouksia
- Neuvotellaan ja pyritään aktiivisesti tekemään kauppaa
- Tehdään sopimuksia, saadaan tilauksia, toimitetaan ja palvellaan
- Huolehditaan, että toimitusvalmiudesta ja jälkimarkkinoinnista
- Seurataan kilpailijoita, partnereita, asiakkaita ja yleistä toimintaympäristöä
- Kutsutaan asiakkaita katsomaan referenssejä esimerkiksi Suomeen

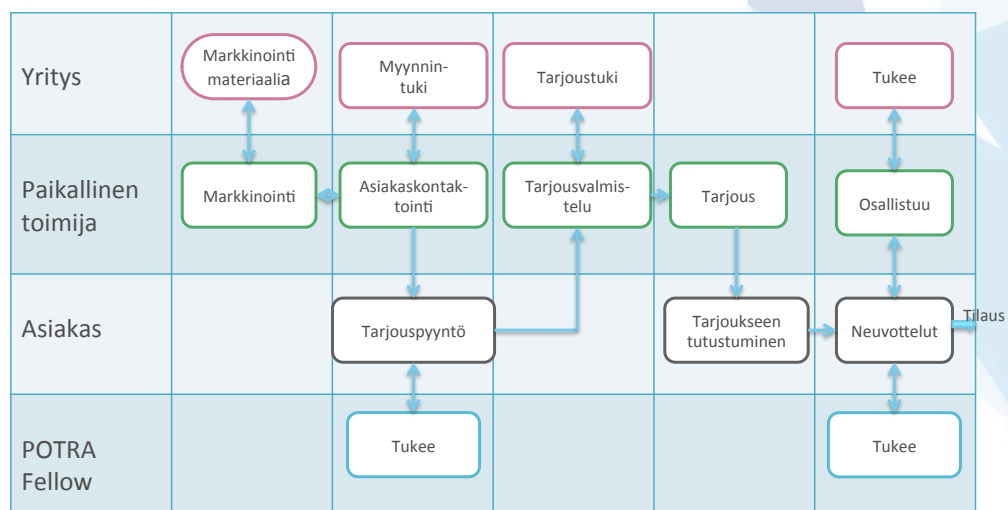
Asiakastapaamiset, kyselyt, tarjoukset, tilaukset. Tiedon keruu, analyysit ja säätötoimet.

Tuotoksena tapaamisten, tarjousten ja tilausten määrät. Pelkistetysti - NEW ORDERS

POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi



4. KANSAINVÄLINEN TOIMINTA



POTRA-NIS Oy | potra@potra.fi | www.potra.fi

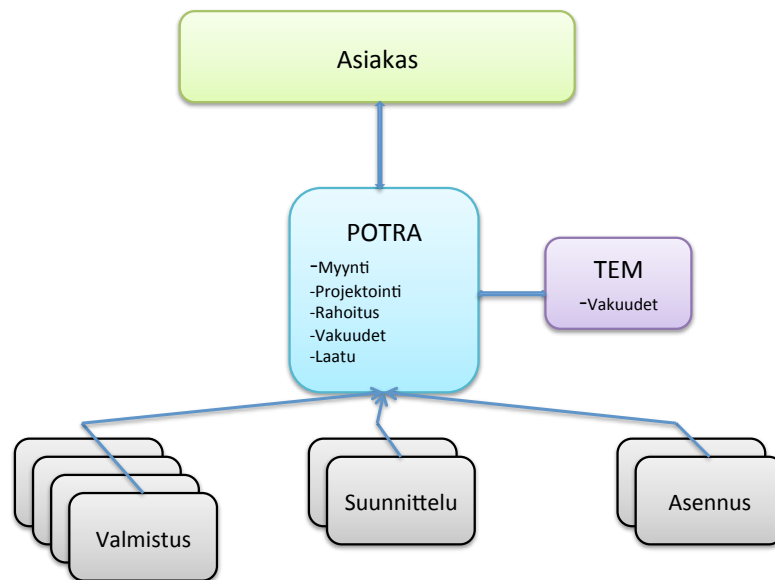
Liite 5. Tulevaisuuden liiketoimintamalli

1(1)

POTRA kokoaa yritysryhmän, jossa ovat mukana suunnittelu, valmistus ja asennus.

POTRAlla on projektionnin ja laadun varmistuksen työkalut ja prosessit.

POTRA varmistaa projektille TEM:n tai Finveran vakuudet.



Muistiinpanoja ja kommentteja