

**B.36**

  
LAUREA

Linda Johansson ja Irma Vahvaselkä

# UUSIA KANSAINVÄLISTYMISS- MALLEJA ETSIMÄSSÄ

Tapaustudkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista



Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja  
B•36

**Uusia  
kansainvälistymismalleja  
etsimässä  
Tapaustutkimus  
kansainvälistymisstrategioista  
ja -poluista**

Linda Johansson ja Irma Vahvaselkä

2010 Vantaa

Copyright © tekijät  
ja Laurea-ammattikorkeakoulu

ISSN 1458-7238  
ISBN 978-951-799-204-6

Edita Prima Oy, Helsinki 2010

# Sisällys

ESIPUHE	7
1 JOHDANTO	9
1.1 Taustaa	9
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	10
1.3 Aiemmat, tässä tutkimuksessa huomioitavat tutkimukset	13
1.4 Tutkimusnäkökulma ja tiedonkeruumenetelmä	15
1.5 Tutkimus osana Lohjan Laurean kokonaishanketta	17
1.5.1 Projektin tausta ja tavoitteet	17
1.5.2 Toimenpiteet ja avaintulokset	17
1.6 Tutkimusraportin rakenne	21
2 PK-YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN, KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIAT JA -POLUT	22
2.1 Kansainvälistyminen ja sen lähikäsitteet tutkimuksessa	22
2.2 Kansainvälistymisteoriat ja -mallit	26
2.2.1 Taloustieteeseen pohjautuvat suorien investointien kansainvälistymisteoriat	29
2.2.2 Käyttäytymistieteisiin perustuvat kansainvälistymisprosessit – eli vaihemallit	32
2.2.3 Resurssi- ja verkostonäkökulmiin perustuvat mallit	34
2.2.3.1 Yrityksen resursseihin perustuva näkökulma kansainvälistymiseen	34
2.2.3.2 Kansainvälistyminen liiketoimintaverkoston kautta	37
2.3 Kansainvälistymisen strateginen suunnittelu	40
2.3.1 Strategisen suunnittelun analyysit ja eteneminen	42
2.3.2 Kansainvälistymisen motiivit ja edellytykset	43
2.3.3 Kansainvälistymisen päämäärät ja tavoitteet	46
2.3.4 Kansainvälistymisstrategian määrittäminen	47
2.4 Markkina-alueen strateginen valinta	51

2.4.1	Kohdemarkkinastrategia	51
2.4.2	Lähestymistavat	52
2.4.3	Kohdemarkkinoiden valintaprosessi	53
2.4.4	Kohdemarkkinoiden valintamalleja	55
2.5	Operaatiomuodon strateginen valinta	58
2.5.1	Operaatiostrategia	58
2.5.2	Toimintovaihtoehdon valintakriteerit	59
2.5.3	Toimintovaihtoehdon valintaprosessi	60
2.5.4	Toimintovaihtoehto: Vientioperaatiot	62
2.5.5	Toimintovaihtoehto: Yhteistyöoperaatiomuodot	63
2.5.6	Toimintovaihtoehto: Suorat ulkomaiset investoinnit	64
2.5.7	Operaatiomuotojen vertailu	64
2.6	Kansainvälistymispolun strateginen valinta	66
2.6.1	Orgaaninen kasvu	67
2.6.2	Yhteistyö yritysten välillä	68
2.6.3	Born global -yritykset	69
2.6.4	Muut polut	71
2.7	Menestys kansainvälistymisessä	71
2.7.1	Menestys-käsite ja menestyksen mittaaminen	72
2.7.2	Menestysmallit ja -strategiat	73
2.8	Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys	75
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	77
3.1	Tutkimusstrategian valinta	77
3.1.1	Case-tutkimus tutkimusnäkökulmana ja -metodina	77
3.1.2	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu	79
3.2	Aineiston keruu	80
3.3	Case-yritysten valinta	82
3.4	Case-yritysten esittely	83

3.5	Aineiston analyysi ja tulkinta	84
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	85
4	TUTKIMUSTULOKSET	89
4.1	Tulosten esittäminen case-yrityksittäin	89
4.2	Nurmi Hydraulics Oy - vaiheittain kansainvälistynyt metalli- ja konepajateollisuuden tuotannollinen yritys	89
4.2.1	Yrityksen taustatiedot	89
4.2.2	Kansainvälistymisen käynnistäminen	91
4.2.3	Kansainvälistymisen kehitys	94
4.2.4	Kansainvälistymisen esteet, edistäjät ja erityiset menestystekijät	96
4.2.5	Yrityksen suosittelema kansainvälistymisen tapa	98
4.3	Step It Oy – nopea palvelualan kansainvälistyjä	100
4.3.1	Yrityksen taustatiedot	100
4.3.2	Kansainvälistymisen käynnistäminen	102
4.3.3	Kansainvälistymisen kehitys	104
4.3.4	Kansainvälistymisen esteet, edistäjät ja erityiset menestystekijät	105
4.3.5	Yrityksen suosittelema kansainvälistymisen tapa	106
4.4	Nglass Oy – Kansainvälistymistä käynnistävä, teollinen high-design-yritys	108
4.4.1	Yrityksen taustatiedot	108
4.4.2	Kansainvälistymisen käynnistäminen	110
4.4.3	Kansainvälistymisen kehitys	111
4.4.4	Kansainvälistymisen esteet, edistäjät ja erityiset menestystekijät	112
4.4.5	Yrityksen suosittelema kansainvälistymisen tapa	114
5	YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITYSEHDOTUKSET	116
5.1.1	Yhteenveto tutkimuksesta	116

5.2	Yhteenveto tutkimustuloksista	118
5.2.1	Kansainvälistymisen käynnistäminen	121
5.2.2	Kansainvälistymisen kehittyminen	125
5.2.3	Kansainvälistymisen esteet, edistäjät ja erityiset menestystekijät	127
5.3	Johtopäätökset	129
5.4	Teoreettinen keskustelu ja tutkimusmallin edelleen kehittäminen	134
5.5	Kehittämisehdotukset	136
5.5.1	Toimenpide-ehdotukset yritysjohdolle	136
5.5.2	Toimenpidesuositukset tukiorganisaatioille	138
5.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	139
5.7	Tutkimuksesta nousut jatkotutkimustarve	141
6	PALVELUYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN, KANSAINVÄLISTYMISSPOLUT JA KANSAINVÄLISTYMISSMALLIT	143
6.1	Palvelut ja kansainvälistyminen Suomessa	143
6.1.1	Palveluala Suomessa	143
6.1.2	Palveluvienti ja muu kansainvälinen toiminta	144
6.1.3	Haasteet ja mahdollisuudet palvelujen kansainvälistymisessä	145
6.2	Palveluyritysten kansainvälistymisen muodot	146
6.2.1	Palveluyritysten kansainvälisen toiminnan muodot	146
6.2.2	Palveluyritysten kansainvälistymisen polut	148
6.3	Yhteenveto	148
	LÄHTEET	150
	KUVIOT	157
	TAULUKOT	158
	LIITTEET	159

# Esipuhe

Laurea-ammattikorkeakoulu tuottaa uutta osaamista sekä toimialueelleen että työelämään. Lohjan Laureassa toteutettu kaksivuotinen hanke ”Teollinen palveluliiketoiminta ja yrittäjyys” ja siihen kytketty ”Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa sekä alueella toimivien yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen” -hanke on ollut sekä toteutuksiltaan että tuloksiltaan merkittävä. Liiketoimintaosaamisen kehittämisen yhtenä osa-alueena on ollut pk-yritysten markkinointiosaamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen kehittäminen. Opiskelijat ovat osallistuneet hankkeeseen sekä oppimistehtäviensä että opinnäytetöiden tekemistensä kautta. Opinnäytetyöt edustavat pääosin tieteellisen tutkimuksen tuloksia soveltavaa tutkimusta. Tämä julkaisu perustuu pääosin Lohjan Laurean tradenomiopiskelijan, Linda Johanssonin, tapaustutkimuksella hankkeessa toteuttamaan opinnäytetyöhön ja sen tuloksiin.

Yhteiskunta on kehittymässä tietoyhteiskunnasta kohti palveluyhteiskuntaa. Valmistava teollisuus on käynyt läpi suuria muutoksia. Teknologiaosaaminen sekä yhä laadukkaammat ja monipuolisemmat tuotteet eivät enää yksin tarjoa riittävää kilpailuetua kiristyvillä, globaaleiksi muuttuneilla kilpailumarkkinoilla. Toimialakohtaiset murrostilat ovat saaneet yritykset siirtymään tuotantopohjaisista liiketoimintamalleista asiakas- ja palvelukeskeisiin liiketoimintamalleihin. Palvelujen kehittäminen ja palvelutransformaation aikaansaaminen sekä palveluliiketoiminnan kansainvälistyminen ovat nousseet merkittävään rooliin.

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat keskeinen toimija suomalaisessa elinkeinoelämässä niin työllistymisen kuin uuden yritystoiminnan kehittämisen ja kasvun kannalta. Pk-yritykset toimivat usein suurten kansainvälistyneiden yritysten paikallisina alihankkijoina ja verkostokumppaneina ja kokevat samoja kehityspaineita kansainvälistyä asiakkaidensa mukana. Pk-yritykset kohtaavat toimialojen rakennemuutokset ja arvoketjussa tapahtuvat järjestelyt sekä globalisaatiokehityksen paineet. Yritykset joutuvat asemoimaan toimintansa uudelleen muuttuvassa yritys kentässä sekä hakemaan paikkansa, uudet liiketoimintamallinsa ja toimintatapansa rakennemuutosten oloissa. Yritysten ja yritysverkkojen kyky toiminnan sekä innovaatioiden kehittämiseen lokaalisti ja globaalisti riippuu paljon yrityksen sisäisistä tekijöistä. Henkilöstön ammattitaidon kehitys ja sitouttaminen ovat avainasemassa yrityksen muutoskyvyn kehittämisessä.

Palveluyritysten kansainvälistymiseen kohdistuu uudenlaisia odotuksia siitä, miten palveluilla voidaan tasapainottaa tavarakaupan muutosta ja globaaleille pal-



velumarkkinoille siirtymistä. Se edellyttää uuden näkökulman ottamista ja kansainvälistymisen tarkastelua niin teorian kuin käytännönkin kannalta palveluyritysten lähtökohdista. Teollisuuden palveluviennin rinnalla on korostunut luovien alojen sekä liike-elämän asiantuntijapalveluiden kansainvälistyminen ja näiden alojen rooli. Viimeisten kahden vuoden sisällä on käynnistetty julkisin varoin palvelujen kehittämis- ja kansainvälistämishankkeita ja julkaistu selvityksiä palvelujen kansainvälistämisen menestystekijöistä ja malleista. Selvitysten taustalla on palveluyritysten tarve ymmärtää ja hyödyntää erilaisia palveluliiketoiminnan kansainvälistymisen ja kasvun muotoja, koska useat tähänastiset kansainvälistymisteoriat ja selvitykset ovat painottuneet tavaroita tuottavien ja välittävien yritysten näkökulmaan.

Tämä julkaisu on ammattikorkeakoulun puheenvuoro käytävään keskusteluun kansainvälistymismallien kehittämisestä yrityksiä varten sekä kansainvälisen liiketoiminnan opetuksen tärkeydestä ja osaamisen merkityksestä yrityksissä. Tämän julkaisuun on tiivistetty yllä mainitun hankkeen kansainvälistymistä koskevan tapaustutkimuksen tulokset. Tutkimuksen kohteena oli kolme yritystä, joista yksi oli perinteisesti kansainvälistynyt teollinen yritys, yksi nopeasti kansainvälistynyt palvelualan kasvuyritys ja yksi rakennustuotteita valmistava alkava ja kansainvälistyvä yritys. Tutkimus tuottaa uutta tietoa kansainvälistymismalleista ja nostaa lisäksi esille palvelujen kansainvälistymisen ja verkostoitumisen tarjoamat mahdollisuudet. Tuloksia vahvistetaan lopuksi vielä Tekesin KIBS-yritysten kansainvälistymismalleja koskevan tutkimuksen samansuuntaisilla tuloksilla. Uutta tietoa tullaan levittämään alueen yrityksille ja koulutusorganisaatioille erilaisissa koulutus- ja seminaaritilaisuuksissa sekä julkisen keskustelun kautta.

Toivomme, että tämä julkaisu antaa sysäyksen kansainvälisen liiketoiminnan opiskeluun ja tutkimukselliseen kehittämiseen ammattikorkeakouluissamme sekä kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen pk-yrityksissä. Haluamme kiittää tapaustutkimuksen yrityksiä opinnäytetyön haastatteluista. Toivotamme herätteleviä lukuhetkiä julkaisun parissa.

Lohja 2010

Linda Johansson  
Tradenomi  
Laurea-ammattikoreakoulu

Irma Vahvaselkä  
Liiketalouden yliopettaja, KTT  
Laurea-ammattikorkeakoulu

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Suomalaisyritysten kehittämiskohteena korostetaan usein liiketoimintaosaamista. Yrityksen käynnistäessä kansainvälisiä liiketoimia tai toimiessa kansainvälisillä markkinoilla, on liiketoimintaosaamisella erityistä merkitystä. Talouden globalisoituessa yritykset kohtaavat myös kansainvälistä kilpailua enenevässä määrin. (Laiho, Larjovuori & Talonen 2004, 5–9.)

Kansainvälistymisestä ja viennistä ollaan riippuvaisia Suomen pienessä kansantaloudessa. Kansainvälistymistä edellytetään yrityksiltä jo aiempaa varhaisemmassa vaiheessa jatkuvan kansainvälistymisosaamisen ja kilpailukyvyyn kehittämisen ohella. Teknologian hyödyntäminen, innovaatiot, osaaminen sekä yritysten nopea kansainvälistyminen ovat avaintekijöitä Suomen menestymiselle. (Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2004.) Suomalaisen pk-yritysten (pienen ja keskisuurten yritysten) motiiveja kansainvälistyä ovat esimerkiksi tarve päästä lähelle asiakasta, pyrkimys hyödyntää erikoistumiseen liittyviä etuja sekä pienet kotimarkkinat. Tästä huolimatta suurin osa suomalaisista pk-yrityksistä on suuntautunut kotimarkkinoihin. (Laiho ym. 2004, 9.)

Yritysten kansainvälistymistä on tutkittu huomattavasti viime vuosikymmeninä. Pk-yritysten kansainvälistymistutkimusten tarkoituksena on ollut ymmärtää pk-yritysten sekä monikansallisten yritysten kansainvälistymistä, kansainvälistymiseen liittyvien tekijöiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat kansainvälistymiseen. (Antončić, Hisrich & Ruzzier 2006, 476.)

Tässä Lohjan Laurean tutkimus- ja kehittämishankkeessa keskitytään juuri pk-yrityksiin, sillä ne muodostavat Suomen talouselämän pohjarakenteen. Vuonna 2005 Tilastokeskuksen yritysrekisterin yrityksistä alle 50 työntekijän yrityksiä oli 98,8 % ja alle 250 työntekijän yrityksiä 99,8 %. Kaikkien yritysten liikevaihdosta kertyi alle 50 työntekijän yrityksissä 33 % ja alle 250 työntekijän yrityksissä 51 %. Alle 250 työntekijän yrityksissä palkoista maksetaan 56 %. Euroopassa mikroyritysten ja pk-yritysten osuus on 99 % ja ne työllistävät noin 70 % työvoimasta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008.) Tilastokeskuksen yritysrekisterin mukaan vuonna 2006 Suomessa oli noin 250 378 yritystä, joista 99,8 % oli pk-yrityksiä. (Tilastokeskus 2008.)

Pk-yritysten suuri määrä ei kuitenkaan kulje käsi kädessä kansainvälistymis- ja kasvuhaluuden kanssa. Kauppa- ja teollisuusministeriön teettämän Pk-yritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2008 -raportin mukaan 85 % suo-

malaisista pk-yrityksistä ei koe tarvetta kansainvälistymiseen. Samaisesta raportista käy ilmi, että voimakkaasti ja jonkin verran kansainvälistymiseen panostavien yritysten osuus kaikista suomalaisista pk-yrityksistä on laskenut 8 % viimeisen kuuden vuoden aikana. Noin neljäsosa (16 %) pk-yrityksistä harjoittaa vientitoimintaa ja viennin osuus liikevaihdosta on noin 33 %. Kaikista pk-yrityksistä noin 7 % on kiinnostuneita aloittamaan vientitoiminnan. Näistä yrityksistä 63 % ilmoitti tarvitsevansa ulkopuolista asiantuntija-apua viennin aloittamisessa. Vain pieni osa, 6 % pk-yrityksistä on voimakkaasti kasvuhaluista. Suurin osa yrityksistä pyrkii kasvamaan mahdollisuuksien mukaan tai säilyttämään nykyisen asemansa. (Työvoima- ja elinkeinokeskus 2008.)

Samansuuntaisiin tuloksiin on päädytty myös Finnveran ja Suomen yrittäjien toteuttamassa Pk-yritysbarometrissä keväällä 2008. Sen mukaan suurin syy pk-yritysten kasvuhaluttomuuteen on, että yrityksen kokoa pidetään sopivana (68 %). Muita selvästi esille nousevia syitä ovat haluttomuus ottaa riskiä (28 %), työvoiman saatavuus (22 %), työvoimakustannukset (20 %), kireä kilpailutilanne (17 %) ja kysynnän riittämättömyys (15 %). (Finnvera 2008.)

Kasvu- ja kansainvälistymishalukkuuden kasvattamiseen tulisikin keskittyä sen lisäksi, että pk-yritysten valmiuksiin kansainvälistyä panostetaan. Etenkin pienemmät pk-yritykset ja aloittavat yritykset ovat usein epätietoisia siitä, mistä tietoa, koulutusta tai rahoitusta voisi hakea. Jotta Suomella olisi mahdollisuus vahvistaa kilpailukykyään, tulisi jo olemassa olevien pk-yritysten kansainvälistymismahdollisuuksia realisoida sekä aikaansaada uutta yritystoimintaa. (Laiho ym. 2004, 10.)

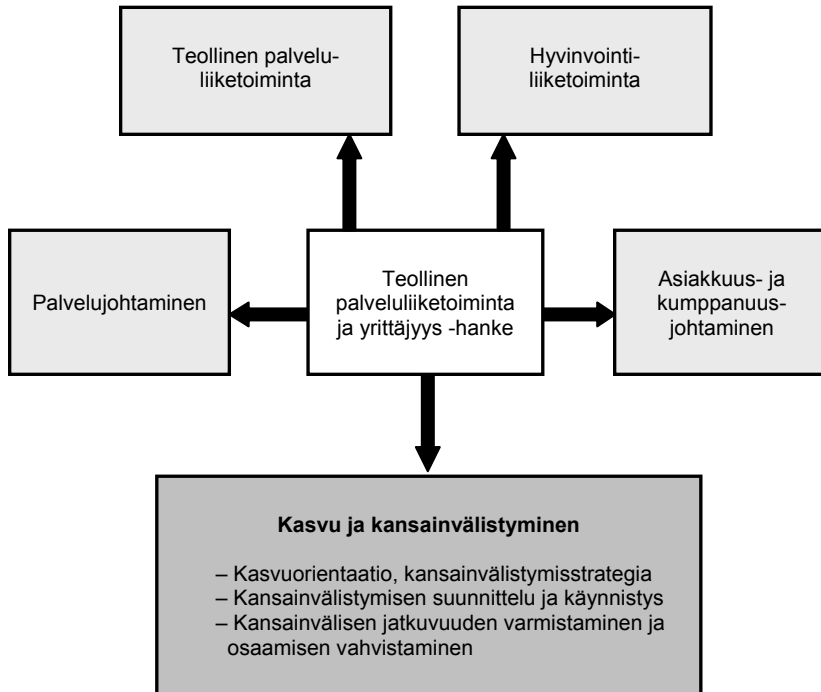
## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus**

Opinnäytetyön aiheena on pk-yritysten kansainvälistyminen, ja erityisesti kansainvälistymisstrategiat ja kansainvälistymispolut. Aihe on pk-yritysten kannalta merkityksellinen kilpailun kiristyessä globalisaation myötä. Kansainvälistymisen merkitystä ja sen toteuttamisen keinoja tulisi korostaa, jotta suomalaisten pk-yritysten kasvuhalukkuus kehittyisi.

Tutkimus liittyy Lohjan Laurean hankkeisiin ”Teollinen palveluliiketoiminta ja yrittäjyys – Hiiden alueen yritysten, korkeakoulujen ja kuntien liiketoimintaosaamisen kehityshanke Lohjan Laureassa” ja ”Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen” teemoilla ”kasvu ja kansainvä-

listyminen” ja ”kansainvälisen liiketoimintaosaamisen kehittäminen”, jota kuvataan tarkemmin kohdassa 1.5.

Työn nivoutumista ”Teollinen palveluliiketoiminta ja yrittäjyys” -hankkeeseen ja kasvun ja kansainvälistymisen osa-alueeseen havainnollistetaan kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Teollinen palveluliiketoiminta ja yrittäjyys -hankkeen osa-alueet (mukailtu Laurea 2008)

Työn tarkoituksena on tutkia pk-yritysten kansainvälistymistä ja sen kehittymistä strategisten valintojen ja niihin vaikuttaneiden tekijöiden pohjalta ja selvittää, millaisia kansainvälistymispolkuja on löydettävissä. Lopputavoitteena on saada selville erilaisia, menestyksekkäitä kansainvälistymismalleja.

Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien alaongelmien avulla:

Miten kansainvälistyminen pk-yrityksissä on tapahtunut? Ovatko case-yritykset kansainvälistyneet perinteisten mallien mukaan? Mikä on ollut valitseva lähestymistapa?

Millaisia strategisia, kohdemarkkinoita ja operaatiomuotoja koskevia päätöksiä on tehty ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet valintoihin? Onko löydettävissä uusia kansainvälistymispolkuja ja kansainvälistymismalleja?

Tutkimuksen tavoitteena on

- selvittää aikaisemmista tutkimuksista ja alan kirjallisuudesta pk-yritysten kansainvälistymisen teorioita, malleja ja lähestymistapoja sekä kansainvälistymisessä tehtäviä strategisia päätöksiä ja rakentaa kohdeilmioistä empiiristä tutkimusta varten teoreettinen viitekehys
- tutkia pk-yritysten kansainvälistymistä empiirisellä tutkimuksella käyttäen case-tutkimusmenetelmää. Tavoitteena on selvittää kansainvälistyvien yritysten markkina-alueiden ja operaatiomuotojen valintakriteerejä, kansainvälistymisprosesseja sekä kansainvälistymislogiikkaa strategisena päätöksenä. Pyrkimyksenä on selvittää, kuinka kohdeyritykset ovat kansainvälistyneet sekä miten niiden toimintatavat eroavat toisistaan ja olemassa olevasta teoreettisesta tiedosta.
- Lopputavoitteena on saada uutta tietoa siitä, olisiko löydettävissä pk-yritysten kansainvälistymiseen uudenlaisia lähestymistapoja, polkuja ja malleja.

Myös opiskelijoiden tietoutta ja osaamista kansainvälistymisestä ja pk-yrittäjyydestä on mahdollista lisätä opinnäytetyöraportin sekä julkaisun avulla. Yritykset voivat hyödyntää opinnäytetyötä ja julkaisua ottamalla oppia tutkittavien yritysten toiminnasta sekä teoreettisesta viitekehuksesta. Opinnäytetyö pk-yritysten kansainvälistymistä koskevana julkaisuna tuo lisäarvoa Laurea-ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnalle.

Työ rajataan käsittelemään kansainvälistymispolkujen muodostumista huomioiden kansainvälistymisen syyt ja motivoivat tekijät sekä strategiset kohdemarkkina- ja operaatiomuotovalinnat ja menestys. Työn teoreettisen tietoperustan ulkopuolelle rajautuvat muun muassa tuotestrategia, kansainvälistymisen esteet ja riskit sekä tukiorganisaatioiden vaikutus. Työn empiirisen tutkimuksen ulkopuolelle jäävät menestys, ja menestystä kuvaavat subjektiiviset mittarit, jotka esitetään tietoperustassa jatkomallien kehittämistä varten. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen on ilmestynyt Tekesin palvelujen kansainvälistymistä koskevat tutkimusraportit (Tekes 2009a; Tekes 2009b), joita hyödynnetään tietyiltä osin tässä tutkimuksessa.

### 1.3 Aiemmat, tässä tutkimuksessa huomioitavat tutkimukset

Pk-yritysten kansainvälistymistä on aikaisemmin tutkittu runsaasti sekä Suomessa että yleisesti. Tutkimuksia on tehty useista eri näkökulmista (taulukko 1).

Laurea-ammattikorkeakoulussa Lohjalla pk-yritysten kansainvälistymistä on tutkittu runsaasti erilaisissa yritysten kehityshankkeissa, joissa on tehty markkina-kohtaisten edellytysten kartoituksia, kansainvälistymissuunnitelmia sekä kansainvälistymisen käynnistymiseen liittyviä käytännön hankkeita. Tutkimuksia ei ole kuitenkaan tehty kansainvälistymispolkujen näkökulmasta.

**Taulukko 1.** Aiempia, tässä tutkimuksessa hyödynnettäviä tutkimuksia.

<b>Tekijät</b>	<b>Aiemmat tutkimukset</b>
<b>Laurea-ammattikorkeakoulu</b>	
Pop, I. 2008	Business entry strategies within a new European Union member country, Case: Oy Kristec Ab (Ltd) – a contemporary Finnish SME
Forsbäck, J. & Rahikkala, M. 2007	Pk-yrityksen kansainvälistyminen Case: Fonel Security Marketing Oy
Inkinen, M. 2004	Läntisen Uudenmaan pk-yritysten kansainvälistyminen ja siinä menestyminen
Mäkinen, K-M. & Heikkilä, A. 2003	Pk-yrityksen kansainvälistyminen. Case: Yrityksen kansainvälistymisen edellytykset
Jaakkola, A. 2002.	Pkt-yrityksen kansainvälistyminen Case: Nurmi Hydraulics Oy
<b>Helsingin liikelouden ammattikorkeakoulu</b>	
Holstius, K. & Söderqvist, M. 2005	Internationalization of Finnish small and medium-sized service companies
<b>Vaasan yliopisto</b>	
Pakarinen, A. 2008	Kumppanuuden haasteita pk-yrityksen kansainvälistyvässä liiketoiminnassa Tapaustutkimus kahdesta metallialan yrityksestä
Sihvola, J. 2008	Verkostot pk-yrityksen kansainvälistymisessä Case: Internet-rekrytointiportaalit

Larimo, J. 2000	Pk-yritysten vientimenestys ja vientimenestykseen vaikuttavat tekijät
Larimo, J. 2004	Recent European research on SME export behaviour and internationalization
Vahvaselkä, I. 2006	Strategic behaviour and performance in internationalisation of SMEs
Ahokangas, P. 1998	Internationalisation and resources: an analysis of processes in Nordic SMEs
<b>Tampereen yliopisto</b>	
Perämäki, U. 2005	Pk-yritysten strategiset valinnat kansainvälisessä liiketoiminnassa
Koljonen, H. 2005	Vähittäismyyntiä harjoittavan pk-yrityksen kansainvälistyminen Case: Kaksi muotoilualan yritystä
<b>Lappeenrannan teknillinen yliopisto</b>	
Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. ja Hanninen, H. 2005	Internationalization handbook for the software business
Kuivalainen, O. 2003	Knowledge-based view of internationalisation : studies on small and medium-sized information and communication technology firms
Tekes ja Finpro, 2008	Services-going global – KIBS and trade
Tekes 2009a	Services-going global – KIBS and trade
Tekes 2009b	Palvelualojen kansainvälistymisen muodot ja polut

Finpro (2008) on tutkinut Tekesin toimeksiannosta suomalaisten palvelualan yritysten kansainvälistymistä. Services going global -tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa käytännön toiminnasta esimerkkejä ja oppimateriaalia, joiden avulla yritysten kansainvälistymistä on mahdollista edistää. Tutkimuksessa analysoitiin case-yritysten kansainvälistymisen edistäjiä ja kansainvälistymispolkuja, sekä menestystekijöitä ja haasteita. Tutkimukseen otti osaa 18 Pohjoismaissa, Isossa-Britanniassa sekä Saksassa toimivaa vähittäismyynti- tai tietointensiivistä (KIBS, knowledge intensive business services) yritystä. (Patala 2008, 5.) Tutkimus on julkaistu 9.1.2009 (Tekes 2009a), juuri ennen tämän opinnäytetyön valmistumista.

Services going global -tutkimuksen tulokset eri aloilta kertovat, että kansainvälistymistä motivoivina tekijöinä toimivat vähittäismyyntiyrityksissä kasvu ja tiedonhankinta. Tietointensiivisten yritysten kohdalla globaalien asiakkaiden ja yhteistyökumppanien, mutta myös tiedon ja uskottavuuden hankinnan merkitys korostuivat. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten kansainvälistymispolut ja – mallit vaihtelivat vähittäismyyntiyritysten omista myyntipisteistä ja verkkokaupoista tietointensiivisten yritysten verkostoitumiseen, yritysostoihin ja orgaaniseen kasvuun. Menestystekijöitä olivat tulosten mukaan kaikkien yritysten kohdalla muun muassa kansainvälisen palvelubrändin ja kokemuksen hallinta, avainhenkilöstön rekrytointi ja sopeutuminen kohdemarkkinoiden tapoihin. Verkostoituminen nähtiin elintärkeänä tunnettuuden ja uskottavuuden luomiseksi kohdemarkkinoilla. (Patala 2008, 3.)

Kaikki yritykset kokivat haasteina muun muassa psyykkisen etäisyyden ja markkinoiden erilaisuuden aliarvioinnin, ajallisten ja muiden resurssien riittämättömyyden, kohdemarkkina-alueen tukemisen ja sinne sopeutumisen sekä epärealistiset odotukset. Palveluinnovaatioiden merkitys puolestaan tuli tutkimuksessa esiin tarjonnan, jakelun ja rahoituksen näkökulmista. Tietointensiivisten yritysten kohdalla palveluinnovaationa nähtiin myös palvelujen erilaistaminen kilpailijoihin verrattuna. Yksityisten organisaatioiden tarjoamaa tukea ja asiantuntijoita yritykset olivat hyödyntäneet kansainvälistymisessään erityisesti mennessään uusille markkina-alueille. Julkisesta tuesta yritykset tiesivät hyvin vähän, jonka vuoksi sen hyödyntäminen oli ollut minimaalista. (Patala 2008, 3–4.)

Tutkimuksen johtopäätösten mukaan tehokkaiden tukiohjelmien ja työkalujen rakentaminen palvelualan kansainvälistymisen edistämiseksi vaatii uudenlaista ajattelutapaa ja uusia tapoja tukea yritysten toimintaa. Tutkimuksessa havaittiin tarve kehittää tukitoimintaa korostaen markkinoillemenovaihetta, joka pitää sisällään muun muassa markkina- ja kilpailija-analyysin, markkinoillemenostrategian muotoilun sekä yhteistyön tukemisen. (Patala 2008, 4.)

## **1.4 Tutkimusnäkökulma ja tiedonkeruumenetelmä**

Laurea-ammattikorkeakoulussa käytössä oleva Learning by Developing (LbD)-oppimismalli toimii tässä opinnäytetyössä johtavana toimintamallina. LbD-malli on kehittämispohjainen oppimismalli, jonka perusteella opiskelijan luova oppimisprosessi pohjautuu autenttisuuteen, kumppanuuteen, kokemuksellisuuteen ja tutkimuksellisuuteen. Tässä toimintamallissa sekä opiskelijat, opettajat että työelämäkumppanit nähdään vuorovaikutussuhteen kautta oppijoina. Opiskelija so-



veltaa oppimisprosessin ja kehittämishankkeen kautta tietoa käytäntöön kehittämisen työelämää aidosti ja luoden uutta osaamista. Malli mahdollistaa opiskelijan toimimisen aidoissa työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeissa ja kasvamisen tätä kautta työelämän kehittäjäksi. (Laurea 2007, 3–7.)

Teollinen palveluliiketoiminta ja yrittäjyushankkeeseen sisältyvät opinnäytetyöt toteutettiin toiminnallisina opinnäytetöinä. Vilkan ja Airaksisen (2003, 9) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto puhtaasti tutkimukselliselle opinnäytetyölle ammattikorkeakouluissa. Ammatillisessa mielessä toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee toiminnan ohjeistamista, opastamista ja toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisissa opinnäytetöissä yhdistyvät käytännön toteutus sekä siitä raportointi tutkimusviestinnällisesti. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena on aina konkreettinen tuote. Näitä voivat olla esimerkiksi tietopaketti, ohjeistus, kirja, portfolio, messu- tai esittelyosasto tai tapahtuma. Toiminnallisen opinnäytetyön raportista selviää, mitä on tehty, miksi ja miten. Se kuvailee myös työprosessin, tulokset ja johtopäätökset. Raportista käy ilmi, miten työn tekijä arvioi omaa prosessiaan, tuotostaan ja oppimistaan. Yleensä toiminnallisiin opinnäytetöihin kuuluu tuotos, joka on kirjallinen. (Vilka & Airaksinen 2003, 51–65.)

Tässä opinnäytetyössä aiheeseen syvennyttiin tutkimustyyppisellä otteella. Tutkimustyyppiseksi opinnäytetyöksi voidaan määrittää kaikki kysely- ja haastattelututkimukset (Hakala 2004, 21). Erityisesti tutkimustyyppisissä töissä korostuvat systemaattisuus, loogisuus ja kriittisyys tiedonhankintataitojen ja lähdekritiikin lisäksi. (Hakala 2004, 35.)

Aineistonkeruu ja aineiston käsittelyn menetelmät voidaan tutkimustyyppisissä opinnäytetöissä jakaa määrällisiin ja laadullisiin. Määrälliset menetelmät saattavat tarjota tekijälle mahdollisuuden järjestelmälliseen työskentelyyn kun taas laadullisen aineiston käyttäjän on tutustuttava menetelmiin, joiden soveltaminen vaatii tilannekohtaista rohkeutta pohjatiedon lisäksi. Kun työn tavoitteena on esimerkiksi tiedon lisääminen aiheesta, voidaan aineisto koota aiemmista tutkimuksista, ammattilehdistä sekä haastatteleamalla asiantuntijoita. (Hakala 2004, 113–114.)

Tämä opinnäytetyö osana kokonaishanketta keskittyy kokemusperäisen tiedon keräämiseen ja menestyksekkäiden kansainvälistymispolkujen ja – mallien ohjeistamiseen. Työssä käytetään case-tutkimuksen menetelmää. Tiedonkeruumenetelmänä on kvalitatiivinen teemahaastattelu tutkimukseen mukaan valituilta yrityksiltä. Kyseiset menetelmät valittiin, sillä tutkittavia pk-yrityksiä haluttiin tarkastella enemmänkin yleisestä ja syvemmälle pureutuvasta näkökulmasta määrällisen ja numeerisen tutkimustavan sijaan.

## **1.5 Tutkimus osana Lohjan Laurean kokonaishanketta**

### **1.5.1 Projektin tausta ja tavoitteet**

Tämä Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama ja Laurean Lohjan paikallisyksikön toteuttama projekti liittyi EU Tavoite 3 -ohjelmaan ja erityisesti sen 4. toimintalinjaan, jonka tavoitteena oli osaamispääoman kehittäminen tukemaan yrittäjyyden edellytysten vahvistumista. Tähän tavoiteohjelmaan liittyen hanke oli työelämän ja koulutus- ja neuvontaorganisaatioiden välistä verkostoitumista edistävä projekti, jonka tarkoituksena oli henkilöstön osaamisen ja työssä jaksamisen edistäminen. Projektin päätavoitteena oli Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yritysten henkilökunnan ja yrittäjien palveluliiketoimintaosaamisen ja erityisesti teollisen palveluliiketoiminnan osaamisen kehittäminen yhteistyöhankkeissa, verkostomaisessa innovaatioympäristössä.

Projektin nimenä oli ”Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen”. Se oli jatkoa 1.10.2006–30.11.2008 Lohjan Laureassa toteutetulle ja vielä edelleenkin jatkuvalla ”Teollinen palveluliiketoiminta ja yrittäjyys – Hiiden alueen yritysten, korkeakoulujen ja kuntien liiketoimintaosaamisen kehityshanke Lohjan Laureassa” -hankkeelle.

Hankkeen tarkoituksena oli auttaa yrityksiä ymmärtämään palveluliiketoiminnan strategista merkitystä ja luonnetta sekä kehittää yritysten taitoja palveluliiketoiminnan operatiiviseen johtamiseen. Hankkeessa pyrittiin myös luomaan konkreettisia työkaluja liiketoiminnan muuttamiseksi palvelupainotteiseksi ja asiakaslähtöiseksi. Hanke painottui viiteen eri osa-alueeseen, joista yksi oli kasvu ja kansainvälistyminen. Tässä osa-alueessa pyritään varmistamaan kansainvälistymisen jatkuvuus ja vahvistamaan kansainvälistä osaamista. (Laurea 2008.) Lisäksi hankkeen tehtävänä oli vahvistaa Lohjan Laurean valmiuksia käynnistää vuonna 2008 ylempiin ammattikorkeakoulututkintoihin johtava koulutus sekä toteuttaa tutkimustoimintaa, joista tuottaa julkaisuja.

### **1.5.2 Toimenpiteet ja avaintulokset**

Projekti toteutettiin erillisinä toimenpidekokonaisuuksina. Keskeiset toimenpiteet olivat: 1) asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittäminen hankkeen toteutuksen pohjaksi syksyllä 2007, 2) yrityksiin kohdennettu liiketoiminnan kehittämis- ja koulutustarpeiden sekä tulevaisuuden kehitystrendien kartoitus syksyllä 2007, hankkeen markkinointi yrityksille sekä aloitusseminaarin ”Service Forum Lohja

2008” järjestäminen teemalla Teollinen palveluliiketoiminta kehittämisen ytimes-  
sä! joulukuussa 2007, verkostoituminen ja yhteistyöverkoston rakentaminen kou-  
lutustilaisuuksien ja hankkeiden yhteydessä keväällä 2008, koulutustilai-  
suuksien järjestäminen sekä yrityskohtaisten kehityshankkeiden toteuttaminen oh-  
jattuina, opintoihin integroituina opiskelijoiden kehitysprojekteina tai opinnäytetöinä  
keväällä 2008 ja myös hankkeen päättymisen jälkeen vuonna 2009 ja 2010.

Hankkeessa järjestettiin yhteensä yhdeksän koulutustilaisuutta kolmesta teemasta:

### **I Asiakslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen**

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli ja sen osa-alueet

Asiakkuusjohtamisen osa-alueet ja asiakkuudenhallintajärjestelmän  
rakentaminen

Teollisesta yrityksestä teolliseksi palveluyritykseksi

### **II Palvelujohtaminen ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen**

Palveluliiketoiminnan kehittäminen, palvelun laatu ja johtaminen

Asiakaspalvelu, palveluprosessi ja johtaminen

Tehoa b2b-myyntineuvotteluun

### **III Pk-yrityksen kansainvälistyminen**

Kansainvälistymisen syyt, edellytykset sekä kansainvälistymisstrategiat  
ja kansainvälistymisprosessien toteuttaminen

Vientikaupan käytännön toimenpiteet

Työskentely monikulttuurisissa liiketoimintaympäristöissä ja - tiimeissä

Kehityshankkeita opintojaksojen oppimistehtävinä ja opinnäytetöinä tehtiin mm.  
seuraavista aiheista:

- Asiakkuuksien hallinta: asiakassegmentointi ja asiakasrekisterin rakenta-  
minen
- Asiakkuuksien hallinta: asiakaskannattavuuden laskentamallin kehittämi-  
nen
- Strategiapohjaisen markkinointisuunnitelman laatiminen
- Yrityskuvan visuaalinen kehittäminen
- Pk-yrityksen kansainvälistyminen: Aasian liikelahjamarkkinoiden kartoitus
- Pk-yrityksen kansainvälistyminen: Kansainvälistymissuunnitelma

- Pk-yrityksen kansainvälistyminen: Hyvinvointipalvelujen markkinoinnin edellytysten kartoittaminen Pietarin alueen ihmisille sekä kansainvälistymissuunnitelma käytännön toimenpiteineen
- Pk-yrityksen kansainvälistyminen: Baltian, Saksan ja Ruotsin markkinoiden kartoitus
- Pk-yrityksen kansainvälistyminen: Venäjän, Baltian, Saksan ja Ruotsin sekä Ison-Britannian markkinoiden kartoitus
- Pk-yrityksen kansainvälistymisedellytysten tutkiminen ja kansainvälistymissuunnitelman laatiminen

Hankkeen avaintulokset ovat seuraavat:

1. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli otettiin yritysten kehittämismalliksi. Uuden liiketoimintamallin sekä koulutusten ja yritys kohtaisten kehittämishankkeiden avulla onnistuttiin käynnistämään muutosprosesseja yrityksissä tuote- ja tuotantolähtöisestä toimintatavasta asiakaslähtöiseen toimintatapaan.
2. Toteutettiin palveluliiketoimintaosaamisen, erityisesti asiakaslähtöisyyden ja markkinointiosaamisen osaamistaso- ja kehittämistarvekartoitus Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien pk-yrityksissä. Kyselyyn liitettiin tulevaisuuden ennakointia koskeva osio. Tuotoksena saatiin tutkimustietoa ja koulutustarvetietämystä.
3. Järjestettiin hankkeen aloitusseminaari Service Forum Lohja 2008 alueen yrityksille ja muille yhteisöille teemalla Teollinen palveluliiketoiminta kehittämisen ytimessä! Samalla toteutettiin laajamittainen hankkeen markkinointi- ja tiedotuskampanja, jolla saatiin alueen yritykset tietoisiksi ajankohtaisista teemoista ja osallistumaan koulutustilaisuuksiin. Yhteensä 52 yritystä ja 152 henkilöä ja 32 yritysjohtajaa osallistui hankkeeseen. Toimenpiteillä rakennettiin julkisuuskuvaa Laureasta alueella toimivana, ja aluetta kehittäväenä, osaavana yhteistyökumppanina.
4. Toteutettiin yhteensä yhdeksän eri koulutustilaisuutta, joissa asiantuntijat valottivat ajankohtaisia teemoja. Tuotoksena nostettiin esille ajankohtaisia asioita, lisättiin osallistujien osaamista ja tuettiin yrityksiä käynnistämään muutosprosesseja.
5. Hankkeen sisällä opiskelijat toteuttivat opinnäytetöitä Laurean LbD-oppimismallin mukaan yritysten kanssa ja saivat hyvää kokemusta yritys yhteistyöstä.

6. Hankkeen sisällä toteutettiin yrityskohtaisia kehittämishankkeita, joilla kehitettiin yritysten liiketoimintaa. Opiskelijat ja opettajat saivat hyvää kokemusta yritys yhteistyöstä, jolloin kaikkien osapuolten osaamista kehitettiin.

7. Hankkeesta on tehty hankeraportti opinnäytetyönä tulevaisuudessa tehtävien hankkeiden tueksi. Lisäksi hankkeen tutkimuksista on toimitettu Laurean julkaisusarjaan B-28 ja B-29 -julkaisut.

8. Laurean osaamisen markkinointi on lisännyt selvästi Lohjan Laurean vetovoimaa, mikä näkyy erityisesti yritysten yhteydenottojen lisääntymisenä sekä syksyllä 2008 käynnistyneen, ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävän, Teollinen palveluliiketoiminta -koulutusohjelman hakijamäärissä sekä Lohjan Laureaan perustetun Yrityslabran hanketöiden kysynnässä.

Projektin kohderyhmänä olivat ensisijaisesti alueen pk-yritysten henkilöstö ja yritysjohtajat sekä pk-yritysten kanssa verkostoituneiden suurten yritysten henkilökunta. Projektin osallistui yhteensä 52 yritystä. Hankkeisiin ja erilaisiin koulutus- ja tiedotustilaisuuksiin osallistui yhteensä 180 henkilöä. Koulutustilaisuuksiin osallistui yhteensä 152 henkilöä; yrittäjiä tai yritysjohtajia heistä oli 32. Naisia kaikista osallistuneista oli noin puolet. Yrittäjistä tai yritysjohtajista naisia oli kymmenen. Osallistujien joukossa oli myös suurten yritysten sekä julkishallinnon edustajia. Hankkeessa Laurean yhteistyökumppaneina olivat Hämeen ammattikorkeakoulu HAMK, Uudenmaan TE-keskus, Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus Oy, Lohjan Yrittäjät ry, Länsi-Uudenmaan kauppakamari ry, eräät konsulttitoimistot sekä Laurean kansainvälinen kumppani Cambridgen yliopisto sekä lisäksi Teknillinen korkeakoulu.

Yhteenvetona voidaan todeta, että projektista ovat hyötyneet eri osapuolet. Yritysten henkilökunta, opettajat ja opiskelijat kehittivät osaamistaan. Ammattikorkeakoulun opettajat ovat voineet syventää käytännön osaamistaan ja opiskelijat pääsivät soveltamaan oppimaansa. Hankkeessa on syntynyt opiskelijoiden tutkintoja sekä muita opintosuorituksia. Hanke vaikuttaa positiivisesti alueen työllisyyteen ja uuden liiketoiminnan sekä kasvuyrittäjyyden syntymiseen ja kehittämiseen. Hanke loi edellytyksiä uusien työpaikkojen syntymiselle ja lisäksi paransi opiskelijoiden työllistymismahdollisuuksia alueelle työelämäkontaktien kautta. Hankkeen tuloksia on esitelty paikallisissa medioissa. Laurea toimi keskustelufoorumina ja uuden tiedon levittäjänä.

## 1.6 Tutkimusraportin rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa lukijalle on selvennetty työn aiheen taustaa ja tarkoitusta sekä esitelty tutkimusongelmaa. Luvussa on tuotu esille tutkimusongelman rajaus sekä esitelty aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia sekä määritelty peruskäsitteet. Luvun lopussa kuvataan Lohjan Laurean hankkeet, joihin tämä tutkimus liittyy.

Toisessa luvussa on rakennettu teoreettinen tietoperusta. Ensiksi on otettu kat-  
saus kansainvälistymisteorioihin sekä paneuduttu pk-yritysten kansainvälistymi-  
sen strategioihin ja menestyksen mittaamiseen. Lisäksi on käsitelty kansainvälis-  
tymispolkua ja esitelty yhteenveto ja teoreettinen viitekehys empiiristä tutkimus-  
ta varten.

Luvussa kolme on selostettu toteutettu tutkimusprosessi. Luvussa on käsitelty  
työn aiheen valinnan kriteerejä, tutkimusstrategiaa sekä aineiston hankintaa. Li-  
säksi on kuvailtu aineiston analyysia teoreettisesti, kartoitettu tutkimuksen riske-  
jä sekä käsitelty tutkimuksen luotettavuuden arviointia.

Luvussa neljä on esitelty kolmen case-yrityksen teemahaastatteluista saadut  
tutkimustulokset. Tuloksista selviävät yritysten taustatiedot, kansainvälistymisen  
käynnistäminen ja kehitys, kansainvälistymisen esteet, edistäjät ja menestysteki-  
jät sekä yritysten suosittamat kansainvälistymistavat.

Luku viisi on varattu yhteenvedolle ja johtopäätöksille sekä toimenpide-  
ehdotuksille. Luvussa on esitetty yhteenveto sekä tutkimuksesta yleisesti että tut-  
kimustuloksista. Tulosten perusteella on esitetty johtopäätökset sekä jaksokehit-  
tämisehdotukset yrityksille sekä tuki- ja koulutusorganisaatioille. Luvun lopussa on  
pohdittu uuden tutkimustiedon tarjoamia mahdollisuuksia kehittää kansainvälisty-  
mistä tutkivaa mallia. Lisäksi on arvioitu tehdyn tutkimuksen luotettavuutta.

Luku kuusi sisältää Tekesin palvelujen kansainvälistymistä koskevan tutkimuk-  
sen tulokset, joilla syvennetään Lohjan Laurean tutkimushankkeen tuloksia ja  
nostetaan esille keskeiset kansainvälistymismallit. Päättäntö-luku, jossa opiskeli-  
ja arvioi työnsä onnistumista ja oppimistaan sekä suorittaa työn itsearvioinnin,  
on jätetty raportin ulkopuolelle.

## **2 Pk-yrityksen kansainvälistyminen, kansainvälistymisstrategiat ja -polut**

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia pk-yritysten kansainvälistymistä ja sen kehittymistä strategisten valintojen ja niihin vaikuttaneiden tekijöiden pohjalta ja selvittää, millaisia kansainvälistymispolkuja ja menestyksekkäitä kansainvälistymismalleja on löydettävissä.

Tässä luvussa on tarkoitus rakentaa teoreettinen tietopohja kansainvälistymisestä siten, että ensin selvitetään pk-yrityksen kansainvälistyminen -käsitettä. Tämän jälkeen kuvataan kansainvälistymisen lähestymistapoja sekä kansainvälistymisen teorioita ja malleja. Sitten selvitetään kansainvälistymisen käynnistämistä ja strategista suunnittelua. Strategisista valinnoista kuvataan markkina-alueen ja operaatiomuodon valintaan liittyviä strategisia päätösprosesseja. Luvun lopussa tarkastellaan erilaisia kansainvälistymispolkuja ja menestys-käsitettä.

### **2.1 Kansainvälistyminen ja sen lähikäsitteet tutkimuksessa**

Kansainvälistyminen voidaan määritellä usealla eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Sitä voidaan tarkastella makrotasolla eli maailmantalouden, kansantalouden tai toimialan näkökulmasta, tai sitten mikrotasolla yrityksen tai sen toiminnon näkökulmasta tai yrityksen työntekijöiden kansainvälistymisvalmiuksien kehittämisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on yritys näkökulma ja kansainvälistyminen yritysjohton näkökulmasta tarkasteltuna.

Pk-yritys määritellään EU:n komission mukaan yritykseksi, jonka henkilöstömäärä on vähemmän kuin 250 työntekijää ja jonka vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Vaihtoehtona liikevaihdolle on mahdollista määrittää tase, jonka loppusumma voi olla enintään 43 miljoonaa euroa. (Euroopan unioni 2003.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kolmen erilaisen yrityksen kansainvälistymistä. Kansainvälistymisen käynnistymisvaiheessa nämä kolme yritystä täyttävät edellä esitetyn määritelmän mukaan pk-yrityksen kriteerit – tosin yksi yrityksistä on kasvuyritys, joka ei enää täytä näitä kriteerejä.

Kansainvälistyminen käsitetään ilmiönä, jolle on olemassa useita määritelmiä. Kansainvälistyminen on yrityksissä kokonaisvaltainen prosessi, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus tai mukana olo kansainvälisissä operaatioissa kasvaa (Welch & Luostarinen 1988; Luostarinen & Welch 1990, 360). Lisäksi kansainvä-

listyminen nähdään usein pk-yritysten ainoana keinona kasvaa. Kansainvälistyminen on siten osa yrityksen kasvustrategiaa. Kansainvälistymistä voidaan tarkastella laajasti. Kansainvälistymisellä ei tarkoiteta pelkästään vientiä vaan myös tuontia ja alihankintaa. (Kuivalainen, Lindqvist, Saarenketo & Äijö 2006, 17.) Kokonaisvaltaisen kansainvälistymisen käsite (Luostarinen & Hellman 1993) kattaa Suomeen sisäänpäin (inward) suuntautuvan kansainvälistymisen eli raaka-aineiden, osien ja tavaroiden tuonnin sekä ulkomaiset investoinnit, Suomesta ulospäin (outward) suuntautuvan kansainvälistymisen eli viennin ja ulkomaalaisen valmistukset sekä yhteistoiminnalliset (co-operation) operaatiomuodot strategisiin alliansseihin asti.

Kansainvälistymiskäsitteen määrittelyssä on korostunut toisaalta kansainvälistymisprosessin hitaasti ja vaiheittaisesti kehittyvä luonne sekä tiedon ja kokemuksen lisääntymiseen perustuva sitoutumiskehitys sekä toisaalta kansainvälistyminen verkostoitumalla ja nopea kansainvälistyminen born global -ilmiöineen.

Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 62) mukaan erilaisia määritelmiä ovat luoneet muun muassa Welch ja Luostarinen, Beamish, Johansson ja Mattson sekä Ahokangas. Taulukossa 2 kuvataan neljä määritelmää kansainvälistymiselle.

**Taulukko 2.** Kansainvälistymisen määritelmiä (Ahokangas & Pihkala 2002, 62)

Määritelmä	Määrittelijät
"Kansainvälistyminen on prosessi, joka tarkoittaa lisääntyvää mukanaoloa kansainvälisissä operaatioissa."	Welch & Luostarinen, 1988
"Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritysten tietoisuus tulevista kansainvälisten liiketoimintojen suorista ja epäsuorista vaikutuksista lisääntyy, ja ne aloittavat ja suorittavat liiketoimia, joiden osapuolet ovat toisissa maissa."	Beamish, 1990
"Kansainvälistyminen on prosessi, jossa kehittää liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa."	Johanson & Mattson, 1988
"Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yritykset liikuttelevat, kokoavat ja kehittävät resursseja kansainvälistä toimintaansa varten."	Ahokangas, 1998

**Prosessinäkökulman** mukaan yritykset etenevät kansainvälistymisprosessissa kotimarkkinoilla toimivasta yrityksestä vientiyritykseksi. Seuraavissa vaiheissa ne voivat perustaa oman myyntiyksikön ja tuotantoyksikön siirtyen vähitellen



henkisesti etäämmällä oleville markkina-alueille. **Verkostönäkökulmassa** keskittään yrityksen sisäisten voimavarojen ja tietämyksen kasvun lisäksi yrityksen liiketoimintasuhteisiin liittyen markkinoihin ja asiakkaisiin. Verkostoitumisesta on hyötyä erityisesti pk-yrityksille, jotka voivat hyötyä yhteistyökumppaniensa markkinatiedosta ja resursseista. Yrityksen koko verkostolla on vaikutusta kansainvälistymispolun muokkaantumislle. (Perämäki 2005, 17, 20.)

Äijö (2008, 41) puolestaan kuvailee käytännönläheisesti kansainvälistymisen olevan kokonaisvaltainen yrityksen muutos- ja oppimisprosessi, josta tuloksena on toiminnan laajentuminen kansainvälisille markkinoille.

Kansainvälistymistä analysoidaan liiketaloudessa usein yrityksen **strategisen käyttäytymisen** osana. Tämä perustuu käsitykseen siitä, että yritys tarvitsee erilaisia strategioita toteuttaakseen useita erilaisia suuntatarkoituksia kansainvälistymisessään. (Reinikainen 2001, 175.)

**Kansainvälistymisstrategia** määrittelee sovitut toimintatavat, joiden avulla yritys aikoo saavuttaa kansainvälistymiselle asetetut tavoitteet (Äijö, 2001, 71). Kansainvälistymisstrategia nähdään usein yrityksen kokonaisstrategian erillisenä ilmenemismuotona. Sen strategisia elementtejä ovat muun muassa valittu toimintaympäristö ja sen vaatimukset sekä ominaisuudet, toimintamuoto, jolla ulkomailla päätetään toimia sekä yrityksen kehittymisen vaihe kansainvälistymistä ajatellen. Muita elementtejä ovat yrityksen osaamisen taso, johtaminen ja rakenne. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin olemassa oma käsityksensä siitä, mitä strategia tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään. (Ahokangas & Pihkala 2002, 87.)

**Kansainvälistymispolku** on yrityksen kansainvälistymisprosessi. Sen mittareina voivat toimia maiden lukumäärä, joissa yritys toimii, ulkomailta tulevien tulojen ja varojen osuus liiketoimissa, ulkomaisten työntekijöiden ja omistajien määrä sekä kansainvälinen henkilöstö. Kansainvälistymispolulla on neljä vaihetta, jotka ovat valmistelu, aloitus, kasvu ja kypsyminen. (Äijö, Kuivalainen, Saarenkehto, Lindqvist, & Hanninen 2005, xvi.)

Valmisteluvaiheessa yrityksellä ei vielä ole systemaattista vientitoimintaa. Tässä vaiheessa yrityksen tuotteet, organisaatio ja liiketoimintamalli kehittyvät. Aloitusvaiheessa yritys investoi ensimmäistä kertaa toimintaan ulkomailla, joka voi tarkoittaa esimerkiksi rekrytointia tai toimintakanavien rakentamista. Aloitusvaiheessa myös myynti ulkomaisilla markkinoilla lähtee kasvamaan. Kasvuvaihe on käynnissä yrityksen kansainvälisten toimintojen laajentuessa ja kansainvälisen myynnin lisääntyessä. Yritys saavuttaa kasvuvaiheen aikaansaatuun tuottavaan liiketoimintaan muutamilla kohdemarkkina-alueilla. Tällöin yritys tekee lisäinvestointeja vahvistaakseen asemaansa jo olemassa olevilla sekä uusilla markkina-

alueilla. Kypsyysvaihe tarkoittaa yrityksen vakaata kansainvälistä tilaa. Kypsyys on saavutettu, kun yritys on läsnä kaikilla kohdemarkkina-alueillaan. Tällöin yrityksellä on myös kansainvälistä henkilökuntaa organisaation eri tasoilla ja se on onnistunut viemään uusia tuotteita ulkomaisille markkinoille. Kypsyys on mahdollista saavuttaa myös kansainvälisten fuusioiden ja yritysostojen kautta. (Äijö ym. 2005, xv–xvi.)

**Kohdemarkkinavalinta** tarkoittaa päätöstä siitä, mille markkinoille aiotaan pyrkiä, mikä markkinasegmentti tuntuu sopivimmalta ja millaista asiakasstrategiaa tullaan käyttämään (Larimo & Kontkanen 2007, 219). Valinta perustuu yrityksen tietoisuuteen kansainvälisistä markkinamahdollisuuksista. Monet tekijät vaikuttavat kohdemarkkinavalintaan sekä kiihdyttävästi että hidastavasti. Yrityksen tavoitteet ja niiden tärkeys saattavat supistaa kohdemarkkinaehdokkaiden määrää. Systemaattinen lähtökohta kohdemarkkinavalintaan painottaa kulujen, kilpailun, jakelun ja asiakkaiden tarpeiden arviointia. Myös tiedon saatavuus vaikuttaa valintaan. (Bradley 2005, 221.)

**Operaatiomuodon valinta** tulee tehdä, kun yritys on tehnyt kohdemarkkinavalinnat. Operaatiomuodon valinta on vakiintunut järjestelmä, jota tarvitaan yrityksen tuotteiden, teknologian ja henkilöstöpääoman saattamiseen ulkomaan markkinoille. (Hollensen 2004, 272.)

Yritykset voivat kansainvälistyä usean eri operaatiomuodon kautta. Näitä ovat sisäänpäin kansainvälistyminen, epäsuora vienti, suora vienti, oma vienti, tytäryhtiö ulkomailla, yhteistyöoperaatiomuodot sekä internet-operaatiot. Sisäänpäin kansainvälistyminen voi tarkoittaa muun muassa raaka-aineiden tai teknologioiden ostoa ulkomailta. Epäsuora vienti kattaa alihankinnan kotimaiselle päämiehelle tai viennin kotimaisten välikäsien kautta, kun taas suora vienti tarkoittaa vientiä ulkomaisten välikäsien kautta. Yrityksen harjoittaessa omaa vientiä, se toimii suoraan ulkomaisten asiakkaiden kanssa. Kansainvälistyä voi myös perustamalla tytäryhtiön esimerkiksi markkinointi- tai tuotantoyksikön muodossa ulkomaille tai ostamalla jo valmiin yrityksen. Yhteistyöoperaatiomuodot pitävät sisällään allianssit, projektioperaatiot ja johtamissopimukset. (Ahokangas & Pihkala 2002, 24.)

Internet-operaatiot käsitetään mielenkiintoisena kansainvälistymisen muotona. Internet toimii globaalina jakelukanavana ja samanaikaisesti mainonnallisena ja viestinnällisenä mediana. Internetin ja sähköisen kaupankäynnin avulla myös maantieteellinen sijainti menettää merkityksensä, joka helpottaa markkinoille pääsyä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 56.)

## 2.2 Kansainvälistymisteoriat ja -mallit

Tässä tutkimuksessa kansainvälistymistä tarkastellaan yrityksen ja etenkin yritysjohton strategisten päätösten näkökulmasta. Tällöin yrityksen kansainvälistymistä tarkastellaan **strategisesta näkökulmasta** yrityksen strategisen käyttäytymisen osana, ja ilmiötä selittää Simonin (1955,1976), strategisen päätöksenteon teoria (the strategic decision-making theory). Hofer & Schendelin (1978) I/O (the industrial organization model) näkökulman mukaan yrityksen ulkoinen ympäristö selittää parhaiten menestystä. Kansainvälistyminen voidaan määritellä siten strategisiksi päätöksiksi, joilla sopeutetaan koko yrityksen toiminta toimintaympäristöönsä siten, että taataan kilpailuetu/asiakashyöty ja sitä kautta menestys pitkällä aikavälillä. Strateginen orientaatio on edellytys kansainväliselle kasvulle. Kasvunäkökulmasta kansainvälistymistä tarkastellaan yrityksen kasvu-strategiana. Näkemys perustuu Penrosen (1959) kasvuteoriaan (the theory of the growth). Kasvuteoria linkittyy systeemitteoriaan (the systems theory; Hall & Fagen 1956, Churchman 1968), joka tarkastelee kansainvälistymistä yrityksen ja sen eri toimintojen, ja sen toimintaympäristön muodostamana kokonaisjärjestelmänä. Kontingenssiteorian (the contingency theory) juuret juontuvat systeemitteoriasta, ja sen olettamuksena on, että organisaatiot ovat avoimia systeemejä ja selviävät hengissä olemalla vuorovaikutuksessa ulkoisen ympäristönsä kanssa. Kontingenssinäkökulmaa käytetään selitettäessä, mistä sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä yrityksen kansainvälinen menestyminen riippuu tai jotain muuta panos-tuotos-suhdetta. (Vahvaselkä 2006, 27–55.)

Kansainvälistymistä voidaan tarkastella **oppimisprosessina, organisaation oppimisen näkökulmasta**, jossa tieto kumuloituu yksilöiden oppimisen kautta joko kokemuksellisella tai muulla tavalla, ja tuloksena on toiminnan laajentuminen kansainvälisille markkinoille. Tarkastelu liittyy kansainvälistymisen Cyertin ja Marchin (1963) käyttäytymisteoriaan (the behavioural theory). Tieto ja tiedon lähteet muuttuvat kansainvälistymisen edetessä. Vaiheittaista, hidasta etenemistä kansainvälistymisessä on selitetty oppimisvaikutuksella, mutta myös ihmisten epävarmuuden ja ongelmatilanteiden karttamistaipumuksella ja ei-rationaalisella käyttäytymisellä päätöstilanteissa, mistä käytetään nimitystä sivusuuntainen jäykkyys. (Vahvaselkä 2006, 32.)

Kansainvälistymistä voidaan selittää **prosessinäkökulmasta ajallisena oppimis- ja kehitysprosessina**, josta voidaan erottaa prosessin erilaisia kehitysvaiheita (alku-, kehitys-, kasvu- kypsyy- ja vakiintumisvaihe). Näkökulmaa on käytetty kansainvälistymisen vaihemalleissa, joista tässä kirjassa esitellään Pohjois-Amerikassa kehitetyt kapeat viennin vaihemallit (Bilkey ja Tesar 1977; Cavusgil

1980 ja Reid 1981) sekä laajemmat kansainvälistymisen kehitysvaihemallit, joita on kehitetty Ruotsissa (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975; Johanson & Vahlne 1977, 1990) ja Suomessa (Luostarinen 1970, 1979, 1994). Tämän näkökulman mukaan kansainvälistymisen oletetaan kehittyvän vaihe vaiheelta, vähitellen ja yksinkertaisista, kehittymättömistä operaatioista (vienti lähialueille) kohti monimutkaisia, kehittyneitä operaatioita (tuotannollinen suora investointi ja toiminta psyykkisesti etäällä olevilla markkina-alueilla). (Vahvaselkä 2006, 32–39.)

**Yrityksen resursseihin perustuva näkökulma (R/B, the resource-based model)** tarkastelee kansainvälistymistä yrityksen käytettävissä olevien ulkoisten ja sisäisten resurssien sekä yrityksen kiinnostuksen ja halukkuuden oppia ja kehittämään resurssejaan, kannalta. Näkökulman perusajatuksena (Wernefelt 1984; Barney 1991) on, että yrityksen sisäiset tekijät ja osaaminen ovat ulkoisia tekijöitä tärkeämpiä, strategiseen päätöksentekoon ja menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Kansainvälistyminen määritellään prosessiksi, jossa yritykset mobilisoivat, kokoavat ja kehittävät resurssejaan kansainvälistä toimintaansa varten” (Aho-kangas 1998). (Vahvaselkä 2006, 51–53.)

Verkostonäkökulman mukaan markkinoita voidaan pitää yritysten välisten suhteiden verkostona. Koska yritykset ovat resurssiensa hankinnassa ja käytössä riippuvaisia toisistaan, on niiden koordinoitava aktiiviteettinsa yritysten välisen vuorovaikutuksen kautta. Verkostonäkökulman mukaan kansainvälistyminen olisi prosessi, jossa kehitetään liikesuhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa. (Johanson & Mattsson 1988, 242–248.)

Yhä useammat suomalaiset yritykset suuntaavat kansainvälisille markkinoille aikaisemmin ja voimallisemmin kuin aikaisemmin. Erityisesti toimialan dynamiikka tietointensiivisillä toimialoilla ja alan yritysten keskittyminen hyvin kapealle sektorille, edellyttävät, että kansainvälistymisen on tapahduttava muita nopeammin ja suuntauduttava useille avainmarkkinoille samanaikaisesti. Tapa edellyttää riskin ottamista, ulkopuolista rahoitusta ja osaamista. Näille ns. **Born Global** / International New Venture -yrityksille on luonteenomaista, että ne pyrkivät globaaleille markkinoille heti syntymästään lähtien, ts. ovat syntyjään globaaleja (Knight & Cavusgil 1996; Madsen, Rasmussen & Servais 2000; Schrader, Oviatt & McDougall 2000). (Vahvaselkä 2006, 51–53.)

Kansainvälistymisteoriat ja -mallit voidaan tavallisesti jakaa kolmeen ryhmään. Nämä ovat kansantaloustieteeseen pohjautuvat suorien sijoitusten mallit, käytäytymistieteisiin perustuvat kansainvälistymismallit eli niin sanotut vaihemallit ja prosessimallit sekä resursseista tai verkostonäkökulmasta lähestyvät mallit.

(Kuivalainen 2003, 32.) Lisäksi näistä malleista on luotu eklektisiä eli valikoivia yhdistelmämalleja, kuten Dunningin (1977) malli. (Saarenketo, Puumalainen, Ky- läheiko & Kuivalainen 2008, 591–592).

Ahokangas ja Pihkala (2002, 65) ovat luokitelleet kansainvälistymistä kuvaavat teoriat tarkemmin historiallisiin, perinteisiin, verkostopohjaisiin, resurssipohjaisiin sekä kasvupohjaisiin malleihin. Taulukossa 3 esitetään kaikki heidän kuvaile- mansa mallit lyhyesti.

**Taulukko 3.** Kansainvälistymisen teorioita (Ahokangas & Pihkala 2002, 67–73)

TEORIA	LÄHTÖKOHTA	TAVOITE
Historialliset mallit	Kansainvälisen kaupan selittäminen	Antaa käyttäytymisohje valtiolle
Merkantilismi (1500–1800)	Varallisuus	Ylijäämä
Absoluuttisen edun teoria (1776)	Tuotteet ja palvelut	Tehokkuus
Suhteellisen edun teoria (1817)	Tehokkuus	Erikoistuminen
Perinteiset mallit	Kuvata yrityksen strategiaa	Antaa ohjeita
Porterin Timanttimali (1992)	Kansakunnan kilpailuetu	Toimialan menestyksen selittäminen
Johnston ja Czinkota (1981)	Sitoutuminen	Kehityspolun kuvaaminen
Bamberg ja Evers (1993)	Innovaation omaksuminen	Kehityspolun kuvaaminen
Dunning (1988, 1993)	Tuotannon sijoittuminen	Päätöksentekomalli
Hill, Hwang ja Kim (1990)	Operaatiomuodon valinta	Päätöksentekomalli
Larimo (1993)	Ulkomainen investointi	Vaikuttavat tekijät
Johanson ja Vahlne (1977, 1990)	Oppiminen	Oppimisen selittäminen
Luostarinen ja Hellman (1993)	Kansainväliset operaatiot	Operaatiopolun määrittäminen
Verkostomallit	Verkostoteoria	Kuvata prosesseja
Johanson ja Mattson (1988)	Liiketoimintasuhteet	Kansainvälistymistilanne ja sen hahmottaminen
Resurssipohjaiset mallit	Resurssi- ja osaamisteoriat	Luokitella ja kuvata prosesseja
Tallman ja Fladmoe-Lindquist (1994)	Yrityksen kansainvälinen kehittyminen	Strateginen luokittelu

Ahokangas (1998)	Kansainvälisen osaamisen kehittäminen	Osaamisstrategioiden kuvaaminen
Malnight (1995)	Emo-tytärsuhteen kehittyminen	Yrityksen kehittymisen kuvaaminen
Kasvumallit	Kasvun kuvaaminen	Kuvata prosesseja
Greiner (1972)	Vähittäinen vs. nopea muutos	Yrityksen sisäiset kriisit
Churchill ja Lewis (1983)	Strategiset tavoitteet	Kasvun kuvaaminen
Vernon (1966)	Tuote-elinkaari	Kehityksen kuvaaminen

### **2.2.1 Taloustieteeseen pohjautuvat suorien investointien kansainvälistymisteoriat**

Kansainvälisen taloustieteen teoriaan (economics based) pohjautuvilla malleilla tarkoitetaan yleensä suorien investointien mallia (foreign direct investments) sekä kaupanteon kuluihin liittyvää transaktiomallia. Näissä malleissa yritykset pyrkivät kansainvälisten toimintojen sisäistykseen valitsemalla ihanteelliset sijainnit ja operaatiomuodot. Mallien mukaan kansainvälistyvä yritys pyrkii minimoimaan kansainvälisten toimintojensa kuluja ja kontrolloimaan ulkomaisia toimintoja ottamalla ne omaan hallintaansa. Tällöin sisäisestä kontrollista syntyvät kulut ovat vähäisemmät kuin markkinaperusteisista toiminnoista, esimerkiksi viennistä ja muista vähemmän vaativista operaatiomuodoista syntyvät kulut. Rutihindan (1996) mukaan näitä malleja kutsutaan usein myös monikansallisten yritysten kansainvälistymisteorioiksi ja niiden nähdään toimivan enemmänkin suurten yritysten kohdalla, joilla on resursseja tehdä valintoja useiden operaatiomuotojen välillä. (Kuivalainen 2003, 33.)

Porterin (1992) luoma timanttimalli pohjaa myös perinteiseen kansantaloustieteeseen selittäen kansainvälistä kauppaa. Mallin tarkoituksena on kuvata kansakunnan kilpailuedun syntymistä. Lisäksi sillä selitetään asioita, jotka vaikuttavat edun syntymiseen, sillä eri maiden eri toimialat ovat menestyneet eri tavoin. Yritysten strategiat, rakenteet ja keskinäinen kilpailu sekä tuotannontekijät ja kysyntäolosuhteet muodostavat kilpailuedun timanttimallissa. Malli ei selitä suoranaisesti kansainvälistymistä tai kansainvälistä kauppaa, mutta sitä on tästä huolimatta sovellettu myös näihin tarkoituksiin laajasti. (Ahokangas & Pihkala 2002, 67.)

Eklektisten eli valikoivien päätöksentekomallien perusajatuksena on niissä esitettyjen tekijöiden säännönmukainen huomioiminen yrityksen tehdessä päätöksiä kansainvälistymiseen liittyen. Esimerkiksi Dunning (1988, 1993) sekä Hill,

Hwang ja Kim (1990) ovat luoneet tästä omat mallinsa. Näitä malleja pidetään kansainvälistymisen päätöksenteon apuvälineinä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 68.) Dunning (1988, 1993) korostaa OLI-mallissaan monikansallisen yrityksen tuotannon roolia. Perustana tässä mallissa on, että yritykset tekevät kansainvälistä tuotantoa koskevia päätöksiä omistukseen (ownership), sijoittumiseen (location) ja resurssien sisäistämiseen (internalisation) liittyviin kilpailuetuihin perustuen. Yritykset perustavat tuotantoa sinne, missä näitä kilpailuetuja pystytään parhaiten hyödyntämään. Mallin mukaan tuotantolaitos on kannattavaa sijoittaa alueelle, jossa yritys hyötyy sen omistuksesta eniten esimerkiksi verotuksellisesta näkökulmasta. Suotuisin vaihtoehto laitoksen sijainnille on se, missä sijoittumisesta aiheutuvat kokonaiskustannukset ovat vähäisimmät. Monikansalliset yritykset toimivat mieluummin tytäryritysten kautta ja tällöin kansainvälistymisessä tarvittavat resurssit on mahdollista pitää yrityksen sisällä. Tämä puolestaan mahdollistaa kontrollin säilyttämisen kansainvälisessä toiminnassa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 68–69.)

Dunningin mallissa olennaista ovat myös aika ja yritysten väliset suhteet. Asiakas- ja kilpailijasuhde vaikuttavat tuotantolaitoksen paikan valintaan. Paikan valinnan ja sitä seuraavan toteutuksen välille syntyy aikaviive. Tämän aikana sekä kilpailijoilla että asiakkailta on aikaa tehdä omia strategisia päätöksiä. Tällaisessa tilanteessa on tarkasteltava yritysten välisten suhteiden kehittymistä, jotta voidaan ymmärtää yrityksen kansainvälistymisprosessia. (Ahokangas & Pihkala 2002, 69.)

Hill, Hwang ja Kim (1990) ovat puolestaan luoneet mallin, jonka perusteella yritys tekee päätöksen operaatiomuodon ja kohdemarkkina-alueen valinnasta. Tässä operaatiomuodolla tarkoitetaan lisensiointia, tytäryhtiötä ja yhteisyritystä. Tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota erityisesti toimintojen kontrolloitavuuteen, yrityksen osaamisen leviämiseen liittyviin riskeihin sekä resurssien sitomisen tarpeeseen kohdemaassa. He toteavat kontrollin säilyttämisen mahdollisuuden olevan erilainen kaikissa kolmessa operaatiomuodossa. Suurimmillaan kontrolli on ulkomaisissa tytäryhtiöissä ja pienimmillään lisensioinnissa. Erityisesti teknologiaintensiivisillä yrityksillä osaamisen leviämisen ja sitä kautta kilpailuedun menettämisen pelko on tärkeä tekijä kansainvälistymisessä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 70.)

Operaatiomuodon valinnassa apua tuoviksi elementeiksi Hill, Hwang ja Kim (1990) ovat määrittäneet strategiset, liiketoimintaan ja toimintaympäristöön liittyvät muuttujat, jotka esitellään seuraavassa listassa:

### Strategiset muuttajat

- Kansallisten erojen laajuus
- Mittakaavaetujen laajuus
- Toimialan globaali keskittyminen

### Liiketoiminnan muuttajat

- Yrityksen erityisosaamisen määrä
- Yrityksen erityisosaamisen luonne

### Toimintaympäristön muuttajat

- Maariski
- Kohdemaan tuntemus
- Kysyntäolosuhteet
- Kilpailun taipumus kurssivaihteluihin

(ks. Ahokangas & Pihkala 2002, 70.)

Larimo (1993) on laajentanut Hillin, Hwangin ja Kimin (1990) listaa tekijöistä, jotka toimivat yritysten ulkomaisten toimintatapojen ja sijoittumisvalintojen kriteereinä. Nämä kriteerit, jotka Larimon mukaan vaikuttavat yrityksen toiminnan tulokseen ja kannattavuuteen, ovat

- kohdema
- polku investointipäätöksen tekemiseen
- investoinnin tyyppi (yhteys aiempiin investointeihin)
- operaation muoto
- investoinnin koko
- toimijoiden tavoitteet ja motiivit
- omistusjärjestelyt (yhteisyritys vai kokonaan omistettu).

(ks. Ahokangas & Pihkala 2002, 71–72.)

Kansainväliseen taloustieteeseen perustuvat mallit vaikuttavat soveltuvan paremmin monikansallisille ja suurikokoisille yrityksille, joilla on mahdollisuus investoida ja tehdä valintoja laaja-alaisesti. Mallit eivät välttämättä sovellu täysin kansainvälistymisen tueksi pk-yritysten kohdalla niiden rajallisten resurssien vuoksi.



## **2.2.2 Käyttäytymistieteisiin perustuvat kansainvälistymisprosessit – eli vaihemallit**

Andersen (1993) kuvailee, että vaihe- ja prosessimalleissa yritys kasvattaa osallistumistaan kansainvälisiin toimintoihin aloittaen lähimarkkinoille tapahtuvasta viennistä. Käytyään läpi kansainvälistymisen vaiheita, yritys saavuttaa kokemusta ja sitoutuu sen lisääntymisen myötä kansainväliseen toimintaan. (Kuivalainen 2003, 32.) Toisin sanoen yrityksen kansainvälistymisen osaaminen ja sitoutuneisuus kasvavat kumulatiivisesti. (Saarenketo ym. 2008, 592.)

Malleissa on oletuksena, että markkinatietoisuus ja -sitoutuminen vaikuttavat muihin päätöksiin kansainvälisessä toiminnassa. Tunnetuimpia esimerkkejä vaihe- ja prosessimalleista ovat Johansonin ja Wiedersheim-Paulin (1975) sekä Johansonin ja Vahlneen (1977, 1990) kehittämä Uppsala-malli sekä Bilkeyn ja Tesarin (1977) kehittämä innovaatiomalli. (Kuivalainen 2003, 32.)

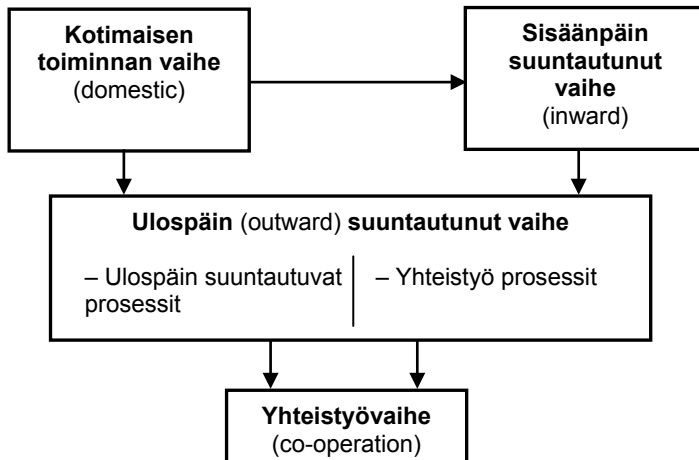
Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) loivat Uppsala-mallille viisi kansainvälistymisen vaihetta, joista jokainen edustaa syvempää kansainvälistymisen tasoa. Ensimmäisessä vaiheessa yritys ei toteuta vientiä. Toisessa vaiheessa vientitapahtumat ovat ajoittaisia. Kolmas vaihe käsittää järjestelmällisen viennin välikäsien kautta. Neljännessä vaiheessa yritys perustaa tytäryhtiön ja viimeisessä vaiheessa sillä on oma tuotantolaitos ulkomailla. (Ahokangas 1998, 38–39.)

Kasvun ja toimintojen kumulatiivista kehittymistä perustellaan jatkuvalla oppimisella ajan kuluessa. Uppsala-malliin liittyy läheisesti psyykkisen etäisyyden käsite, jonka mukaan yritykset kansainvälistyvät ensin psyykkisesti lähellä oleville markkinoille ja osaamisen kehittyessä psyykkisesti kaukaisemmille markkinoille. (Whitelock 2002, 342.) Käsitteen kautta on mahdollista ymmärtää ja osittain mitata maiden ja markkinoiden välisiä kulttuurieroja. (Hollensen 2004, 51.)

Autio ym. (2000) ovat kuitenkin kritisoineet Uppsala-mallia väittämällä, että se korostaa liikaa yrityksen reaktiivista toimintaa väheksyen proaktiivisia, yrittäjää motivoineita strategisia valintoja. Siltikin yritysten käyttäytymistä kansainvälistymisessä on helpompi ymmärtää tiettyyn polkuun sitoutuneesta näkökulmasta. (Saarenketo ym. 2008, 592.)

Luostarinen (1979) on rakentanut vaihemalleja hieman eteenpäin liitäen niihin yritystasoisesta lähestymistavan. (Kuivalainen 2003, 32.) Holistinen eli kokonaisvaltainen neljän vaiheen malli kansainvälistymisestä (kuvio 2) syntyi Luostarisen ja Hellmanin (1993) toimesta heidän tutkiessaan pieniä suomalaisia perheyriityksiä. Kansainvälistymispolku perustuu Luostarisen (1979) työhön ja huomioi ulos-

ja sisäänpäin sekä yritysten väliseen yhteistyöhön suuntautuvat vaiheet. (Ahokangas 1998, 40.)



**Kuvio 2.** Holistinen kansainvälistymispolku (Luostarinen & Hellman 1993, Ahokankaan 1998, 41 mukaan)

Sisäänpäin suuntautuvalla kansainvälistymisellä voidaan käsittää esimerkiksi raaka-aineiden, komponenttien, uuden teknologian tai tavaroiden ostaminen ulkomailta tarkoituksena myydä ne eteenpäin kotimaassa. (Ahokangas 1998, 40). Yrityksen kansainvälistyessä sisäänpäin sen on mahdollista ottaa oppia ulkomaankaupan tekniikoista, toimintojen luonteesta sekä erilaisten operaatiomuotojen käytöstä. Kääntämällä sisäänpäin suuntautuneet operaatiomuodot päinvastoin, yritys pystyy hahmottamaan ulospäin suuntautuvia viennin operaatiomuotoja. Tällaisen oppimisprosessin avulla yrityksellä saattaa olla paremmat mahdollisuudet toteuttaa ulospäin suuntautunutta kansainvälistymistä. (Luostarinen & Welch 1997, 187.)

Innovaatiomallit pohjautuvat Bilkeyn ja Tesarin (1977) mukaan Rogersin (1962) luomaan käsitteeseen innovaatioprosessista, jossa kansainvälistyminen nähdään oppimisprosessina. Prosessissa innovaatio sopeutetaan yrityksen toimintaan. Yrityksen siirtyessä vaiheissa eteenpäin, tarvitaan aina uusia taitoja ja lisää kansainväliseen toimintaan sidottuja resursseja. (Vahvaselkä 2006, 32–33.)

Bilkeyn ja Tesarin (1977) lisäksi Czinkota ja Johnston (1981) sekä Bamberg ja Evers (1993) ovat luoneet innovaatiomallit (taulukko 4) yritysten kansainvälistymisen vaiheista (Ahokangas 1998, 40). Malleissa tarkastellaan yritysten koke-

musta sekä kiinnostusta kansainvälistymiseen, jotka johtavat muutoksiin ja muutosten aikaansaamaan käyttäytymiseen. Yritys vaihtaa yleensä toimintatapaansa ulkomaisten asiakkaiden kanssa kansainvälistyessään pidemmälle. Tällöin jokaista uutta vaihetta, joihin yritys etenee kansainvälistymisprosessissa tehtyään kansainvälistymispäätöksen, kuvailee erilainen strategia ja toimintatapa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 67–68.)

Kotler (1991) on esittänyt näille toimintatavoille toisiaan seuraavat vaiheet: 1) epäsuora vienti, 2) suora vienti, 3) lisensointi, 4) yhteisyritys ja 5) suorat investoinnit ulkomaille. Kun toimintatavat kehittyvät, kasvavat aiemmin mainittujen taitojen ja resurssitarpeiden lisäksi myös riskit. Vastineeksi voittopotentiali ja toimien kontrolloitavuus lisääntyy. (Ahokangas & Pihkala 2002, 68.)

**Taulukko 4.** Kansainvälistymisen vaiheita (Czinkota & Johnston 1981; Bamberg & Evers 1993, Ahokankaan 1998, 40 ja Ahokankaan & Pihkalan 2002, 67–68 mukaan)

	Czinkota ja Johnston (1981)	Bamberg ja Evers (1993)
1. vaihe	Yritys ei halua kansainvälistyä	Ei kiinnostusta kansainvälistymiseen
2. vaihe	Yritys ei ole kiinnostunut kansainvälistymisestä	Ennen kansainvälistymistä
3. vaihe	Yritys on kiinnostunut kansainvälistymisestä	Reaktiivinen kansainvälistyminen
4. vaihe	Yritys kokeilee kansainvälistymistä	Aktiivinen kansainvälistyminen
5. vaihe	Yritys on jonkin verran kokenut ja kansainvälistynyt pk-yritys	Kansainväliseen toimintaan sitoutuminen
6. vaihe	Yritys on kansainvälisesti kokenut iso yritys	

## **2.2.3 Resurssi- ja verkostonäkökulmiin perustuvat mallit**

### **2.2.3.1 YRITYKSEN RESURSSIEIHIN PERUSTUVA NÄKÖKULMA KANSAINVÄLISTYMISEEN**

Yrityksen resurssieihin perustuva näkökulma kansainvälistymiseen liittyvissä tutkimuksissa on lisääntymässä ja pohjautuu olemassa oleviin kansainvälistymismalleihin. Siinä keskitytään yrityksen kestäviin ja ainutlaatuisiin ominaisuuksiin, joita on hankala kopioida. Nämä ominaisuudet toimivat yrityksen perustavanlaatuisina suorituskyvyn ja kestäväen kilpailuedun edistäjinä, joita kansainvälistymi-

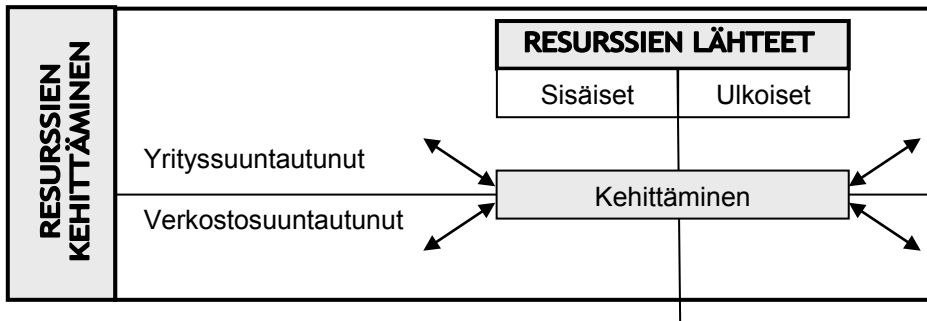
sessä tarvitaan. Teoreettiset löydökset tähän lähestymistapaan ovat vielä hyvin alkuvaiheessa. (Antoncic ym. 2006, 486.)

Resurssipohjaisen teorian avulla on tarkoitus selittää tarkastelemalla yrityksen käytössä tai verkostossa olevia resursseja, miksi yritykset ovat olemassa sekä kuinka ne kehittyvät ja toimivat. Organisaation oppimiskykyyn ja tietoon perustuvat resurssit nähdään kilpailuetua luovina tekijöinä. Mallien mukaan kansainvälistyminen on menestyksekkäintä, kun yrityksellä on käytössä riittävä määrä resursseja ja sen organisaatio on kyvykäs ja halukas kehittämään osaamistaan. (Ahokangas & Pihkala 2002, 76–77.)

Resurssipohjaisia malleja on useita erilaisia. Tallmanin ja Fladmoe-Lindquistin (1994) resurssipohjainen malli tarkastelee kansainvälistymistä kahdesta näkökulmasta, jotka ovat yrityksen käytettävissä olevien resurssien määrä sekä yrityksen kiinnostus oppia ja kehittää resurssejaan. Tämä malli ei kuitenkaan ole suunniteltu yritysten kehittymisen ja vaiheesta toiseen siirtymisen kuvailuun, vaan paremminkin strategioiltaan ja toiminnoiltaan erilaisten suuryritysten kuvaamiseen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 77–79.)

Malnightin (1995) malli puolestaan tarkastelee aluksi kotimarkkinoille suuntautuneen ja myöhemmin kansainvälistyneen yrityksen sisäisten suhteiden kehittymistä emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välillä (Ahokangas & Pihkala 2002, 82).

Ahokankaan (1998) malli kuvaa kansainvälistymistä pyrkien erottelemaan erilaisia strategioita, joiden mukaan yritykset kehittyvät. Malli rakentuu verkosto- ja resurssiteorioiden pohjalle ja perustuu pk-yritysten toiminnan tutkimiseen vuosina 1991–1995. Mallin mukaan yritykset kehittävät kansainvälistä osaamistaan oman sisäisen osaamisensa tai ulkopuolelta hankitun osaamisen kautta. Yrityksen tulee päättää, korostaako se toimintojensa kehittämisessä koko toimintaverkostoa vai omaa sisäistä osaamistaan. Tällöin mallista erotetaan neljä tapaa kehittää kansainvälistä osaamista sekä kaksi ydinulottuvuutta (kuvio 3). Ulottuvuuksien kautta, jotka ovat resurssien keskinäiset riippuvuudet ja kontrollointi, tarkastellaan yrityksen toimintaa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 79.)



**Kuvio 1:** Resurssien kehittämistavat kansainvälistyvässä yrityksessä (Ahokangas & Pihkala 2002, 80)

Kuvion 3 mukaan syntyvät kansainvälisen osaamisen kehitystavat ovat seuraavat:

1. Kehittää yrityksen sisäistä osaamista sen omiin tarpeisiin. Tällöin yrityksen on mahdollista oppia käytännön kokemuksen kautta välttämättä ulkoisten resurssien käytön. Kansainvälisten operaatioiden kontrolli pysyy tällöin yrityksellä itsellään.
2. Käyttää ulkopuolisten resursseja oman sisäisen toiminnan kehittämiseen, jolloin usea yritys voi kontrolloida resursseja ilman, että niiden välille syntyy riippuvuutta. Tällöin suhteet tärkeisiin sidosryhmiin korostuvat, sillä yrityksen osaamista on tarkoitus kehittää tuomalla taloon ulkopuolista osaamista. Tällaista osaamista saadaan aikaan toimimalla yhteistyössä esimerkiksi Finpron kanssa.
3. Painottaa yhteistyötä tavoitteena kehittää yrityksen sisäistä osaamista siten, että myös yrityksen verkosto hyötyy osaamisesta. Verkostosta toimivat esimerkkinä yrityksen jakelijat, kansainvälisiä huoltopalveluja tarjoavat yhteistyökumppanit tai alihankkijat. Tällöin yritykset kontrolloivat omia resurssejaan sallien osaamisesta syntyvien riippuvuuksien esiintymisen.
4. Kehittää yrityksen ulkopuolisia resursseja paitsi koko verkostoa niin myös yritystä itseään varten. Tällöin yritykset ymmärtävät olevansa riippuvaisia toisistaan ja sallivat toistensa jopa kontrolloivan omia resurssejaan. Tässä toimintatavassa voidaan kehittää ulkomaisia toimittajia tai jakelijoita tai perustaa ulkomaisia yhteisyrittäjiä.

(Ahokangas & Pihkala 2002, 80–81.)

### 2.2.3.2 KANSAINVÄLISTYMINEN LIIKETOIMINTAVERKOSTON KAUTTA

Johanson ja Mattson (1988) pitävät perusoletuksena, että kansainvälistä yritystä ei voida analysoida erillisenä toimijana, vaan suhteessa muihin kansainvälisessä ympäristössä toimiviin yrityksiin ja toimijoihin. Tästä huolimatta yritys on kuitenkin riippuvainen muiden kontrolloimista resursseista. Yrityksen kotimaassa luomia suhteita ja yhteyksiä voidaan käyttää linkkeinä muihin verkostoihin ulkomailta. (Hollensen 2004, 52.)

Verkostopohjaisissa malleissa oletetaan Johansonin ja Mattsonin (1988) mukaan yritysten panostavan asemansa rakentamiseen ja tarkkailuun kansainvälisissä verkostoissa. Coviello ja McAuley (1999) ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että tämän mallin mukaan kansainvälistyminen riippuu paremminkin yrityksen verkostosuhteiden määrästä kuin sen erityisestä kilpailuedusta. Tämä näkökulma on havaittu hyödylliseksi tutkittaessa pienten palvelu- tai teknologiasuuntautuneiden yritysten kansainvälistymistä. (Kuivalainen 2003, 32.)

Verkostomallin mukaan kansainvälistyminen etenee liiketoimintasuhteiden kautta. Eteneminen tapahtuu uusia verkostoja muodostamalla, syventämällä toimintaa olemassa olevien verkostojen sisällä ja toimimalla muiden verkostojen kanssa. Strategiaan, jolla verkostossa toimitaan vaikuttavat Johansonin ja Mattsonin (1998) mukaan yrityksen kolme tavoitetta: 1) osaamisen kehittäminen itsessään 2) vaikeuksien minimointi, jotka johtuvat verkostoon sopeutumisesta ja 3) mahdollisuus hyödyntää olemassa olevia verkostosuhteita ja asemia. Kun yrityksen suhteet nähdään verkostoina, on mahdollista sanoa, että yritykset kansainvälistyvät muiden verkostossa olevien kansainvälistyvien yritysten mukana. (Aho-kangas & Pihkala 2002, 74–75.)

Tämän perusteella yritys voi omata neljä toisistaan poikkeavaa kansainvälistymistilannetta. Yritys voi olla aikainen aloittaja (early starter), joka kehittää toimialansa toimintaverkostoa kansainväliseksi ensimmäisten joukossa. Tällöin kustannukset ja haasteet ovat suuria. Myöhäinen aloittaja (late starter) taas kohtaa kansainvälistyessään jo valmiin verkoston, jossa on pitkälle kehittyneet yhteistyötoiminnot ja suunnitelmat. Haasteena on erityisesti resurssien panostaminen oppimiseen uudessa verkostossa. Ainoa kansainvälinen yritys (lonely international) on yritys, joka kohtaa ulkomailta vain paikallista kilpailua kansainvälisen sijaan. Yritys, joka on kansainvälinen muiden joukossa (international among others), omaa korkean kansainvälistymisen asteen pitkälle kehittyneessä verkostossa. Tällaisessa verkostossa on haasteellista jatkaa kansainvälistymistä, kun maiden väliset eroavaisuudet vähitellen häviävät. Yritysostot toimivat usein kansainvälistymisen jatkajina. Oppimisen rooli korostuu verkostomallissa, sillä yrityksen nykyinen asema ja tehtävä verkostossa muotoutuvat sen aiemmin teke-

mien toimenpiteiden ja päätösten perusteella. (Ahokangas & Pihkala 2002, 75–76.)

Verkostonäkökulmasta verkostoituminen alihankkijoiden, toimittajien, jakelijoiden ja vähittäismyyjien kanssa edesauttaa yritystä toteuttamaan omaa liiketoimintaansa. Toimivia liiketoimintasuhteita tarvitaan myös muihin toimijoihin nähden, joita ovat toiset organisaatiot, kilpailijat, yhteiskunnalliset organisaatiot, media, sijoittajat ja muut sidosryhmät. Näistä sidosryhmistä ja liiketoimintasuhteista muodostuu verkosto yrityksen liiketoiminnan ympärille. (Ghauri, Lutz & Tesfom 2003, Sihvolan 2008, 35 mukaan.)

Yritys, joka on vasta aloittanut liiketoiminnan, omaa todennäköisesti melko suppean liiketoimintasuhteiden verkoston. Tämä verkosto pitää sisällään vasta olennaiset toimijat, joilla on vaikutusta liiketoiminnan jatkuvuudelle. Yrityksen kehittäessä uusia toimintamuotoja (tuotteita, teknologioita tai erilaisia strategioita), sen verkosto laajenee. (Gabbott ja Hogg 1997, Sihvolan 2008, 36 mukaan.)

Liiketoimintaverkostoista on luotu erilaisia malleja. Håkanssonin ja Johansonin (1992) luomassa ARA-verkostomallissa (A = toimijat, R = resurssit ja A = toiminnot) verkoston taloudellinen tulos riippuu toimintojen liiketoimintasuhteista. Liiketoimintaverkostoissa kaikkien toimijoiden toiminnot on kiinteästi sidottu toisiinsa. Yhteistoiminta vaikuttaa kaikkien osapuolien resursseihin ja sitoo niitä myös yhteen. Menestyminen vaatii toimijoilta vahvaa luottamusta toisiaan kohtaan. (Håkansson & Snehota 1995; Dubois & Håkansson 1997). ARA-mallin liiketoimintasuhteiden lisäksi Turnbull ja Ford (1996) ovat korostaneet Sihvolan (2008, 39)mukaan yksittäisen yrityksen asemaa liiketoimintaverkostossa. Heidän mukaansa yrityksen asema verkostossa kuvastaa menneiden liiketoimintasuhteiden tulosta sekä tulevien resursseja. Asema verkostossa kertoo, kuinka laajasti yritys voi käyttää verkoston resursseja, millainen on yrityksen toiminnoista syntynyt maine ja millaiset ovat verkoston jäsenten odotukset.

Forsgren ja Johanson (1992) näkevät liiketoimintaverkostot erilaisina kuin strategiset verkostot. Liiketoimintaverkostot muodostuvat yleensä useiden itsenäisten toimijoiden vuorovaikutuksesta, kun taas strategiset verkostot usein rakentuvat yhden toimijan pohjalta.

Yhteistyömuotoa, jossa kaksi tai useampia toimijoita tekevät sopimuksen yhdistääkseen voimavaransa ja osaamisensa sekä luodakseen ja vahvistaakseen kilpailuetuaan, kutsutaan strategiseksi allianssiksi. Strategiset allianssit voivat usein myös muistuttaa liiketoimintaverkostoja. Yhteistyötä tekevät yritykset pysyvät kuitenkin itsenäisinä vaikka ne ovat riippuvaisia toisistaan. (Doz & Hamel 1998; Gulati & Gargiulo 1999; Inkpen 2001, Das & Teng 2003; Hitt, Ireland &

Hoskisson 2003, Sihvolan 2008, 40 mukaan). Yksi esimerkki strategisesta allianssista on markkinointialianssi, joka tavoittelee kuluttajan tietoisuuden lisäämistä yhteistyöyritysten yhdessä kuluttajille tarjoamista eduista. (Bucklin & Sen-gupta 1993, Sihvolan 2008, 40 mukaan.)

Strategiset allianssit tavoittelevat merkittävän strategisen edun, kuten resurssien täydentäminen, kustannustehokkuuden lisääminen, pääsy osalliseksi uuteen ja-kelutiehen, markkinoinnin ja yrityskuvan vahvistaminen sekä kansainvälistymisen ja kasvu, tuottamista kaikille jäsenilleen. Allianssit voivat myös lisätä riskien jakamista, synnyttää mittakaavaetuja ja saada strategioita nopeammin tehok-kaaseen käyttöön. (Doz & Hamel 1998; Gulati & Gargiulo 1999; Stähle & Laento 2000; Inkpen 2001; Ireland, Hitt ja Vaidyanath 2002; Das & Teng 2003, Hitt ym. 2003, Sihvolan 2008, 41 mukaan.)

Tieto- ja osaamisintensiivisten pk-yritysten kansainvälistymisessä korostuu kansainvälisten verkostojen ja yritysten kansainvälistymisprosessien tärkeys. Pk-yritykset voivat kansainvälistyä huomattavan nopeasti, kun ne investoivat kansainvälisiin liiketoimintaverkostoihin, joissa on suuria kansainvälisiä toimijoita. Suuremmat yhteistyökumppanit nopeuttavat ja helpottavat yrityksen tuotekehitystä ja niiden muuntamista asiakastarpeita vastaaviksi. Liiketoimintasuhde suu-rempien toimijoiden kanssa tarjoaa pääsyn fyysisesti lähellä oleville markkinoille ja verkoston kehittyessä se helpottaa pienen yrityksen toimintaa. Verkosto tuot-taa tietoa ja kokemusta markkinoista johtaen pk-yrityksen kasvuun ja sitä kautta näkyvyyteen kansainvälisillä markkinoilla kasvattaen sen kyvykkyksiä. Lopulta kokemus verkostosta ja sen liiketoimintasuhteista sekä vahva markkinatulos voi-vat johtaa pk-yrityksen kasvavaan päätösvaltaan omista toiminnoista. (Coviello & Munro 1997, Sihvolan 2008, 51 mukaan.)

Yrityksen kansainvälistymisprosessin aikana verkoston eri toimijoiden merkitys vaihtelee. Kun yritys vasta harkitsee kansainvälistymistä, se voi pyytää neuvoja julkisilta toimijoilta. Ollessaan jo mukana kansainvälisessä toiminnassa kilpailuti-lanne ja kohdemarkkinoiden vaikutukset luovat mahdollisesti tarpeen ulkopuoli-selle avulla ja tällöin sidosryhmät ja toiset yritykset voivat toimia sopivina kump-paneina. Olemassa olevat liiketoimintaverkostot voivat toisin sanoen tarjota apuaan kansainvälistyvälle yritykselle. Toisaalta työskentelemällä yhdessä liike-toimintaverkostossa muiden kansainvälistyvien pk-yritysten kanssa niiden on mahdollista käyttää vähäiä resurssejaan tehokkaammin, saavuttaa kohdemarkki-noilla vaadittavia tietoja ja taitoja sekä jakaa kohdemarkkinoihin liittyviä kustan-nuksia ja riskejä. Klusterien ja muiden verkostojen mahdollisesti aikaansaamat tehokkaat työnjaot yritysten välillä, paikallisten yritysten tuottavuus ja yhteistyös-sä toteutettavat markkinointi, kehitys ja innovointi saattavat auttaa kansainvälisiä



alliansseja ja verkostoja kehittymään. Verkostot ovat huomattavan suorituskykyisiä, koska ne yhdistävät yritykset taloudellisiin resursseihin, henkilöstön osaamiseen, yhteistyökumppaneihin tavarantoimittajiin ja tietoon. (Nummela 2002; Wilson 2006, Sihvolan 2008, 52–54 mukaan.)

## 2.3 Kansainvälistymisen strateginen suunnittelu

Tässä tutkimuksessa kansainvälistymisstrategialla tarkoitetaan niitä toimintoja, joiden avulla yritys saavuttaa kansainvälistymiselle asettamansa tavoitteet. Toimintojen muodostama kansainvälistymispolku puolestaan nähdään kansainvälistymisen prosessina, jolla on alkupiste ja joka päättyy johonkin tai joihinkin kansainvälistymisen monista muodoista.

Yrityksen kansainvälistymisen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyy olennaisesti strategian analysointi ja muotoilu sekä tilanneselvityksen ja kansainvälistymissuunnitelman tekeminen. Tällöin yrityksen on hyvä miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Mihin yritys perustaa kilpailuedut, joita kansainvälistymisessä tarvitaan? Liittyvätkö ne yrityksen kotimaahan vai yritykseen itseensä?
- Onko tuote mahdollista myydä ulkomaille, eli onko olemassa kansainvälisen kaupan esteitä?
- Omaako yritys tarpeeksi osaamista kansainvälistymisessä tarvittavien tehtävien toteuttamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi?
- Onko mahdollista suojata kansainvälistymisessä tarvittava osaaminen patentoinnilla, liikemerkillä tai sopimuksellisesti?
- Millaiset ovat kansainvälistymisen kustannukset?

(Ahokangas & Pihkala 2002, 88.)

Strateginen suunnittelu tarkoittaa pitkän aikavälin toiminnan, laajojen kokonaisuuksien ja tärkeimpien peruseriaatteiden suunnittelua. Strateginen suunnitteluprosessi pitää sisällään useita vaiheita, mutta tuotoksena on itse strategia. Yritystoiminnassa strategisen suunnittelun tulee olla systemaattista ja yksityiskohdasta, koska kyse on kymmenistä tai sadoista tuotteista, suuresta henkilömäärästä, monista kilpailijoista ja asiakkaista sekä suurista rahoista ja riskeistä. Äijön (2001, 52) mukaan yrityksille ovat vakiintuneet tietyt suunnitteluvaiheet, joiden mukaista mallia voidaan soveltaa kaikilla suunnittelun tasoilla ja osa-alueilla. Vaiheet ovat seuraavat:

1. Toiminta-ajatus ja visio (yritystaso) tai yhteenveto (funktionaalinen ja operatiivinen taso)
2. Tavoitteet ja päämäärät
3. Strategia
4. Organisaatio
5. Operatiivinen suunnitelma tai ohjelmointi
6. Budjetti
7. Toteutus
8. Seuranta ja kontrolli

Toiminta-ajatuksessa (missio) yritys kertoo roolinsa ja tehtävänsä markkinoilla sekä olemassaolonsa oikeutuksen. Visiossa määritellään yrityksen pitkän tähtäimen pyrkimykset sekä niille pohjana oleva tulevaisuudenkuva. Tavoitteet ja päämäärät puolestaan tekevät konkreettisiksi ja mitattaviksi yrityksen toiminta-ajatuksessaan määrittelemät tavoitteet. Yritysstrategia pitää sisällään kaikki yrityksen perustoiminnot määrittäen, miten yritys aikoo toimia markkinoilla saavuttaakseen tavoitteensa. Operatiivinen suunnittelu konkretisoi strategian ja yksilöi sen esimerkiksi vuosisuunnitelman tasolle. Budjetti laaditaan aina tärkeimmistä suunnitelmista, ja lopulta yrityksen on seurattava suunnitelmien toteutumista ja päämäärien saavuttamista. (Äijö 2001, 52.)

Kansainvälistyminen pitää siis sisällään monia erilaisia strategisia elementtejä. Näitä voivat olla valittu toimintaympäristö ja sen vaatimukset sekä ominaisuudet, valittu toimintamuoto, jolla ulkomaanmarkkinoilla toimitaan, yrityksen kansainvälisen osaamisen taso ja kehittymisen vaihe sekä yrityksen rakenne ja sen johtaminen. Kansainvälistymisen strategioita on mahdollista ajatella yrityksen kokonaisstrategian erilaisina ilmenemismuotoina. Kaikilla yrityksillä on kuitenkin oma tapa määrittää strategiansa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 87.)

Pienten yritysten tärkeimpinä kansainvälistymisstrategian määräävinä tekijöinä pidetään Oviattin ja McDougalin (1995) sekä Knightin (2001) mukaan johdon ominaispiirteitä sekä asenteita kansainvälistymistä kohtaan, kansainvälistä yrittäjäsuuntautuneisuutta sekä johdon kokemusta liittyen kansainvälisyyteen. (Kuivalainen 2003, 37). Vaarana on, että yritysjohto suhtautuu suunnitteluun mekaanisesti ja noudattaa vanhoja totuttuja kaavoja. Tämän päivän kilpailutilanteessa se ei riitä, vaan kansainvälistymiseen ja kansainväliseen liiketoimintaan liittyvien olennaisten asioiden ja strategisen suunnittelun on oltava selkeitä. Usein suomalaisten pienyritysten kohdalla strateginen suunnittelu nähdään niin aikaa vievänä ja käytännölle vieraana, että sitä ei tehdä lainkaan. Suomalaisilla yrityksillä

on lyhyempi kokemus kansainvälisestä liiketoiminnasta verrattuna kilpailijamaihin (Äijö 2001, 11) ja sen vuoksi suunnitelmallisuus kansainvälistymisessä korostuu.

Erityyppisiin resursseihin ja verkostoihin pohjautuva kansainvälistymisstrategia perustuu yleensä liiketoimintaa koskevaan dokumentaatioon, joka kattaa liiketoimintasuunnitelmat yrityksen eri yksiköille. Yrityksellä tulisi olla olemassa myös sen eri toimintoja vastaavat strategisen tason suunnitelmat. Näitä toimintoja ovat logistiikka, markkinointi, tuotanto, henkilöstöhallinto, teknologia ja tuotekehitys, tietohallinto ja ATK sekä laatu. Se, mitä kansainvälistymissuunnitelmassa pitäisi käsitellä, on riippuvainen yrityksen liiketoiminnan suunnittelun dokumentaatiosta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 103.) Kansainvälistymistä koskeva liiketoimintasuunnitelma ja sen mahdolliset osa-alueet esitellään liitteessä 1.

Kansainvälistymissuunnitelma on hyvä liittää yrityksen strategisen suunnittelun osaksi, jossa kuvataan yrityksen vuotuinen suunnittelutoimintojen sykli. Siihen voidaan liittää esimerkiksi yhtiökokous, tilinpäätös ja budjetti. Lisäksi suunnitelmaan voi liittää välitilinpäätösten, yrityksen hallituksen kokousten ja liiketoimintastrategioiden laatimisen sekä toimintoja koskevien strategiasuunnitelmien ajoituksen ja järjestyksen. (Ahokangas & Pihkala 2002, 105.)

### **2.3.1 Strategisen suunnittelun analyysit ja eteneminen**

Strategisen suunnittelun tueksi sekä kansainvälistyvää yritystä että sen toimintaympäristöä on analysoitava. Yhteenveto on mahdollista tehdä SWOT -analyysin avulla, jossa arvioidaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia (engl. Strengths and Weaknesses) sekä ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia (engl. Opportunities and Threats). SWOT -analyysin lisäksi suositellaan yleensä asiakas- ja kilpailija-analyysin, markkinoiden alustavan kartoituksen, valittujen markkinoiden yksityiskohtaisen analyysin tekemistä, myynnin seurantaa ja analyysiä sekä jatkuvaa markkinoiden seurantaa. (Äijö 2001, 57–58.)

Yrityksen toimintaympäristön analysoinnissa on mahdollista käyttää perustyökä-luna PESTEL-analyysia. Se tarjoaa laajan katsauksen yrityksen nykyisestä toimintaympäristöstä, mutta sitä voidaan hyödyntää myös kansainvälistymistä harkitsevan yrityksen kohdemarkkinakartoituksessa, jota käsitellään luvussa 2.4. PESTEL-nimi muodostuu sanoista political, economic, social, technological, environmental ja legal. Ne tarkoittavat siten toimintaympäristön analysointia poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, ympäristöllisestä ja lainhallinnollisesta näkökulmasta. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 55.)

Kun yhdistetään suunnittelua tukevat analyysit ja tutkimukset ja strategisen suunnittelun perusvaiheet, syntyvät kansainvälisten toimintojen strategisen suunnittelun osat ja etenemisvaiheet (taulukko 5).

**Taulukko 5.** Strategisen suunnittelun osat ja etenemisvaiheet (mukailtu Äijö 2001, 67–68)

Suunnittelua tukevat tutkimukset ja analyysit	Kansainvälisen toiminnan suunnitteluprosessi
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kansainvälisten markkinoiden pohjustava kartoitus</li> <li>▪ Valittujen kohdemarkkinoiden perusteellinen tutkimus (PESTEL)</li> <li>▪ Tilannekatsaus SWOT -analyysin avulla</li> <li>▪ Myynnin seuraaminen ja analysointi</li> <li>▪ Johdon informaatiojärjestelmä (MIS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kansainvälinen toiminta-ajatus ja visio</li> <li>▪ Kohdemaan ja tuotteen valinta</li> <li>▪ Toiminnan tavoitteet ja päämäärät</li> <li>▪ Toimintastrategia</li> <li>▪ Kansainvälinen organisaatio</li> <li>▪ Toiminnan operatiivinen suunnitelma</li> <li>▪ Kansainvälinen toimintabudjetti</li> <li>▪ Toteutus</li> <li>▪ Kansainvälisen toiminnan seuranta, kontrolli ja palaute</li> </ul>

### **2.3.2 Kansainvälistymisen motiivit ja edellytykset**

Kansainvälistymiselle löydetään yleensä useita erilaisia motiiveja ja syitä. Perimmäisenä syynä voidaan nähdä yrityksen tarve tehdä lisää rahaa. Oletetut voitot eivät kuitenkaan aina ole niin suuria kuin on oletettu, sillä aloituskustannukset voivat olla suuret, korot voivat muuttua ja markkinointitutkimus on saatettu toteuttaa summittaisesti. (Czinkota & Ronkainen 2007, 283.)

Harvoin on niin, että yksi tekijä saisi yrityksen lähtemään mukaan kansainväliseen toimintaan. Yleensä useiden tekijöiden summa toimii laukaisijana kansainvälistymisessä. (Hollensen 2004, 31.)

Impulssina kansainvälistymiselle saattaa toimia ulkomailta saatu potentiaalinen kysely tai tilaus. Markkinoiden täyttyminen kotimarkkinoilla, kasvun hidastuminen tai myynnin vaikeutuminen saattavat toimia välittöminä motiiveina kansainvälis-

tymiselle. Tämän lisäksi yrityksiä motivoivat kansainvälistymään ulkomailla avautuvat uudet ja suuret markkinat. (Äijö 1999, 55.) Joskus syynä voi toimia myös kotimaisen asiakkaan laajentaminen ulkomaille. (Äijö 2008, 25). Kansainvälistymisen tulee joka tapauksessa toimia yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden, kuten kasvun, kannattavuuden ja jatkuvuuden edistäjänä (Kuivalainen & Saarenketo 2001, 110).

Motivaation kansainvälistymiselle voidaan näin ollen sanoa syntyvän useista stimuloivista tekijöistä, jotka niin työntävät kuin vetävät yrityksiä ulkomaille niiden kansainvälistymispoluilla. (Czinkota & Ronkainen 2007, 283.) Työntötekijöitä voivat olla erinäiset kotimarkkinoilla esiin nousevat vaikeudet, jotka pakottavat yrityksen hakemaan parempia mahdollisuuksia muualta. Vetotekijöillä taas tarkoitetaan ulkomaisten markkinoiden houkuttelevuutta ja parempia mahdollisuuksia menestyä. (Äijö 2008, 38.)

Taulukossa 6 kuvataan tärkeimpiä syitä pk-yritysten kansainvälistymiselle. Syyt on jaoteltu proaktiivisiin ja reaktiivisiin syihin. Proaktiiviset syyt (vetotekijät) muodostuvat yrityksen sisällä innostaen kansainvälistymiseen ja perustuen yrityksen kiinnostukseen hyödyntää yksilöllisiä kykyjä tai markkinamahdollisuuksia. Reaktiiviset syyt (työntötekijät) puolestaan ovat yrityksen ympäristöstä tulevia uhkaksi tai painetekijöitä, joihin yritys reagoi muuttamalla passiivisesti toimintatapojaan ajan kuluessa. (Czinkota & Ronkainen 1998, 285; Hollensen 2004, 31–32.)

**Taulukko 6.** Tärkeimmät pk-yritysten kansainvälistymissyöt (Czinkota & Ronkainen 1998, 235; Hollensen 2004, 31–32)

Proaktiiviset syyt	Reaktiiviset syyt
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voitonteko-etu</li> <li>▪ Ainutlaatuiset tuotteet</li> <li>▪ Teknologia-etu</li> <li>▪ Eksklusiivinen tieto</li> <li>▪ Johdon halu kansainvälistyä</li> <li>▪ Hyödyt verotuksessa</li> <li>▪ Suurtuotannon edut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kilpailupaineet</li> <li>▪ Ylituotanto</li> <li>▪ Kotimarkkinoiden supistunut myynti</li> <li>▪ Ylikapasiteetti</li> <li>▪ Kyllästetyt kotimarkkinat</li> <li>▪ Asiakkaiden ja satamien läheisyys</li> </ul>

Suomalaisyrityksille tyypillisin syy lähteä kansainvälisille markkinoille saattaa olla kotimarkkinoiden pienuus, johon usein liitetään ajatus hyvistä mahdollisuuksista ja kysynnästä ulkomailla. Toisinaan taas yrityksen kehittämä tuote sopii paremmin muille markkinoille kuin Suomeen. (Äijö 2001, 15.)

Kansainvälisesti laajentuminen tarjoaa pk-yrityksille mahdollisuuden kasvaa ja saavuttaa lisäarvoa. Siltikin kansainvälistymisstrategian toimeenpano ja toteutus on haastavaa. Hurmerinta-Peltomäen (2001) mukaan menestystä voivat rajoittaa henkilöstön kyvyt ja resurssit, tuotantokapasiteetti sekä suppea tieto markkinoista ja asiakkaista. Lisäksi esteenä voivat toimia heikot taloudelliset resurssit, pitkän aikajänneen suunnittelutaitojen puute, kyvyttömyys hyödyntää tietoa sekä heikot taidot kansainvälistymisessä ja markkinoinnissa. (Kuivalainen 2003, 36.) Kiteytettynä edellytykset ja haasteet kansainvälistymiselle voidaan nähdä yhtenä perusedellytyksenä; yrityksen suunnittelun ja toiminnan tulee olla kansainvälistä tasoa (Äijö 2008, 41).

Johtuen yritysten sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä on hankala määritellä täysin yleispätevää kansainvälistymismallia, jonka mukaan kaikki yritykset voisivat toimia. Taulukossa 7 kuvaillaan tästä huolimatta Kuivalaisen ja Saarenkedon (2001, 115) osuvasti kiteyttämiä kansainvälistymisen edellytyksiä.

**Taulukko 7.** Kansainvälistymisen edellytyksiä (mukailtu Kuivalainen & Saarenketo 2001, 115)

<p><b>Yrityksen johtaminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liiketoimintamallin selkeys, ydinosaamiseen keskittyminen</li> <li>▪ Kriittisyys valittaessa kohdemarkkinoita ja operaatiomuotoa</li> <li>▪ Kehittynyt tiedon hallinta</li> <li>▪ Johdon liiketaloudellinen ja kansainvälinen osaaminen</li> <li>▪ Riskinottokyky</li> <li>▪ Asiantuntijat mukana yrityksen hallituksessa</li> <li>▪ Ulkoisten resurssien eli verkostojen ja yhteistyön hyödyntäminen</li> </ul>
<p><b>Yrityksen tuotteet ja markkinat</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asiakkaiden ja markkinoiden tuntemus, asiakaslähtöisyys</li> <li>▪ Selkeästi määritellyt tuote- ja asiakassegmentit (niche)</li> <li>▪ Näyttöä tuotteen toimimisesta käytännössä</li> <li>▪ Suositukset merkittäviltä markkinoilta</li> <li>▪ Toimiva ylläpito ja käyttäjätuki kaukaisemmilla markkinoilla</li> </ul>

<b>Yrityksen rahoitus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riittävä oma pääoma, riskipääoma</li> <li>▪ Rahoittajien tuen varmistaminen</li> <li>▪ Rahoittajien ja tukipalveluiden tuntemus/selvittäminen</li> </ul>
<b>Yrityksen henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kielitaito ja kulttuurillinen tuntemus</li> <li>▪ Henkilöstön kansainvälinen ajattelutapa</li> <li>▪ Laatu- ja kustannustietoisuus</li> <li>▪ Yrityskulttuuri, joka kannustaa yhteistyöhön</li> </ul>

Jotta yritys pystyisi voittamaan ulkomailla kohtaamansa kilpailun, on edellytyksenä, että yritys on jossakin suhteessa parempi kuin muut, ja sitä paremmuutta on myös hyödynnettävä oikein. Siksi strateginen suunnitelma rakentuu yrityksen kansainväliselle kilpailuedulle ja hyödyntämiselle. Kun puhutaan kansainvälisestä kilpailuedusta, voidaan sillä tarkoitaa koko kansantalouden, yhden teollisuudenalan tai yhden yksittäisen yrityksen kilpailukykyä. Kilpailukyvyllä puolestaan tarkoitetaan menestymistä suhteessa kilpailijoihin. Strategisen suunnittelun kannalta on tärkeää ymmärtää yritystason ja kansainvälisen kilpailukyvyyn merkitys. (Äijö 2001, 16.)

Kilpailuetuja yrityksellä voivat olla esimerkiksi tuotteen ainutlaatuisuus, muiden markkinointitoimenpiteiden, kuten mainonnan, markkinointiviestinnän, jakelun tai muun vastaavan paremmuus tai alhainen hinta, joka ei kuitenkaan ole edullisin keino (Äijö 2001, 21–22).

### **2.3.3 Kansainvälistymisen päämäärät ja tavoitteet**

Kansainvälisten toimintojen päämäärät ja tavoitteet johdetaan yrityksen toiminta-ajatuksesta. Tavoitteet voidaan kuvata määrittelemällä useita erilaisia taloudellisia tavoitearvoja, joita voivat olla esimerkiksi voitot, kasvuprosentti tai markkinaosuus. Näistä käytetään yleensä nimitystä yrityksen tuloksen parantaminen. Päämäärä puolestaan on hieman laajempi ja yleisempi käsite kuin tavoite. Oleellista kuitenkin on että se, mitä yritys pyrkii saavuttamaan toiminnallaan, määritellään sekä pitkän että lyhyen yksityiskohtaisen tähtäyksen tasolla. Kansainvälisessä toiminnassa on myös tarkoituksena esittää, mitä toiminnalla halutaan saavuttaa rahallisesti ja laadullisesti. Päämäärien ja tavoitteiden tulee pohjata muun muassa selkeään käsitykseen yrityksen strategian yksityiskohdista ja resursseista. (Äijö 2001, 70–71.)

Laadullisina tavoitteina nähdään yleensä parannukset yrityksen imagossa, henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyydessä sekä yrityksen kehityksessä. Siitä huolimatta, että näitä kutsutaan laadullisiksi tavoitteiksi, on niille olemassa selkeät luvuin ilmaistut mittarit. Selvästi taloudellisia ja laadullisia tavoitteita harvemmin yritykset määrittelevät toiminnallisia tavoitteitaan. Toiminnalliset tavoitteet eivät ole samalla tavalla kasvun ja kansainvälistymisen menestyksen mittareita kuin taloudelliset ja laadulliset, mutta joskus tietyn strategisen toimenpiteen onnistuminen on niin keskeistä menestyksen kannalta, että se nostetaan tavoitteeksi. (Äijö 2008, 149–150.) Taulukossa 8 esitellään tavoitemittareita.

**Taulukko 8.** Kansainvälistymisen tavoitteiden mittareita (Äijö 2008, 149–150)

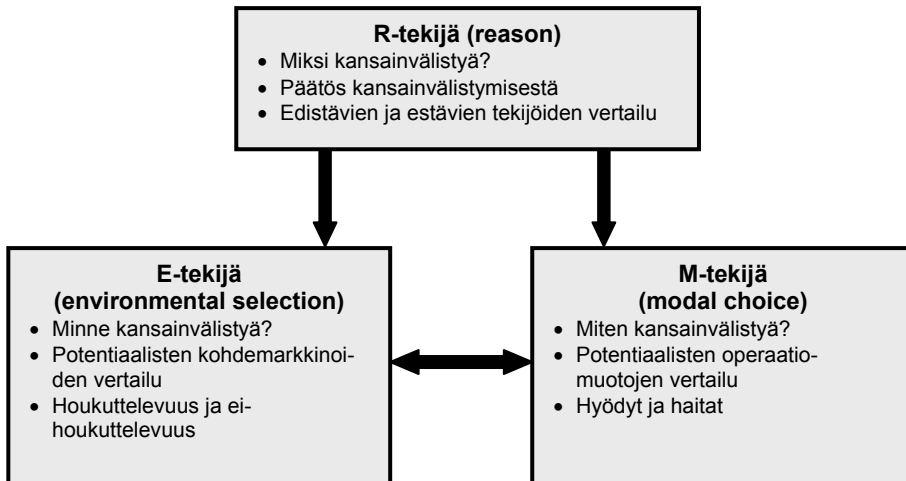
Taloudelliset tavoitemittarit	Laadulliset tavoitemittarit	Toiminnalliset tavoitemittarit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikevaihto ja sen kasvu</li> <li>• Myynnin volyyymi ja sen kasvu</li> <li>• Markkinaosuus ja sen kehitys</li> <li>• Liikevoitto/tulos ja sen kehitys</li> <li>• Tuottavuus ja kustannustehokkuus</li> <li>• Taloudellinen lisäarvo</li> <li>• Kassavirta</li> <li>• Pääoman tuotto</li> <li>• Investointien takaisinmaksu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen tunnettuus ja imago</li> <li>• Asiakkaiden asenteet, uskollisuus ja tyytyväisyys</li> <li>• Henkilökunnan pysyvyys, tehokkuus, motivaatio ja tyytyväisyys</li> <li>• Omistajien ja muiden vaikuttajien asenteet ja tyytyväisyys</li> <li>• Yrityksen kehitys esimerkiksi innovatiivisuuden muodossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jonkin uudistusprosessin läpivienti (esimerkiksi kansainvälisen asiakastiedon hallintajärjestelmän luonti)</li> <li>• Tuoteinnovaation lanseeraus tai uuden tuotesukupolven kehittäminen</li> <li>• Kansainvälisen agentti- tai huoltoverkoston luominen</li> <li>• Jonkin uuden kohdemaan valtaaminen</li> </ul>

### **2.3.4 Kansainvälistymisstrategian määrittäminen**

Luostarinen ja Welch (1997, 251–252) sekä Larimo ja Kontkanen (2007, 216) korostavat, että kansainvälistymisen kolme ydinpääätöstä ovat tuotestrategian eli myyntiohjelman valinta, markkinastrategian eli kohdemaan valinta sekä operaatiostrategian eli toimintamallin valinta. Kansainvälistymisen käynnistämistä vaiheita voidaan myös kuvata Liuhton ja Jumpposen (2002, 318) mukaan yksinkertaisesti-



la REM-mallilla, joka koostuu kolmesta strategisesta tekijästä (kuvio 4). Mallissa kansainvälistymisstrategialla haetaan vastauksia kysymyksiin kansainvälistyykö yritys, mihin yritys kohdistaa kansainväliset toimintansa ja millaisella operaatiomuodolla.



**Kuvio 2:** Kansainvälistymisen REM-malli (mukailtu Liuhto & Jumpponen 2002, 322)

Syy kansainvälistymiselle luo pohjan REM-mallille yrityksen vastatessa kysymykseen, miksi yritys päättää kansainvälistyä. Syitä kansainvälistymiselle voi olla useita ja niitä käsiteltiin luvussa 2.3.3. Kohdemarkkinavalinta tarkoittaa niiden alueiden valintaa, joilla aiotaan toteuttaa liiketoimia. Operaatiomuodon valinta puolestaan kertoo, miten tai millaisilla toimilla yritys aikoo kansainvälistyä. Koska kaikille yrityksille sopivaa, yleistä kansainvälistymismallia ei voida sanoa olevan, vaikuttaa kohdemarkkinavalinta operaatiomuotoon ja päinvastoin. (Liuhto & Jumpponen 2002, 318–319.) Näitä valintoja käsitellään luvuissa 2.4 sekä 2.5.

Markkina-alueen ja operaatiomuodon strateginen valinta nähdään tässä opinäytetyössä avaintekijöinä pk-yrityksen kansainvälistymisessä. Tämä perustuu erityisesti pk-yritysten rajoittuneisiin resursseihin ja kontrolloitavuuteen, jolloin yrityksen on tiedettävä kohdemarkkinoiden määrä, joille se pystyy menemään tietyssä ajassa. Päätöksentekoa helpottamaan ehdottivat Ayal ja Zif (1979) markkinoille keskittymisen strategiaa ja toisaalta erilaistamisen strategiaa. (Kuivalainen ym. 2008, 592.) Kansainvälisille markkinoille tarjottavien palvelujen tai tuotteiden valintastrategia koskee yleensä vain yrityksiä, joilla on laaja palvelu-

tai tuotevalikoima. Kun yrityksellä on vain yksi pääpalvelu tai tuote, on tuotevalinta itsestään selvä. (Äijö 2008, 100.)

Markkinoille keskittymistä voidaan kuvailla strategiana, jolla pyritään hyödyntämään yrityksen olemassa olevia resursseja ja tietoperustaa. Tämä strategia käynnistyy yleensä hitaasti aloittaen rajatusta ja kapeasta määrästä kohdemarkkinoita. Erilaistaminen taas on nähty yrityksen nopeana kasvuvauhtina kaikilla kohdemarkkina-alueilla kansainvälistymisen alkuvaiheissa. Perusideana on saavuttaa kapealla tuotetarjonnalla niin laaja markkina-alue kuin mahdollista, niin nopeasti kuin mahdollista. (Saarenketo ym. 2008, 592.)

Johnson ja Scholes (2004) ovat todenneet, että strategialla ymmärretään yleensä organisaatiolle määritelty pitkäaikainen perussuunta. Tämän suunnan avulla organisaatio luo ja ylläpitää kilpailuetuaan muuttuvassa ympäristössä hyödyntäen osaamistaan ja resurssejaan vastaten sidosryhmiensä odotuksiin. Mintzberg (1998) on puolestaan sitä mieltä, että pk-yrityksissä strategia tarkoittaa vähemmän formaalien ja tapauskohtaisten toimintatapojen soveltamista sekä systemaattisen suunnittelun karttamista. (Poulfelt 2007, 144.) Hakanen (2004, 15) ei yhdy Mintzbergin väitteeseen, vaan on tästä eri mieltä todeten, että strategiatyö pk-yrityksissä käsittää usein lähes samat vaiheet kuin suuryrityksissäkin. Vaiheita ei vain ole ilmaistu tai tiedostettu yhtä selkeästi jokapäiväisten rutiinien vielessä kaiken käytettävissä olevan ajan.

Kansainvälistymisstrategia voidaan myös määritellä yrityksen toiminnan suunnaksi, laajuudeksi ja mittariksi kansainvälisillä markkinoilla. Slevin ja Covin (1997) huomauttavat, että strategiat omaavat usein sekä suunniteltuja että ennalta suunnittelemattomia piirteitä. Ajallisesti strategia on linkittynyt yrityksen varsinaiseen prosessiin ja toimintoihin tulevaisuudessa. Sitä voidaan mitata esimerkiksi maiden määrällä, joihin tuotetaan palveluja ja operaatiomuodoilla, joita käytetään. (Kuivalainen 2003, 35.)

Kun yritys on ensi kertaa laajentumassa ulkomaisille tai muuten uusille markkinoille tai tuomassa sinne uutta tuotetta, on tärkeää määrittää mahdollisimman kilpailukykyinen strategia, joka sopii tilanteeseen. Kansainvälinen toimintastrategia pitää sisällään riippuen yrityksestä vain markkinoinnin tai neljä perustoimintaa, jotka ovat tuotanto, rahoitus, henkilöstö ja markkinointi. Nämä neljä perustoimintaa on yrityksessä hoidettava, vaikka ei voida sanoa, että olisi olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä jakoa strategisen suunnitelman osa-alueiksi. Strategian osa-alueiden määrittäminen riippuu täysin yrityksestä ja sen tuotteista, toiminnoista ja rakenteesta. (Äijö 2001, 71–72.)

Luvussa 2.2.5 esitetyn Ahokankaan kansainvälistymismallin perusteella voidaan löytää viisi strategista tapaa kansainvälistyä. Se, mitä yritykset painottavat kehittämisesään, tekee eron näiden strategioiden välille. Strategiana voi olla jokin seuraavista:

1. *Asiakassuuntautunut diversifikaatio* eli tuotevalikoiman monipuolistaminen eritoten uusille asiakkaille. Tällöin yritys hakee uusia markkinoita tuotteilleen palvelemissaan markkinoiden ulkopuolelta. Tapa ei sisällä merkittävää yhteistyötä toisten yritysten kanssa, mutta vaatii panostusta markkinointiin.
2. *Tuotesuuntautunut verkostoituminen*, jossa yritys pyrkii kasvattamaan kansainvälisille markkinoille myytävien tuotteidensa määrää niihin keskittyneen yhteistyön kautta. Tällöin yritys myös keskittyy vain tiettyihin markkina-alueisiin. Kansainvälinen myynti kasvaa, mutta kotimarkkinoilla myynti pienenee vastaavasti.
3. *Toiminnan ja tiedonhankinnan tehokkuuden parantaminen*, jolloin kansainvälistyvä yritys kehittää sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia resursseja samalla periaatteella. Tarkoitus on kontrolloida myös yrityksiä, joiden kanssa yhteistoimintaa harjoitetaan.
4. *Tuotekehityksen ja markkinoinnin tehostaminen* tarkoittaa pitkälti samaa kuin kohta 3. Erona on panostaminen markkinointiosaamiseen yhteistoiminnan sijaan. Näissä yrityksissä saattaa olla hyvin monimutkaisia kansainvälisiä toimintamuotoja kuten tytäryhtiöoperaatioita.
5. *Kotimainen verkostoituminen ja ulkomainen asiakasvalinta* yhdistettynä toisiinsa on kansainvälistyvän yrityksen tapa kehittää toimintojaan kotimaisten päämiesten tai muiden välikäsien kautta. Samanaikaisesti yritys pyrkii tiedonhankinnan ja toiminnan keskittämiseen kotimarkkinoiden päämiehiin, jolloin kansainvälisen myynnin osuutta liikevaihdosta voidaan kasvattaa epäsuorasti.

(Ahokangas & Pihkala 2002, 81.)

Äijö (2008, 47–48) on esittänyt suomalaisten yritysten kansainvälistymisstrategioihin liittyen taulukossa 9 esitetyn yhteenvedon, jonka perusteella voidaan hahmottaa strategioihin vaikuttavia tekijöitä.

**Taulukko 9.** Yhteenveto suomalaisyritysten kansainvälistymisstrategioista (mukailtu Äijö 2008, 47–48)

- Suomen tuotannontekijöiden hintasuhteet ja pienet kotimarkkinat eivät tarjoa mahdollisuuksia kilpailla edullisilla massatuotteilla tai raaka-aineintensiivisillä ja työvoimavaltaisilla aloilla.
- Kotimarkkinat Suomessa ovat pienet, mikä on yrityksen kasvua ja volyyymimarkkinoita vaativia tuotteita ja palveluja rajoittava tekijä. Tällöin yritysten on kansainvälistyttävä aikaisemmin ja selvästi pienempinä kuin kilpailijamaiden yritysten.
- Tuotantokustannusten ja panosten hinnan muodostuessa ratkaiseviksi tekijöiksi, on ulkomainen tuotanto usein ainoa vaihtoehto.
- Suomen erityisolosuhteet mahdollistavat joitain hyödynnettävissä olevia etuja, joita ovat esimerkiksi uudistuvat metsäraaka-ainevarat, kokemus arktisissa olosuhteissa toimimisesta ja suhteellisen puhtaat elintarvikkeet ja luonto.
- Kansainvälinen kilpailukyky suomalaisyrityksissä voi ensisijaisesti pohjautua korkean teknologian ainutlaatuisiin tuotteisiin ja korkeaan tuotantoteknologiaan sekä markkinointi- ja palvelusaamiseen.
- Yritykset voivat pyrkiä kansainvälisesti kapeiden markkinarakojen (niche) markkinajohtajuuteen. Vaihtoehtoisesti suomalaisyritys voi yhdistää voimansa ulkomaisten yritysten kanssa, jolloin pienen koon ja rajallisten resurssien synnyttämät ongelmat vähenevät.

## 2.4 Markkina-alueen strateginen valinta

Operaatiomuodon valintaa on pk-yritysten kohdalla tutkittu runsaasti. Vähemmälle huomiolle on jäänyt kohdemarkkina-alueen valinta, eli se, mihin kansainvälistytään. Tämä on kuitenkin yksi tärkeimmistä kansainvälistymisen kysymyksistä, sillä Buckleyn (1999) ja Lun ja Beamishin (2001) mukaan epäonnistuneet valinnat kansainvälistymiseen liittyen vaikuttavat pk-yrityksiin voimakkaammin kuin suuriin yrityksiin. Valinnan epäonnistuessa pk-yrityksen riskitaso nousee enemmän. (Pangarkar 2008, 478.) Lisäksi väärin valitut kohdemarkkinat aiheuttavat turhia lisäkustannuksia sekä menetettyjä mahdollisuuksia (Bradley 2005, 206).

### 2.4.1 Kohdemarkkinastrategia

Usein kohdemarkkina-alueita määritellään maittain, mutta se ei ole kaikissa tapauksissa mielekäästä. Tällainen erikoistapaus syntyy esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys tarjoaa palvelujaan tai tuotteitaan suurille kansainvälisille yrityksille

tai ketjuille. Toinen erityistilanne syntyy silloin, kun jokaisessa kohdemaassa on vain yksi tai muutama potentiaalinen asiakas, kuten kansainvälinen lentokenttä, puolustusvoimat tai valtion hallinto. (Äijö 2008, 100.)

Kohdemarkkina-alueen valinta perustuu yleensä yrityksen omiin kriteereihin ja tavoitteisiin, jotka voivat liittyä esimerkiksi markkinoiden kokoon ja kasvuun, demografisiin tekijöihin tai kohdemaan poliittiseen stabiiliteettiin. Uudelle markkina-alueelle meno voidaan nykypäivänä nähdä myös imagotekijänä. Yrityksen tavoitteena saattaa olla pelkästään markkinoiden kehitystä tarkkaileva asema. Toisaalta pieni yritys saattaa rakentaa kansainvälistä imagoaan vain osoittaakseen että on kansainvälinen. Tällöin yrityksen pyrkimyksenä ei ole kasvaa markkinoilla vaan tukea sen kasvusuunnitelmia muualla. (Kuivalainen & Saarenketo 2001, 122–123.)

Joskus yritykset saattavat valita kohdemarkkina-alueikseen vähemmän kannattavia alueita strategisista syistä. Tällainen taktinen, yleisistä kannattavan liiketoiminnan tavoista poikkeaminen saattaa johtua lyhytkestoisista tekijöistä, kuten vaikeasta kilpailutilanteesta tai matalasuhdanteesta. (Äijö 2008, 101.)

## **2.4.2 Lähestymistavat**

Bradley (2005, 206) esittää kohdemarkkinavalinnalle sekä opportunistisen että systemaattisen lähestymistavan. Yritykset saattavat aluksi käyttää opportunistista mallia ja siirtyä myöhemmässä vaiheessa systemaattiseen malliin.

Opportunistinen lähestymistapa perustuu useimmiten ulkomailta tulleeseen tarjouspyyntöön tai kyselyyn. Perusteena saattaa toimia myös johtoryhmän tekemä vierailu ulkomaille, jonka aikana markkina-alue sattumalta havaitaan potentiaalisiksi. Joskus kolmas osapuoli, kuten toisen ei-kilpailevan yrityksen johtaja, saattaa omata tietoa kohdemarkkina-alueesta. Tämä tieto voi toimia kohdemarkkina-alueen opportunistisena valintaperusteena. Lisäksi messut ja kaupallinen edustusto korostuvat tässä näkökulmassa. Erityisesti kokemattomammissa yrityksissä käytetään usein opportunistista lähestymistapaa. (Bradley 2005, 212–213.)

Bradleyn (2005, 213–215) lisäksi Papadopoulos ja Denis (1988) ovat esittäneet systemaattisen mutta myös epäsystemaattisen lähestymistavan kohdemarkkinavalinnalle. Systemaattisessa lähestymistavassa edetään strukturoidun päätösprosessin mukaan. Prosessi pitää sisällään useita tilastollisia metodeja, joilla analysoidaan potentiaalisia kohdemarkkinoita (Andersen & Buvik 2002, 348.) mutta myös yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa kilpailijoihin. (Bradley 2005, 213.)

Systemaattinen lähestymistapa etenee vaiheittain makrotason kohdemarkkina-analysoinnista mikrotasoiseen yrityksen myyntipotentialiin analysointiin pudottaen matkalla pois epäsoivia markkina-alueita. Lopulta markkinapotentiaalia omaavat alueet testataan valiten lopulliset kohdemarkkina-alueet. (Bradley 2005, 214.) Epäsysteemiatteinen lähestymistapa puolestaan perustuu nyrkkisääntöihin, joiden mukaan yritykset pyrkivät esimerkiksi minimoimaan koti- ja kohdemarkkina-alueiden psyykkistä etäisyyttä. (Andersen & Buvik 2002, 348.)

Nämä lähestymistavat eivät kuitenkaan Andersenin ja Buvikin (2002, 348) mukaan anna kokonaisvaltaista näkemystä kohdemarkkinavalinnan perusteluista, sillä ne on yleensä pidetty erillisinä osina yritysten muista kansainvälistymispäätöksistä. Näkemykset korostavat myös yrityksen roolia valita kohdemarkkinat, vaikka usein valinta saattaa perustua potentiaalisten liiketoimintakumppaneiden yhteydenottoihin.

Andersen ja Buvik (2002, 352–356) ovatkin luoneet vastakohtana systemaattiselle ja epäsystemaattiselle lähestymistavalle suhdenäkökulman, joka korostaa asiakkaiden löytämistä ja liiketoimintasuhteita kohdemarkkinavalinnassa. Bradley (1995) on todennut kansainvälisestä laajenemisesta tehtyjen tutkimushavaintojen perusteella, että kohdemarkkinavalinta saattaa perustua vuorovaikutustekijöihin, joita potentiaalinen liikeyumppani toisesta maasta tekee. Suhdenäkökulmaa tuleekin käyttää enemmän yrityksissä, joilla on asiakkaina teollisuus- tai palveluyrityksiä loppukäyttäjien sijaan ja joiden sitoutuminen kansainväliseen liiketoimintaan on vahva. (Andersen & Buvik 2002, 352–356.) Suhdenäkökulmassa lähdetään määrittämään kohdemarkkina-alueita mikrotason analysoinnista. Hyvät asiakassuhteet ovat jokaisen yrityksen liiketoiminnan ylläpitäjä. Näkökulmassa ei kuitenkaan selkeästi tuoda esille sitä, että vaikka tietyltä alueelta löytyisi potentiaalisia asiakkaita, saattavat maakohtaiset tekijät muodostua esteeksi kaupankäynnille.

### **2.4.3 Kohdemarkkinoiden valintaprosessi**

Kohdemarkkinoiden ominaisuudet sekä yrityksen tuotteet tai palvelut vaikuttavat markkina-alueen valintaan. Usealle markkina-alueelle on mahdollista pyrkiä samanaikaisesti, mikäli tuotteet tai palvelut eivät vaadi sopeuttamista markkinoille. Usein kohdemarkkinat muodostuvat maantieteellisesti ja kulttuurisesti lähellä sijaitsevista alueista kansainvälistymisen alkuvaiheessa. (Larimo & Kontkanen 2007, 219.)

Kohdemarkkina-alueet valitaan alustavan kartoituksen perusteella. Kartoitus kannattaa kuitenkin kohdistaa käytännöllisistä syistä johtuen pieneen määrään

potentiaalisia alueita. Suomalaiset yritykset ovat perinteisesti aloittaneet kansainvälistymisensä lähimarkkina-alueilta, jotka kattavat Pohjoismaat ja Keski-Euroopan sekä jossain määrin Baltian ja Venäjän. (Fintra 2001, 32–33.)

Suoritettaessa markkinoiden alustavaa kartoitusta, ei ole järkevää suorittaa yksityiskohtaista tutkimista kustannusten vuoksi. Markkinoiden koko, markkinoille pääsyn helpous, kilpailun määrä ja tuotteiden hyväksyttävyyys ovat asioita, joihin yritysten markkinapotentiaali perustuu. Lopullinen markkinapotentiaali määräytyy kuitenkin monien muidenkin taustatekijöiden, kuten talouden tilan, kaupan esteiden, etäisyyden ja ostokäyttäytymisen vaikutuksesta. (Äijö 2001, 62.)

Harkinnassa olevia kohdemaita on mahdollista verrata keskenään käyttämällä ympäristöanalyysiä, joista esimerkkinä toimivat jo luvussa 2.3.2 käsitelty PESTEL -analyysi sekä CAGE -analyysi. Tietyt tekijät määräävät kohdemarkkinoiden kiinnostavuudesta ja ne tulee huomioida kansainvälistymisstrategiassa. PESTEL -analyysissä käsiteltävät tärkeimmät osiot ovat poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden analysointi. CAGE -analyysissä keskitytään kulttuurillisiin, johdannollisiin ja poliittisiin, maantieteellisiin ja ekonomisiin etäisyyksiin kotimaan ja kohdemaan välillä. (Johnson ym. 2008, 306–308.)

Tarkemmin ajateltuna kohdemarkkina-alueen asukkaat ovat markkinointipanostuksen kohteena. Markkinoijan on kyettävä määrittämään lähestyttävät asiakkaat numeerisesti demografisten tekijöiden (ikä, sukupuoli, kansallisuus), maantieteellisten tekijöiden (maa tai alue), psyykkisten tekijöiden (asenteet, kiinnostukset ja mielipiteet) tai tuotteisiin liittyvien tekijöiden perusteella (käyttäjämäärä, uskollisuus brändiä kohtaan). Tärkeää on myös selvittää, mitkä asiat vaikuttavat kohdeasiakkaiden ostokäyttäytymiseen. (Czinkota & Ronkainen 2007, 18.)

Kohdemarkkina-aluetta valittaessa tulisi miettiä ainakin seuraavia asioita:

- Onko tuotteelle tai palvelulle olemassa tarve tai miten se voidaan luoda?
- Millainen on tyypillinen kohdemaan asiakas? (Kuka ostaa, mistä, miksi, kuinka usein ja kuinka paljon?)
- Minkä kokoiset markkinat ovat? Ovatko ne kasvussa tai laskussa?
- Vaativatko tuotteet tai palvelut sopeuttamista? Millaista?
- Millainen on arvioitujen tuottojen ja kustannusten määrä?
- Onko kohdemaassa lakeja tai säännöksiä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan?
- Tuleeko kohdemaan julkinen sektori edistämään tai hankaloittamaan yrityksen toimintaa?

- Onko kohdemaasta saatavissa esimerkiksi verohelpotuksia yritykselle?
- Löytyykö kohdemaasta potentiaalisia yhteistyökumppaneita?
- Onko kohdemaasta saatavissa tarvittavaa työvoimaa?
- Millaisin keinoin yritys voi markkinoida kohdemaan mediaympäristössä?
- Minkälainen on kohdemaan infrastruktuuri?
- Onko kohdemaan poliittinen ja taloudellinen järjestelmä vakaa?
- Onko kohdemaata turvallinen?

(Kuivalainen & Saarenketo 2001, 123–124.)

Kuten tässä luvussa aiemmin kerrottiin, aloittavat suomalaiset pk-yritykset perinteisesti kansainvälistymisen lähimarkkina-alueilta. Tätä tukee tieto siitä, että Suomen suurimmat vientikohdemaat olivat vuonna 2007 Saksa, Ruotsi ja Venäjä. Viennin kasvu Saksaan oli vuonna 2006 24 % ja 2007 vain 3 %. Myös Ruotsin viennin kasvu hidastui 14 prosentista 9 prosenttiin. Venäjän viennin kasvu pysyi 8 prosentissa, kuten edellisellä vuonna. Suurimmat viennin kasvuprosentit löytyvät Alankomaista (+16 %), Norjasta (+28 %) ja Espanjasta (+18 %). Koneet ja laitteet ovat perinteisesti olleet pääroolissa Suomen vientituotteina. Vuonna 2007 niiden osuus Suomen koko viennistä olikin 26,3 %. (Spidirovitsh 2008, 9–10.)

#### 2.4.4 Kohdemarkkinoiden valintamalleja

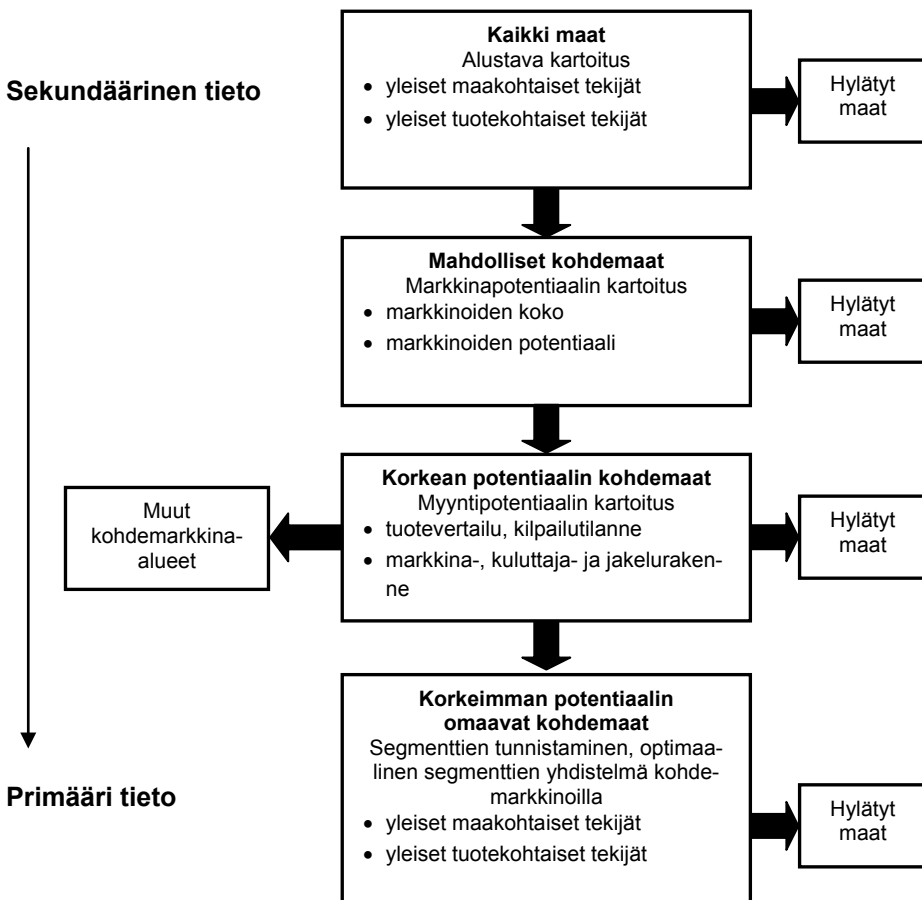
Uppsala-mallin mukaisesti kansainvälistymisessä on mukana useita tekijöitä, jotka vaikuttavat kohdemarkkina-alueen valintaprosessiin. Tekijät voidaan jakaa ympäristö- ja yritystekijöihin kuvion 5 mukaan.



**Kuvio 3:** Kohdemarkkinavalintaan vaikuttavia tekijöitä (mukailtu Hollensen 2004, 220)



Czinkota, Ronkainen ja Moffet (2003, 333–338) kuvailevat kohdemarkkinoiden valintaprosessin (kuvio 6) perustuen Rootin (1994) malliin. Tämä nelivaiheinen valintamalli lähtee liikkeelle peruskriteereistä päättyen tuotekohtaisiin markkina-analyyseihin. Valintaprosessin neljä vaihetta ovat alustava kartoitus, markkinapotentiaalin arviointi, myyntipotentialin arviointi sekä segmenttien tunnistaminen. Yrityksen edetessä valintamallin mukaan, muuttuvat tarvittavat metodit ja informaatio sekundäärisestä primääriin. Tiedon määrä ja laatu vaihtelevat huomattavasti. Yritys voi oppia helposti kohdemarkkina-alueen taloudellisesta tilanteesta toissijaisista lähteistä, mutta korvaamatonta, selittävää tietoa ei välttämättä ole saatavilla kuin vasta yrityksen jo toimiessa alueella. (Czinkota, Ronkainen & Moffet 2003, 334–335.)



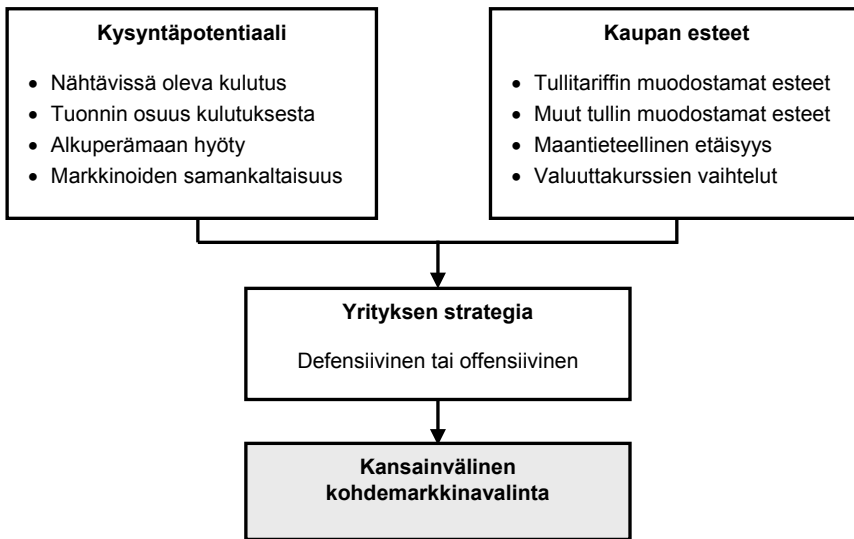
**Kuvio 4:** Rootin (1994) kohdemarkkinan valintamalli Czinkotan, Ronkaisen & Moffetin (2003, 334) mukaan

Rootin (1994) mallissa alustavassa kartoituksessa käytetään sekundääristä tietoa maa-, tuote- ja teollisuuskohtaisista tekijöistä. Maakohtaisilla tiedoilla tarkoitetaan alueen yleistä ostovoimaa, joka pitää sisällään väestön määrän, bruttokansantuotteen, viennin ja tuonnin määrän, sekä sementin, sähkön ja teräksen tuotannon määrät. Myös tilastolliset analyysit on tehtävä, jotta saadaan selville potentiaalisen kohdemarkkina-alueen kulttuurin vaikutukset sekä yleinen suhtautuminen ulkomaisiin tuotteisiin ja yrityksiin. Markkinapotentiaalin arvioinnissa voidaan käyttää useita kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Tässä vaiheessa on tarkoituksena arvioida olemassa olevien markkinoiden koko ja ennustaa tulevien markkinoiden koko. Kokonaisvaltainen markkinapotentiaali tarkoittaa mahdollisen myynnin määrää. (Czinkota ym. 2003, 335.)

Kun alustava kartoitus ja markkinapotentiaalin arviointi on tehty, siirrytään tutkimaan myyntipotentiaalia. Vaikka yritys olisikin saavuttanut markkinoiden ymmärryksen ja löytänyt niistä erityistä potentiaalia, eivät yrityksen omat mahdollisuudet kyseisillä markkinoilla ole vielä tiedossa. Myyntipotentiaali on se osa markkinapotentiaalista, jonka yritys voi realistisesti odottaa saavuttavansa pitkässä juoksussa. Jotta tähän saataisiin vastaus, on yrityksen kerättävä tuote- ja markkinatietoa kilpailuun, markkinaesteisiin, kuluttajien tottumuksiin, tuotteen tuomaan hyötyyn ja jakelukanaviin liittyen. (Czinkota ym. 2003, 337–338.)

Kohdemarkkina-alue valitaan näiden kolmen ensimmäisen vaiheen perusteella, mutta sen jälkeen on vielä keskityttävä alueen yksilöiden ja yritysten yksityiskohtaiseen segmentointiin. Lopulta yritys voi päätyä panostamaan vain yhteen tai muutamaan segmenttiin, mutta laajentaa niitä myöhemmin erityisesti, jos tuote on innovatiivinen. Prosessin ollessa valmis, voi kansainvälistynyt yritys ryhtyä tutkimaan seuraavaa aluetta. Kun omassa markkinakehityksessä ei ole enää kasvupotentiaalia, voi yritys ryhtyä hakemaan jalansijaa ulkomaisilla markkinoilla. (Czinkota ym. 2003, 337–338.)

Kohdemarkkinavalinnalle ovat luoneet oman mallinsa myös Papadopoulos, Chen ja Thomas (2002, 169–170). Kyseisessä tradeoff-mallissa (kuvio 7) huomioidaan potentiaalisten kohdemarkkinoiden positiiviset ja negatiiviset tekijät eli riskit ja mahdollisuudet sekä kustannukset ja hyödyt. Nämä tekijät sisältyvät mallissa kahteen kohdemarkkinoita arvioivaan päätekijän, kysyntäpotentiaaliin (positiiviset) ja kaupan esteisiin (negatiiviset). Näitä kohdemarkkinoiden päätekijöitä mitataan neljällä muuttujalla. Yrityksen strategian ollessa offensiivinen eli hyökkäysluonteinen, painotetaan kysyntäpotentiaalia markkinavalinnassa. Kun strategia on defensiivinen eli puolustusluonteinen, korostuu kaupan esteiden merkitys.



**Kuvio 5:** Papadopoloksen ym. (2002, 170) kohdemarkkinavalintamalli

## 2.5 Operaatiomuodon strateginen valinta

Kun yritys on valinnut kohdemarkkina-alueensa, tulee sen tehdä operaatiomuodon valinta. Operaatiomuodon strategisella valinnalla on huomattava vaikutus kaikkeen muuhun, mitä kuuluu kansainvälistymisstrategian suunnitteluun. Operaatiomuoto määrittelee yrityksen hallintaosuuden ja omien operaatioiden johtamisen osuuden kansainvälisillä markkinoilla. (Kuivalainen & Saarenketo 2001, 124.) Toisin sanoen operaatiomuodot eroavat toisistaan resurssien määrällä, jota yritykseltä tarvitaan operaatiomuodon toteuttamiseen. Lisäksi ne eroavat siinä, kuinka intensiivisesti yritys on paikallisesti läsnä kohdemaaissa. (Andersen & Buvik 2002, 358; Johnson ym. 2008, 311.)

### 2.5.1 Operaatiostrategia

Operaatiostrategialla tarkoitetaan tapaa, jolla yritys aikoo laajentaa kansainvälisille markkinoille. Toisin sanoen se tarkoittaa toimintovaihtoehtoa, jolla yrityksen palvelut ja tuotteet saatetaan ulkomaisten ostajien saataville. Tästä käytetään myös nimitystä entrystrategia tai markkinoille menostrategia. (Äijö 2008, 111.) Yrityksen kansainvälistymistilanne ja -aste määrittävät sen, onko kyseessä en-

simmäinen laajennusyritys ulkomaille vai jo kansainvälisen yrityksen laajentaminen uusille markkina-alueille (Äijö 2008, 185).

### **2.5.2 Toimintovaihtoehdon valintakriteerit**

Toimintovaihtoehdon valintaan vaikuttavat useat eri tekijät, ja sen vuoksi on mahdotonta rakentaa yleispätevää valintamallia, joka sopisi kaikille yrityksille. Käyttökelpoisia kriteerejä vaihtoehtojen vertailuun ovat kuitenkin Äijön (2008, 113) mukaan

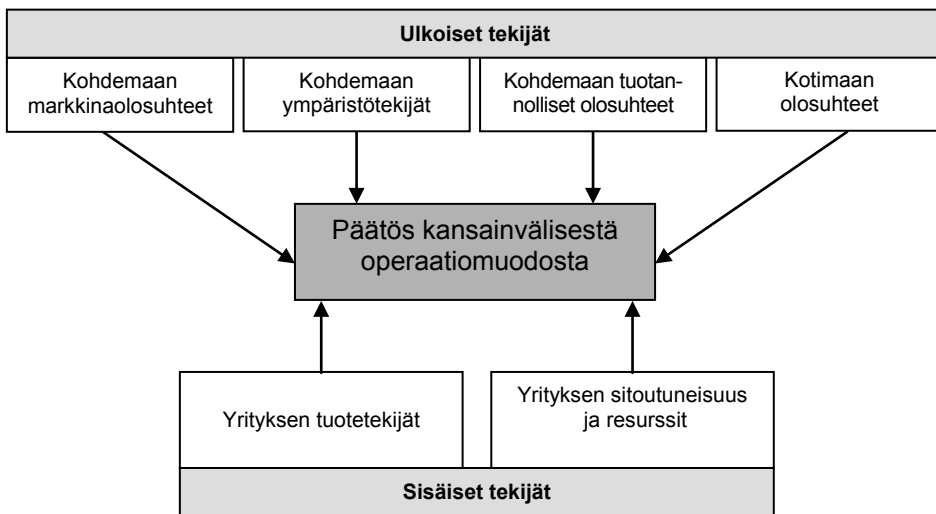
- kustannukset
- kokonaistuottopotentiali (ROI)
- riskit
- helppous/monimutkaisuus
- markkinoillepääsyn nopeus
- kontrollimahdollisuudet
- markkinatiedon ja kokemuksen saanti.

Operaatiomuodon valinnassa merkitystä on sillä, miten ja missä ulkomaisille asiakkaille tarkoitetut tuotteet valmistetaan ja miten ne toimitetaan kyseessä oleville markkinoille. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tekijät on mahdollista ryhmitellä kolmeen ryhmään: yritystekijöihin, tuotteen ominaisuuksiin sekä olosuhteisiin kohdemarkkinoilla. Yritystekijöistä tärkeimpiä ovat sen pitkäaikaiset tavoitteet, kokemus sekä rahoitus- ja henkilöstöresurssit. Tuotteen ominaisuuksista päätökseen vaikuttavat esimerkiksi sen hinta- ja kokosuhte, ainutlaatuisuuden aste, patentti- ja tavaramerkkisuojaus sekä teknologian taso. Kohdemarkkinoilla puolestaan voivat vaikuttaa etäisyys, kaupan esteet, markkinapotentiaali, investointiesteet sekä kilpailun määrä. Jos yritys päättää pitää toimintansa ja valmistuksensa kotimaassa, on kyse viennistä. Kaikki muut vaihtoehdot tarkoittavat, että yrityksen toimintaa tai valmistusta siirretään ainakin osittain ulkomaille. (Äijö 2001, 80.)

Kuivalaisen ja Saarenkedon (2001, 124) sekä Hollensenin (2004, 280-282) mukaan toimintamuodon valinta perustuu yrityskohtaisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Yrityskohtaisia tekijöitä ovat yrityksen strategia, resurssit, kokemus, tuotteet ja tavoitteet. Ulkoisia tekijöitä puolestaan ovat kohdemarkkinoiden koko ja etäisyys, kilpailu kohdemarkkinoilla sekä toimintamuotojen käytettävyys, vaatavuus ja saatavuus. Kuivalainen ja Saarenketo (2001, 124) toteavat myös, että yrityksen sitoutuminen tietylle alueelle operaatiomuodon kautta vaikuttaa yrityksen toiminnan määrään kyseisillä markkinoilla ja sen seurauksena läsnäoloon ja näkyvyy-

teen. Tällöin myös asiakkaat arvottavat yritystä sen operaatiomuodon kautta. Resursseja vaativat operaatiomuodot luovat asiakkaille kuvan markkina-alueelle sitoutuneesta yrityksestä, joka takaa myynnin jälkeisten palvelujen saatavuuden. (Kuivalainen & Saarenketo 2001, 124.)

Franklin D. Rootin (1994) mukaan operaatiomuodon valintaan vaikuttavat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin (kuvio 8). Yrityskohtaiset tekijät, kuten yrityksen tavoitteet, strategia ja tuotteiden vaikutus ovat sisäisiä tekijöitä. Näihin liittyvät myös yrityksen voimavarat, koko, henkilöstön kokemus ja resurssit sekä yrityksen kilpailuedun olemus. Myös yrityksen päämäärät pitkällä tähtäimellä ovat sisäisiä yritystekijöitä. Tuotteen ainutlaatuisuus, teknologia, huollon tarve, tuotteen hinta ja koko sekä oikeudellinen suojaus ovat sisäisiä tuotetekijöitä. Ulkoisina tekijöinä nähdään esimerkiksi kohdemarkkinoiden olosuhteet ja kilpailu sekä institutionaaliset ja sosiokulttuuriset tekijät. (Kuivalainen & Saarenketo 2001, 131.)



**Kuvio 6:** Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä (Kuivalainen & Saarenketo 2001, 131, Rootin 1994 mukaan)

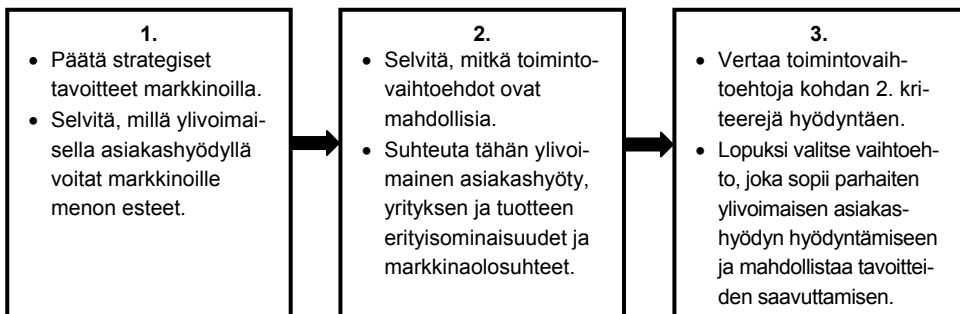
### 2.5.3 Toimintavaihtoehtojen valintaprosessi

Operaatiomuodon valintaprosessi lähtee liikkeelle markkinoiden päämäärien ja markkinoillemenoesteiden voittavasta kilpailuedun selvittämisestä, jotka yritysjohdon on selvitettävä strategisessa suunnitelmassaan. Tämän jälkeen yritys-

johdon on selvitettävä, mitkä eri operaatiovaihtoehdot ovat mahdollisia yritykselle. Tämä tapahtuu suhteuttamalla toisiinsa yrityksen ja tuotteen erityisominaisuudet, markkinoilla vallitsevat olosuhteet sekä yrityksen erityisen kilpailuedun. Kolmanneksi yritysjohton tulee verrata mahdollisia operaatiomuotoja toisiinsa käyttäen edellisessä luvussa selostettuja peruskriteerejä apuna. Tämän perusteella yritysjohto valitsee kilpailuedun hyödyntämiseen parhaiten sopivan operaatiomuodon mahdollistaen näin asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen. (Äijö 2001, 89.)

Äijön mukaan Fintra on kartoittanut kesällä 2000 suomalaisyritysten kehittämistarpeita ja osana tätä tutkimusta saatiin tietoa myös yritysten käyttämistä kansainvälisistä operaatiomuodoista. Valtaosa kyselyyn vastanneista yrityksistä työllisti 50–250 henkeä, jolloin ne olivat määriteltävissä pk-yrityksiksi. Tutkimuksen mukaan jopa 72 prosenttia yrityksistä käytti operaatiomuotona suoraa tai epäsuoraa tavaravientiä. Ulkomainen myyntiyksikkö oli 38 prosentilla yrityksistä ja ulkomainen yhteistyösopimus 29 prosentilla yrityksistä. Muita operaatiomuotoja oli 1–25 prosentilla yrityksistä. (Äijö 2001, 89–90.)

Kun valitaan operaatiomuotoa, tulee olla erityisen kattavat tiedot kohdealueella toimivista yrityksistä ja potentiaalisista yhteistyökumppaneista. Näiden merkitys on kansainvälistyvälle yritykselle suuri riippumatta valitusta operaatiomuodosta. (Fintra 2001, 36.) Kansainvälisen toimintovaihtoehdon valintaprosessi voidaan tiivistää kuvion 9 avulla.

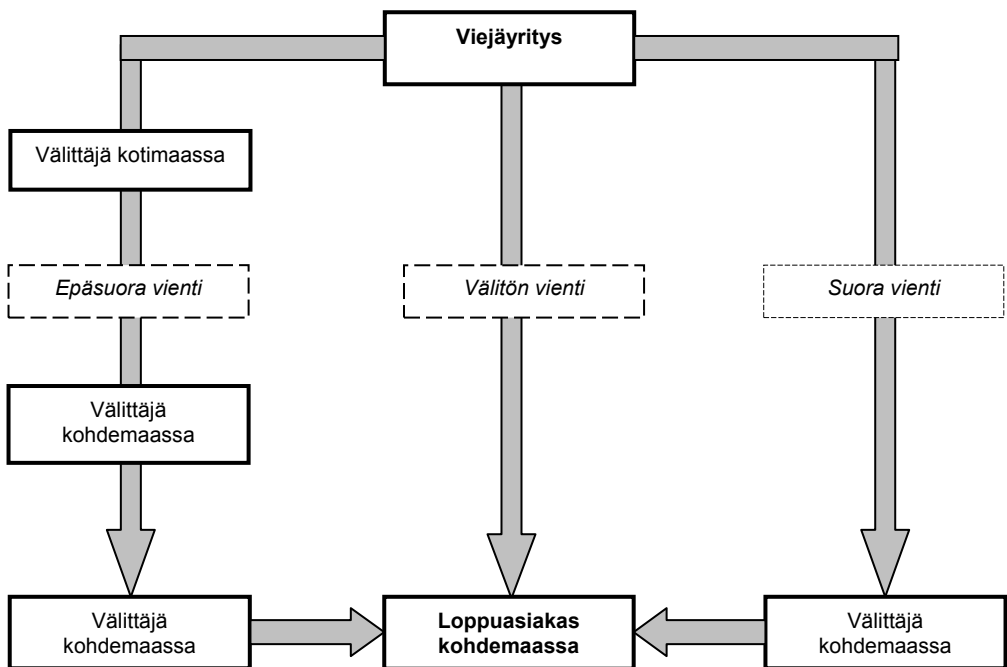


**Kuvio 7:** Operaatiomuodon tiivistetty valintaprosessi (Äijö 2008, 186)

Yrityksen kansainvälistyessä on sille määritelty kolme perustavanlaatuaista toimintavaihtoehtoa: vienti, sopimusperusteiset yhteistyömuodot sekä suorat ulkomaiset investoinnit. Vaihtoehdot pitävät sisällään useita eri variaatioita ja niiden valintaan vaikuttavat yrityksen resurssit ja tavoitteet, kohdemarkkina-alueen ominaispiirteet sekä tuotteen ominaisuudet. (Larimo & Kontkanen 2007, 221.)

## 2.5.4 Toimintovaihtoehto: Vientioperaatiot

Vientiä on mahdollista harjoittaa epäsuorana, suorana tai välittömänä (kuvio 10). Epäsuora vienti tapahtuu kotimaisen välikäden, kuten agentin tai vientiliikkeen kautta. Kun kyseessä on suora vienti, osallistuu yritys itse vientitoimintaan ollen yhteydessä kohdemaassa työskentelevään välikäteen. Suorassa viennissä on oleellista valita harkiten kohdemaassa toimiva agentti tai jakelija. Kotimaisia tai ulkomaisia välikäsiä ei käytetä välittömässä viennissä, vaan yritys myy tuotteitaan suoraan kohdemaan asiakkaille. Pk-yritykset voisivat harkita vientiyhteistyötä muiden suomalaisten yritysten kanssa, mikäli yritysten tuotteet täydentävät toisiaan synnyttäen tuotekokonaisuuden. Vientiyhteistyö on mahdollista myös tilapäisratkaisuna tai rajoittuen tiettyihin tapahtumiin kuten messuosallistumisiin tai kuljetusyhteistyöhön. (Larimo & Kontkanen 2007, 221–223.)



**Kuvio 8:** Viennin vaihtoehdot

Perinteisen viennin lisäksi Kuivalainen ja Saarenketo (2001, 126–127) ovat ottaneet huomioon myynnin Internetin kautta. He toteavat, että Internetin kautta ta-

pahtuva myynti on eräänlaista välitöntä vientiä. Internet on niin sanottua uutta teknologiaa, joka tekee kansainvälistymisen mahdolliseksi ilman suuria investointeja. Internetistä hyötyvät erityisesti digitaalisesti siirrettävät tuotteet ja palvelut, joita ovat esimerkiksi elokuvat, ohjelmistot ja musiikki. Toisaalta, vaikka Internet tarjoaa jakelukanavan, saattavat markkinointi ja oheispalvelu vaatia yritykseltä menestyksen takaamiseksi fyysistä läsnäoloa.

Haasteellista kansainvälisessä verkkokaupankäynnissä on myös maiden välisten aikaerojen hallinta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on kyetävä ottamaan vastaan tilauksia ja tarjoamaan asiakastukea 24 tuntia vuorokaudessa. Myös Internetin kautta tapahtuvan kansainvälisen myynnin toteuttamisessa yrityksen on tunnettava eri maihin liittyvät sääntelyt ja tullitoiminnan periaatteet, jotta tavara voidaan toimittaa perille. Lisäksi yrityksen tulee omata globaalien markkinoiden ymmärtämystä tulevaisuuden liiketoimintasuhteiden kehittämiseksi. (Czinkota & Ronkainen 2007, 289.)

Internet-aikakausi mahdollistaa kuitenkin toimimisen radikaalisti uudella tavalla. Rajat ylittävien verkostojen kautta voidaan ohittaa vanhoja väliportaita luoden palveluja ja toimintamalleja, jotka aikaansaavat uudenlaisia etuja ja hyötyjä. Internet-aikana yrityksen koko ei ole enää yhtä ratkaiseva, sillä verkoston vipuvaikeus edesauttaa myös pienyritystä hyödyntämään osaamistaan ja innovaatioitaan kilpaillen maailmanlaajuisilla markkinoilla. (Finnvera 2001, 12.) Tämä tarjoaa mahdollisuuksia pienimillekin pk-yrityksille.

### **2.5.5 Toimintavaihtoehto: Yhteistyöoperaatiomuodot**

Yhteistyömuodoiksi määritellään kansainvälinen lisensiointi, franchising, alihankinta, sopimusvalmistus, projektioperaatiot, strategiset allianssit ja verkostoituminen. Kansainvälisessä lisensioinnissa ulkomainen yritys ostaa oikeuden käyttää myyvän yrityksen omistamaa immateriaalioikeutta. Ostajana toimiva yritys saa näin ollen luvan valmistaa myyjäyrityksen tuotteita korvausta vastaan huolehtien myös niiden myynnistä kotimaassaan. Lisensioinnissa yritys joutuu korvaamaan oikeutensa valmistaa ja myydä tuotetta joko kertamaksuna, etukäteismaksuna ja rojaltna. Lisensiointi on hyvä toimintavaihtoehto, mikäli yrityksen taloudelliset resurssit eivät riitä eikä kansainvälistä osaamista ole. Kansainvälisessä franchisingissa myyntikohteena on kokonainen liiketoimintakonsepti. Tämän lisäksi liikekumppanit ovat usein tiiviimmässä yhteistyössä kuin lisensioinnissa. Erityisesti palvelualojen yrityksille franchising tarjoaa mahdollisuuden nopeaan kansainvälistymiseen pienin panoksin. (Larimo & Kontkanen 2007, 223–224.)



Alihankinta sekä sopimusvalmistus tarjoavat etenkin pk-yrityksille mahdollisuuksia kansainvälistyä. Pk-yrityksen asiakkaan pyrkiminen tai toimiminen kansainvälisillä markkinoilla mahdollistaa yrityksen tuotteiden päätyminen samoille markkinoille. Tällöin pk-yritys voi viedä tai perustaa oman tuotantoyksikön samoille markkinoille asiakkaansa kanssa, jolloin tavarantoimitus on nopeaa ja joustavaa. Myös strategiset allianssit ja verkostoituminen toimivat pk-yritysten keinoina kansainvälistyä. Allianssi tarkoittaa moninaisia yhteistyövaihtoehtoja ulkomaisten yritysten kanssa korostuen pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa. Yhteistyökumppanit voivat olla myös kilpailijoita keskenään, mutta niillä on yhteiset tavoitteet. Yhteistyö voi pitää sisällään myyntiä tai markkinointia tietyllä alueella, tuotekehittelyä, yhteisostoa, tuotantoa tai varastointia. (Larimo & Kontkanen 2007, 224–225.)

### **2.5.6 Toimintovaihtoehto: Suorat ulkomaiset investoinnit**

Toimintavaihtoehtoja, jotka syntyvät suorista ulkomaisista investoinneista, ovat yhteisyritys ulkomaisen yrityksen kanssa, tai kokonaan omistettu, erikseen perustettu tai yritysostolla hankittu yritys ulkomailla. Molemmat vaihtoehdot vaativat taloudellisia ja henkisiä resursseja, merkitsevät suurempaa riskiä kuin luvussa 2.5.4.2 käsitellyt yhteistyömuodot sekä tuovat haasteita johtamiselle. Suoran ulkomaisen investoinnin lähtökohtana tulisi olla hyvä paikallisen kulttuurin tuntemus sekä yhteistyön organisointi. Hankaluuksia voi muodostua ostetun yrityksen integroimisessa ostajayritykseen. Ostetun yrityksen sitoumukset alihankkijoihin sekä tuote- ja ympäristökysymykset kannattaa myös selvittää. Läsnäolo paikallisilla markkinoilla tiivistää suhteita asiakkaisiin ja parantaa kontrollia kohdemaassa. Pk-yritykselle todennäköisempää on perustaa yhteisyritys rajallisten resursien vuoksi. (Larimo & Kontkanen 2007, 225–226.)

### **2.5.7 Operaatiomuotojen vertailu**

Vertailtaessa eri operaatiomuotoja toisiinsa niiden käyttökelpoisuuden ja sopivuuden kannalta, on hyvä käyttää muutamia peruskriteerejä vertailupohjana. Näitä kriteerejä ovat operaatiomuotojen kustannukset, riskit, helppous tai monimutkaisuus, kokonaistuottopotentiaali /ROI), markkinoillepääsyn nopeus, markkinatiedon ja kokemuksen saanti sekä kontrollimahdollisuudet. (Äijö 2001, 88.) Taulukossa 10 kuvataan eri operaatiomuotojen hyötyjä ja haittoja.

**Taulukko 10.** Operaatiomuotojen hyödyt ja haitat (mukailtu Johnson, Scholes & Whittington 2008, 312)

VIENTI	
HYÖDYT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimintalaitoksia ei tarvita isäntämaassa</li> <li>• Mittakaavaetuja voidaan hyödyntää</li> <li>• Internetin kautta pienetkin ja kokemattomat yritykset voivat saavuttaa kansainväliset markkinat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritys ei hyödy isäntämaan paikallisista eduista</li> <li>• Rajoittaa tiedonsaantia paikallisista markkinoista ja kilpailijoista</li> <li>• Saattaa aiheuttaa riippuvuuden viennin välikäsiästä</li> <li>• Kaupankäynnin rajoitteet kuten tuontivelvollisuudet</li> <li>• Aiheuttaa kuljetuskustannuksia</li> <li>• Saattaa rajoittaa mahdollisuutta vastata nopeasti asiakkaiden vaatimuksiin</li> </ul>
YHTEISYRITYKSET JA LIITTOUMAT (joint venture alliance)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijoitusriski jaetaan yhteistyökumppanin kanssa</li> <li>• Tietotaito ja täydentävät resurssit yhdistetään</li> <li>• Saattaa olla hallituksen ehtona maahanmenolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopivan partnerin löytäminen ja molempia tyydyttävien sopimusten tekeminen voi olla hankalaa</li> <li>• Suhteen ylläpitäminen ulkomaisen partnerin kanssa voi olla hankalaa</li> <li>• Kilpailuedun kadottaminen jäljittelyn kautta</li> <li>• Rajoittaa kykyä sopeutua ja koordinoida toimintaa yli maiden rajojen</li> </ul>
LISENSIOINTI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopimusperusteiset tulot tuotannon myynnistä ja markkinointioikeudet</li> <li>• Rajoittaa taloudellisia riskejä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopivan partnerin löytäminen ja molempia tyydyttävien sopimusten tekeminen voi olla hankalaa</li> <li>• Kilpailuedun kadottaminen jäljittelyn kautta</li> </ul>
ULKOMAISET SUORAT SIIJOITUKSET	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurssien ja kykyjen täysi kontrolli</li> <li>• Helpottaa ulkomaisten toimintojen yhdistämistä ja koordinoitua</li> <li>• Yritysosot sallivat nopean maahanmenon</li> <li>• Uussijoitukset sallivat kehittää tämän hetken huipputasoa edustavia laitoksia ja voivat houkutella isäntämaan hallitusta antamaan taloudellista tukea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huomattava sijoitus ja sitoutuminen isäntämaahan johtavat taloudellisiin riskeihin</li> <li>• Yritysosoto voi johtaa ongelmiin sopeutumis- ja koordinoituihin ongelmiin</li> <li>• Uusi maahanmeno on aikaa vievää ja arvaamatonta kulujen suhteen</li> </ul>

Maahanmenoon voi valita minkä vain operaatiomuodon tai niiden yhdistelmän. Andersonin ja Gatignonin (1986) mukaan pääasia, joka erottaa muodot toisistaan on kontrollin määrä, jota yrityksellä on markkinointiresursseistaan. Tavaroitten ja palveluiden viennissä yrityksellä on pienin mahdollisuus kontrolliin. Li-

sensiointi, franchising ja monet joint venture -muodot takaavat paremman kontrollin yritykselle. Omistajuuteen perustuvat maahanmenot kuten tytäryhtiöt, tarjoavat korkeimman mahdollisuuden kontrolliin. (Johnson & Tellis 2008, 2.)

## 2.6 Kansainvälistymispolun strateginen valinta

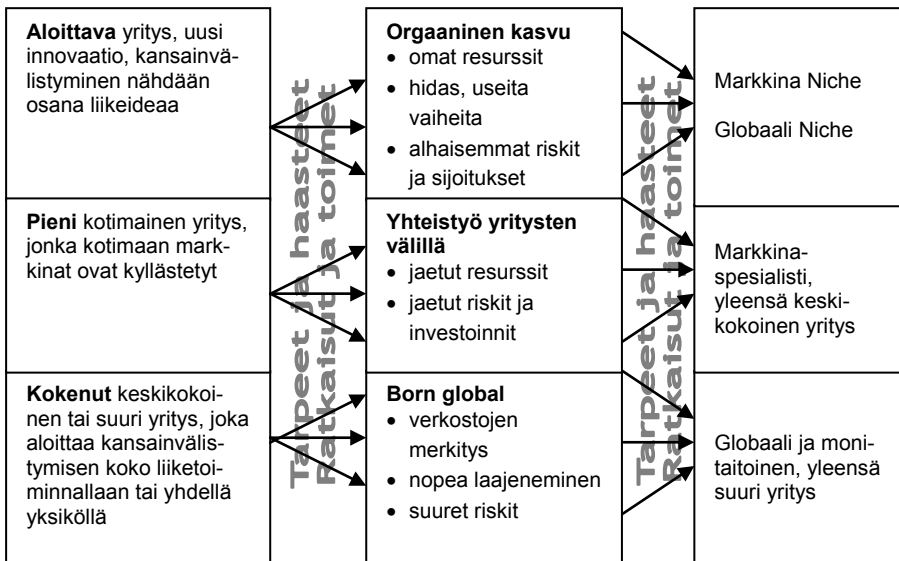
Yritysten kasvu ja kansainvälinen laajeneminen on mahdollista jakaa kolmeen polkuun. Polut ovat orgaaninen kasvu, yhteistyö yritysten välillä sekä born global -polku. Orgaaninen kasvu ja born global -polku ovat monella tapaa toistensa vastakohtia. Orgaaninen kasvu on hidasta, kun taas born global etenee nopeaa polkua. Yhteistyössä yritysten välillä taas panostetaan erilaisiin yhteistyömuotoihin ja yhtiökumppaneihin, jotta kasvua ja kansainvälistymistä saataisiin nopeutettua. Polut eroavat toisistaan esimerkiksi ajallisilta piirteiltään, mutta kaikissa nähdään kansainvälistyminen oppimisprosessina. (Äijö ym. 2005, 5.)

On kuitenkin korostettava sitä, että kasvusuuntautuneissa pk-yrityksissä kansainvälistymisen ei voida ajatella olevan erillinen toiminto. Kansainvälistyminen ja kasvu ovat usein toisiinsa sidottuja. (Kuivalainen, Lindqvist, Saarenketo & Äijö 2006, 15; Hirvikorpi & Swanljung 2008, 19.)

Erityisesti sellaisten pk-yritysten kohdalla, joilla liiketoiminnan kehittämisprosessi on vielä kesken koskien strategiaa, tuotteita, palveluja ja asiakkaiden löytämistä, muuttuvat strategiat ja valitut polut jatkuvasti. Jones (1998) huomioi, että kansainvälistymisen tapahtuessa yrityksen toiminnan alkuvaiheessa se pohjaa enemmänkin kasvu- ja kehitysprosessiin kuin aktiiviseen toimintaan. Tämä tarkoittaa, että tietointensiivisten pk-yritysten kansainvälistymistä tutkittaessa on tilaa useammille strategisille lähestymistavoille. Jones (1999) on myös sitä mieltä, että pk-yritykset ovat tunnettuja kekseliäisyydestään ja verkostokyvykkyydestään. Pk-yritykset ovat suuria yrityksiä vahvempia myös siinä mielessä, että ne ovat joustavampia, mikä Hurmerinta-Peltomäen (2001) mukaan mahdollistaa niiden nopeat suunnanvaihdokset ja ympäristön muutosten mukaan muuttumisen. (Kuivalainen 2003, 35.)

Kansainvälistymispolun valinta tulee nähdä oikeanlaisen viitekehyyksen valintana yrityksen kasvu- ja kansainvälistymisstrategialle, jotta yritys voisi menestyä. Polun valinta on ymmärrettävä yrityksessä osana yrityksen kokonaisstrategian suunnittelua. Valinta tulee tehdä niin, että yrityksen resurssit ja kyvykkyydet kohtaavat ympäristöstä nousevat mahdollisuudet ja haasteet. Näin ollen polun valinta riippuu yrityksen liiketoimintamallista. Jokaiseen tapaukseen soveltuvaa suunnittelumallia on kuitenkin hankala rakentaa, sillä yritysten elinkaaren vaihe,

kansainvälistymisen vaihe, organisaatiotaso, suunnittelun taso ja kilpailutilanteet vaihtelevat huomattavasti. (Äijö ym. 2005, 7.) Kuviossa 11 esitetään pääasialliset kansainvälistymispolut, -prosessit ja mahdolliset tulokset.



**Kuvio 9:** Kansainvälistymisen aloituspisteet, polut ja mahdolliset tulokset (Äijö ym. 2005, 9)

### 2.6.1 Orgaaninen kasvu

Orgaaninen kasvu tarkoittaa yrityksen liikevaihdon luonnollista kasvua. Luonnollinen kasvu tapahtuu ilman erityisiä yritysjärjestelyjä, kuten yritysostoja. Kasvulla tarkoitetaan markkina-osuuden lisäyksen ohella markkina-alueen laajentumista. Tapa kasvaa lisäämällä tuotteiden tai palveluiden myyntiä on usein yrittäjän tietoinen valinta. Myös sijoittajat näkevät orgaanisen kasvun kannattavana. Tällöin ei synny kuluja yritysostoista eikä uusien osien sulauttamisesta yritykseen. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 23.)

Orgaanisen kasvun polkua etenevien yritysten johdolla ei yleensä ole minkäänlaista kansainvälistä kokemusta. Tällaisella yrityksellä on halu suojella yrityksen omistajuutta ja ylläpitää läheinen kontrolli liiketoimiin vähentäen näin riskejä. Kasvu ja kansainvälistyminen saavutetaan tällaisessa yrityksessä melko hitaan oppimisprosessin kautta. Tiedonpuute ulkomaisista markkinoista on myös este nopealle kansainvälistymiselle. Siksi yritys yleensä keskittyy ensin kotimaan

markkinoihin viivytetään ulkomaisille markkinoille menoa, kunnes riskitaso alittaa yrityksen sietorajan. (Äijö ym. 2005, 26.)

Orgaaninen kasvu on lähinnä perinteistä vaiheittaista kansainvälistymistä. Yleensä orgaanisen kasvun mukaan toimivilla yrityksillä on kotimainen johto ilman kansainvälistä kokemusta. Ne myös oppivat tekemisen kautta ja omaavat palveluja ja luotsaavat räätälöityjä tuotteita. Yrityksellä on kassavirtaa ja rahoi- tusta, mutta voittoa ei jaeta. (Äijö ym. 2005, 23.) Storbacka (2005) näkee or- gaanisen kasvun olevan paras vaihtoehto, sillä esimerkiksi yritysostoista noin 70 % epäonnistuu. Markkinoiden ollessa jo kypsät, tarkoittaa orgaaninen kasvami- nen markkinaosuuden viemistä kilpailijoilta. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 24.)

Tällainen riskejä minimoiva ja kustannuksia säästävä polku tekee hitaan ja käy- tännöllisen oppimisprosessin mahdolliseksi. Valitettavasti se kuitenkin tarkoittaa myös hidasta kasvua ja vähäistä tuottoa. (Äijö 2008, 111.)

## **2.6.2 Yhteistyö yritysten välillä**

Yhteistyö yritysten kesken voidaan nähdä helpompana tapana saavuttaa kan- sainväliset markkinat. Yhteistyötä yritysten välillä harjoitetaan useista eri syistä. Yleensä se kuitenkin perustuu yrityksen puutteellisten resurssien tai kykyjen vahvistamiseen, tarvittavien investointien vähentämiseen, kulujen säästämiseen tai kehityksen ja laajentumisen nopeuttamiseen. Tietyllä tavalla yhteistyö yritys- ten välillä toimii kompromissina orgaanisen kasvun ja born global -polun välillä. Yhteistyö-polulla kulkeva yritys pyrkii nopeuttamaan kasvuaan ja kansainvälis- tymistään enemmän kuin orgaanisessa kasvussa on mahdollista. Toisaalta yh- teistyötä harjoittava yritys ei ole valmis tai kykenevä laajentamaan toimintaansa yksin ja samanaikaisesti useille markkina-alueille. (Äijö ym. 2005, 23.)

Yritysten välinen yhteistyö voidaan käsittää tuotantoverkostojen muodossa, ver- kostojen ja klusterien muodossa sekä esimerkiksi virtuaalisten yhtiöiden muo- dossa. Normann ja Ramirez (1993) ovat väittäneet, että menestyvät yritykset liikkuvat arvoketjussa pois strategisilta sijainneiltaan kohti arvoa luovaa järjes- telmää. Nämä yritykset aikaansaavat lisäarvoa tekemällä yhteistyötä tavarant- oimittajien, liiketoimintakumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. (Chetty & Blan- kenburg Holm 2000, 78.)

### 2.6.3 *Born global -yritykset*

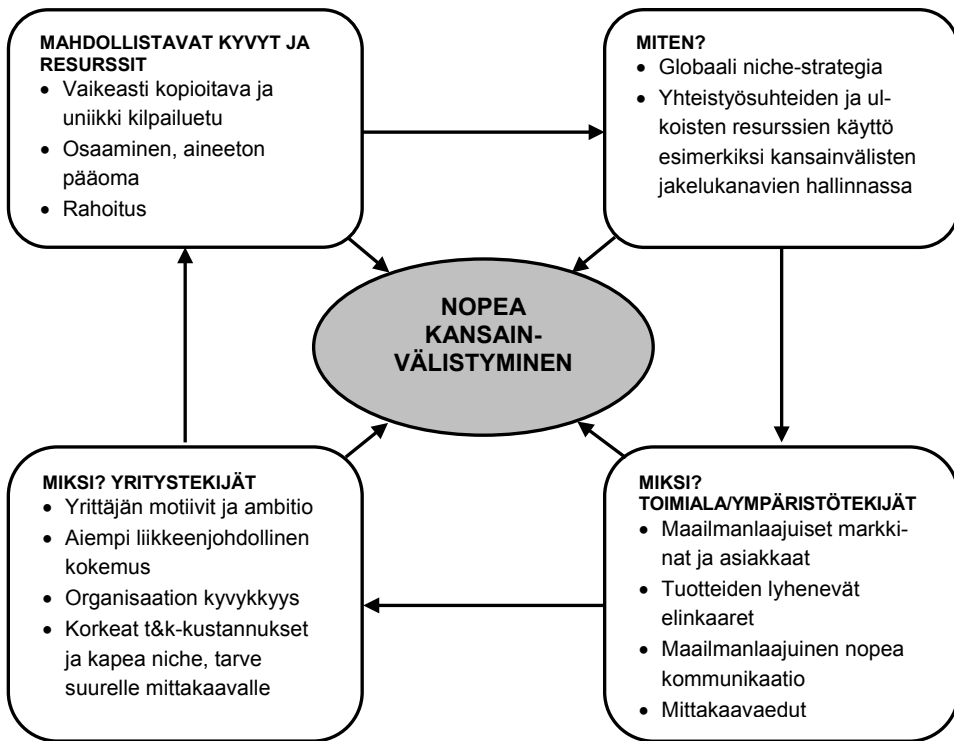
1990-luvun puolivälistä saakka kirjallisuudessa on korostettu useita kansainvälistymistrendejä, jotka suosivat nopeampaa kansainvälistymisprosessia jopa pk-yrityksissä, joiden resurssit ovat rajalliset. Ensinnäkin on ehdotus globaalien niche -markkinoiden eli kapeiden markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien lisääntymisestä, kuten Bonaccorsi (1992) ja Chang ja Grub (1992) toteavat. Se saattaa mahdollistaa menestyksen yrityksen saavuttaessa niche -markkinat tietyllä alalla. Toiseksi mahdollisuudet ulkopuoliseen rahoitukseen tai yhteistyöhön muiden yritysten kanssa riittävien resurssien saavuttamiseksi ovat lisääntyneet Bonaccorsin (1992), Hansenin ym. (1994) sekä Kaufmannin (1995) mukaan. Kolmanneksi yrittäjyyskirjallisuudessa on tutkittu aihetta runsaasti ja se mahdollistaa nopeamman ja samankaltaisemmat kansainvälistymisprosessit. (Bridgewater, Sullivan-Taylor, Johnston, Mattson & Millet 2004, 213.)

Born global -yritykset voidaan määritellä usealla tavalla ja määritelmät poikkeavat toisistaan riippuen koulukunnasta, joka määritelmän on tehnyt. Jotkin aiemmat tutkimukset ovat käyttäneet liikevaihtoa sekä viennin prosenttimäärää mitta-kriteereinä (Knight & Cavusgil, 1996), kun toiset taas korostaneet kansainvälisen yrityksen elementtejä, jotka hakevat tiettyä kilpailuetua resurssien käytöstä ja myynnistä useissa eri maissa. Yleisesti ottaen puhuttaessa born global -yrityksistä, ne assosioidaan pieniksi yrityksiksi, joissa on yrittäjä ja muutama työntekijä, rajoittuneet resurssit ja kokemus kansainvälisistä markkinoista, pienet kotimaan markkinat sekä niche -tuotteet, jotka on suunnattu globaaleille markkinoille. (Gabrielson & Al-Obaidi 2004, 235.)

Chetty ja Campbell-Huntin (2004, 61) mukaan born global -yritykset uskovat siihen, että kansainväliset markkinat tarjoavat enemmän mahdollisuuksia kuin riskejä ja nielevät vähemmän resursseja kuin voisi luulla. Lisäksi Chetty ja Campbell-Hunt (2004, 63) toteavat, että psyykkisellä välimatkalla ei ole välttämättä merkitystä kohdemarkkina-alueen valinnassa, kun kyse on born global -yrityksestä.

Luostarisen ja Gabrielsonin (2002) mukaan born global -yritykset aloittavat kansainväliset toimintansa jopa ennen tai samanaikaisesti kotimaisten kanssa sekä perustavan visionsa ja missionsa pääasiassa kansainvälisille markkinoille alusta lähtien. Born global -yritykset suunnittelevat tuotteensa, rakenteensa, järjestelmänsä ja rahoituksensa kansainväliseen toimintaan perustuen. Lisäksi syntyjään globaalit yritykset kasvavat erityisen nopeasti kansainvälisillä markkinoilla ja yleensä yli puolet niiden myynnistä tulee ulkomaankaupasta. (Gabrielson & Al-Obaidi 2004, 235.)

Perinteisillä yrityksillä voi mennä kansainvälistymiseen 20 vuotta, kun taas born global -yritykset aloittavat kansainvälistymisen jo kahden tai kolmen vuoden sisällä yrityksen perustamisesta. Erityisesti useita teknologiayrityksiä voidaan tänä päivänä kutsua syntyjään globaaleiksi. Ne syntyvät toimiakseen heti maailman markkinoilla oman erikoisosaamisensa alalla ja jossain kapeassa segmentissä. Elintärkeää born global -yrityksille ovat valmiit kansainväliset verkostot ja hyvin suunnitellut sekä toimivat jakelukanavat. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 19.) Kuviossa 12 esitetään, miksi ja miten yritys voi tähdätä jo alkuvaiheessaan kansainvälisille markkinoille.



**Kuvio 10:** Born global - Miksi ja miten? (Mukailen Kuivalainen & Saarenketo 2001, 142)

Nopeasti kansainvälistyvät yritykset saattavat käyttää useita eri operaatiomuotoja samanaikaisesti. Yrityksen on mahdollista esimerkiksi etabloitua tärkeimmille markkina-alueille suoran investoinnin kautta ja toteuttaa vientiä tai yhteistoimintamuotoja vähemmän tärkeillä alueilla. Vaikka suurin osa resursseista keskittäänkin tärkeiden alueiden operaatioihin, on nopea läsnäolo tärkeää kaikilla alueilla, joilla yritys aikoo toimia. Useiden operaatiomuotojen samanaikaista käyt-

tämistä voidaan kutsua hybridiratkaisuksi kansainvälistymisessä. (Kuivalainen & Saarenketo 2001, 138.)

#### **2.6.4 Muut polut**

Erilaisia mittareita käyttämällä on mahdollista havaita useita erilaisia kansainvälistymispolkuja. Yritykset, jotka kansainvälistyvät prosessimallien mukaan seuraavat enemmän varovaista ja hidasta kansainvälistymisstrategiaa. Born global -polku on tämän suora vastakohta. Bell, McNaughton ja Young (2001) ovat löytäneet erilaisen kansainvälistymispolun edellä käsiteltyjen lisäksi. Tutkijat ehdottavat nimikettä "born-again globals" sellaisille yrityksille, jotka kansainvälistyvät erittäin nopeasti toimittuaan jo useiden vuosien ajan kotimaan markkinoilla. (Kuivalainen 2003, 36.)

Varamäki ja Tornikoski (2007, 175) ovat tutkineet pk-yritysten kasvun ulkoisia strategioita. Toisin kuin aiemmat kasvuvaihetutkimukset ovat osoittaneet, he toteavat suurimman osan pk-yrityksistä rakentavan kasvunsa alusta alkaen verkostoitumiselle toteuttamatta lainkaan sisäistä kasvua. Heidän mukaansa tällaista kansainvälistymistä voidaan kutsua "born networking" -poluksi.

Kuivalainen, Sundqvist ja Servais (2007, 254) ovat puolestaan perehtyneet born global -yritysten kansainvälistymisen asteisiin ja tarkentaneet tätä kansainvälistymispolkua jakaen sen kahteen versioon. Ensimmäistä he kutsuvat "true born global" -poluksi ja toista "born international" -poluksi. Born international -yritykset harjoittavat vientiä vain lähimarkkina-alueille. True born global -yritykset taas ovat aitoja, syntyjään globaaleja toimien kaukaisilla markkinoilla ja useilla eri alueilla täyttäen enemmän tai vähemmän globaalien yritysten määreet. Näiden polkujen olemassaolo on Kuivalaisen ym. (2007, 254) mukaan todennettu, mutta niiden tutkiminen ei ole vielä kunnolla käynnistynyt.

### **2.7 Menestys kansainvälistymisessä**

Strategisilla valinnoilla yritys sopeuttaa toimintaansa toimintaympäristön muutoksiin saavuttaakseen kilpailukykyä ja menestystä. Menestystä voidaan tarkastella myös usealta eri tarkastelutasolta, jolloin voidaan puhua taloudellisesta menestymisestä, toiminnallisesta menestymisestä tai yrityksen ulkoisesta tehokkuudesta.



Menestystutkimus jakautuu menestymismahdollisuuksiin kohdistuviin tutkimuksiin, menestymisen realisoitumiseen liittyviin tutkimuksiin ja toteutuneeseen menestyksellisyteen kohdistuviin tutkimuksiin. Toteutunut menestyminen on usein seurausta menestymismahdollisuuksista ja menestyksen realisoinnista. Menestyksellisyttä voidaan lähestyä joko siten, että menestymistä ja menestymismahdollisuuksia mallinnetaan menestystä selittävien mallien avulla, tai tutkitaan erilaisia toimintatapoja, esimerkiksi strategista päätöksentekoa sen vaikutusta menestykseen.

### **2.7.1 Menestys-käsite ja menestyksen mittaaminen**

Kansainvälistymisen ja vientimenestyksen tutkimusta voidaan kuvata hyvin hajanaiseksi. Menestys-käsitteelle ei ole kansainvälisen liiketoiminnan kontekstissa yksiselitteistä määritelmää. Se voidaan määritellä eri tavoin riippuen kontekstistaan ja perspektiivistä; yritystasolla yritysperspektiivistä, yksilö- ja toimijatasolla tai erilaisten, esimerkiksi ostaja–myyjä-suhteiden perspektiivistä.

Menestystä voidaan määritellä usealla eri tavalla ja mittaamisessa voidaan käyttää lukuisia mittareita. Tästä monidimensionaalisuudesta johtuen tutkimuksissa on pyritty käyttämään useampia mittareita, sekä subjektiivisia että objektiivisia.

”Success”- ja ”performance”-käsitteet ovat synonyymejä menestykselle, ja menestyksellä yleisesti tarkoitetaan toiminnan suotuisaa lopputulosta, asetettujen päämäärien ja tavoitteiden täyttymistä tietyllä aikavälillä (Vahvaselkä 2006, 23). Kansainvälistymisessä menestys voidaan määrittää käytetyn operaatiomuodon mukaan, jolloin puhutaan vientimenestyksestä (”export performance”), kansainvälisen liiketoiminnan menestyksestä (”international performance”) tai vaikkapa suorien investointien onnistumisesta, menestyksestä. Edelleen, menestystä voidaan tarkastella ja mitata yrityksen sisäisten tekijöiden ja toimenpiteiden onnistumisena, erityisesti, missä määrin yritys onnistuu kovassa kilpailutilanteessa, kilpailuilla markkinoilla ja suhteessa toimintaympäristön muutoksiin. (Vahvaselkä 2006, 23.)

Vientimenestystutkimuksissa mittareina on ollut usein jako vieviin ja ei-vieviin yrityksiin, viennin jatkuvuus ja viennin volyyymi sekä viennin kannattavuus. Viennin volyymin mittareina ovat olleet viennin määrä, vienti-intensiteetti ja viennin kasvu. Kannattavuutta on mitattu kotimaan ja viennin toiminnan kannattavuutta vertailemalla ja markkinaosuudella. Kannattavuuslukujen käyttö on usein tutkimuksissa korvattu yritysjohton näkemyksen mittaamisella omasta vientimenestyksestään joko yleisesti tai verrattuna kotimaan toimintaan. (Larimo 2000, 5–7.)

Menestystä kansainvälistymisessä on tutkimuksissa selvitetty usein sekä objektiivisilla että subjektiivisilla mittareilla. Objektiivisiä mittareita ovat kvantitatiivisesti ilmaistavat, kuten esimerkiksi kansainvälisen liikevaihdon kasvuprosentti, kansainvälisen liiketoiminnan osuusprosentti ja osuuden kasvuprosentti, markkinaosuusprosentti ja markkinaosuuden kasvuprosentti pääkohdemarkkinoilla, kate-tuoton kasvuprosentti tai asiakkuuskatteen kasvuprosentti. Subjektiivisiä mitta-reita ovat esimerkiksi yritysjohdon omat arviot menestymisestä yleensä, menes-tymisestä suhteessa kotimaassa menestykseen samana ajankohtana, menes-tymisestä pääkohdemarkkinoilla ja suhteessa kilpailijoihin. (Larimo 2000; Larimo & Rumpunen 2004; Vahvaselkä 2006; Larimo 2007.)

### **2.7.2 Menestysmallit ja -strategiat**

Kuinka yritykset ovat kansainvälistymisessään onnistuneet, menestyneet siinä, ja onko olemassa erityistä kansainvälistymisen menestysmallia ja menestystä selittäviä tekijöitä?

Menestystutkimuksessa on pyritty selvittämään yrityksen menestyksen ja siihen vaikuttaneiden tekijöiden vaikutussuhteita. Menestystä selittävien avaintekijöiden, menestystekijöiden, tunnistamiseksi ja analysoimiseksi, ja sen tuloksena ns. parhaan käytännön löytäminen edellyttää mahdollisimman yhtenäisen ja objektiivisen tutkimusmenettelyn kehittämistä siten, että pystytään rakentamaan sellainen toimintamalli, josta ilmenevät riippuvan ja riippumattomien muuttujien jako yksiselitteisinä sekä niiden kausaalisuhteet ja analyysin suorittamisjärjestys. Näistä käytetään myös nimitystä menestysmalli ("performance model"). Malleja on kehitetty runsaasti (katso Vahvaselkä 2006, 150–151 seuraavat mallit: Cooper & Kleinschmidt 1985; Madsen 1989; Aaby & Slater 1989; Gemunden 1991; Leonidou, Katsikeas & Samiee 2002).

Menestystekijät voidaan jakaa sisäisiin yrityskohtaisiin tekijöihin ja ulkoisiin kohdemarkkinatekijöihin. Menestystekijät voivat olla yleisiä tai tilannekohtaisia. Yleiset tekijät ovat menestykselle välttämättömiä ja ne lisäävät menestymisen mahdollisuuksia. Niitä voivat olla yrityskohtaiset, yritystekijät, sisäisen toimintaympäristön tekijät kuten yrityksen koko, resurssit, markkinaorientoituneisuus, kansainvälistymisen nopeus, vientikokemus, työntekijöiden koulutus ja motivaatio sekä yritysjohdon ominaisuudet, esimerkiksi kansainvälinen orientaatio, kansainvälinen sitoutuminen, koulutus, kokemus, kielitaito. Tilannekohtaisia ovat esimerkiksi toimialan elinkaaren vaihe ja kypsyyt tai tuotteen elinkaaren vaihe. Ulkoinen toimintaympäristö koostuu kotimarkkinatekijöistä ja kohdemarkkinatekijöistä,

esimerkiksi kysyntä- ja markkinaolosuhteista, kilpailutilanteesta, toimilasta ja sen kilpailusta ja t&k&i-asteesta.

Malleissa yrityksen sisäinen (yritystekijät ja yrityksen johdon ominaisuudet) ja ulkoinen toimintaympäristö (koti- ja kohdemarkkinatekijät) vaikuttavat strategisiin päätöksiin eri strategiatasoilla, ja niiden kautta kilpailuetuihin, jotka antavat menestystä. Menestystä kansainvälistymisessä voidaan selvittää objektiivisilla tai subjektiivisilla mittareilla. Objektiivisiä mittareita ovat kvantitatiivisesti ilmaistavat, kuten esimerkiksi kansainvälisen liikevaihdon kasvuprosentti, kansainvälisen liiketoiminnan osuuden kasvuprosentti, markkinaosuuden kasvu pääkohdemarkkinoilla, katetuoton kasvuprosentti tai asiakkuuskatteen kasvuprosentti. Subjektiivisiä mittareita ovat esimerkiksi yritysjohton omat arviot menestymisestä pääkohdemarkkinoilla tai päätuotteella ja suhteessa kilpailijoihin.

Tutkimusten mukaan yrityksen sisäiset tekijät, erityisesti johdon ominaisuudet ja sitoutuminen kansainvälistymiseen vaikuttavat voimakkaasti menestykseen sekä suoraan että strategiapäätösten ja kilpailuetujen kautta. Yritysjohton kansainvälinen orientaatio, johdon sitoutuminen kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen ja markkinoiden laajentamiseen globaalisti vaikuttavat menestykseen. Yrityksen koko vaikuttaa menestykseen, vaikkakin myös pienet kansainvälistyjät voivat menestyä näillä mittareilla mitattuna. Nopeasti kansainvälistyneet ja innovoivat yritykset menestyvät myös paremmin. (ks. Bamberger 1994; Havnes & Haahti 2006; Vahvaselkä 2006; Larimo 2007.)

Ulkoinen toimintaympäristö, erityisesti kohdemarkkinoiden kysynnän kasvu sekä toimialan t&k&i-intensiteetti sekä kilpailu vaikuttavat menestykseen. Yhtymästrategiatasoilla strategisista päätöksistä erikoistuminen tuo menestystä. Liiketoimintastrategiatasolla pysyvää kilpailuetua ja sitä kautta menestystä tuovat tuote- ja markkinointipohjainen differointi. Positiointi ja innovointi sekä branddays ja myyntitoimenpiteet tuovat menestystä. Vahva tuotetarjooma on menestystekijä. Funktionaalisella päätöstasolla markkinointitoimenpiteiden, kuten tuotteen, laadun, hinnoittelun ja viestinnän korkea sopeutusaste kohdemarkkinoihin sekä asiakasyhteyksien ylläpito ja after sales -toimintojen hyvä hoito tuovat menestystä. Hyvää laatua pidetään tutkimusten mukaan aina perusedellytyksenä menestykselle. (Bamberger 1994; Havnes & Haahti 2006; Vahvaselkä 2006; Larimo 2007.)

## 2.8 Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys

Edellä on käsitelty kansainvälistymistä pk-yritysten näkökulmasta. Esitetyn teorian tarkastelusta ilmeni, että keskeiset kansainvälistymisen syyt ja motiivit ovat erityisesti suomalaisten pk-yritysten kohdalla kotimarkkinoiden pienuus sekä tähän suoraan liittyvä kansainvälisten markkinoiden tarjoama kilpailukyvyyn parantaminen. Pääasiallinen motiivi on kuitenkin tekijä, jonka vuoksi yritystoimintaa on olemassa; kasvun ja taloudellisen kannattavuuden edistäminen.

Vaikka motiivit kansainvälistymiselle olisivat kohdallaan, tulee yritysten kuitenkin aina huomioida myös sen sisältämät haasteet ja riskit. Henkilöstön osaaminen, kapasiteetin riittävyys, tiedon saanti ja sen määrä sekä taloudelliset resurssit korostuvat haasteellisuutensa vuoksi riskienhallinnassa. Tämän vuoksi yrityksen johdolla ja suunnitelmallisuudella on merkityksellinen rooli yrityksen kansainvälistymisessä.

Kohdemarkkina- ja operaatiomuotovalinta toimivat tarkastelun perusteella tärkeinä osana yritysten menestystä kansainvälisillä markkinoilla. Harkitsemattomasti tehdyt valinnat voivat olla tuhoisia erityisesti pk-yritysten kohdalla ja sen vuoksi johdon sitoutuminen kansainvälistymiseen nousee entistä keskeisemmäksi tekijäksi. Tuotestrategia kuuluu myös tärkeimpiin päätöksiin kansainvälistymisen aloitusvaiheessa, mutta Äijön (2008, 100) mukaan tuotevalintastrategian laatiminen koskee vain laajan palvelu- tuotevalikoiman omaavia yrityksiä.

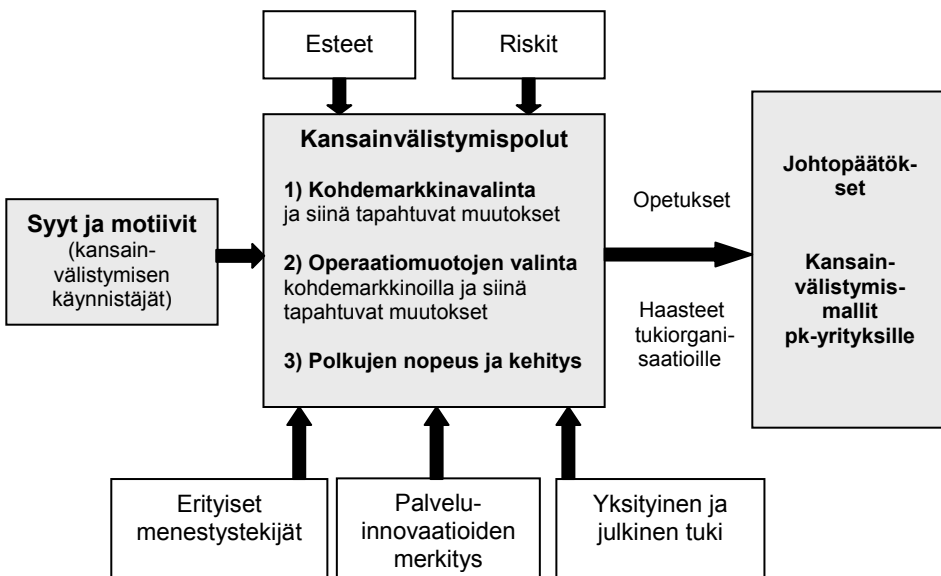
Erilaisten strategisten valintojen synnyttämät kansainvälistymispolut hahmottavat lopulta yritysten kansainvälistymisen prosessia. On täysin yrityksen tavoitteista ja resursseista kiinni, millaista polkua ne etenevät kansainvälistyessään. Yrityksille ei myöskään voida määrittää yhtä oikeaa polkua, joka takaisi menestyksen sekä kotimaisilla että kansainvälisillä markkinoilla. Sen sijaan voidaan määrittää erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat polkujen syntyyn ja kulkusuuntiin.

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena oli tarjota lukijalle työkaluja, joiden kautta pk-yritysten kansainvälistymisstrategioita ja -polkuja on mahdollista ymmärtää monipuolisesti ja nähdä niiden taakse sijoittuvien valintojen merkityksiä. Teoreettisen tarkastelun tuloksena syntynyt yhteenveto toimii myös empiirisen tutkimuksen viitekehystenä (kuvio 13) mallintaen kokonaisuutena tutkimusongelmia, joista alaongelmat johdetaan.

Tässä tutkimuksessa kansainvälistymistä tutkitaan esitettyjen alaongelmien avulla:

1. Miten kansainvälistyminen pk-yrityksissä on tapahtunut? Ovatko case-yritykset kansainvälistyneet perinteisten mallien mukaan? Mikä on ollut vallitseva lähestymistapa?
2. Millaisia strategisia, kohdemarkkinoita ja operaatiomuotoja koskevia päätöksiä on tehty ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet valintoihin? Onko löydettävissä uusia kansainvälistymispolkuja ja kansainvälistymismalleja?

Lopullisena tavoitteena on löytää pk-yrityksille uusia menestyksekkäitä kansainvälistymispolkuja ja -malleja. Tarkastelussa huomioidaan mahdollisuuksien mukaan innovatiivisten ratkaisujen merkitystä sekä erityisiä menestystekijöitä. Esiin oletetaan nousevan myös tukiorganisaatioiden rooli sekä kansainvälistymisprosessien synnyttämät opetukset. Tutkimus suoritetaan henkilökohtaisilla haastatteluilla. Case-tutkimuksissa käytetään syntynyttä tutkimusviitekehystä, jonka tuloksia verrataan Finpron vastaavanlaisen tutkimuksen tuloksiin. Kuviossa esitetään myös sellaisia kansainvälistymisstrategioihin ja kansainvälistymispolkujen kehittämiseen liittyviä tekijöitä, jotka rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.



**Kuvio 11:** Empiirisen tutkimuksen viitekehys ja kulku

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimusstrategian valinta

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa on tarkoituksena kartoittaa pk-yritysten kansainvälistymisstrategioita ja kansainvälistymispolkuja sekä niiden valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Suoritettavan tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma toimivat lähtökohtana tutkimusmenetelmien valinnalle ja aineiston keruulle, ja näihin perustuen kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote nähtiin tässä työssä asianmukaisimmaksi. Hirsjärven ym. (2006, 152) mukaan kvalitatiivinen tutkimus rakentuu todellisen elämän kuvaamisesta ja tutkimuskohteen kokonaisvaltaisesta tutkimisesta. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esiin tutkittavien henkilöiden tekemiä huomioita tapahtumista ja mahdollistaa heidän kehittymiseensä ja menneisyytensä nivoutuvien tekijöiden huomioon ottamisen. Tästä johtuen, kun tarkoituksena on selvittää käyttäytymisen merkitystä ja siihen liittyviä asiayhteyksiä, on kvalitatiivinen tutkimusote toimiva valinta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27.) Lisäksi kvalitatiivisen tutkimusotteen tarkoituksena on edesauttaa tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63) sen sijaan, että tutkittavasta ilmiöstä pyrittäisiin rakentamaan tilastollisia yleistyksiä. (Eskola & Suoranta 2008, 61.)

Myös yksittäisten tutkimusmetodien valinta on riippuvainen tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tavoitteista. (Hirsjärvi ym. 2006, 123). Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan niitä käytäntöjä ja tapoja, joilla aineistoa kerätään. Usein etsityn tiedon laatu sekä keneltä tai mistä tietoa etsitään, vaikuttaa metodin valintaan. (Hirsjärvi ym. 2006, 172–173.)

#### **3.1.1 Case-tutkimus tutkimusnäkökulmana ja -metodina**

Kun tutkitaan pk-yritysten kansainvälistymisstrategioita ja kansainvälistymispolkuja, voidaan todeta tutkittavan ilmiötä tai tapahtumaa. Case-tutkimusta eli tapaustutkimusta käytetään usein, kun tarkoituksena on edistää tai vaikuttaa tietoisuuteemme liittyen yksilöllisiin, ryhmäkeskeisiin, organisaatiokeskeisiin, sosiaalisiin tai poliittisiin ilmiöihin. Tapaustutkimusta suositellaan tutkimusmenetelmäksi, kun etsitään vastauksia kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”, kun tutkija ei voi kontrolloida tapahtumia tai kun keskitytään nykyaikaiseen tapahtumaan. (Yin 2003, 1, 5.) Metsämuuronen (2008, 16) yhtyy tähän esittäen, että tapaustutkimus on yksi

keskeisistä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioista eli tutkimusmetodeista. Hän toteaa Yiniin (1983, 23) viitaten, että tapaustutkimus tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä monipuolisin keinoin hankituin tiedoin. Tarkoituksena on saada aikaan syvälle luotaava ja kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Ilmiötä pyritään ymmärtämään syvällisesti huomioiden esimerkiksi siihen liittyvät taustat ja olosuhteet. Huolimatta siitä, että kyseessä saattaa olla yksilöllinen tapaus, on tutkimuksen arvioinnissa pohdittava tuloksia laajemmassa mittakaavassa ja pyrittävä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten vastaavat tutkimusprosessit voivat ottaa oppia kyseisestä tapauksesta?
- Onko saatuja tuloksia mahdollista soveltaa muihin tai muualla olemassa oleviin tapauksiin? Miten?
- Miten aiheeseen liittyvissä laajemmissa tutkimuksissa voidaan käyttää tapauksesta saatuja tuloksia apuna?

Esittämällä perusteellisen kuvauksen tutkimuksen aineistosta ja sen analyysistä, voidaan tulosten paikkansapitävyyttä ja merkitystä vahvistaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kuten aiemmin on todettu, kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tiettyä toimintaa, kuvata tapahtumaa tai ilmiötä tai antaa teoreettisesti mielekkäitä tulkintoja jollekin ilmiölle. Tästä johtuen on tärkeää, että tiedonantajat tuntevat tutkittavan ilmiön ja että heillä on siitä kokemusta. Tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa eikä satunnaista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88.) Tapauksen tai toisin sanoen tiedonantajan valinta voidaan perustella monella tavalla ja valinnassa voidaan Syrjälän (1995, 23), Laitisen (1998, 37), Eskolan ja Suorannan (2000, 65) sekä Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2001, 162–163) mukaan korostaa tapauksen tyypillisyyttä, edustavuutta, ainutlaatuisuutta, poikkeuksellisuutta tai esimerkiksi sitä, että tapaus on erityisen paljastava tai opettava. (Vilka 2005, 130–131.)

Tapaustutkimuksessa on Robert E. Stakeen (2005, 443) viitaten tutkimustulosten yleistämistä tärkeämpää on ymmärtää ilmiötä. Hänen mukaansa yksilöllistä tapausta ei voi yleistää, mutta tutkija voi löytää tapauksia yhdistäviä mielenkiintoisia piirteitä. (Metsämuuronen 2008, 17–18.) Jotta yhteisiä piirteitä tai erottaviakin piirteitä voisi löytää, tulee tutkimusaineisto analysoida. Tämä on mahdollista vasta, kun tutkimusaineisto on luokiteltu ja sitä on peilattu teoreettiseen viitekehukseen. Analyysivaiheessa syntyvät tutkimuksen tärkeimmät osiot, eli vastaukset tutkimusongelmaan. (Vilka 2005, 131.) Tutkimuksessa ei riitä, että tutki-

ja selostaa aineiston sisällön. Aineistosta on tarkoitus pyrkiä rakentamaan teoreettisesti kestäviä näkökulmia. (Eskola & Suoranta 2008, 62.)

### **3.1.2 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu**

Kun kyseessä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, on tutkimusaineistoa mahdollista kerätä monella eri tavalla. Aineistonkeruu voi tapahtua havainnoinnin, haastattelujen ja dokumenttien tutkimisen avulla. (Hirsjärvi ym. 2006, 126). Keruumenetelmiä on mahdollista käyttää eri tavoin yhdisteltynä, rinnakkain tai vaihtoehtoisina tutkimusongelman ja resurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.)

Hankittavaksi tutkimusaineistoksi valitaan usein ihmisten kokemukset puheen muodossa ja tällöin aineistoa kerätään haastatteluilla. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu, jotka voidaan toteuttaa niin yksilöhaastatteluina kuin ryhmähaastatteluina tavoitteesta riippuen. Yksilöhaastattelu sopii haastateltavien omakohtaisten kokemusten tutkimiseen, kun taas ryhmähaastattelulla on mahdollista tutkia yhteisön käsityksiä. (Vilkkä 2005, 100–101.)

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa soveltuvimmaksi aineistonkeruumenetelmäksi todettiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä tutkimusongelmaan saataisiin tuloksiin haluttu syvyyttä. Lisäksi tavoitteena oli haastattelujen perusteella luoda uutta teoriatietoa. Lomakehaastatteluun ei olisi välttämättä löytynyt kattavaa otosta eikä sillä olisi saavutettu aiheeseen toivottua syvyyttä tarkoin määriteltyjen kysymysten vuoksi. Avoin haastattelu puolestaan olisi vaatinut paljon aikaa, sillä se on Hirsjärven ym. (2006, 198) mukaan luonteeltaan lähimpänä tavallista keskustelua. He toteavat myös, että avoin haastattelu saattaa vaatia useita haastattelukertoja ja tuoda turhaa tietoa aiheen mahdollisesti muuttuessa keskustelun edetessä. Resurssien ollessa rajalliset, ei avoin haastattelu sopinut myöskään aineistonkeruumenetelmäksi.

Teemahaastattelu on mahdollista toteuttaa sekä yksilö-, pari- että ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelu nähdään tehokkaana tapana kerätä tietoa, sillä silloin tietoa saadaan usealta haastateltavalta samanaikaisesti. Ryhmähaastattelun etuna ovat myös haastateltavien keskinäisestä keskustelusta esille nousevat uudet näkökulmat. Tutkijan tulee itse miettiä, mikä menettelytapa takaa hänen tutkimuksessaan parhaan lopputuloksen. Useimmiten tehdään kuitenkin yksilöhaastatteluja. Teemahaastattelu saattaa kestää tunnista kahteen tuntiin. Tutkijan



on varauduttava sekä niukkasanaisiin että puheliasisiin haastateltaviin. (Hirsjärvi ym. 2006, 199–200.)

Haastattelun etuna nähdään joustavuus, sillä haastattelu mahdollistaa kysymysten toistamisen, sanamuotojen selventämisen, väärinkäsitysten oikaisemisen ja keskustelun käymisen. Joustavaksi haastattelun tekee myös se, että kysymykset on mahdollista esittää haastattelijan haluamassa järjestyksessä. Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimuskohteesta, jolloin haastattelukysymykset tulee antaa etukäteen haastateltavalle, jotta hän voi tutustua kysymyksiin ja aiheeseen etukäteen. Haastateltavalle tulee jo eettisistä syistä kertoa, mitä haastattelu koskee. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75. )

Haastattelun aikana tutkija voi myös toimia havainnoitsijana eli kirjoittaa ylös, mitä sanotaan mutta myös miten sanotaan. Usein etu mainitaan perusteluna tutkimusmenetelmälle, mutta raportista tai tuloksista ei kuitenkaan selviä, onko sitä käytetty ja ovatko havainnot vaikuttaneet tuloksiin. Kolmanneksi eduksi voidaan laskea se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. Jos kyseessä olisi postikysely, vastaamattomuus saattaisi nousta merkittävästi esille ja avoimet vastaukset voisivat olla niukkasanaisia. Vastaamattomuus ei yleensä ole laadullisessa tutkimuksessa ongelma. Jos aineistoa jää kovin vähän johtuen siitä, että haastateltava ei tuntenut ilmiötä tai osannut ilmaista itseään kirjallisesti, saattaa se muodostaa ongelmaksi. Tällöin voidaan joutua miettimään, kertooko tutkimus ylipäätään mitään tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun heikkouksia kyselyyn verrattuna ovat kuitenkin raha ja aika. Haastattelu on kallis ja aikaa vievä aineistonkeruumuoto. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76. )

## **3.2 Aineiston keruu**

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena kartoittaa pk-yritysten kansainvälistymisstrategioita ja kansainvälistymispolkuja sekä niiden valintaan vaikuttavia tekijöitä. Teemakysymykset on ryhmitelty puolistrukturoidussa lomakkeessa viiteen teemaan, jotka pitävät sisällään alakysymyksiä (liite 2). Kysymysten asettelu on johdettu suoraan tutkimusongelmista sekä teoreettisen viitekehyksen yhteenvedosta. Pääteemat ovat seuraavat:

1. Yrityksen taustatiedot
2. Kansainvälistymisen käynnistäminen
3. Kansainvälistymisen kehitys

4. Yrityksen kansainvälistymispolulla todetut esteet, edistäjät ja menestystekijät
5. Suositeltava kansainvälistymisen tapa tai malli

Minkä kokoinen tutkimusaineiston sitten tulisi olla, jotta kvalitatiivinen tapaustutkimus olisi tieteellistä, edustavaa ja kenties yleistettävissä? Yinin (2003, 46) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 58) mukaan yksi tapaustutkimus voi sisältää yhden tai useamman tapauksen. Useamman tapauksen sisältävät tutkimukset ovat hänen mukaansa yleistyneet. Yin (2003, 46) toteaaakin, että usean tapauksen tutkiminen on aina parempi kuin yhden. Jo kahden tapauksen liittäminen tutkimukseen mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden. Saarela-Kinnunen ja Eskola (2007, 190) kommentoivat kuitenkin, että toistettavuus ei kuulu tapaus-tutkimuksen piirteisiin.

Merkittävää tietoa on siis mahdollista saada haastatteleamalla vain muutamaa henkilöä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskittyminen esimerkiksi vain yhteen tapaukseen mahdollistaa yksityiskohtien tutkimisen, kuten erityisten toimintojen yhteyttä olosuhteisiin ja tilanteisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59.) Analyttiset johtopäätökset, joita kahdesta tapauksesta niiden kokemusten perusteella syntyy, ovat kuitenkin aina vahvempia kuin yhdestä tapauksesta syntyvät. Lisäksi kahden mutta myös useamman tapauksen kontekstit eroavat todennäköisesti toisistaan jonkin verran. Jos tutkija tästä huolimatta kykenee vetämään yleisiä johtopäätöksiä molemmista tapauksista, ovat ne yhden tapauksen tutkimukseen verrattuna laajentaneet tutkijan havaintojen yleistettävyyttä merkittävästi. (Yin 2003, 54, 56.)

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen aineiston kokoa säätelee siis laatu, ei määrä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena saavuttaa yleistettävyyttä samalla tasolla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiön kuvaaminen ymmärrettävästi ja antaen mahdollisuuden toisinajatteluun ovat tavoitteena tilastollisten yleistyksien sijaan. Tällainen tavoite on mahdollista saavuttaa pienelläkin tutkimusaineiston määrällä, kunhan analyysi tehdään perinpohjaisesti. Tätä tietoa tukevat Vilkan (2005, 126) mukaan Eskola ja Suoranta (2000, 18, 61–62), Varto (1992, 64), Alasuutari (1994, 206–207), Hirsjärvi ja Hurme (2001, 59) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2002, 87).

Yleensä tiedonantajien määrän ratkaisevat käytettävissä olevat resurssit, kuten raha ja aika, jotka vaikuttavat aineiston kokoamisen lisäksi myös sen analysoimiseen. Analyysia ajateltaessa on suuri ero haastatella vaikkapa kolme ihmistä

kirjoittaen muistiinpanoja, kuin haastatella 30 ihmistä ja nauhoittaa haastattelut. Opinnäytetyö on kuitenkin opiskelijan harjoitustyö ja sen päämääränä on osoittaa opiskelijan oppineisuutta omalla alalla. Tämän vuoksi aineistojen koot tulisi jättää omaan arvoonsa eikä sitä tule pitää opinnäytetyön merkittävimpana kriteerinä. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta, ettei aineiston kokoon tulisi kiinnittää huomiota ja ettei siitä olisi hyvä keskustella. Usein laadullisissa tutkimuksissa aineistojen koot eivät vaihteile merkittävästi, ovat ne sitten ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä tai yliopistojen pro gradu-tutkielmia. Pääsääntöisesti aineisto on kooltaan aina pieni tai vähäinen määrälliseen tutkimukseen verrattuna. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 87.)

### 3.3 Case-yritysten valinta

Ennen kuin tutkimusaineistoa lähdetään keräämään, on päätettävä valintakriteerit, joiden perusteella tutkimusaineistoa kootaan. Tutkijan tulee ottaa tutkimustekstissään kantaa valintakriteeriensä toimivuuteen. Hirsjärvi ja Hurme (2001) toteavat, että tutkijan tulee kyetä osoittamaan tutkimusaineistonsa merkittävyys ilman harhaanjohtamista. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet ovat näidenkin valintakriteerien toimivuuden sekä tutkimusaineiston sopivuuden arvioinnin perustana. (Vilkkä 2005, 127.)

Tapaustutkimuksen kautta pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa kokoamalla aineistoa rajatusta, toisiinsa liittyvien tapauksien tai alayksiköiden joukosta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185.) Ihmisiä tutkittaessa pystytään tutkimusaineistoa keräämään suoraan tutkimuskohteelta, kun taas ilmiöitä tai tapahtumia tutkittaessa hankitaan aineistoa niin sanotusti toisen käden kautta. Saarela-Kinnunen ja Eskola (2007, 187) kutsuvat näitä toisen käden lähteitä alayksiköiksi, jotka nähdään osana tutkimuskohdetta.

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa alayksiköinä nähdään suomalaiset kansainvälistyneet pk-yritykset. Näistä alayksiköistä tämän tutkimuksen case-yrityksiksi valittiin Länsi-Uudellamaalla toimivat Nurmi Hydraulics Oy, 3Step It sekä Nglass. Kyseiset yritykset ovat olleet kansainvälistyessään pk-yrityksiä. Lisäksi valintakriteerinä oli toimiminen kansainvälisillä markkinoilla ja tätä kautta saatu kokemus kansainvälistymisprosessista. Tämän perusteella oletettiin, että kyseiset yritykset omaavat tutkittavasta aiheesta tarpeeksi tietoa ja perehtyneisyyttä.

## 3.4 Case-yritysten esittely

### Nurmi Hydraulics Oy

Nurmi Hydraulics Oy on Nummi-Pusulan Ikkalassa toimiva, vuonna 1957 perustettu kansainvälinen teollisuusalan yritys. Nurmi Hydraulics valmistaa teollisuus-, meri- ja kuljetushydrauliikkalaitteita sekä höytyajoneuvojen päälirakenteita. Tuotteet koostuvat vaativista erityisalojen hydraulisista sylintereistä yksittäisten komponenttien ja sarjatuotannon muodossa. (Nurmi Hydraulics Oy 2009a.) Yrityksen liikevaihdosta 50 % tulee suorasta viennistä ja loppuasiakkaista 90 % on Suomen ulkopuolella. Mittavat volyymitoimitukset ja nopeat varaosatoimitukset tuovat lisäarvoa Nurmen asiakkaille. (Nurmi Hydraulics Oy 2009b.) Pääasiassa yrityksen vienti suuntautuu Skandinaviaan, Japaniin, Saksaan, Hollantiin ja Englantiin. Syksyllä 2006 Nurmi käynnisti ensimmäisen vaiheen tuotannon Kiinan tuotantolaitoksellaan. Tuotannon laajentaminen toiseen vaiheeseen tapahtui keväällä 2007 yhdessä suomalaisen, japanilaisen ja kiinalaisen kumppanin kanssa. (Nurmi Hydraulics Oy 2007.)

### 3Step It

3Step It on Vantaalla toimiva osakeyhtiö, vuonna 1997 perustettu tietotekniikan ja muun irtaimen omaisuuden elinkaarenhallinta palveluja tarjoava yritys. Yrityksen palvelut koostuvat laitteiden vuokrauksesta ja hallinnoinnista. Lisäksi käytön jälkeinen logistiikka, jälleenmyynti tai kierrätys sekä tietoturvasta huolehtiminen kuuluvat yrityksen palvelukonseptiin. (3Step It 2009a.) Yritys on kasvusuuntautunut ja tähänastinen kasvu on rahoitettu tulorahoituksella. Suomen lisäksi yritys toimii Skandinaviassa, Baltiassa ja Isossa-Britanniassa. Vuonna 2007 yrityksen perustajaosakas ja hallituksen puheenjohtaja Jarkko Veijalainen valittiin Suomen parhaaksi kasvuyrittäjäksi Ernst & Youngin järjestämässä Entrepreneur of the year -kilpailussa. (3Step It 2009b.) Marraskuussa 2008 yritys valittiin Brysselissä vuoden parhaaksi palveluyritykseksi kansainvälisessä rahoitus- ja vuokrausalan yrityspalkintogaalassa (Leasing Life Awards 2008). (3Step It 2008.)

### Nglass

Nglass on Vihdin Nummelassa sijaitseva (Nglass 2008), lasisten sisustuslaattojen valmistaja, markkinoija ja myyjä. Nglassin tuotteissa yhdistyvät perinteinen käsityö ja innovatiivinen lasinvalmistusteknologia. Uusi nanoteknologiaan pohjautuva värjäysmenetelmä antaa mahdollisuuden valmistaa värillisiä lasilaattoja perinteisestä poikkeavalla tavalla. (Nglass 2009a.) Nglassin tuotteet soveltuvat

niin yksityisiin kuin julkisiin tiloihin. Pohjoismaissa ei ole Nglassin lisäksi muita teollisesti lasilaattoja valmistavia yrityksiä. (Nglass 2009b.) Länsi-Uusimaan artikkelissa 14.10.2008 kerrottiin, että yrityksen toimitusjohtaja näkee mahdollisuuden kasvuun kansainvälisillä markkinoilla. Hänen mukaansa osaaminen määrittää sen, kuinka pitkälle yritys kansainvälisillä markkinoilla pääsee. Nunna-uunit Oy:n kanssa yritys on jo tehnyt pitkäaikaisen yhteistyösopimuksen. (Länsi-Uusimaa 2008.)

### **3.5 Aineiston analyysi ja tulkinta**

Tutkimuksen tärkein vaihe on kerätyistä aineistosta tehtävä analyysi sekä tulkinta ja johtopäätökset. Tähän pyrittiin, kun tutkimusta aloitettiin, sillä analyysivaihe antaa tutkijalle vastauksen tutkimusongelmaan. On myös mahdollista, että tutkija huomaa analyysia tehdessään, että ongelma olisikin pitänyt asettaa toisin. Se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan, on pitkälti riippuvainen tutkimusongelman asettelusta ja tutkimuksen tavoitteista. (Hirsjärvi ym. 2006, 209.)

Laadullisen aineiston käsittely on keskeisiltä osiltaan sekä analyysiä että synteesiä. Analyysi luokittelee ja erittelee aineistoa, kun taas synteesi pyrkii aikaan saamaan kokonaiskuvaa esittämään tutkittavaa ilmiötä uudesta näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143.) Analyysin ja tulosten esittämisen vaiheessa tulisi tutkimuksen lukija vakuuttaa analyysin ja tulkinnan avulla syntyneiden näkemysten ja luokitusten merkityksestä ja kiinnostavuudesta. (Hirsjärvi ym. 2006, 249.)

Eskolan (2001) mukaan tutkimusanalyysit voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Tällöin teorian ja teoreettisen merkitys korostuu laadullisessa tutkimuksessa. Aineistolähtöisessä analyysissä on tarkoituksena luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Tällöin analyysiyksiköt valitaan aineiston joukosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Teoria, joka liittyy tutkimuksen analyysiin ja sen lopputulokseen, koskee vain analyysin toteuttamista. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 97.)

Teoriasidonnaisen analyysin avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan aineistolähtöisen analyysin ongelmia. Teoriasidonnainen analyysi sisältää sellaisia teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjaa suoraan teoriaan. Teoria toimii kuitenkin apuna analyysin etenemisessä. Myös teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt valitaan kerätyistä aineistosta, mutta siinä aikaisempi hankittu tieto auttaa tai ohjaa analyysia. Tästä analyysistä pystytään tunnistamaan aikaisemman tiedon vaikutus, vaikka se ei olekaan teoriaa testaava, vaan uusia ajatustapoja mahdollistava. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 98–99.)

Teorialähtöinen analyysi on perinteinen malli, joka nojaa johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. Tutkimuksessa yleensä kuvaillaan malli, johon analyysi nojaa ja sen mukaan määritellään tutkimuksen pääkäsitteet. Toisin sanoen tutkittava ilmiö määritellään jo jonkin tunnetun mukaan. Tällöin tutkimusta ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu valmis viitekehys. Usein tällaisessa analyysissä on tarkoitus testata aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. Kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan, on luotu valmiiksi tutkimuksen teoriaosuudessa. Kategorioiden mukaan analysoidaan aineisto. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 99–100.)

Sisällönanalyysilla on tarkoitus järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon hävittämättä informaatiota, jota se sisältää. Aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja sisällönanalyysilla luodaan selkeä sanallinen kuvaus ilmiöstä. Informaatioarvon lisääminen on laadullisen aineiston analysoinnin tarkoitus, sillä siinä pyritään Hämäläisen (1987), Burnsien ja Groven (1997) sekä Straussin ja Cobinin (1990; 1998) mukaan luomaan selkeää ja yhtenäistä informaatiota hajanaisesta aineistosta. Näin tehdään Hämäläisen (1987) mukaan, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan luoda luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110.)

Syrjäläinen (1994) on jakanut sisällönanalyysin seitsemään vaiheeseen, jotka esitellään taulukossa 11.

**Taulukko 11.** Sisällön analyysin vaiheet Syrjäläisen (1994) mukaan (Metsämuuronen 2008, 50)

1. Tutkijan herkistyminen; edellyttää oman aineiston perusteellista tuntemista ja keskeisten käsitteiden hallitsemista teoreettisen kirjallisuuden avulla
2. Aineiston sisäistäminen ja teoretisointi (ajattelutyö)
3. Aineiston karkea luokittelu, keskeisimmät luokat/teemat
4. Tutkimustehtävän täsmennys, käsitteiden täsmennys
5. Ilmiöiden esiintymistiheyden toteaminen, poikkeusten toteaminen, uusi luokittelu
6. Ristiinvalidointi, eli saatujen luokkien puoltaminen ja horjuttaminen aineiston avulla
7. Johtopäätökset ja tulkinta, jolloin analyysin tulos siirretään laajempaan tarkastelukehikkoon

### 3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius on tulkittu monin eri tavoin. Termit kytketään helposti kvantitatiivisiin tutkimuksiin ja siksi niiden käyttöä pyritään välttämään. Tapaustutkimuksen olleessa kyseessä, voi tekijä aiheelli-

sesti ajatella tutkimuksensa olevan ainutlaatuinen, jolloin perinteisiä pätevyiden ja luotettavuuden arviointeja ei käytetä. Tätä ajatusta kannattavat Hirsjärven ym. (2006, 217) mukaan niin Wolcott (1995) kuin Holstein ja Gubriumkin (1995, 9).

Vilkan (2005, 159) mukaan Syrjälä ym.(1995, 130–131), Eskola ja Suoranta (2000, 216) sekä Hirsjärvi ja Hurme (2001, 189) ovat myös todenneet jokaisen kvalitatiivisen tutkimuksen olevan ainutlaatuinen, eikä niiden toistaminen käytännössä sellaisenaan ole mahdollista. Metodikirjallisuudessa tulee usein esille se, että muut tutkijat saattavat päätyä erilaisiin luokittelu- ja tulkintatuloksiin, vaikka niiden säännöt kuvailtaisiin perinpohjaisesti. Syynä tähän nähdään, etteivät kaikki tutkijat omaa samaa teoreettista perehtyneisyyttä tutkittavaan aiheeseen, kuin mitä tutkimuksen tekijä.

Tästä huolimatta, kun kvalitatiivisen tutkimuksen kohde sekä tulkittu aineisto ovat yhteensopivia eivätkä satunnaiset tai epäolennaiset tekijät ole vaikuttaneet teorian muodostukseen, voidaan tutkimusta ja sen tuloksia pitää Vartoon (1992, 103–104) viitaten luotettavina. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida erotella tutkimuksen tekemistä ja sen luotettavuutta toisistaan. Luotettavuuden kriteerinä on viime kädessä tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena ovat hänen tekemänsä valinnat ja ratkaisut. Siksi tutkijan on Eskolan ja Suorantan (2000, 208–210) mukaan arvioitava tutkimuksensa luotettavuutta aina tehdessään valintoja. (Vilka 2005, 158–159.)

Tämän perusteella luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan. Tutkijan tulee kyetä perustelemaan ja kuvaamaan tekstissään, mistä joukosta valinnat tehdään, mitä nämä valinnat olivat ja miten hän päätyi lopullisiin ratkaisuihinsa. Tämän lisäksi tutkijan on arvioitava valintojensa tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tavoitteisiin peilaten. (Vilka 2005, 159.) Tutkijan on täten kuvailtava olosuhteita ja paikkoja, joissa tutkimusta tehtiin. Toiseksi tutkijan tulee kertoa aineiston keruuseen käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, aineiston keruuvaiheessa eteen tulleet virhetulkinnat sekä tutkijan itsearviointi tilanteesta. Lisäksi hänen on kerrottava omista päätelmistään, sekä perusteista, joihin hän tulkintansa perustaa. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2006, 217–218.)

Tarkka tutkimusprosessin kuvaus edesauttaa myös tutkimuksen teoreettista toistettavuutta. Sen lisäksi tutkijan tulee havainnollistaa tulkintaansa aineistokatkelmilla tutkimustekstissä. Tällöin lukijan tulee päästä tutkimuksen tekijän kanssa samaan lopputulokseen tutkimustekstin perusteella. (Syrjälä 1995; Eskola & Suoranta 2000; Hirsjärvi ym. 2001, Vilkan 2005, 160 mukaan.)

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen case-yrityksiin otettiin yhteyttä sähköpostitse 31.10.2008. Viestissä ilmoitettiin tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen tekotapa sekä pyydettiin yrityksiä ottamaan yhteyttä, mikäli ovat kiinnostuneita antamaan tutkimukselle panoksensa. Kahteen yrityksistä otettiin uudelleen yhteyttä puhelimitse ja yhteen sähköpostitse, jolloin sovittiin haastattelujen ajankohdista. Sovitut haastatteluajankohdat pitivät. Yritykset suhtautuivat myönteisesti tutkimukseen osallistumiseen ja haastatteluihin.

Muutamaa päivää ennen ensimmäistä haastattelua haastateltaville lähetettiin sähköpostitse tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä teemahaastattelun runko. Näin haastateltavien oli mahdollista valmistautua aiheeseen etukäteen. Tarkkoja kysymyksiä ei lähetetty, sillä tarkoituksena oli että haastateltavat kertovat yritystensä kansainvälistymisestä mahdollisimman vapaasti. Teemahaastattelut suoritettiin taulukossa 14 kuvattujen aikataulujen ja puiteiden mukaisesti. Haastatteluihin oli pyydetty varaamaan aikaa puolitoista tuntia. Haastattelujen alussa käytiin läpi tutkimuksen tarkoitus sekä kuvattiin tutkimukseen osaa ottavat yritykset.

**Taulukko 12.** Teemahaastattelujen suorittaminen

Yritys	Haastattelupäivä	Kellonaika	Haastattelupaikka
<b>Nurmi Hydraulics Oy</b> Jarmo Nurmi, toimitusjohtaja	18.11.2008	13.00–15.00	Nurmi Hydraulics Oy, Ikkala, Nummi-Pusula
<b>3Step It Oy</b> Jarkko Veijalainen, hallituksen pj.	21.11.2008	9.00–10.00	Laurea- ammattikorkeakoulu, Lohja
<b>Nglass Oy</b> Jussi Wright, toimitusjohtaja	21.11.2008	12.00–13.10	Länsi-Uudenmaan yrityshautomo, Nummela

Haastatteluaineiston käsittely oli tässä tutkimuksessa haastavaa, sillä haastateltavat kertoivat asioita vastauksissaan laajasti useasta eri näkökulmasta. Haastattelurungossa tehdyt rajaukset eivät toteutuneet täysin aineiston käsittelyvaiheessa. Osa teoreettisen viitekehäksen sisältämistä asioista on jätetty tutkimustuloksista pois, mikäli ne eivät vastanneet yrityksen kansainvälistymisen kannalta merkityksellisiä asioita.



Teemahaastattelussa hyödynnettiin aina edellisten haastattelujen esiin tuomia mielipiteitä ja kommentteja. Näin toimimalla oli mahdollista käsitellä aihetta ja saada haastateltavat kommentoimaan asioita syvemmin. Teemahaastattelurunko pidettiin kuitenkin samana jokaisessa haastattelussa, joka varmisti tutkimuksen luotettavuuden ja saadun aineiston hyödyllisyyden.

Aineiston analysointi suoritettiin siten, että ensin haastattelut muokattiin käsiteltävään muotoon, eli litteroitiin. (Metsämuuronen 2008, 48.) Litteroinnilla tarkoitetaan aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanasta sanaan ja se tehtiin koko aineistosta teema-alueiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2006, 210.) Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon toimi apuna aineiston analysoinnissa eli sen järjestelmällisessä läpikäynnissä, ryhmittelyssä ja luokittelussa (Vilkkä 2005, 115).

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Tulosten esittäminen case-yrityksittäin

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää pk-yritysten kansainvälistymistä ja sen kehittymistä strategisten valintojen ja niihin vaikuttaneiden tekijöiden pohjalta. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan etsimällä vastauksia seuraaviin alkysymyksiin:

1. Miten kansainvälistyminen pk-yrityksissä on tapahtunut? Ovatko case-yritykset kansainvälistyneet perinteisten mallien mukaan? Mikä on ollut vallitseva lähestymistapa?
2. Millaisia strategisia, kohdemarkkinoita ja operaatiomuotoja koskevia päätöksiä on tehty ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet valintoihin? Onko löydetävissä uusia kansainvälistymispolkuja ja kansainvälistymismalleja?

Tässä luvussa esitellään haastatteluista esille nousseet tutkimustulokset teemoittain yrityskohtaisesti samassa järjestyksessä kuin teoreettisen viitekehyksen sisältö, jotta kokonaiskuva olisi mahdollisimman helppo tulkita. Teemat tuloksineen avataan siinä laajuudessa, kuin ne kunkin case-yrityksen toiminnassa ilmenevät. Tuloksia esitettäessä käytetään kaikesta kansainvälisestä liiketoiminnasta yleisenä nimikkeenä kansainvälistymistä, kuten tutkimuksessa on tähänkin asti käytetty. Kaksi case-yrityksistä toimii kansainvälisillä markkinoilla ja yksi on käynnistämässä kansainvälistä liiketoimintaansa. Käynnistysvaiheessa oleva yritys haluttiin ottaa tutkimukseen mukaan, sillä tätä kautta kansainvälistymisen alkuvaiheille saatiin vahvistusta jo kansainvälistyneiden yritysten lisäksi. Oletuksena oli, että valituilla yrityksillä on tarpeeksi kokemusta ja tietoa toimia tutkittavina yrityksinä.

### 4.2 Nurmi Hydraulics Oy - vaiheittain kansainvälistynyt metalli- ja konepajateollisuuden tuotannollinen yritys

#### 4.2.1 Yrityksen taustatiedot

Nurmi Hydraulics Oy on vuonna 1957 perustettu kansainvälinen metalli- ja konepajateollisuuden alan yritys. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2007 noin 23 miljoonaa euroa, ja vuoden 2008 arvioitu liikevaihto tulee olemaan noin 34 miljoonaa euroa. Viennin osuus liikevaihdosta on yli 90 %, josta suoraa vientiä (ns. vä-

litön vienti) on 50 %. Henkilöstön määrä koko konsernissa on noin 290 henkilöä. Konserni käsittää Ikkalan, Porin ja Kiinan Dalianin tehtaat. Kiinan tehtaalla henkilöstön määrä on 110. Suomessa yrityksen vientiin liittyvissä tehtävissä työskentelee 15 henkilöä. Kansainvälisestä liiketoiminnasta vastaa yrityksen toimitusjohtaja Jarmo Nurmi.

Vientitoiminta on yrityksessä aloitettu pienimuotoisesti 1970- ja 1980-lukujen taitteessa. Yritys on kasvanut koko ajan Suomen tehtaiden osalta. Myös Kiinan tehtaalla on nähtävissä vahvaa kasvua. Vientitoiminnan käynnistyessä yritys täytti pk-yrityksen määritelmän kriteerit. Tänä päivänä yritys on pk-yritys enää vain liikevaihtonsa puolesta.

Yritys on sukuomisteinen perheyrittäjä, jonka vetovastuu on siirtynyt Jarmo Nurmelle; nykyiselle toimitusjohtajalle. Toimitusjohtaja on valmistunut nuoruudessaan merkonomiksi Lohjan kauppaoppilaitoksesta ja on työn ohessa täydennyskouluttanut itseään. Hän on työskennellyt työurallaan vain Nurmi Hydraulicsissa, jossa kartuttanut myös kansainvälistymiskokemustaan. Myös henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet ja hevosharrastus ovat vienneet maailmalle.

Nurmi Hydraulics Oy:n liiketoiminta jakautuu kolmeen osaan: laivateollisuus (marine), teollisuus (industry) sekä liikkuvaan kalustoon (mobile) liittyvät hydrauliset tuotteet ja toiminnot. Kaikki tehtaalla ei tee tuotteita kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin. Pyrkimyksenä on toteuttaa asiakkaille soveltuvia, parhailla kustannustasoilla olevia ratkaisuja, jotka soveltuvat kuhunkin tehtaaseen. Tärkeimmäksi tuotealueeksi kansainvälisen liiketoiminnan näkökulmasta toimitusjohtaja mainitsee laivateollisuuden, joka on 90-luvulla siirtynyt lähes 90-prosenttisesti Aasiaan. Valmistaminen Suomessa ja vienti Aasiaan olisi turhan hankalaa jo kilpailunkin kannalta, mikä puoltaa valmistustoiminnan siirtämistä Aasiaan. Toimitusjohtaja näkee Aasian kasvavien markkinoiden ja niillä onnistumisen vaikuttavan mahdollisesti markkinoiden säilymiseen ja jopa kasvuun myös Euroopassa:

*”Eli me ollaan lähdetty siitä strategisesti liikkeelle, että miksi me emme yrittäisi kansainvälistyä, jos meidän kyvyt riittää pk-yrityksenä sellaiseen harppaukseen. Se voisi vain kaataa tämän yrityksen, ei siinä sen enempää.”*

Kilpailijoita yrityksellä on toimitusjohtajan mukaan Suomessa viisi, Pohjoismaiden tasolla 15, Euroopan tasolla satoja ja globaalisti vieläkin enemmän. Yritys on pyrkinyt kasvamaan tietyillä toimialueilla niin, että asiakkaat kääntyvät enemmän heidän kuin heidän pienempien kilpailijoidensa puoleen. Tarkoituksena on ollut myös kasvun kautta mahdollistaa asiakkaiden kaipaama keskittäminen

Nurmi Hydraulicsille. Kun yritys on saavuttanut tietyn kasvukokoluokan ja volyymin, on ollut mahdollista keskustella suuremmista volyymeista ja oikeiden asiakkaiden kanssa. Yrityksen pahimpana kilpailijana pidetään tanskalais-kiinalaista yritystä, joka toimii pitkälti samalla käyttäytymismallilla kuin Nurmi. Kilpailu- ja suhdannetilannetta toimitusjohtaja kuvaa seuraavasti:

*”Aikahan on nyt aika lailla toisenlainen kuin joskus ennen kesää. Mä koen, että meidän kotimarkkinat on Skandinavia. Täällä on selkeästi luotu ylikapasiteettia viimeisen kolmen vuoden ajan, jolle oli älyttömän hyvät ja järkevät perusteet kesään 2008 saakka. Ja tällä hetkellä ne yritykset, mitkä toimivat pelkästään Suomessa tai jopa Pohjoismaissa, niin niillä tulee olemaan äärettömän hankala tilanne. Sen takia, että varsinkin täällä Skandinaviassa kustannustaso on sen verran korkea ja jos lopputuotteella ei ole vientiä niin se tulee olemaan todella raskasta. Kilpailu on kiristynyt ilman muuta tässä kesän jälkeä.”*

Toimitusjohtajan mukaan yrityksen tärkeimpänä kohderyhmänä pidetään laivateollisuutta, ja tämän jälkeen tulevat nosto- ja siirtolaitteet, teollisuuden koneet ja laitteet sekä lähinnä kuorma-autoihin liittyvät komponentit ja laitteet. Loppukäyttäjää voi yrityksen tuotteilla sanoa olevan tuhansia, mutta toimitusjohtaja haluaa muistuttaa, että 20 asiakasta tuo yritykselle 80 % liikevaihdosta. Tärkeimpiä asiakkaita ovat kansainvälisesti toimivat Cargotec ja Metso.

#### **4.2.2 Kansainvälistymisen käynnistäminen**

Nurmi Hydraulics Oy:n kansainvälinen liiketoiminta alkoi 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa. Tuotestrategiassa ensimmäisenä vietiin maatalouteen liittyviä koneita ja laitteita. Heti tämän jälkeen yritys alkoi erikoistua hydraulisyntereihin eri muodoissa. Hydraulisten laitteiden valmistuksesta kasvoi pikkuhiljaa nälkä lähteä laajentamaan kansainvälistä liiketoimintaa. Kotimarkkinat kävivät yritykselle pieniksi ja valmistuskapasiteetti nousi. Yritys havaitsi myös olevansa kilpailukykyinen, vaikka kilpailutilanteella ei ollutkaan vaikutusta yrityksen vientitoiminnan aloittamiseen. Toimitusjohtaja kuvaa yrityksen kansainvälistymistä ”pitkäaikaiseksi reititykseksi”.

Kohdemarkkinoiden valintastrategian kannalta tarkasteltuna yrityksen ensimmäinen kohdemarkkina-alue oli Ruotsi. Maan valinta oli luonnollinen sen läheiseen sijaintiin perustuen. Yrityksessä oli myös kaksi henkilöä, jotka puhuivat ruotsia ja tämä toi lisää kimmoketta valita ruotsinkieliset alueet kohdemaiksi.

Ruotsin jälkeen vientiä suunnattiin Norjaan. Näiden jälkeen tulivat Tanska, Keski-Eurooppa, Venäjä ja Englanti. Lopulta hyvin voimakkaana kohteena nousi Japani ja sen jälkeen Kauko-Itä kokonaisuudessaan. Toimitusjohtaja korostaa, että Suomella on hankala sijainti kaikkiin muihin paitsi Venäjään ja Baltian maihin. Tavaroiden kuljettaminen tapahtuu muutoin aina meriteitse.

Hydraulissyliinterimarkkinat olivat kuitenkin aluksi melko kotimarkkinasuuntautuneet, kunnes vuodesta 1996 on myös hydraulissyliinterisektoria ryhdytty viemään vahvasti. Tällöin yrityksen viennin osuus oli liikevaihdosta noin 10–15 %.

Yrityksen toiminta viennin parissa toimi merkittävänä apuna kansainvälisten asiakkaiden tarpeiden havaitsemisessa ja oppimisessa. Yrityksen kannalta tuotteiston kehittyminen kansainvälisesti haluttavaksi ja sopivaksi oli kuitenkin pitkä oppimisprosessi. Vientiin ei lähdetty ennen kuin tuotteisto oli sellaista, jonka kanssa uskallettiin lähteä kotimarkkinoiden ulkopuolelle. Asiaa toimitusjohtaja kuvaa seuraavasti:

*”Jos kotimaassa mokaa jotain, saa sen vielä korjattua puhumalla asiakkaan kanssa, mutta viennissä se sitten alkaa maksamaan. Eli virheiden minimointi on silloin myös saatava ihan totaalisesti hanksaan. Yrityksen henkilökunnan, kaikkien pitää alkaa ymmärtää, että se taso on sitten kansainvälinen taso.”*

Vientitoiminnan alkaessa yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan sisäinen osaminen oli heikkoa ja tämän vuoksi henkilöstöä koulutettiin runsaasti. Yrityksen työntekijöiden ymmärtämättömyys kansainvälisestä liiketoiminnasta oli toimintaa vaikeuttava asia. Toimitusjohtaja uskoo, että tänä päivänä yrityksellä on kansainvälisen yrityksen tasoista väkeä töissä. Pk- yrityksen kansainvälistyminen on kuitenkin niin suuri harppaus, että siinä eivät kaikki osalliset kykene pysymään mukana.

Yrityksen kasvaessa osa henkilöstöstä ei kykene kasvamaan mukana. Kielitaito ei ollut riittävää kansainvälisen liiketoiminnan alkuvaiheissa. Tänä päivänäkin yrityksessä ei sisäisesti käytetä englantia päivittäin, mutta kirjeenvaihto yhtiöiden kesken alkaa olla englanninkielistä. Myös yrityksen asiakaskunta vaatii englanninkielen käyttöä, sillä viestit menevät jakeluna ympäri maailmaa, eivätkä asiakkaat halua niitä kääntää. Tällöin yrityksen ja henkilökunnan on pitänyt kasvaa kansainväliseen ympäristöön mahdollisimman nopeasti.

Viennin alkaessa tukiorganisaatioiden hyödyntäminen oli yrityksen kohdalla minimaalista. Toimitusjohtaja muistaa kuitenkin Ulkomaankaupanliiton (nykyisin Finpro) olleen olemassa, mutta sen palveluja yritys ei käyttänyt kansainvälistä

liiketoimintaa aloittaessaan. Yrityksen edellytykset kansainväliseen liiketoimintaan olivat muutenkin heikot. Taloudellinen tilanne oli heikko, sillä pääoman tarve kasvoi runsaasti ja riskit lisääntyivät. Yrityksen johdolla oli merkittävä rooli kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisen päätöksessä, vaikka tavoitteita tai päämääriä ei vientitoiminnalle juuri määriteltykään. Myöskään tulevaisuudennäkymiä ei vientiä aloitettaessa ajateltu lainkaan. Toimitusjohtaja kuvaa tätä vaihetta seuraavasti:

*”Ei me niin pitkäjänteisiä olla oltu, tähän voisi sanoa, että jos ei ollut rahaa, niin ei osattu laskeakaan. Että mentiin vähän sen mukaan miltä tuntui.”*

Päätöksenteko kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisesta eteni koneiden ja laitteiden automatisoitumisen tuomien kehittymismahdollisuuksien ja kilpailukyvyn myötä. Yritys myös havaitsi, että heidän alansa tuotteet oli myytävä aloitettaessa ulkomailla noin 20 % halvempaan hintaan kuin kotimarkkinoilla. Ensin Nurmi rakensi vakaan jalansijan kotimaahan, minkä jälkeen kapasiteetti kasvoi niin, ettei kotimaa enää imenyt kaikkea. Vähäisen benchmarkkauksen eli vertailun ja tilanteen tarkastelun aikana yritys havaitsi, ettei alkuvaiheessa kannattanut mennä Keski-Eurooppaan, sillä tuotteet olivat 20–30 % kalliimmat kuin paikallisilla tarjoajilla. Pohjoismaat taas olivat luonteva valinta, sillä niillä oli kotimarkkinoiden kanssa samankaltaiset kustannustasot ja ajattelutapa sekä samantyyppinen materiaalinkäyttö.

1970-luvulla ollut öljykriisi vaikutti myös yrityksen viennin käynnistymiseen. Toimitusjohtajan mukaan yritysten käyttäytymismallit muuttuvat usein kriisien aikana ja se saattaa johtaa jopa tehtaiden häviämiseen.

*”Kyllä kriisit on omalla tavallaan ohjanneet toimintaa. Eli kun tulee tilanne, jolloin kysyntä vähenee jostain syystä, niin ensin omistajat ihmettelee, että mitäs nyt tapahtuu. Sitten toimitusjohtajat alkaa miettimään, että mitä pitäisi tehdä. Ne panee markkinointihenkilökunnan siihen että hei, sun pitäis tehdä jotain tuon palkkasi eteen. Sitten se mielikuvitus on se, joka alkaa potkiimaan. Mutta se on usein tällaisessa kriisivaiheessa liian myöhäistä. Sehän tässä on, että hyvänä aikana pitäisi tehdä sitä benchmarkkausta ja tutkia ja olla mahdollisuuksia hakea muun muassa uusia raaka-ainekantavia, olla valmiutta.”*

Kun vientitoiminta oli käynnistetty, kävi toimitusjohtaja asiakkaiden luona 3-4 kertaa vuodessa varmistamassa tuotteiden toimivuutta. Alussa uusien asiakkaiden kohdalla yritys joutui tekemään tuotesovelluksia, jotka maksoivat enemmän

ja olivat hankalampia toteuttaa. Tätä kautta oli kuitenkin mahdollista luoda pitkiä asiakassuhteita, joka vastaavasti paransi yrityksen asemaa ajan myötä. Toimitusjohtaja on vahvasti sitä mieltä, että yrityksen oli kansainvälistyttävä portaittain, jotta yritys saatiin kasvatettua henkisesti kansainväliseen toimintaan.

Varsinainen kansainvälistyminen on toimitusjohtajan mielestä kyseessä, kun puhutaan etabloitumisesta. Tällöin yritys esimerkiksi omistaa tuotantolaitoksen tai myyntikonttorin ulkomailla. Nurmi Hydraulics Oy etabloitui vuoden 2007 lopussa omalla tuotantolaitoksella Kiinaan.

### **4.2.3 Kansainvälistymisen kehitys**

Kohdemarkkina-alueista ei ole yrityksen vientitoiminnan alkuvaiheessa kerätty tietoa. Yritys osallistui näyttelyihin ja niissä syntyivät ensimmäiset kontaktit ulkomaisiin asiakkaisiin. Kotimarkkinat toivat pitkään paremman katteen kuin vienti, sillä tuotteiden sopeutus kulutti paljon resursseja. Kansainvälisestä yrityksestä Nurmelle 1980-luvun alkupuolella siirtynyt markkinointipäällikkö opetti yritykselle paljon kansainvälisestä liiketoiminnasta, kohderyhmien hakemisesta ja valinnasta. Toimitusjohtaja teki hänen kanssaan paljon yhteistyötä tuolloin ja imi itseensä hyödyllistä tietoa.

Kaikki kohdemarkkina-alueet, joille Nurmi on suunnannut vientiä, ovat edelleen vientikohteita. Ruotsiin ja Norjaan vietiin alkuvaiheissa paikallisten agenttien välityksillä, jotka halusivat itse ostaa Nurmen tuotteita. Tämän jälkeen Nurmi toimitti komponentteja kuorma-autojen valmistajalle ja lopulta asiakkaisiksi tulivat varsinaiset tehtaot, joihin toteutettiin suoraa vientiä. Agenttien poistuminen viennin välikäden roolista tapahtui eläköitymisen tai muun luonnollisen tapahtuman kautta, jolloin Nurmi koki olevansa valmis suoraan (ns. välitön vienti) vientiin. Yritys oli kasvanut henkisesti, organisaatio oli osaavampaa, ja kanavia pystyttiin hallitsemaan. Agenttien tuoma lisäarvo oli tällöin vähäistä, kun yritys tunsikin itse tuotteiden loppukäyttäjät. Lisäksi kansainvälinen toiminta tuli helpommaksi teleksien ynnä muiden vastaavien viestintäteknologisten laitteiden kautta, jotka mahdollistivat suorat kontaktit muutenkin kuin puhelimitse.

*”Tähän haluan sanoa sen, että vaativat asiakkaat ovat niitä jotka kehittävät firmaa. Se on jopa niin, että vaikka sitä tulisi turpiin, niin yritys on joutunut tilanteeseen jossa tuote joko muuntuu taikka kehittyy. Tai sitten sitä opitaan tekemään halvemmalla ja saadaan sitä kautta volyyymia.”*

Alihankinnalla on aina ollut suuri merkitys Nurmen kansainvälisessä liiketoiminnassa. Pääosin alihankkijat ovat olleet suomalaisia yrityksiä. Nurmen tuotteet ovat yleensä osa suurempaa kokonaisuutta muiden yritysten tuotteiden ohella.

Syksyllä 2008 Nurmi on aktivoinut tytäryrityksen, jonka nimi on Nurmi Technology Oy. Yritys sijaitsee Suomessa ja tarkoituksena on tuoda komponentteja ja muita osia Suomeen Kiinan tehtaalta. Tällöin Nurmi pystyy valikoimaan tietyt komponentit omasta tehtaasta ja käyttämään omaa verkostoa. Tällainen toimintatapa parantaa yrityksen kilpailukykyä jopa sellaisilla tuotteilla, jotka muuten alkaisivat tänä päivänä olla jo kilpailukyvyttömiä.

Pitkällä linjalla yrityksen kansainvälinen liiketoiminta on kokenut paljon muutoksia. Alkuvaiheessa vientituotteet eivät olleet täysin vientikelpoisia, kunnes niitä muokattiin. Laatu- ja osaamistaso ovat myös yrityksessä parantuneet vuosien saatossa. Henkilöstöllä on ollut suuri merkitys viennin jatkumiseen ja onnistumiseen. 1950-luvulla syntyneet henkilöt eivät toimitusjohtajan mielestä omanneet juurikaan kansainvälistä liiketoimintataittoa. Kun 1960-luvulla syntyneet tulivat työelämään, toivat he mukanaan enemmän osaamista ja laajempaa näkemystä liiketoiminnan harjoittamiseen. Sen vuoksi toimitusjohtaja näkee, että 1990-luvulla organisaatioiden tilanne muuttui ratkaisevasti henkilöstön osaamisen myötä. Vuosien saatossa Nurmella on opittu näkemään, millaisella henkilöstöllä toimintaa voidaan viedä eteenpäin.

Nurmen tuotteille on tullut useita kyselyjä Euroopan ulkopuolelta vuosien mitaan. Ne ovat kuitenkin tyrehtyneet usein siihen, että vastaavaa tuotantoa on ollut saatavissa Keski-Euroopasta 20–30 % halvemmalla. Suomesta ei haluta lähteä hakemaan tuotteita edes silloin, kun ne ovat samanhintaisia Keski-Euroopan tarjoajien kanssa. Syynä tähän nähdään Nurmella juuri maantieteellinen etäisyys. Tämän vuoksi viennin ja kansainvälistymisen eteneminen ei ole ollut Nurmen kohdalla nopeaa. Se on vaatinut paljon työtä ja aikaa ennen kuin on saatu jotain aikaan. Käytännössä yrityksessä on edetty vaiheittain käytännön oppimisen kautta.

Yrityksen lähteminen Aasian maihin on ollut selkeä käännekohta kansainvälistymisessä. Kiinnostus Aasian markkinoihin syntyi erään Nurmen pääasiakkaan vietyä tuotteistaan Aasiaan. Tässä kohdassa Nurmi koki merkitykselliseksi kuunnella asiakasta sen sijaan, että olisi toiminut kuten itse parhaaksi näki. Tällä hetkellä Kiina on tärkein markkina-alue kasvumahdollisuuksiensa vuoksi. Muutoin mikään maa ei nouse erityisasemaan. Operaatiomuotoina Nurmella ovat suora vienti (ns. välitön vienti) ja oma tehdas (suora ulkomainen investointi) Kiinassa. Vienti on ollut nousujohteista jo 1980-luvulta saakka. Tällä hetkellä toimi-



tusjohtajan mielestä on tärkeää hellittää hetkeksi ja keskittyä perusasioihin, vaikka edelleen tavoitteena on kasvaa:

*”Kyllä meillä tänä päivänä on sellainen tilanne, että maailma on muuttunut niin pieneksi, ettei käytännössä maanosienkaan välillä eroa juuri ole. Hinnoittelu on aika tasapaksua ja kaikki on hetkessä kaikkialla ja kaikki tietävät kaiken, niin se poistaa sellaisen erilaisten piikkien mahdollisuuden.”*

Kansainvälistymisen aloittaminen ja kehittyminen on yrityksen kohdalla ollut paljon kiinni toimitusjohtajan ja muun johdon omasta halusta ja tarpeesta kasvaa maailmalla ja tehdä Nurmesta kansainvälistä brändiä. Tunnettuus ja yhteydenpito asiakkaisiin erilaisten toimijoiden kautta ovat kasvaneet volyymin kasvun myötä. Kansainvälinen liiketoiminta on synnyttänyt myös esimerkiksi haastattelutilanteita, joiden kautta tunnettuus erityisesti ammattipiireissä on lisääntynyt.

#### **4.2.4 Kansainvälistymisen esteet, edistäjät ja erityiset menestystekijät**

Nurmi Hydraulics Oy:n toimitusjohtaja on sitä mieltä, että aina voi olla oikea hetki lähteä kansainvälistymään. Kansainvälistyminen riippuu yrityksen henkisestä ja taloudellisesta tilasta, sekä päämäärätietoisuudesta. Paluu kansainvälisestä liiketoiminnasta toimimaan pelkästään kotimarkkinoilla olisi toimitusjohtajan mielestä mahdoton ajatus omalla kohdalla.

Niin viennin kuin etabloitumisenkin kohdalla Nurmi Hydraulics Oy on kohdannut runsaasti esteitä. Toimitusjohtaja luettelee esteiksi muun muassa lainsäädännölliset tekijät, taloudelliset tekijät sekä partnereiden ominaisuudet. Lisävaikeuksia tuottivat rahoitusongelmat, jotka olivat toimitusjohtajan mukaan pahoja. Tämän vuoksi yritys mietti etabloitumista tarkasti ennen sen toteuttamista. Erityisesti Kiinassa riskeinä nähdään bisneslisenssin uusiminen ja viisumin loppuminen. Kiinassa on myös mahdollista ohjata asioita lainsäädännön avulla niin, että yrityksestä tulee siellä kilpailukyvytön. Riskejä riittää toimitusjohtajan mukaan aina.

Nurmi Hydraulics Oy:n menestykseen kansainvälisillä markkinoilla ovat vaikuttaneet useat tekijät. On ollut tärkeää pitää omistajaporras tyytyväisenä ja saada siltä hyväksyntä kasvuun ja sen toteuttamiseen. Johdon on pitänyt olla sitoutunut kaikkiin tehtyihin päätöksiin, sillä jos mitään ei olisi uskaltanut, ei Nurmi mitään olisi saanutkaan. Lisäksi yritysjohdon on tunnistettava oma rajallisuutensa ja löydettävä oikeanlaista henkilöstöä vision toteuttamiseksi. Henkilöstö on saa-

tava uskolliseksi ideoille, vaikka se ensin kohtaisikin muutosvastarintaa. Sitoutumista toimitusjohtaja korostaa seuraavasti:

*”Johdon täytyy olla hereillä siinä, että yritykseen valitaan sellaisia tyyppejä, ei jees-miehiä, jotka kyseenalaistaa, ettei tule seinä vastaan. Se on hankalaa pk-yritykselle ja pienyrittäjälle, koska yrittäjä haluaisi määrätä kaikesta loppuun asti ja sitten kun siinä on vaan ihminen, joka päivä päivältä vanhenee, niin voimat ei riitä. Tärkeää on omata psykologinen silmä, ja löytää uusia ihmisiä sekä tuntee paljon väkeä. Lisäksi pitää hakea sellaisia henkilöitä, jotka ovat sitä mieltä, että me otetaan kirves käteen ja lähdetään töihin.”*

Yrityksen toimitusjohtaja näkee, että innovaatioilla on ollut suuri merkitys yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan. Tekniikan kehittyessä tuotteiden tarpeet ovat muuttuneet ja uusia kiinnostuneita on löytynyt. Yrityksen on pitänyt elää ajan hengessä ja ymmärtää se, että uutuudet myös vanhenevat melko nopeasti. Se, mikä on ollut eilen kannattavaa, ei välttämättä ole sitä enää huomenna. Joku toinen saattaa tehdä erilaisen ratkaisumallin, joka on huomattavasti edullisempi ja ajaa saman asian, mikäli yritys ei pysy muutoshengessä mukana.

Myös palveluinnovaatiolla on toimitusjohtajan mukaan merkitystä kansainvälisessä liiketoiminnassa yleisesti ajatellen. Palvelun merkityksen pitäisi olla toimitusjohtajan mielestä kaikissa yrityksissä pinnalla tällä hetkellä. Tämän päivän taloudellisessa tilanteessa esimerkiksi kodin laitteita on vaikeampi myydä asiakaskunnan käyttäessä vähemmän rahaa. Tällöin vanhojen laitteiden käyttöikää pidennetään. Euroopassa ja Amerikassa tunnetaan ennakkohuolto-sana, mutta Aasiassa se on vieras. Tällöin on tunnettava maaperä, jolla työskennellään. Täällä toimivien konseptien kopiointi ei onnistu, jos kohdemaassa ei tunneta samoja asioita.

Vientiä aloitettaessa tukioorganisaatioiden apu olisi ollut tarpeen, mutta sitä ei osattu hakea systemaattisesti. Etabloiduttaessa Kiinaan ei tukioorganisaatioiden, kuten Fintran tai Finpron palveluksia enää juuri tarvittu. Toimitusjohtaja tosin tuntee useita kyseisissä organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä, mutta kertoo saaneensa omista kokemuksistaan monia apuja kansainväliseen liiketoimintaan. Kun yritys on ollut mukana kansainvälisissä piireissä, on ratkaisuja tehty kokemuksiin perustuen. Lisäksi uusien ihmisten ottaminen yrityksen palvelukseen on tuonut aina lisäosaamista ja uusia verkostoja:

*”Sitten se tulee tietenkin vastaan siinä, että uusia ihmisiä tulee, niin onhan niillä kaikilla omat verkostonsa. Toimihenkilöiden vaihtuvuus silloin tällöin ei*

*ole pahaksi. Sieltä tulee semmoista uutta henkeä, uutta ilmapiiriä, uutta verkostoa ja uutta ajattelutapaa, näin mä sen koen.”*

Myös asiakkaat ovat vieneet Nurmen tunnettuutta eteenpäin ja tuoneet näin lisää asiakkaita. Jos Nurmella ei olisi ollut kansainvälistä toimintamallia, niin asiakas kaskunta Aasiassa ei toimitusjohtajan mukaan suhtautuisi heihin, kuten se nyt suhtautuu. Näin ollen verkostoituminen jopa helpottuu, kun yritys omaa ne ajatukset ja kanavat, joita erityisesti suuryritykset haluavat omata.

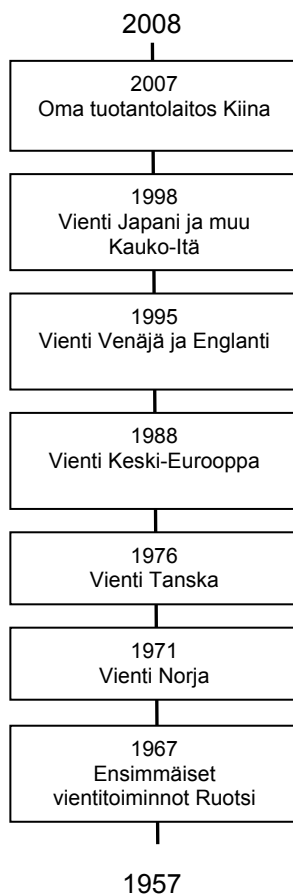
#### **4.2.5 Yrityksen suosittelen kansainvälistymisen tapa**

Toimitusjohtaja on sitä mieltä, että kansainvälisille markkinoille vietävän tuotteen tai palvelun tulee olla sellainen, että joku haluaa sen ostaa. Hänen mukaansa, IT-alaa lukuun ottamatta, on tuote ajettava aina ensin Suomessa sisään. Se kannattaa ensin muokata kotimarkkinoilla kelvolliseksi ja sitten laittaa vientiin. Käyttökokemusten kautta tuotteet kehittyvät ja muokkautuvat ja auttavat lopulta asiakkaan lopputuotteen markkinointia. Edelleen vanhat ja kuluneina pidetyt sanonnat pitävät paikkansa; tuotteen on oltava kilpailukykyinen sekä laadullisesti että toiminnallisesti.

Tärkeää toimitusjohtajan mielestä on asettaa tavoitteet, selvittää yrityksen omistajien halut ja löytää tekemiskykyinen toimitusjohtaja. Lisäksi on mietittävä tarkasti, kenelle kannattaa myydä. Kaikkea ei voi myydä kaikille, sillä se nähdään resurssien väärinkäyttönä. Ulkomaisten kohdemarkkinoiden ostokulttuuria on vaikea muuttaa. Suunnitelmallisuus on merkityksellisessä roolissa yrityksen kansainvälistyessä, vaikka yritys saattaa siltikin epäonnistua. Jopa oman yrityksen perustaminen saattaa kaatua liikaan suunnitelmallisuuteen.

*”Kyllä se on isoissa pörssiyrityksissäkin niin, että kompastuksia voi tulla vaikka on kuinka suunnitelmallista. Olosuhteet muuttuvat. Sen lisäksi poliittiset, palvelut ja aikakaudet ei ole veljiä keskenään, ja jos sitten ottaa kaiken huomioon, niin ei tee mitään, koska niin on varminta, ettei epäonnistu. Se, että osaltaan pelkää epäonnistumisia, liittyy siihen, miksi ihan korkeakoulutetut ihmiset ei halua lähteä tämän tyyppisiin vetohommiin yrityksiin, yrittäjäksi. He näkevät liian selkeästi ja suunnitelmallisesti. Lisäksi he kokevat nähtyään jonkun yrittäjä- elämää, että ei hemmetti, tuohon en ryhdy, mieluummin otan sen palkan jostain muusta.”*

Nurmella ei nähdä, että kansainvälistyminen olisi voinut heidän tuotteillaan ja toiminnallaan tapahtua yhtään nopeammin tai paremmin. Toimitusjohtaja kertoo, että kovinkaan usein hän ei ole joutunut ottamaan tekemisissään takapakkia, sillä strategiassa palaset ovat olleet oikeilla paikoilla. Selviytymiskeinojen etsiminen ja negatiivisten asioiden kääntäminen positiivisiksi ovat vieneet toimintaa eteenpäin.



**Kuvio 12:** Kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen aikajanaalla Nurmi Hydraulics Oy:ssä

## 4.3 Step It Oy – nopea palvelualan kansainvälistyjä

### 4.3.1 Yrityksen taustatiedot

3Step It on vuonna 1997 perustettu kansainvälinen palveluyritys ja osakeyhtiö, jonka päätoimipiste sijaitsee Vantaalla Martinlaaksossa. Yritys on aiemmin toiminut tietotekniikan elinkaaren hallinnan alalla, mutta nykyisin yritys tarjoaa erilaisen irtaimen käyttöomaisuuden elinkaarenhallintapalveluja. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2007 noin 174 miljoonaa euroa ja vuoden 2008 arvioitu liikevaihto tulee olemaan noin 210 miljoonaa euroa. Viennin osuus liikevaihdosta on 15 %. Henkilöstön määrä yrityksessä on noin 140 henkilöä, joista 60 työskentelee ulkomailta. Suomessa yrityksen vientiin liittyvissä tehtävissä työskentelee 10 henkilöä. Kansainvälisestä liiketoiminnasta vastaa yrityksen toimitusjohtaja.

Yrityksen vahva markkina-alue on kotimaa, jossa osaamiskompetenssikeskukseen katsotaan sijaitsevan. Yritys toimii tällä hetkellä Suomen lisäksi 8 maassa; kaikissa Pohjoismaissa, Baltian maissa, Isossa-Britanniassa ja pian myös Venäjällä, ja tarkoituksena on jatkaa kansainvälistymistä ja kasvua uusilla markkina-alueilla sekä kehittää liiketoimintaa jo olemassa olevilla alueilla. Yrityksessä uskotaan vahvasti, että sillä on mahdollisuus jättää merkittävä jälki alansa historiaan. Yritys on kansainvälistymisen alkuvaiheessa täyttänyt pk-yrityksen kriteerit, mutta on sitä tänä päivänä enää henkilöstömääränsä puolesta.

Yrityksen tarjoamat palvelut ovat hyvin asiakaskohtaisesti räätälöityjä. Pääajatuksena on, että palvelua tarjotaan asiakkaille koko elinkaaren ajan, mutta siinä joustetaan tarpeen mukaan. Yritys on kasvanut viimeisten vuosien aikana ja tätä perustellaan osaamisen keskittämällä. Yritys on lähtenyt liikkeelle niche-alueesta elinkaarenhallinnassa, jossa suurille kilpailijoille hallinta on vain yksi tukifunktio. 3Step It:lle elinkaarenhallinta on pääliiketoimintaa ja osaamisen keskittämisen kautta yritys on saavuttanut alallaan edelläkävijyyden.

Yrityksen tärkeimpiä kohderyhmiä ovat yritykset, joilla on esimerkiksi yli 100 tietokonetta käytössään. Asiakkaat ovat suureksi osaksi yhteistyöasiakkaita. Asiakkaiden kanssa tehdään aina yhteistyösopimus, joka on voimassa toistaiseksi. Tällöin yrityksen on tietysti varmistettava, että luvatut asiat pidetään. Tämän hetken suurin yksittäinen asiakas on Isossa-Britanniassa. Jarkko Veijalainen, joka toimii yrityksen hallituksen puheenjohtajana, arvioi että vuoden 2008 loppuun mennessä 3Step It:llä on 1700–1800 sopimusasiakasta.

Veijalainen on 3Step It:n entinen toimitusjohtaja ja on koulutukseltaan yomerkonomi Lohjan Kauppaoppilaitoksesta. Hän on suorittanut MBA-opintoja

Teknisessä korkeakoulussa ja hankkinut kansainvälistä kokemusta vain oman yrityksensä kautta. Hänen mukaansa palvelujen tarjoaminen on suomalaisille vieras asia. Tavallisesti suomalaiset myyvät konkreettisia tuotteita palvelujen sijaan, eivätkä he osaa itse lähteä myymään, vaan odottavat, että heiltä tullaan kysymään tuotteita. Haasteelliseksi 3Step It:n toiminnan tekee juuri palvelujen myyminen, jossa esimerkiksi ei voida antaa asiakkaalle näytekappaleita.

*”Eihän me (suomalaiset) olla palveluihmisiä. Jos menet ravintolaan, niin sanat todennäköisesti ensin kiitos ja tarjoilija ehkä sanoo ole hyvä, vaikka sinä olet asiakas. Palvelu ei ole luonnollinen osa meitä.”*

3Step It on voimakkaasti myyntisuuntautunut yritys, joka on keskittynyt palveluviestin rakentamiseen. Yrityksen tarkoituksena on myydä asiakkaille tunnetta siitä, että jos heidän kanssaan ryhtyy yhteistyöhön, oma toiminta ja työnteko helpottuvat. Tällä tavoin yritys tarjoaa asiakkailleen mielenrauhaa.

Täysin vastaavalla palvelukonseptilla toimivaa yritystä ei ole ollut löydettävissä. Toisaalta taas 3Step It:n kilpailijoita ovat pankkisivonnaiset rahoitusyhtiöt, riippumattomat sisäiset yhtiöt ja laitetoimittajien omat rahoitusyhtiöt. Osa kilpailijoista on samanaikaisesti yrityksen yhteistyökumppaneita, joille tuotetaan palveluja. Esimerkiksi Osuuspankki myy vain 3Step It:n elinkaarenhallintapalvelua avaten yritykselle lisää ovia. Toisena esimerkkinä on Isossa-Britanniassa toimiva HSBC, joka on yksi maailman suurimmista pankeista. Yhteistyö HSBC:n kanssa avaa 3Step It:lle lisää ovia maailmalla. Lisäksi yritys valittiin vuoden parhaaksi palveluyritykseksi Brysselissä järjestetyssä Leasing Life Awards 2008 -gaalassa marraskuussa 2008.

Veijalainen näkee markkinat yrityksen tarjoamille palveluille riittävän suuriksi. Yritys kasvaa nopeammin kuin markkinat, mutta markkinatkin kasvavat. Samalla asiakkaiden tarpeet kehittyvät ja muuttuvat. Suomalaiset ja pohjoismaalaiset ovat vaativia asiakkaita ja käyttäjiä, jos koneita ja laitteita ajatellaan, ja se nähdään 3Step It:llä hyvänä asiana. Täällä on hyvin kehittynyt it-infra ja pankki-infra. Kun niitä kehitetään yhdessä 3Step It:n asiakkaiden kanssa, päästään erinomaisiin tuloksiin yrityksen näkökulmasta. Kotimarkkinat ja Pohjoismaat toimivat yritykselle ikään kuin kehityskenttänä.

*”Pohjoismaissa me kehitetään palvelua ja sitten me viemme osaamista muualle. Tätä kautta olemme edelläkävijä. Joissain meidän yhteistyömaissa käytetään vielä shekkejä.”*

### 4.3.2 Kansainvälistymisen käynnistäminen

3Step It:n kansainvälistyminen käynnistyi 3 vuotta yrityksen perustamisen jälkeen. Yritys lähti kansainvälistymään, koska havaitsi markkinoilla kasvumahdollisuuden. Yrityksessä koettiin, että sen innovaatiolle ja palvelulle oli kysyntää. Toiminnalle ei nähty rajoituksia tai edellytyksiä palvelujen tarjoamiselle vain kotimaassa. 3Step It pystyi kasvamaan kansainvälisesti suomalaisten asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa, joilla saattoi olla tytäryhtiö tai vastaava ulkomailla. Tällöin 3Step It:ssä piti väistämättä miettiä, miten kyseisiä tytäryhtiöitä voidaan palvella.

Palvelun tarjoaminen oli kuitenkin selkeästi niin uutta ja erilaista, että kukaan ei tullut palveluja pyytämään. Niitä piti markkinoida ja myydä itse. Yrityksellä ei voida sanoa olevan tuotetta, joka on esimerkiksi teknisesti niin houkutteleva, että kaikki olisivat tulleet sitä pyytämään.

Vuonna 1999 päätös kansainvälistymisestä tehtiin, ja vuonna 2000 se toteutettiin. Samalla yrityksessä tehtiin päätös siitä, että siellä halutaan kasvaa. Tähän mennessä 3Step It:llä oli kuitenkin jo normaali yritystarina takanaan. Siinä kaksi kaverusta perustivat yrityksen, ottivat lainaa ja päättivät, että jos rahat menevät eikä sitä mistään tule, he nöyryvät ja palaavat muille töihin. Vuonna 1998 he totesivat selvinneensä ensimmäisestä sudenkuopasta ja päättivät jatkaa tehden viiden vuoden toimintasuunnitelman. Vuonna 1999 yrityksen havaittiin kasvavan melko hyvin ja lopulta yritykseen otettiin keväällä 2000 pääomasijoittaja Ruotsista.

*”Me oltiin Ahvenanmaalla ja ajatukset kasvoivat. Sitten me teimme sellaisen työnjaon, että kollegani Marko huolehtii päivittäisestä bisneksestä ja mä teen liiketoimintasuunnitelman. Ensimmäinen kunnollinen liiketoimintasuunnitelma tehtiin yhdessä yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa. Kyseisellä suunnitelmalla haimme pääomasijoittajaa. Ajattelimme, että osaamme liiketoiminnan Suomessa ja mietimme, mihin tarvitsemme apua? No, tietysti kansainvälistymiseen. Pääomasijoittaja otettiin mukaan keväällä 2000 Ruotsista. Ajattelimme, että Ruotsi olisi normaali etenemispolku ja suhteellisen tuttu maa. Pääomasijoittajan mukana meille tuli hallitukseen uutta osaamista.”*

Päämääräksi kansainvälistymisen aloitusvaiheessa 3Step It määritteli selviytymisen. Tällä hetkellä tavoitteena on olla vuoteen 2015 mennessä laajasti kansainvälinen yhtiö, joka työllistää noin 500 henkeä ja saavuttaa miljardin euron liikevaihdon.

3Step It:n kansainvälistyminen on ollut Veijalaisen mukaan suunnitelmallista ja harkittua. Kun pääomasijoittaja Ruotsista tuli yritykseen sisään, sitouduttiin kansainvälistymiseen vahvasti. Pääomasijoittajat lähtevät mukaan yritystoimintaan vain, kun yrityksen tahtotilana on selkeästi kasvu ja kansainvälistyminen. Pääomasijoittajan mukaantulo vähensi myös yrittäjäriskiä.

Ensimmäiseksi 3 step It kansainvälistyi Ruotsiin. Sen jälkeen tulivat Eesti ja muut Pohjoismaat sekä muut Baltian maat. Lopulta kohdemarkkina-alueiksi tulivat Iso-Britannia ja uusimpana kohteena on Venäjä. Aluevalintojen perusteena oli perinteisiä asioita, kuten maantieteellinen ja kulttuurillinen läheisyys Ruotsin ja Pohjoismaiden kohdalla. Eestissä yrityksellä oli puolestaan paljon suomalaisia ja pohjoismaalaisia asiakkaita, jotka pyysivät 3Step It:n palveluja. Eestin kautta kohdemarkkinoiksi tulivat muut Baltian maat. Isoon-Britanniaan meno ei kuulunut yrityksen strategiaan mutta johto tapasi henkilön, joka sai sen vakuuttuneeksi onnistumisesta myös siellä. Venäjään meno on ollut strategisesti suunniteltua ja tavoitteena on onnistua paikassa, jossa muut eivät vielä ole onnistuneet. Suuri merkitys kohdemarkkinoiden valinnalle on ollut oikeanlaisten ihmisten löytämisellä, jotka ovat ottaneet markkinat hoitaakseen. Kaikki maat, joihin 3Step It on kohdistanut toimintaa, ovat edelleen kohdemarkkina-alueita.

Kohdemarkkinoista on kerätty vähäisesti tietoa ennen niille menoa. 3Step It on tehnyt yhteistyötä Finpron kanssa Venäjän ja Ison-Britannian tutkimisen osalta. Kaikki valinnat eivät ole menneet täysin kohdalleen eikä tutkimusten tekeminen ole ollut kovinkaan akateemista. Tärkeimpänä markkina-alueena 3Step It:n hallituksen puheenjohtaja pitää Suomea ja sen jälkeen Baltiaa lukuun ottamatta muita yrityksen kohdemarkkinoita.

Operaatiomuotona yrityksen ulkomaisilla markkina-alueina on oma, paikallinen yhtiö. Periaatteessa toiminnan voisi myös määritellä vienniksi, sillä yritys vie palvelukonseptiaan ulkomaille. Agentteja tai yhteistyökumppaneja yrityksellä ei ole kansainvälisessä liiketoiminnassa mukana. Kaikki muut tytäryhtiöt ovat 100-prosenttisesti 3Step It:n omistamia, lukuun ottamatta Ison-Britannian yhteisyritystä, jossa omistus jakautuu niin, että 3Step it omistaa yhtiöstä 58 % ja paikalliset toimijat 42 %. Uskaliaan operaatiomuodon valinnan perusteena toimii usko sen onnistumiseen. Se on ajan kanssa havaittu sopivaksi toimintamalliksi. Myös muita operaatiomuotoja on yritykselle ehdotettu mutta se on toistaiseksi sitoutunut omien yhtiöiden kautta toimimiseen.



### 4.3.3 Kansainvälistymisen kehitys

Kun 3Step It aloitti kansainvälistymisen Ruotsiin pääomasijoittajan avustamana, oli ajatuksena, että samaa palvelukonseptia kopioidaan kohdemarkkinoille. Sama toimintatapa ei kuitenkaan menestynyt Ruotsissa ja yritys päätyi tekemään syvemmän analyysin omasta toimintamallistaan. Lisäksi kohdemarkkinoita tutkittiin ja havaittiin, että siellä olevat toimintatavat poikkeavat kotimaisista tavoista. Tällä välillä yritys kuitenkin ehti jo laajentaa toimintaansa Tanskaan ja Norjaan havaiten näissä maissa saman ongelman. Tämä johti yrityksen kasvuhanojen hetkelliseen sulkemiseen vuosina 2003–2004 ja voimakkaaseen tuotekehitykseen. Sen tuloksena yritys onnistui toimimaan kohdemarkkinoillaan paikallisten tarpeiden mukaan ja lähti vahvaan kasvuun vuonna 2006. Tämän hetkisenä tavoitteena on toimia vuonna 2009 muutamassa uudessa Euroopan maassa.

*”Eli kun Ruotsissa oltiin pisteessä a ja siitä siirryttiin pisteeseen b, niin niillä oli jo oma tapa tehdä se. Meidän tuomaa tapaa voisi kuvata niin, että jos niillä oli Toyota, niin me tuotiin Volvo. Se ero ei kuitenkaan ollut riittävän iso. Näin ollen me tultiin takaisin kotimaahan ja kehitettiin palvelua. Kun me menttiin Ruotsiin uudelleen, niin emme vieneet enää Volvoa vaan Ferrarin.”*

Suurimpana esteenä kansainvälistymiselle 3Step It:n hallituksen puheenjohtaja näkee oikeanlaisen henkilöstön löytymisen. Kun yritys on päättänyt rakentaa myyntiyhtiön ulkomaille, on ollut tarpeen löytää juuri oikeat henkilöt paikallisesti asioita hoitamaan. Ei ole riittänyt, että konsepti on hyvä, sillä se ei myy itseksensä. Henkilöstö on myös vaihtunut, jos asiat eivät ole hoituneet toivotulla tavalla. Vaikka 3Step It:n toiminta olisi kuinka globaalia tahansa, on sillä tarve käyttää nimenomaan paikallisia toimijoita ulkomaan myyntiyhtiöissään. Jos paikallista väkeä ei ole saatavilla, ei yrityksellä välttämättä ole mahdollisuutta toimia kyseisillä markkinoilla.

Rahoitusongelmia 3Step It ei ole kohdannut niin paljon kuin perinteisesti kansainvälistyvät yritykset yleensä. 3Step It:n konsepti on todettu toimivaksi ja näin ollen rahoitusta toiminnalle on tullut. Lisäksi yritys on koko toimintansa ajan tehnyt tuottoa, mikä on auttanut viemään toimintaa eteenpäin.

#### **4.3.4 Kansainvälistymisen esteet, edistäjät ja erityiset menestystekijät**

Kansainvälistymisessä 3Step It havaitsi oikeanlaisen henkilöstön löytymisen lisäksi taloudelliset riskit ja ajankäytön, jota ei Veijalaisen mukaan aina ymmärrettä mitata. Riskit liittyvät läheisesti resursseihin, mutta myös osaamiseen. Yrityksessä on pitänyt tietää, miten osaamista kohdistetaan ja mihin. Osaava ja luova henkilöstö sekä oikeanlaiset resurssit ovat ratkaisevassa roolissa, kun lähdetään kansainvälistymään:

*”Tiedän, että meillä on kourallinen luovia kavereita. Jos mä nyt sanoisin niille, että menette lappiin kuukaudeksi lomalle, niin siellä syntyisi uusia ajatuksia. Palatessaan takaisin niillä olisi varmasti uusi bisnesidea. Eli oikeanlaiset henkilöt ratkaisevat paljon, kun on kyse menestymisestä.”*

3Step It:n menestystekijöinä voidaan pitää merkityksellistä tuotetta tai palvelua ja sitä, että konsepti on toimiva. Sen jälkeen tulevat oikeanlaisten avainhenkilöiden löytäminen ja yhteistyökumppanien kanssa toimiminen onnistuneesti. Uutena toimintamallina on tällä hetkellä kansainvälistyä yhteistyökumppaneiden kanssa. Aikaisemmin yrityksessä ajateltiin, että yksin on hyvä ja helppo toimia ja mennä uusille markkinoille. Siellä kuitenkin havaittiin, että tätä kautta kasvaminen on erittäin pitkä polku. Tärkeää on tällä hetkellä lisätä tunnettuutta kansainvälisillä markkinoilla, ja se onnistuu löytämällä oikeanlaisia yhteistyökumppaneita kyseisiltä alueilta. Kun ovia on tarpeeksi auki, on mahdollista paneutua varsinaiseen myyntityöhön. Strategista yhteistyötä 3Step It toteuttaa myös esimerkiksi tuotekehityksen puolella liittyen tietoturvaan. Yrityksen voidaan sanoa olevan itsessään palveluinnovaatio.

3Step It on kokenut jo pelkän yritystoiminnan aloittamisen ja siinä kehittymisen hankalaksi Suomessa. Täällä on useita tukiorganisaatioita, jotka omien puheidensa mukaan kannustavat yrittäjiä, mutta todellisuudessa toiminta on hankalaa ja monimutkaista. Kun 3Step It aloitti toimintansa, ei se tiennyt, mistä hakea tukea.

*”Kun me lähdimme kansainvälistymään, niin emme osanneet hakea apua. Me oltiin ihan tavallisia yrittäjiä, jotka sitten vaan lähti tekemään. Siinä vaiheessa kun me ymmärrettiin, että meillä oli kansainvälisestäkin toimiva liike-toimintamalli, me haettiin ensimmäisen kerran tukea. Meidän liikevaihto oli kuitenkin jo yli 40 miljoonaa euroa, jonka vuoksi meille todettiin, että meidän yritys on liian iso. Eikä me saatu tukea.”*

Vuonna 2006 3Step It työllisti henkilön, jolla oli yrityksiä tukevista tahoista kokemusta. Kyseinen henkilö hallitsi vaadittavien asiapapereiden täyttämisen, ja sen seurauksena yritys on saanut ensimmäisen kerran tukea toiminnalleen Tekesiltä. Sen saaminen kuitenkin vaati osaavan ja tietoa omaavan henkilön, joka ymmärsi, mistä oli kyse. Yrityksen perustajilla ja muilla työntekijöillä ei ollut tarvittavaa tietoa eikä osaamista, ja lopulta ei ollut aikaa tutkia asiaa. Tähän mennessä 3Step It on tehnyt yhteistyötä niin Tekesin kuin Finpronkin kanssa ja kokemukset ovat olleet positiivisia.

*”Väittäisin, että kovinkaan moni yrittäjä ei tiedä mistä ja millaista tukea tai apua voisi hakea. Tietoa on ja paikkoja on, mistä voisi hakea, mutta niistä ei tiedä. Enkä usko, että kouluissa opetetaan niistä. Kun käynnistää yritystoimintaa ja kansainvälistymistä, ei myöskään ole päällimmäisenä mielessä se, että mistä kaikkialta voi hakea tukea. Kyllä yritystoiminta perustuu siihen, että sitä vain lähtee liikkeelle ja uskoo pärjäävänsä ilman tukia.”*

Veijalainen kokee, että verkostoitumisella on ollut merkitystä yrityksen kansainvälistymiselle, kun ajatellaan yhteistyökumppaneita. Heidän kautta avautuu lisää ovia ja mahdollisuuksia laajentaa toimintaa. 3Step It on kuitenkin joutunut itse lähtemään myymään palvelukonseptiaan eikä heiltä olla tultu sitä kysymään. Näin ollen yritys on omalla työllään rakentanut verkostoa, joka on laajentunut matkan varrella. Kun edessä on ollut valintatilanne, on 3Step It pyrkinyt menemään sinne, missä suuret toimijat ovat. Yrityksen kasvun mahdollisuudet näyttäisivät olevan hyvät kansainvälisillä markkinoilla.

#### **4.3.5 Yrityksen suosittelen kansainvälistymisen tapa**

3Step It:n hallituksen puheenjohtaja näkee kansainvälistymisen asiana, joka on täysin riippuvainen omistajan strategiasta ja tahtotilasta. Omistajat kertovat, millaista toimintaa haluavat ja valitsevat sen jälkeen yritykselle hallituksen. Hallituksen tulee toteuttaa omistajastrategiaa, oli se sitten mikä tahansa. Yhtiöt ovat erilaisia, eikä niille voi määritellä yhtä sopivaa kansainvälistymismallia. 3Step It kasvoi voimakkaasti ensin kotimarkkinoilla kolmen vuoden ajan ja loi sen jälkeen tahtotilan kansainvälisestä toimijasta. Kun siihen tahtotilaan sitoutuu, on valmis ottamaan riskejä. Kasvua ei myöskään 3Step It:n kohdalla olisi syntynyt ilman riskejä.

Yrityksessä mietitään kerran vuodessa tahtotilaa ja sitä, mitä halutaan tulevaisuudessa tehdä. Tämän hetkinen strategia luokitellaan kannattavaksi kasvuksi.

Toimintamallin valinta on hyvin yrityskohtaista ja Veijalaisen näkemyksen mukaan usean sukupolven omistama perheyritys arvioi tilanteet varmasti eri tavoin. Riskinottohalu saattaa tällaisessa yrityksessä olla heikompi ja pitkäjänteisyyttä sekä hidasta kasvua arvostetaan. Yleispätevää neuvoa kasvulle on mahdotonta antaa. Yrityksessä tulee päättää, onko yleensä halua kasvaa.

3Step It:n osaaminen on lähtöisin sen perustajien työkokemuksesta rahoitusyhtiössä ja kansainvälisessä IT-alan yrityksessä. Tätä kautta omistajien osaaminen on kehittynyt, ja tieto ja taito on osattu yhdistää uudeksi palvelukonseptiksi. Kun yritys tässä onnistui, oli tärkeää määritellä tahtotila. Yrityksen johto on kiinnostunut ja innostunut tekemästään työstä.

Uusia kohdemarkkinoita tutkitaan koko ajan ja niitä harkitaan tapauskohtaisesti. 3Step It haluaa olla toimipisteissä ohjaava toimija, ja sen vuoksi yrityksen on mietittävä, käynnistääkö toiminta uudella alueella yhteistyössä paikallisen tahon kanssa vaiko ei. Yleensä toimintamalli ratkeaa rekrytoinnin yhteydessä. Suunnitelmallisuudesta ja analysoimisesta kansainvälistyttäessä on hyötyä, mutta käytännön toteutus on Veijalaisen mukaan täysin eri asia.

3Step It olisi kaivannut yrityksenä tukea kansainvälistymisen alkuvaiheissa. Tietoa olisi kaivattu siitä, mistä tukea voi hakea ja kuka osaisi kertoa, miten palvelut kansainvälistetään. Yrityksessä etsittiin toista palveluyritystä, joka oli kansainvälistynyt, mutta sellaista ei löytynyt. Finpron kanssa 3Step It teki jonkin verran tutkimuksia, mutta todellista apua siihen, miten saa ensimmäiset kaupat tai asiakkaat hankittua, ei löytynyt.

*”Jos yrittää rakentaa erittäin akateemisen suunnitelman kansainvälistymiselle, joka sisältää esimerkiksi kaikki potentiaaliset markkinat, niin niitä tutkimuksia voi näpertää iät ja ajat, eikä vastaavaa hyötyä välttämättä saa. Otetaan esimerkiksi Ruotsi. Jos menee sinne sanomaan, että on Suomessa iso tekijä, niin ei se hetkauta niitä yhtään. Siellä kysytään, että ketkä ovat paikallisia asiakkaitasi? Tukiorganisaatioiden olisi sen vuoksi tärkeää avustaa kansainvälistyvää yritystä ensimmäisten asiakaskontaktien saavuttamisessa.”*

Tarvetta olisi ollut taholle, joka auttaa hankkimaan potentiaalisia myyntitahoja ja avaamaan käytännön ovia. Oikean kaupan mahdollisuuteen tai jopa kaupan tekoon ei ollut apua tai tukea saatavilla.



*Kuvio 13: Kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen aikajanalla 3Step It Oy:ssä.*

## 4.4 Nglass Oy – Kansainvälistymistä käynnistävä, teollinen high-design-yritys

### 4.4.1 Yrityksen taustatiedot

Nglass on vuonna 2006 perustettu sisustuslasilaattoja ja arkkitehtuurisia lasielementtejä valmistava yritys, joka hyödyntää lasin pinnoitteen valmistamisessa nanoteknologiaa. Yritys sijaitsee Nummelassa Länsi-Uudenmaan yritys-hautomon tiloissa. Yritys on osakeyhtiö ja sen liikevaihto vuonna 2007 oli 75 000 euroa. Yritys on käynnistämässä kansainvälistä liiketoimintaa ja arvioi aloittavansa kansainvälisen liiketoiminnan vuoden 2009 aikana. Yritys työllistää tällä hetkellä kolme henkilöä, ja se voidaan sekä henkilöstön määrän että liikevaihdon koon perusteella luokitella pk-yritykseksi.

Yrityksellä on kilpailijoita sekä kotimaassa että ulkomailla. Kilpailijat on kuitenkin rajattu tuoteryhmien mukaan. Esimerkiksi lasilaattoja ei valmista Pohjoismaissa mikään muu yritys Nglassin lisäksi. Muillekaan yrityksen tuotteille ei ole suora-

naisia kilpailijoita, jos tuotteiden valmistustapaa ajatellaan. Lähimmät kilpailijat ovat niitä yrityksiä, jotka tarjoavat saman asian ajavia tuotteita. Tuotteiden materiaali ei välttämättä ole lainkaan lasia, mutta on tarkoitettu samaan käyttötarkoitukseen.

*”Olisi väärin sanoa, ettei olisi kilpailua, mutta kilpailevat tuotteet ovat pääasiassa eri materiaaleista. Ensin pitää päästä tunnetuksi oikeissa piireissä, että edes pääsee kilpailemaan vaihtoehtoisten materiaalien kanssa. Se on vähän niin kuin sinulla olisi paljon kiviä kädessäsi. Jos otat yhden kiven pois niin heti siirtyy toinen tilalle. Tyhjiä koloja ei ole, pitää vaan hypätä mukaan ja yrittää raivata oma paikkansa muiden joukossa”*

Yrityksen toimitusjohtaja Jussi Wright vastaa toistaiseksi kansainvälistymiseen liittyvistä asioista. Viennin määrää yrityksen liikevaihdosta ei vielä tässä vaiheessa voida määritellä. Vientiä kuitenkin tapahtuu jo pienimuotoisesti Nunnauunin tuotteiden kautta. Nunnauunin uunimalleissa on mahdollisuus käyttää Nglassin lasilaattoja. Vienti ja kasvaminen ulos kotimarkkinoilta ovat kuitenkin yrityksen selkeänä tavoitteena vuoden 2009 aikana. Tavoitteena on myös kasvaa johtavien valmistajien joukkoon omalla alalla. Yritys on lähettänyt tuotenäytteitä ulkomaille, ja tällä hetkellä suunnitteilla on rakennuskohde Kiinassa, jossa Nglassin tuotteita käytetään.

Toimitusjohtaja on koulutukseltaan keramiikka- ja lasialan artemi. Kansainvälisiä opintoja hän ei ole suorittanut. Tällä hetkellä toimitusjohtaja on tuotekehittäjän koulutuksessa työn ohessa. Hän on myös suorittanut projektisuunnittelijan ja markkinointi-instituutin liiketaloudellisia opintoja. Kansainvälistä työkokemusta toimitusjohtajalla ei ole.

Yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ovat arkkitehdit, vaikka he eivät Nglassin tuotteita suoranaisesti ostakaan. Arkkitehdit kuitenkin määrittelevät ja valitsevat suunnittelemissaan ja valmistamissaan kohteissa käytettävät materiaalit. Varsinainen ostaja ei välttämättä ole Nglassin kohdalla kiinnostavin. Toisena asiakasryhmänä ovat kuluttajat, jotka ostavat liikkeiden kautta. Jakelukanavat poikkeavat toisistaan vahvasti eikä vielä voida määrittää, kumpi asiakasryhmä tulee olemaan merkittävämmässä roolissa.

Yrityksen lasituotteiden markkinoiden nähdään olevan kasvussa. Asiakkaiden, erityisesti arkkitehtien tarpeet saattavat muuttua nopeastikin, sillä he haluavat aina erottua muista ja tehdä jotain erilaista. Asiakkaat etsivät alan uusimpia tuotteita, mutta toisaalta vaativat myös sertifiointit tuotteille, jotta niitä on turvallista käyttää. Nglassin tuotteet ovat kalliimman laatuluokan tuotteita eivätkä bulkki-

tuotteita eli irtotavaraa, ja silloin tuotteiden on oltava jollain tavalla erilaisia ja huomiota herättäviä. Teknologian muutosnopeus ei perinteisesti ole ollut nopeaa lasinvalmistuksessa, vaan valmistus on perinteistä.

*”Yritämme tietysti keksiä koko ajan uutta. Miten tehdä ja miten vanhoja tapoja voitaisi hyödyntää paremmin, taikka uudella tavalla. Etsimme aktiivisesti uusia tapoja tehdä lasituotteita. Perinteisesti tällä segmentillä tuoteinovointi ei ole ollut nopeaa. Samoja tuotteita on tehty samoilla tekniikoilla iät ja päivät, eikä siinä ole tapahtunut kauheasti muutoksia.”*

#### **4.4.2 Kansainvälistymisen käynnistäminen**

Nglassin on tarkoitus aloittaa kansainvälinen liiketoiminta vuonna 2009 eli kolme vuotta yrityksen perustamisen jälkeen. Syyt kansainvälistymiselle ovat kotimarkkinoiden pienuus ja rajallisuus. Nglassin toimitusjohtaja kokee, että tiettyjä tuotteita kannattaa lähteä pidemmällä tähtäimellä suunnittelemaan, vasta kun yrityksellä on kotimarkkinoita laajemmat markkinat. Tätä kautta kansainvälistyminen tapahtuu tavallaan automaattisesti.

Suomen ulkopuolelta on tullut kyselyjä Nglassin tuotteille, ja Nunnauuni vie tuotteita jossain määrin jo nyt Keski-Eurooppaan, esimerkiksi Sveitsiin ja Saksaan. Nunnauunin lisäksi muita ostavia yrityksiä Nglassilla ei tällä hetkellä ole. Yritys kuitenkin hakee parhaillaan tukijalaksi toista ja ehkä myös kolmatta välillistä toimijaa, joka joko kotimaassa tai ulkomailla välittäisi yrityksen tuotteita eteenpäin.

Yritys suunnittelee ja kehittää parhaillaan toimintatapojaan, jotta edellytykset kansainväliselle liiketoiminnalle toteutuisivat. Kansainvälisen liiketoiminnan tavoitteet ovat taloudellisia ja yrityksessä nähdään, että toiminnan kannattavuus on perusajatuksena. Tavoitteena on saavuttaa myös bränditunnettuutta omassa tuotesegmentissä ja olla ensimmäinen nimi, joka tulee tuotteista mieleen. Kasvun nähdään olevan tavallaan välttämätöntä, jotta tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista.

Yrityksen perustamisesta saakka on toimitusjohtajalle ollut selvää, että tuotteilla lähdetään kansainvälisille markkinoille. Edellytyksenä on tietysti tuotteiden toimivuus ja kokeilun onnistuminen kotimarkkinoilla. Yritys on osallisena Tekesin tuotekehityshankkeessa, joka on vuoden pituinen ja sisältää kansainvälistymissuunnitelmat sekä edellytyksien luomisen kansainvälisillä markkinoilla toimimiselle. Hankkeessa toisin sanoen kehitetään tuotetta, brändätään sitä ja selvitetään mahdollisia markkinoita.

Nglassin toimitusjohtaja on sitä mieltä, että kohdemarkkinatutkimusta tullaan tekemään. Tekesin hankkeen myötä yrityksellä pitäisi olla valmiudet toteuttaa tutkimuksia ja havaita niiden kautta kannattaako tietyille markkina-alueelle lähteä.

*”Tekes-hanke on sellainen rajapyykki, että jos kaikki näyttää peukkuja alas, niin pitää miettiä mitä tehdään. Mutta voi tietysti olla, että jatketaan silti vaikka väkisin. Tarkoitus on kuitenkin tässä vaiheessa katsoa tilannetta, ennen kuin mennään tekemään isompia kuluja.”*

Kansainvälistymisen käynnistymiselle Nglassissa koetaan merkittäväksi tekijäksi tilausten määrän sekä kotimaisen tai ulkomaisen yhteistyökumppanin olemassaolon, jonka kautta tuotteet ikään kuin automaattisesti lähtisivät ulkomaille. Kansainvälisillä markkinoilla nähdään olevan merkittävä markkinapotentiaali yrityksen tuotteille. Esitutkimukset ovat osoittaneet Nglassille, että oikeilla toimenpiteillä markkinoista olisi mahdollista saada merkittävä siivu.

Potentiaalisina kohdemarkkina-alueina yrityksessä nähdään Venäjällä Moskova ja Pietari sekä Arabiemiraateissa Dubai. Ne ovat toimitusjohtajan mukaan itsessään niin suuria rakennustyömaita, että mahdollisuuksia on runsaasti. Sekä Venäjällä että Dubaissa neuvotellaan jo yhteistyöstä Nglassin kanssa.

Esimerkiksi Tekesin tarjoama tuki on ollut lähinnä rahallista lainaa. Kaikki muu Nglassin on pitänyt ja pitää tehdä itse liittyen kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämiseen. Käynnistäminen on lähtenyt liikkeelle alustavasta projektisuunnitelmasta ja kun se on Tekesillä hyväksytty, on yrityksessä lähdetty tekemään tarkennettua toimintasuunnitelmaa.

Tulevaisuudessa Nglassin toimitusjohtaja toivoo, että tuotteita viedään kansainvälisille markkinoille joko agentin tai muun yhteistyökumppanin kautta. Tärkeää olisi tuntea sellainen taho, joka avaa ovia markkinoille ja tuntee itse tai toimii kohdemarkkinoilla. Dubaihin yrityksellä on jo muutamia kontakteja suomalaisyritysten kautta, jotka jo toimivat kyseisellä markkina-alueella.

#### **4.4.3 Kansainvälistymisen kehitys**

Nglassin toimitusjohtaja kokee, että yrityksen kansainvälistyminen etenee tietyllä tavalla portaittain. Yritys on nuori ja tuotekehitys on käynnissä. Kun tuotekehityksen kautta saadaan ulos uusia tuotteita, jotka toimivat täysin kansainvälisesti, nousee liiketoiminnan potentiaali uusilla markkinoilla. Erikoistuminen on tärkeää.



Leveällä segmentillä ei välttämättä olisi mahdollisuuksia menestyä kansainvälisillä markkinoilla.

*”Mekin olemme käyneet läpi sellaisia tuotekehitysvaiheita, jolloin on näyttänyt siltä, että homma ei nyt toimi. Tulee virheitä ja tekemistä pitää kehittää kokonaan uudelleen. Tai jos jatkaa, niin koko homma ei toimi. Ja sitten on taas löydetty jokin vaihtoehtonen raaka-aine tai materiaali, jonka jälkeen onkin taas näyttänyt että ok, tää voi sittenkin toimia.”*

Ainakin osassa tuotteita yrityksen on huomioitava kohdemaan erityistarpeet ja säännökset rakennusmääräyksistä ja lainsäädännöstä lähtien. Toiminta niiden mukaan on selvitettävä joko itse tai paikallisen osaajan, kuten agentin kautta. Yrityksen tuotteet eivät kuitenkaan ole niin sanotusti ”rajoitettuja” eli niitä on mahdollista käyttää missä maassa tahansa. Sen vuoksi ei ole syytä rajoittaa kohdemarkkinoita tuotteen käyttöominaisuuksien perusteella. Nglass tulee tavoittelemaan muitakin kohtemaita Venäjän ja Dubain lisäksi. Näissä kahdessa nähdään kuitenkin alkuvaiheessa erityisen suuri potentiaali kiteytyneenä pienille alueille.

#### **4.4.4 Kansainvälistymisen esteet, edistäjät ja erityiset menestystekijät**

Tavanomaisimpana esteenä Nglassin kansainvälistymiselle nähdään rahalliset resurssit. Ilman taloudellisia varoja ei kansainvälistä liiketoimintaa ole mahdollista eikä sitä kannata aloittaa. Raha vaikuttaa myös muihin yrityksen resursseihin ja kansainvälistymisen nopeuteen. Rahasta on kiinni myös se, kuinka paljon väkeä yritykseen voidaan palkata ja tehdä se tulorahoituksella, lainarahoituksella vai ulkopuolisella tuella. Lisäksi tuotekehityksessä tapahtuvat muutokset ja mahdollisuudet sekä tekniset ongelmat saattavat hidastaa kansainvälistymistä. Yrityksessä tiedostetaan myös rahallisten resurssien toinen puoli. Voi käydä niinkin, että vaikka tuotekehitykseen ja yrityksen toimintaan panostettaisiin kuinka suurilla rahamäärillä tahansa, se ei välttämättä riitä. Rahalliset resurssit edistävät ja nopeuttavat toimintaa mutta onnistumista kansainvälisillä markkinoilla rahakaan ei takaa.

*”Raha vaikuttaa kansainvälistymisen nopeuteen mutta ei se pelkästään auta. Jos näyttää siltä, ettei tuotteelle kertakaikkiaan ole kysyntää, sitä ei saada valmistettua riittävästi, tai se ei ole hintarakenteeltaan oikea, niin ei siinä rahakaan auta. Mutta nämä pullonkaulat pitääkin selvittää.”*

Nglassilla on mahdollisuudet menestyä kansainvälisillä markkinoilla innovatiivisen tuotteen avulla. Tuotteet poikkeavat valmistustavaltaan muista vastaavista, ja kun tuotteet ovat huolella valmistettuja, on erottautumisella ja erilaisuudella mahdollista menestyä. Pitkällä tähtäimellä yrityksessä pyritään perinteisestä poikkeavaan muotoiluun ja visuaalisuuteen, mutta myös siihen perinteiseen toteutustapaan, että tuotteet ovat toiminnallisia. Tavoitteena on luoda älykkäämpiä materiaaleja, joissa on toiminnallisuus mukana. Älykkäät materiaalit ovat tässä tapauksessa esimerkiksi itse puhdistuvia, keräävät aurinkoenergiaa tai niiden väriä voidaan muuttaa. Tämä tuo lisäarvoa tuotteen ulkoisen houkuttelevuuden ja kauneuden lisäksi.

Nglassin kansainvälistymistä ovat edistäneet jossain määrin myös tukiorganisaatiot kuten Tekes, Finpro ja Fintra. Finpron kautta Nglass on esimerkiksi pääsemässä mukaan Suomen maailmannäyttelypaviljonkiin Shanghaihin vuonna 2010. Yrityksessä ei kuitenkaan koeta, että tukiorganisaatioista olisi yrittäjille selkeää hyötyä, kuin ne antavat julkisuudessa ymmärtää. Tukiorganisaatioiden toiminta nähdään ei-toimivana ja hajanaisena yhteistyönä.

Jopa organisaatioiden löytäminen ja sieltä avun saaminen nähdään erityisen hankalana. Tuen hakeminen on ollut Nglassille hankalaa ja aivan liian monimutkaista verrattuna siihen, minkälainen käsitys palvelujen toimivuudesta on alun perin saatu. Toimitusjohtajalla oli kuitenkin jo valmiiksi tietoa tukea tarjoavien tahojen olemassaolosta. Tietoa hän oli saanut edellisestä työpaikastaan ja siellä toteutettujen hankkeiden kautta. Hän kokeekin omaavansa mahdollisesti paremmat valmiudet lähteä hakemaan tukea kuin mitä yrittäjillä yleensä on.

Yhteistyökumppaneilla on Nglassin kansainvälistymisessä runsaasti merkitystä. Heidän kauttaan vienti ulkomailla olisi helpompaa, erityisesti jos yhteistyökumppani olisi paikallisesti ulkomaisilla kohdemarkkinoilla toimiva. Myös verkostoituminen tapahtuu kuin itsestään yhteistyökumppaneiden jo olemassa olevien verkostojen kautta. Yhteistyökumppanin toimialasta riippuu, millaista taitoa tai osaamista heiltä haetaan Nglassin toiminnan tukemiseksi. Verkostoituminen yrityksen kansainvälistymisessä on välttämätöntä yrityksen toimitusjohtajan näkökulmasta.

*”Sitä on tehty 6000 vuotta. Siitä asti kun ensimmäistä perunaa alettiin kauppaamaan kaverin kaverille. Sehän on itsestään selvää. Verkostohan alkaa syntymään heti, kun joku ostaa yhdeltä yhtä ja toiselta toista. Sitä nyt vaan on alettu sanomaan verkostoitumiseksi. Aina se on ollut tärkeää - välttämätöntä.”*

#### **4.4.5 Yrityksen suosittelema kansainvälistymisen tapa**

Nglassin toimitusjohtajan silmissä kansainvälistymisessä täytyy lähteä siitä, että kasvun mahdollisuudet näyttävät hyviltä. Jos näin ei ole, ei kansainvälisille markkinoille kannata lähteä. Suunnitelmallisuudella on hänen mielestään merkitystä, kun kansainvälistä liiketoimintaa käynnistetään. Toisaalta taas moni asia on tai voi olla tuurista kiinni. Toimitusjohtaja toteaaakin, että yritykset lähtevät usein kansainvälisille markkinoille myymään itsestään ilmaantuneen ulkomaisen kontaktin kautta. Toita jokainen yritys joutuu tekemään onnistuakseen kansainvälisillä markkinoilla, mutta joissakin tilanteissa asiakkaita vain tulee ”puun takaa” ja kasvaminen käynnistyy ikään kuin itsestään. Tällöin toiminta perustuu enemmänkin vetotekijöihin kuin yrityksen omiin suunnitelmallisiin yhteydenottoihin, kanavien hakemiseen ja kansainvälisen tilan todelliseen rakentamiseen.

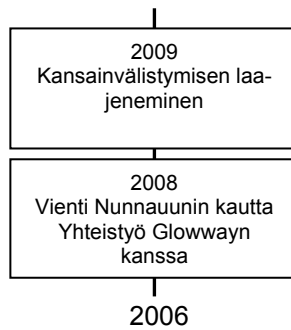
Nglass on yrityksenä joutunut kohtaamaan riskien huomattavaa kasvua kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämisvaiheessa. Tiedonkeruun merkitys on kasvanut, kuten myös tiedon laadun ja oikeellisuuden merkitys. Kotimarkkinoilla yrityksen on vielä mahdollista korjata virheitään ja jatkaa toimintaa normaalisti mutta ulkomailla tehdyt virheet tulevat kalliiksi. Tarkat tutkimukset, testaukset ja vakuutukset pitää hallita, jotta riskien toteutuminen olisi mahdollisimman vähäistä.

Tukiorganisaatioiden pitäisi tarjota yrityksille enemmän konkreettista apua. Tällä Nglassin toimitusjohtaja tarkoittaa konkreettisia neuvoja tai rahaa. Jos organisaatio ei näistä kumpaakaan tarjoa, ei siitä ole kansainvälistymistä käynnistävälle yritykselle mitään hyötyä. Toimitusjohtajan omien kokemusten mukaan kokoukset ja neuvottelut tukea tarjoavien organisaatioiden kanssa ovat tehottomia.

*”Tukiorganisaatiot ei tiedä toisistaan tai niillä ei ole keskenään aitoa yhteistyötä, ne eivät keskustele oikeasti keskenään. Saati sitten, että kokouksissa olisi sekä valtion eri rahoittajat että yksityiset rahoittajat yhdessä ja selvitetäisiin tarpeita alusta saakka yhdessä ja saman pöydän ääressä. Mietittäisiin yhdessä vaikka 5 vuoden putki erilaisine tarpeineen ja tarkistus etapeineen. Seurattaisiin ja muutettaisiin suunnitelmaa yhdessä matkan varrella. Tällä hetkellä tehdään projekti projektin jälkeen, se on sellainen tilkkutäkki, että kukaan ei tiedä missä oikein mennään. Kokonaisuuksista ei haluta edes kuulla ja tukihankkeet rajataan yksittäisiksi tuotekehitys- tai vientihankkeiksi. Eihän se käytännössä niin ole. Käytännössä kaikki pitää ottaa yhtäkaa huomioon ja kaikki vaikuttaa toisiinsa. Tämän hetken toimet vaikuttavat ensi vuoden toimiin ja tuotekehityshankkeet markkinointiin ja myyntiin*

*jne. Osakokonaisuuksien tarkka erottelu ja käsittely toisistaan riippumattomina asioina aiheuttaa turhaa työtä ja vaikeuttaa kokonaisuuden hallintaa.”*

Toimitusjohtaja pitää kuitenkin erittäin tärkeänä kaikkea avustusta, jota on yritystoiminnalleen saanut. Suomalainen tukikonsepti ei vain kokonaisuudessaan toimi tehokkaasti niin, että yritykset saisivat todellista hyötyä, ja että suomalaiset yritykset kokisivat halua lähteä kansainvälisille markkinoille. Tukiorganisaatioiden toimintaa pitäisi eheyttää ja kehittää, jotta suurempi osa yrityksistä lähtisi kansainvälisille markkinoille, ja Suomi saisi sitä kautta tarvitsemiaan lisätuloja.



**Kuvio 14:** Kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen aikajanalla Nglass Oy:ssä.

## 5 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitellään yhteenveto tutkimuksesta kokonaisuutena siten, että ensin tehdään yhteenveto tuloksista ja kuvataan tutkimustulosten ja työn teoreettisen osan perusteella syntyneet johtopäätökset. Tutkimustuloksista esille nousseiden tekijöiden sekä johtopäätösten kautta annetaan toimenpideehdotuksia pk-yrityksille, pk-yritysten kansainvälistymistä tukeville organisaatioille ja ammattikorkeakouluille. Lisäksi esitetään tutkimustulosten perusteella rakennettu uusi pk-yritysten kansainvälistymismalli.

### 5.1.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tämän Lohjan Laurean tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena oli kuvaila ja analysoida pk-yritysten kansainvälistymisstrategioita ja kansainvälistymispolkuja sekä niiden taustalla ilmeneviä strategisia valintoja.

Tutkimuksen tavoitteena oli

1. selvittää aikaisemmista tutkimuksesta ja alan kirjallisuudesta pk-yritysten kansainvälistymisen teorioita ja malleja sekä lähestymistapoja sekä kansainvälistymisessä tehtäviä strategisia päätöksiä ja rakentaa kohdeilmioistä teoreettinen viitekehys
2. tutkia pk-yritysten kansainvälistymistä empiirisellä tutkimuksella käyttäen case-tutkimusmenetelmää. Tavoitteena on selvittää kansainvälistyvien yritysten markkina-alueiden ja operaatiomuotojen valintakriteerejä, kansainvälistymisprosesseja sekä kansainvälistymislogiikkaa strategisena päätöksenä. Pyrkimyksenä on selvittää, kuinka työhön valitut yritykset ovat kansainvälistyneet sekä miten niiden toimintatavat eroavat toisistaan ja olemassa olevasta teoreettisesta tiedosta.
3. erityisenä lopputavoitteena on saada uutta tietoa, olisiko löydettävissä pk-yritysten kansainvälistymiseen uudenlaisia lähestymistapoja, malleja ja polkuja.

Tässä case-tutkimuksessa oli tarkoitus etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten kansainvälistyminen pk-yrityksissä on tapahtunut? Ovatko case-yritykset kansainvälistyneet perinteisten mallien mukaan? Mikä on ollut vallitseva lähestymistapa?

2. Millaisia strategisia, kohdemarkkinoita ja operaatiomuotoja koskevia päätöksiä on tehty ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet valintoihin? Onko löydettävissä uusia kansainvälistymispolkuja ja kansainvälistymismalleja?

Tutkimusongelmia lähestyttiin teoreettisesti tietoperustan rakentamisella kansainvälisen liiketoiminnan tutkimuskirjallisuudesta kuvailemalla ensin erilaisia kansainvälistymismalleja ja tarkastelemalla sen jälkeen erikseen kansainvälistymisstrategioita ja kansainvälistymispolkuja pk-yritysten näkökulmasta.

Kansainvälistymisstrategioissa keskityttiin kohdemarkkina- ja operaatiomuodon valintaan, ja ulkopuolelle jätettiin muun muassa tuotestrategia. Teoreettinen viitekehys pk-yritysten kansainvälistymisstrategioille ja kansainvälistymispoluille rakennettiin kansainvälistymisteorioiden ja -mallien, kansainvälistymisstrategian suunnittelun, kohdemarkkina- ja operaatiomuodon valinnan sekä kansainvälistymispolun valinnan kautta.

Kansainvälistymisteorioiden pääajatuksena ovat erilaiset kansainvälistymisprosessit ja niiden eteneminen monipuolisin tavoin ja perustein. Kansainvälistymisstrategian suunnittelu on nostettu esille pk-yritysten näkökulmasta korostaen kansainvälistymisen syiden ja edellytysten merkitystä. Kohdemarkkina- ja operaatiomuodon valintaa sekä kansainvälistymispolkuja tarkastellaan pk-yritysten näkökulmasta tuoden esille vaihtoehtojen ja valintaperusteiden moninaisuuden.

Tutkimuksen empiirisen aineiston keruu suoritettiin case-tutkimuksena toteuttamalla teemahaastattelut kolmessa Länsi-Uudellamaalla toimivassa yrityksessä, jotka kaikki toimivat eri toimialoilla. Yritykset olivat Nurmi Hydraulics Oy, 3Step It sekä Nglass. Haastatteluaineisto analysoitiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta teemoittain, jotta pk-yritysten kansainvälistymistä kuvaavia päätelmiä oli mahdollista muodostaa. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten haastateltavat johtajat antoivat työlle merkityksellisen panoksen kertoen avoimesti yritystensä kansainvälistymisestä. Aineiston laadullinen analysointi nosti esille pk-yritysten kansainvälistymisen kannalta hyödyllistä uutta käytännön tietoa.

Työssä onnistuttiin rakentamaan kattava teoreettinen tietoperusta pk-yritysten kansainvälistymismalleista ja – teorioista sekä strategisista valinnoista. Teemahaastattelujen kautta saatiin vastaukset tutkimusongelmiin. Tutkimusosuudessa tuotiin kattavasti esille case-yritysten kansainvälistymisprosesseja ja todennettiin, että vallitsevaa lähestymistapaa ei kaikkien yritysten kesken ollut havaittavissa. Tulosten perusteella saatiin selkeä käsitys tutkittavien yritysten kansainvälistymiseen liittyvistä strategisista päätöksistä ja niihin vaikuttaneista tekijöistä. Lisäksi saatujen tutkimustulosten valossa oli mahdollista selvittää kansainvälistymismalleja pk-yrityksille sekä antaa evästyksiä tuki- ja koulutusorganisaatioille.

Näin ollen opinnäytetyössä saatiin synnytettyä uutta tietoa. Työssä onnistuminen perustui vahvasti teoreettisen viitekehyksen perusteelliseen rakentamiseen ja tutkimusaineiston syvälliseen tulkintaan.

Tämän työn tulosten oletetaan mahdollisista tulkintaeroista huolimatta toimivan hyödyllisenä työkaluna ja inspiroivan niin kansainvälistymistä harkitsevia kuin jo kansainvälistymisen aloittaneita pk-yrityksiä. Lisäksi tutkimuksen ja sen tulosten uskotaan toimivan kansainvälistymisopintojen edistäjänä ja lisäarvon tuojana Laurea-ammattikorkeakoulussa. Työn katsotaan luoneen uutta käytännön tietoa ja uutta osaamista.

## 5.2 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa toteutettu kvalitatiivinen case-tutkimus ja saadut tulokset vastasivat työn tarkoitusta eli pk-yritysten kansainvälistymisstrategioiden ja kansainvälistymispolkujen kartoitusta ja syvempää ymmärtämistä.

Haastatellut yritykset toimivat metalli- ja konepajateollisuuden, elinkaarenhallintapalvelujen sekä arkkitehtuuristen ja sisustuslasien valmistuksen toimialoilla. Yrityksistä yksi täyttää tällä hetkellä pk-yrityksen kriteerit. Toinen yrityksestä on pk-yritys liikevaihtonsa ja kolmas henkilöstön määrän perusteella. Kaikki yritykset ovat kuitenkin täyttäneet pk-yrityksen kriteerit aloittaessaan kansainvälisen liiketoiminnan ja ne valittiin case-yrityksiksi osittain menestyneen liiketoimintansa ja osittain kansainvälisen kokemuksensa vuoksi. Yritysten analysoinnissa oli huomioitava, että Nglass ei vielä toimi täysipainoisesti kansainvälisillä markkinoilla. Tämä vähentää tutkimustulosten luotettavuutta, sillä kyseisen yrityksen menestymistä kansainvälisillä markkinoilla ei voida vielä arvioida yrityksessä tehtyjen strategisten kansainvälistymispäätösten ja kuljetun kansainvälistymispolun perusteella.

Case-yrityksiksi valittiin kolme eri alan yritystä, jotta esille nousisi erilaisia näkökulmia ja kansainvälistymisen tapoja. Teoriapohjana käytettiin useita kansainvälistymismalleja, joiden nähtiin soveltuvan pk-yrityksille. Tarkoituksena ei ollut niinkään luoda yleistettävissä olevia kansainvälistymisen malleja, vaan enemmänkin löytää poikkeavia ja muiden pk-yritysten hyödynnettävissä olevia strategioita ja malleja. Toimialojen erilaisuuden aiheuttamia eroavaisuuksia ei ollut tarkoitus minimoida, vaan päinvastoin hyödyntää tuottamalla kolmen erilaisen yrityksen toimintaa vertailevaa materiaalia.

Tutkimustuloksista havaittiin, että yksi yrityksistä oli kulkenut perinteistä vaihteista kansainvälistymispolkua. Toinen yritys näytti kulkeneen myös vaihteittain eteenpäin mutta nopeaan tahtiin. Kolmas yritys oli mahdollista määrittää lähes varmaksi born global -yritykseksi kansainvälistymisaikeiden pohjalta, vaikkakin jo kolme vuotta yrityksen perustamisesta on kulunut.

Taulukossa 13 esitetään tutkimustulokset pääteemoittain, joista strategiset markkinavalinta ja operaatiomuodon valinta sekä kansainvälistymispolut on poimittu omiin sarakkeisiin niiden lähempää tarkastelua varten. Yritysten perustiedot on kattavasti kuvailtu tutkimustuloksia esitettäessä, minkä vuoksi niitä ei tulojen yhteenvedossa käsitellä syvemmin.

**Taulukko 13.** Yhteenveto tutkimustuloksista pääteemoittain

	<b>Nurmi Hydraulics Oy</b>	<b>3Step It</b>	<b>Nglass</b>
<b>Yritysten perustiedot</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustettu 1957</li> <li>• Metalli- ja konepajateollisuus</li> <li>• Liikevaihto 2007: 23 miljoonaa euroa</li> <li>• Henkilöstöä 2008: 290</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustettu 1997</li> <li>• Irtaimen käyttöomaisuuden elinkaarenhallintapalvelut</li> <li>• Liikevaihto 2007: 210 miljoonaa euroa</li> <li>• Henkilöstöä 2008: 140</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perustettu 2006</li> <li>• Sisustuslasien ja arkkitehtuuristen lasien valmistus</li> <li>• Liikevaihto 2007: 75 000 euroa</li> <li>• Henkilöstöä 2008: 3</li> </ul>
<b>Syyt kansainvälistymiselle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotimarkkinoiden pienuus</li> <li>• Koneiden ja laitteiden kehittyminen</li> <li>• Valmistuskapasiteetin kasvu</li> <li>• Yrityksen kilpailukykyisyys</li> <li>• Kyselyt ulkomailta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotimarkkinoiden pienuus</li> <li>• Kasvumahdollisuuden havaitseminen</li> <li>• Yrityksen kilpailukykyisyys</li> <li>• Innovatiiviselle palvelulle oli kysyntää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotimarkkinoiden pienuus ja rajallisuus</li> <li>• Tuotteille on kysyntää</li> <li>• Uudenlaisen tekniikan käyttö valmistusprosessissa</li> <li>• Markkinaraon olemassaolo</li> </ul>
<b>Kansainvälisen liiketoiminnan laukaisijat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johdon halu kansainvälistyä</li> <li>• Yrityksen kasvuhakuisuus</li> <li>• Yrityksen menestymisen ja nimen brändäyksen tavoittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pääomasijoittajan sitoutuminen yritykseen</li> <li>• Johdon halu kasvaa</li> <li>• Yrityksen kasvuhakuisuus</li> <li>• Suomalaisien asiakkaiden tytäryhtiöiden ja yhteistyökumppaneiden palvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen kasvuhakuisuus</li> <li>• Yrityksen nimen brändäyksen tavoittelu</li> <li>• Johdon halu kansainvälistyä</li> <li>• Toiminnan kannattavuuden takaaminen</li> </ul>



<p><b>Kansainvälistymisen esteet, hidas-teet ja riskit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön osaaminen</li> <li>• Taloudelliset resurssit</li> <li>• Suunnittelemattomuus</li> <li>• Tuotteiden laatu ja sopeuttaminen</li> <li>• Maantieteellinen sijainti</li> <li>• Lainsäädännölliset tekijät</li> <li>• Partnereiden ominaisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön osaaminen</li> <li>• Palvelujen sopeuttaminen</li> <li>• Palvelun myyminen suomalaisille uusi asia</li> <li>• Ajalliset resurssit</li> <li>• Vähäiset rahoitusriskit</li> <li>• Liiketoiminnan aloittaminen Suomessa itsessään hankalaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohdemarkkinoiden erityistarpeet</li> <li>• Taloudelliset resurssit</li> <li>• Lainsäädännölliset tekijät</li> <li>• Tekniset ongelmat tuotekehityksessä</li> <li>• Kysynnän väärin-arviointi</li> <li>• Liiketoiminnan aloittaminen Suomessa itsessään hankalaa</li> </ul>
<p><b>Kansainvälistymisen kehitys</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vientitoiminnan aloittaminen 10 vuotta yrityksen perustamisen jälkeen</li> <li>• Vientitoiminnan ja etabloitumisen aloittamisen välillä aikaa lähes 40 vuotta</li> <li>• Oma tuotantolaitos Kiinaan 2007</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kansainvälinen liiketoiminta käynnistyi 3 vuotta yrityksen perustamisen jälkeen perustamalla tytäryritys Ruotsiin</li> <li>• 7 vuodessa perustettu 7 tytäryritystä Eurooppaan ja yksi Venäjälle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienimuotoista vientiä 2 vuotta yrityksen perustamisen jälkeen</li> <li>• Oletuksena voimakas kansainvälistyminen 3 vuotta yrityksen perustamisen jälkeen</li> </ul>
<p><b>Menestystekijät</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omistajien / asiakkaiden kuunteleminen</li> <li>• Sitoutuneisuus</li> <li>• Oikeanlainen henkilöstö, uuden tiedon tulleminen yritykseen</li> <li>• Omien rajojen havaitseminen</li> <li>• Ajan hengen tiivis seuraaminen, tekniikan muutoksissa mukana pysyminen</li> <li>• Verkoston hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelun uutuusarvo ja innovatiivisuus</li> <li>• Toimiva konsepti</li> <li>• Oikeanlainen henkilöstö</li> <li>• Yhteistyön onnistuminen kumppanien kanssa</li> <li>• Verkoston hyödyntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteiden innovatiivisuus ja lisäarvo</li> <li>• Tuotteiden samanlainen innovatiivinen visuaalisuus ja perinteinen toiminnallisuus</li> <li>• Yhteistyökumppanit, jakelukanava ja verkoston hyödyntäminen korostuvat</li> </ul>
<p><b>Kohdemarkkina-valinta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maantieteellisesti läheinen sijainti</li> <li>• Kustannustason, ajattelutavan ja materiaalinkäytön samankaltaisuus lähimarkkinoilla</li> <li>• Kielitaito</li> <li>• Asiantuntijan tietotaidon hyödyntämisen kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maantieteellisesti läheinen sijainti</li> <li>• Kulttuurien samankaltaisuus</li> <li>• Asiakkaiden kyselyt</li> <li>• Sattumankauppa</li> <li>• Oikeanlaisen henkilöstön löytyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiaalisten asiakkaiden suuri määrä (rakennustyömaiden koko)</li> <li>• Valmiiden kontaktien kautta</li> <li>• Maantieteellisellä ja psyykkisellä etäisyydellä ei suurta merkitystä</li> </ul>

<p><b>Operaatio- muodot</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aluksi agenttien ja muiden välikäsiä kautta, alihankinta</li> <li>• Kokemuksen kartuttua suora vienti ja oma tuotantolaitos</li> <li>• Tuonti Kiinan tehtaalta Suomeen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tytäryritykset alusta alkaen kaikilla kohdemarkkinoilla</li> <li>• Yksi yhteisyritys Britanniassa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäsuora vienti</li> <li>• Tulevaisuudessa mahdollisesti myös muut vientimuodot sekä oma tuotantolaitos</li> </ul>
<p><b>Kansain- välistymis- polku ja -nopeus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähittäinen ja vakaa orgaaninen kasvupolku kotimaassa, minkä jälkeen kansainvälistyminen</li> <li>• Kasvu ja kansainvälistyminen tapahtunut vaiheittain oppimisen kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melko nopea orgaaninen kasvupolku kotimaassa, minkä jälkeen kansainvälistyminen, ei kuitenkaan born global</li> <li>• Kasvu ja kansainvälistyminen tapahtunut nopeasti oppimisen kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvät mahdollisuudet nopeaan born global -polkuun tuotekehittelyn ja kansainvälistymisen kautta</li> <li>• Tarkoituksena kasvaa sekä kotimaan että ulkomaan markkinoilla samanaikaisesti</li> </ul>

### 5.2.1 Kansainvälistymisen käynnistäminen

Case-yritysten kansainvälistymisen käynnistämistä tarkasteltiin seuraavien kysymysten kautta:

1. Milloin ja kuinka nopeasti yrityksen perustamisen jälkeen kansainvälistyminen käynnistyi?
2. Miksi yritys päätti lähteä kansainvälistymään; syyt, motiivit ja käynnistäjät?
3. Mihinkin ja millä toimintamuodolla yritys on kansainvälistynyt; maat, alueet ja toimintamuodot sekä niiden valintajärjestys ja -perustelut?

Nurmi on aloittanut vientitoimintansa 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa pienimuotoisella viennillä, kun taas Nglass on vasta kansainvälistymässä. Nurmi on lähtenyt kansainvälisille markkinoille yli kymmenen vuotta perustamisensa jälkeen. 3Step It:llä kului yrityksen perustamisesta ulkomaiseen tytäryhtiöön aikaa kolme vuotta. Ensimmäinen tytäryritys perustettiin vuonna 2000. Nglass on aloittanut vähäisen viennin vuonna 2007 Nunnaunin kautta, mutta varsinainen vienti on tarkoituksenaan aloittaa vuonna 2009 eli kolme vuotta perustamisen jälkeen.

Kaikki case-yritykset näkivät Suomen markkinat liian pieninä kasvumahdollisuuksina ajatellen. Tämä tieto vastaa Äijön (2001, 15) sekä Larimon ja Kontkasan (2007, 219) väitettä. Näin ollen kotimaan pienet markkinat ovat toimineet yhtenä oleellisena syynä kansainvälistymisen käynnistämiseksi.

Valmistamistekniikoiden kehittyminen on ollut yksi syy lähteä kansainvälisille markkinoille Nurmen ja Nglassin kohdalla mutta 3Step It on saanut syyn kansainvälistyä enemmänkin toteuttamansa palveluinnovaation johdosta. Valmistuskapasiteetin kasvu on oleellisena kansainvälistymisen syynä Nurmen kohdalla, kun taas 3Step It:n ja Nglassin kohdalla näin ei voida sanoa olevan. Nurmi ja 3Step It nostivat erityisesti esille yritystensä kokeman kilpailukyvykkyyden. Myös Nglassin vastausten perusteella voidaan tulkita, että yritys on niche -tuotteillaan kilpailukykyinen kansainvälisillä markkinoilla. 3Step It ja Nglass korostivat innovatiivisten ja erilaisten tuotteiden ja palveluiden merkitystä kansainvälistymisen mahdollistajana. Tämä tukee Äijön (2001, 16) väitettä siitä, että kilpailukyky on edellytys pk-yrityksen kansainvälistymiselle.

Kaikissa yrityksissä korostui kysynnän havaitseminen kotimarkkinoiden ulkopuolella. Yrityksistä Nurmi ja Nglass ovat saaneet kyselyjä tuotteilleen ulkomailta. 3Step It on puolestaan itse ollut osittain pakotettu lähtemään ulkomaan markkinoille kauppaamaan palveluaan, vaikka kysyntää on ollut olemassa. Palvelun tarjoaminen poikkeaa konkreettisen tuotteen tarjoamisesta, ja siksi markkinointitapakin on erilainen.

Nglass kokee kansainvälistymisen olevan jossain määrin elinehto yrityksen toiminnalle. Tällä hetkellä Nglass on erikoistunut tuotteillaan pienelle niche-alueelle, mutta tarkoituksena on laajentaa tuotekokoelmaa. Pienellä segmentillä Nglass hakee asiakkaisiin suuren kokoluokan kaupunkeja, joissa erityisesti arkkitehtuurinen rakentaminen on vahvasti käynnissä. 3Step It taas korostaa erityisesti omaa aktiivisuutta asiakkaiden etsimisessä.

Johdon halu kasvaa ja kansainvälistyä voidaan nähdä ensisijaisesti kansainvälistymisen motiivina ja laukaisevana tekijänä kaikissa case-yrityksissä. 3Step It:n kansainvälistymisen laukaisi varsinaisesti pääomasijoittajan sitoutuminen yritykseen. Pääomasijoittajien vaikutusta Nurmen ja Nglassin kansainväliseen toimintaan ei haastatteluissa todettu. Yrityksen tuotteiden brändäys puolestaan on toiminut motiivina ja laukaisijana erityisesti Nurmen ja Nglassin kohdalla. 3Step It korosti mahdollisuutta palvella suomalaisten asiakkaidensa tytäryhtiöitä. Erityisesti Nglass toi esille toiminnan kannattavuuden takaamisen siirtymisellä ulos kotimarkkinoilta, mutta haastatteluvastausten perusteella voidaan tulkita näin olleen myös kahdella muulla case-yrityksellä.

Kansainvälistymisen käynnistämiseen ovat näin ollen vaikuttaneet case-yritysten kohdalla useat eri tekijät kuten Hollensen (2004, 31) ja Äijö (1999, 55; 2008, 25) ovat todenneet. Case-yritykset ovat aloittaneet kansainvälisen liiketoiminnan perustuen sekä tiettyihin proaktiivisiin että reaktiivisiin tekijöihin (veto- ja työntöteki-

jöihin), joita kuvailtiin teoreettisessa viitekehyksessä. Czinkotan ja Ronkaisen (1998, 235) sekä Hollensenin (2004, 31–32) kuvailemiin kansainvälistymissyihin perustuen on taulukossa 14 tummennettu case-yritysten erityisesti esille nostamat syyt kansainvälistymiselle. Taulukko ei kuitenkaan sisällä kaikkia yritysten mainitsemia syitä kansainvälistymiselle.

**Taulukko 14.** Case-yritysten syitä kansainvälistymiselle

Proaktiiviset syyt	Reaktiiviset syyt
Voitonteko-etu	Kilpailupaineet
Ainutlaatuiset tuotteet	Ylituotanto
Teknologia-etu	Kotimarkkinoiden supistunut myynti
Eksklusiivinen tieto	Ylikapasiteetti
Johdon halu kansainvälistyä	Kyllästetyt kotimarkkinat
Hyödyt verotuksessa	Asiakkaiden ja satamien läheisyys
Suurtuotannon edut	

Perinteisten vaihemallien (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975; Johanson & Vahlne 1997, Bilkey & Tesar 1977; Luostarinen 1979; Czinkota & Johnston 1981; Luostarinen & Hellman 1993; Bamberg & Evers 1993) mukaisesti pk-yritykset kansainvälistyvät kasvattaen osallistumistaan kansainvälisiin toimintoihin ja aloittaen maantieteellisesti ja kulttuurisesti lähellä oleville markkinoille tapahtuvasta viennistä. Sekä Nurmi että Nglass ovat aloittaneet kansainvälisen liiketoimintansa epäsuoran viennin kautta. 3Step It on poikkeuksellisesti ottanut ensimmäiset kansainväliset askeleensa perustamalla oman tytäryhtiön, jonka perusteella perinteinen malli voidaan operaatiomuodon valinnan kohdalla kyseenalaistaa. Tosin aiemmat tutkimukset perustuvat vankasti teollisten pk-yritysten tietoihin, jolloin tulokset eivät välttämättä ole sovellettavissa palvelua tarjoaviin yrityksiin. Palvelukonseptia tarjoavan yrityksen saattaa olla helpompi perustaa heti kansainvälistymisen alkuvaiheissa oma myyntikonttori ulkomaille kuin teollisia tuotteita valmistavan yrityksen.

3Step It:n tekemä, kontrollin säilyttämiseen perustuva operaatiomuodon valinta ei kohtaa Larimon ja Kontkasan (2007, 225–226) väitettä, jonka mukaan pk-yritykset perustavat todennäköisemmin ulkomaille yhteisyrityksen kuin oman yrityksen. Tytäryrityksen valinta vastaa teoreettisessa viitekehyksessä esitettyä Hillin, Hwangin ja Kimin (1990) operaatiomuodon valintamallia, jossa kiinnitettiin erityistä huomiota toimintojen kontrolloitavuuteen. Kyseisessä mallissa nähtiin

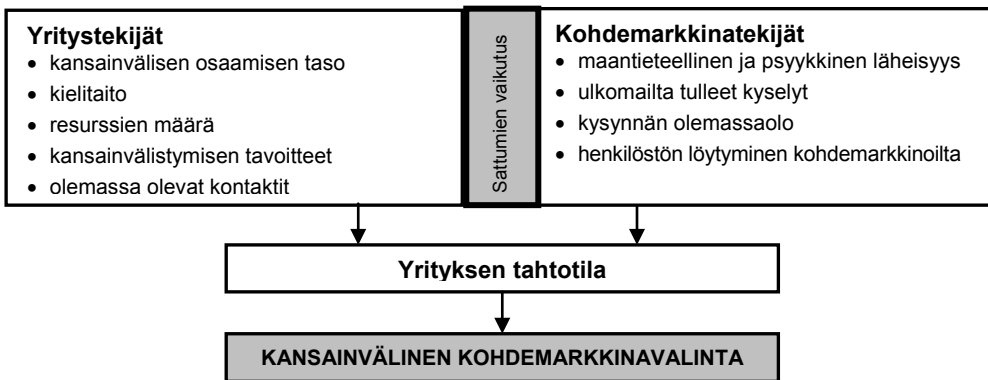
kontrollin olevan suurimmillaan ulkomaisissa tytäryhtiöissä, kun sitä verrattiin lissensiointiin ja yhteisyrityksiin. Omistajuuden tarjoamaa korkeinta kontrollin mahdollisuutta tukevat myös Johnson ja Tellis (2008, 2).

Operaatiomuotojen valinta on haastattelujen perusteella tapahtunut enemmänkin vaistonvaraisesti omiin kykyihin luottaen kuin systemaattisiin tutkimuksiin tai ulkopuolisten asiantuntijoiden antamaan neuvontaan perustuen.

Nurmi ja 3Step It ovat kansainvälistyneet ensin lähellä sijaitseville markkina-alueille. 3Step It on valinnut kohdemarkkina-alueita selkein perustein, kun taas Nurmelle ne ovat tulleet enemmänkin sattumien kautta. Nurmen toimitusjohtaja myös tähdensi sitä, että vientiä ei pitäisi käsitellä kansainvälistymisenä, vaan myyntinä eri kielillä; vasta etabloituminen on kansainvälistymistä. Nglass ei koe markkina-alueen läheisyyden vaikuttavan suuresti alueen valintaan. Tämä johtuu luultavasti tuotteiden erikoisuudesta ja käyttökelpoisuuden monipuolisuudesta markkinoilla kuin markkinoilla.

Yllättävää oli, että 3Step It näki Suomen tärkeimpänä markkina-alueenaan, kun taas Nglass ei näe liiketoiminnan lähtevän Suomessa lainkaan riittävään kasvuun. Nurmi puolestaan pitää lähes kaikkia markkina-alueita Euroopassa samanarvoisina, mutta kokonaisuutena Kiina ja laajemmin Aasia ovat merkityksellisimmät alueet. Nglass toimii kapealla markkinasektorilla, mikä osaltaan pakottaa sen lähtemään Suomen markkinoiden ulkopuolelle. Kaikki yritykset kuitenkin osoittivat jollain tasolla kiinnostuksena laajentaa toimintaa maantieteellisesti ja psyykkisesti kauempana sijaitseville markkina-alueille.

Case-yritysten vastauksia yhdistämällä rakennettiin suuntaa antava kohdemarkkinavalintamalli (kuvio 17) mukailleen sekä Hollensenin (2004, 220) että Papadopouloksen ym. (2002, 170) kuvaamia valintamalleja.



**Kuvio 15:** Case-yritysten vastausten perusteella mukailtu kohdemarkkinavalintamalli

Kansainvälistymiselle asetettuja tavoitteita ja päämääriä ei haastatteluissa liiemmin noussut esille. Äijön (2008, 149–150) kuvailemista taloudellisista ja laadullisista tavoitemittareista nousi case-yrityksillä esille vain osa. Näitä olivat esimerkiksi liikevaihdon ja yrityksen kasvu, yrityksen kannattavuuden ylläpito, yrityksen tunnettuuden lisääminen sekä omistajien pitäminen tyytyväisinä. Vastauksen perusteella voidaan väittää, että yritysten kansainvälistymisen tavoitteena on ollut selviytyä ja menestyä kansainvälisillä markkinoilla.

## **5.2.2 Kansainvälistymisen kehittyminen**

Kansainvälistymisen kehitystä tarkasteltiin seuraavien teemojen kautta:

- Milloin ja miksi kansainvälistyminen on muuttunut?
- Mitkä ovat olleet kehityksessä keskeiset muutokset ja mikä on johtanut kyseisiin muutoksiin?

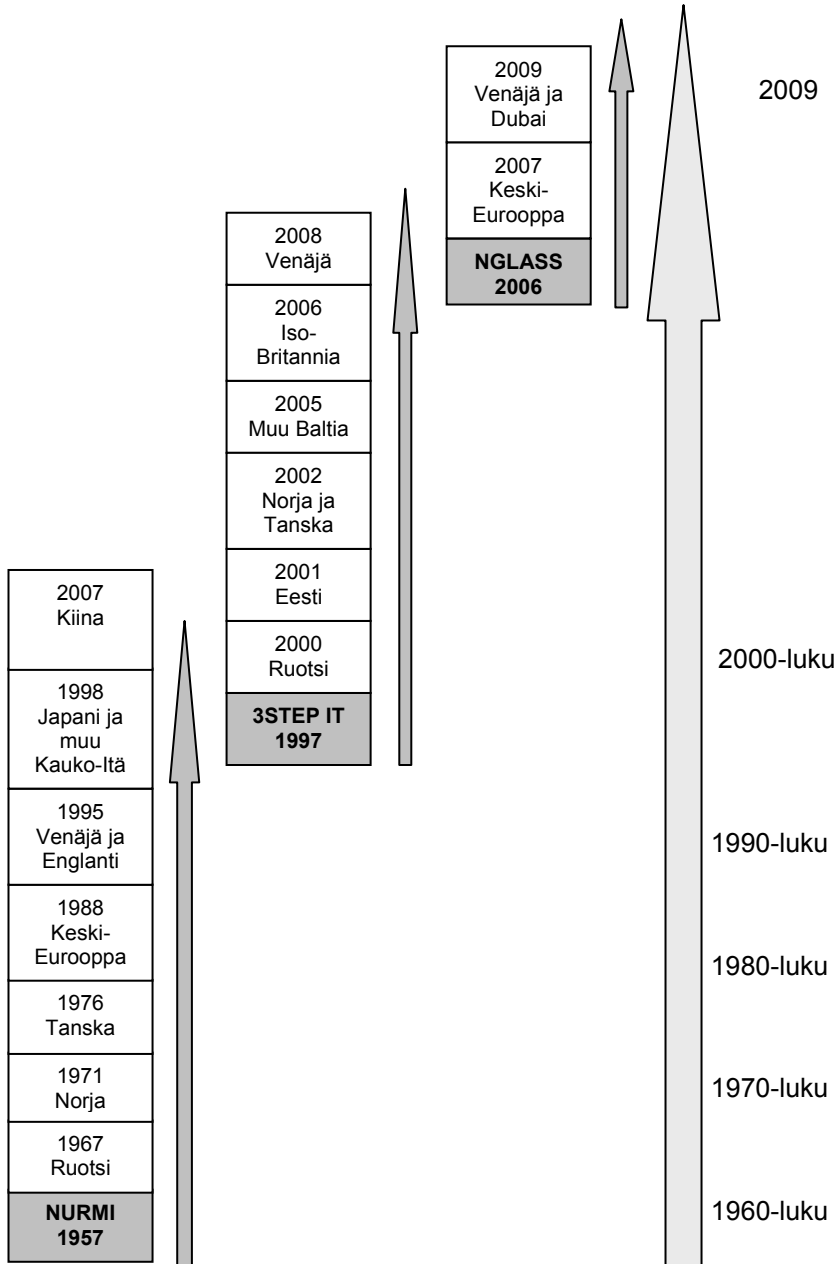
Yritykset eroavat kansainvälistymisessään siinä, että Nurmi kansainvälistyi ja Nglass kansainvälistyy selkeästi tuotteella, kun taas 3Step It kansainvälistyy palvelukonseptilla. Tämän vuoksi 3Step It näkee parhaaksi vaihtoehdoksi oman yhtiön perustamisen kohdemarkkina-alueille, joka on yrityksen ainoa tämänhetkinen operaatiomuoto. 3Step It ei käytä agentteja tai muita välikäsiä, sillä nykyinen konsepti on todettu toimivaksi ja kontrolli halutaan pitää itsellä. Tarkoituksena on olla edelläkävijä omalla alalla.

Nurmi on toiminut viennin parissa koko kansainvälisen liiketoimintansa ajan. Vienti on muuttunut ajan saatossa epäsuorasta suoraksi ja välittömäksi ja viimeisenä toimintamuotona on tullut suora investointi Kiinaan oman tuotantolaitoksen muodossa. Tämän nähdään olevan merkityksellinen muutos yrityksen kansainväliselle liiketoiminnalle. Myös Nglass on aloittanut kansainvälisen liiketoimintansa epäsuoralla viennillä. Vienti kuuluu yrityksen kansainvälistymissuunnitelmiin, mutta oman tuotantolaitoksen mahdollisuutta ei rajata pois.

Sekä Nurmi että 3Step It ovat kansainvälistyneet ensin lähimarkkinoille kuten Pohjoismaihin ja Baltiaan. Perinteiset vaihemallit tukevat myös tätä tulosta. Nglass puolestaan on vienyt tuotteitaan Nunnaunin kautta ensimmäiseksi Keski-Eurooppaan. Nurmi on uskaltanut pitkän kokemuksen saattelemana lähteä Kaukoitään ja Nglass havittelee markkinaosuutta myös kauempaa kuin lähimarkkinoilta. 3Step It on toistaiseksi pysynyt vain lähimarkkinoilla.

Maantieteellinen ja psyykinen kohdemarkkinoiden sijainti ovat vaikuttaneet niiden valintaan oleellisesti Nurmen ja 3Step It:n kohdalla, mutta Nglass ei näe si-

jainnilla olevan merkitystä. Kuten Chetty ja Campbell (2004, 63) toteavat, ei psyykkisellä välimatkalla ole välttämättä merkitystä kohdemarkkina-alueen valinnassa, kun kyse on born global -yrityksestä. Kuviossa 18 esitellään case-yritysten tekemät kohdemarkkinavalinnat aikajanalla.



**Kuvio 16:** Case-yritysten kohdemarkkinavalinnat aikajanalla

Etäisyyden lisäksi Nurmella Pohjoismaiden valintaan vaikutti henkilöstön ruotsinkielen taito. Muut yritykset eivät kielitaitoa maininneet. Kansainvälisestä yrityksestä palkatun markkinointijohtajan tietotaito toimi Nurmen kohdalla apuna kohdemarkkinoita valittaessa myöhemmässä vaiheessa. Oikeanlaisen henkilöstön löytyminen on puolestaan toiminut 3Step It:n kohdalla erityisenä vaikuttimena kohdemarkkinavalinnassa. Näiden lisäksi sattumankauppa ja valmiit kontaktit mainittiin valintaperusteiksi.

Kolmesta yrityksestä vain Nurmi on edennyt perinteisten vaihemallien mukaan kansainvälistymispolullaan. Kuivalaisen, Sundqvistin ja Servaisin (2007, 254) määrittämä born international -yrityksen kuvausta on mahdollista soveltaa osittain 3Step It:n kohdalla. Määritelmän mukaan born international -yritys on kansainvälistynyt nopeasti, mutta harjoittaa vientiä vain lähimarkkina-alueille. 3Step It on kansainvälistynyt nopeasti, mutta toimii vain lähimarkkina-alueilla.

Valmiit kontaktit nähdään Hirvikorven ja Swanljungin (2008, 19) mukaan elintärkeinä born global -yrityksille, jotka kansainvälistyvät erityisen nopeasti, ja jollaisiin Nglass tässä tutkimuksessa luetaan. Toisaalta Nglassin voisi sanoa toimivan myös born networking -yrityksen (Varamäki & Tornikoski 2007, 15) tavoin, sillä yritys hakee aktiivisesti yhteistyökumppaneita.

### **5.2.3 *Kansainvälistymisen esteet, edistäjät ja erityiset menestystekijät***

Kansainvälistymispolun erityispiirteitä tarkasteltiin seuraavien teemojen kautta:

- Esteet ja riskit
- Menestystekijät
- Innovaatiot ja tukiorganisaatioiden merkitys
- Verkostoituminen ja sen merkitys

Kansainvälistymisen esteinä ja riskeinä nousivat kaikkien yritysten kohdalla erityisesti tuotteiden ja palvelujen sopeuttamisen merkitys uusilla markkinoilla. Henkilöstön osaamista korostivat Nurmi ja 3Step It. Taloudelliset resurssit on koettu erityiseksi riskiksi Nurmen ja Nglassin kohdalla. Nurmi mainitsi lisäksi suunnittelemattomuuden, partnereiden ominaisuudet ja Suomen hankalan maantieteellisen sijainnin. Liiketoiminnan aloittaminen ja kansainvälistyminen ovat hankalia ja tämän vuoksi riskejä 3Step It:n ja Nglassin silmissä. Myös lainsäädännölliset tekijät mainittiin. Tekniset tuotekehitysongelmat ja kysynnän vää-



rinarviointi olivat Nglassin mielestä merkityksellisiä riskejä aloittelevan yrityksen kohdalla. Erikoisempia mutta merkityksellisiä riskejä mainitsi 3Step It. Yrityksessä nähdään riskeinä ajallisten resurssien väärinkäyttö sekä palvelun myynti tuotteen sijaan.

Kuivalaisen (2003, 36) esille tuomat Hurmerinta-Peltomäen (2001) mukaan esitetyt haasteet ja esteet kansainvälistymiselle kohtaavat myös osittain tämän tutkimuksen tulokset. Henkilöstöresurssit ja henkilöstön puutteellinen osaaminen, taloudelliset resurssit ja suunnittelemattomuus nousivat esille molemmissa tutkimuksissa. Näiden lisäksi tässä tutkimuksessa nousi esille useita muita esteitä sekä riskejä, joita esitellään tutkimustulosten yhteenvedon taulukossa 13.

Case-yritykset ovat sisäistäneet menestyksekkään toimintamallin, jonka mukaan asiakasta on kuunneltava. Tämä korostui erityisesti Nurmen ja 3Step It:n kohdalla, jotka ovat ensimmäisten kansainvälisten liiketoimien aikana oppineet, että tuotteita tai palvelukonseptia ei voi kopioida sellaisenaan kaikille kohdemarkkinoille. Nglassin tarkoituksena on tuotteistaa tarjontaansa, mutta yritys pitää auki mahdollisuudet myös asiakaskohtaiselle räätälöimiselle. Haastattelujen perusteella voidaan väittää, että case-yritysten liiketoiminnan tarkoituksena on tehdä sitä, mille on kysyntää eikä tehdä sitä, mikä itsestä sopivimmalta tuntuu.

Tutkimustuloksista nousi esille useita menestystekijöitä, joita kuvailtiin tulosten yhteenvetotaulukossa 13. Kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijät rajattiin teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle, eikä niitä näin ollen peilata tässä aiempaan teoriaan.

Palveluinnovaatioiden merkitys kansainvälistymisessä korostui yrityksistä 3Step It:n kohdalla, joka tarjoaa itsessään innovatiivista palvelua asiakkailleen. Nurmi mainitsi ennakkohuollon merkityksen, jota kuitenkin kaikilla markkinoilla ei vielä tunneta. Tuotteiden innovatiivisuus ja toiminnallisuus sekä visuaalisuus korostuivat nGlassin kohdalla.

Kaikki yritykset ovat käyttäneet jossain määrin tukiorganisaatioiden palveluja ja olleet mukana niiden järjestämissä hankkeissa tai koulutuksissa. Vaikka näin on, ei yksikään yritys koe saaneensa riittävästi apua tai tukea kansainvälistymisen aloitusvaiheessa. Apua ei ole osattu hakea, vaikka on tiedetty, että sitä saattaa olla saatavilla. Tukiorganisaatioiden tiedottamisen voidaan näin ollen sanoa olevan heikkoa.

Verkostoitumisen merkitys ja verkostojen hyödyntäminen sekä yhteistyön sujuminen koettiin kaikissa yrityksissä merkityksellisiksi asioiksi. Jopa niin merkityksellisiksi, että ne nähtiin itsestään selvyyksinä yritystoiminnan harjoittamiselle ja kansainvälistymiselle.

Erityinen piirre kaikkien yritysten kohdalla oli kilpailutilanteen ja kilpailijoiden olemassaolon merkityksettömyys, kun ajatellaan kansainvälistymistä. Kilpailun ei myöskään koettu aiheuttaneen case-yrityksissä kansainvälistymispaineita. Kaikissa yrityksissä kansainvälistyminen nähtiin enemmänkin proaktiivisena mahdollisuutena uhkatekijän sijaan.

### 5.3 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että haastateltujen yritysten kansainvälistymispolut eivät noudattele täysin samaa linjaa.

Kaikissa yrityksissä kotimaan markkinat nähtiin liian pieninä. Kaksi yrityksistä on suunnannut kansainvälisen liiketoimintansa aluksi lähimarkkinoille, joka noudattelee perinteistä lähestymistapaa teorian mukaan. Nuorin yrityksistä on aloittanut kansainvälistymisen Keski-Euroopasta ja havittelee jo alussa myös kaukaisempia markkinoita. Kyseinen yritys voidaankin määritellä valintojensa perusteella born global -polkua kulkevaksi yritykseksi. Vaikka yritykset tekevät kauppaa kotimarkkinoiden ulkopuolella, on kohdemaita vain muutamia.

Teollisia tuotteita valmistavat yritykset olivat aloittaneet kansainvälistymisen jollakin vientioperaatiomuodoista. Palvelukonseptia myyvä yritys oli perustanut heti alussa tytäryrityksen. Vähiten kokemusta omannut yritys toimi kotimaisen jälleenmyyjän kautta, kun taas kaksi kokeneempaa toimivat suoraan loppuasiakkaan kanssa, oman myyntikonttorin kautta tai ulkomaisten välittäjien kautta. Yhteinen piirre erityisesti kokeneemmille yrityksille oli kansainvälistymisen oppiminen kokeilun ja tuotteen tai palvelun kehityksen kautta. Haastattelujen perusteella kaikki case-yritykset ovat kuitenkin vahvasti kasvuhakuisia ja sitoutuneet kansainväliseen liiketoimintaan nähden vaivaa sen eteen. Lisäksi kansainvälistymisen nopeus erotti yrityksiä toisistaan.

Nurmen kokemus ja pitkälle kehittynyt verkosto mahdollistivat lopulta suoran viennin ja vuoden 2007 tuotantolaitoksen perustamisen. Nglass luottaa vahvasti jälleenmyyjiin tai muihin välikäsiin, jotka avaavat ovia uusille markkinoille. Sekä Nurmella että 3Step It:llä on vakaampi taloudellinen perusta, jonka kautta toimintaa on laajennettu omien myyntipisteiden ja tuotantolaitoksen kautta. Vasta kaksi vuotta sitten perustettu Nglass kulkee kuitenkin varmempaa, vaikka riskialttiimpaa tietä, joka sitoo vähemmän taloudellisia voimavaroja.

Kaikilla case-yrityksillä korostui haastattelujen perusteella oikeanlaisen henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden löytyminen. Taloudellisten resurssien merkitys oli

huomattava erityisesti konkreettisia tuotteita valmistavien yritysten kohdalla. Palvelukonseptia myyvällä yrityksellä taloudellinen tilanne suhteutettuna kansainvälistymiseen nähtiin perinteistä poikkeavasti neutraalina. Aineiston perusteella voidaan tulkita, että yrityksen nimen tai tuotteiden brändäys koettiin merkityksellisenä kansainvälistymisen edistäjänä, mutta myös sen seurauksena. Erityisesti Nurmi ja Nglass mainitsivat brändäyksen, mutta 3Step It:n halusta olla edelläkävijä alallaan voi tulkita brändin tunnetuksi tekemisen olevan pohjana. Myös tukiorganisaatioiden merkitys nähtiin kansainvälistymisen edistäjänä vahvana – kunhan niiden toiminta olisi järjestelmällistä ja yhtenäistä.

Nurmen kohdalla kansainvälistymisstrategiat ja -polku pohjaavat pitkälti perinteisiin malleihin. 3Step It ja Nglass ovat kulkeneet erikoisempia polkuja tehden jonkin verran perinteisistä malleista poikkeavia ratkaisuja. Vaikka yritykset toimivat eri aloilla, oli tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tutkimusongelmien puolesta mielekästä vertailla niiden toimintaa keskenään.

Kaikki haastatellut yritykset kokevat kasvun kannustimena. Yritykset ovat edenneet kansainvälistymispolullaan sitä nopeutta, joka on kullekin yritykselle tuntunut sopivalta. On tärkeää ymmärtää, että yritysjohton motivaatio ja asenne määrittävät kansainvälistymispolun ja sen nopeuden. Kansainvälistymisen ei aina tarvitse olla suunnitelmallista. Tällöin se on enemmänkin hiljalleen lisääntyvä ilmiö, jossa oppiminen ja kokemukset yhdistyvät luoden ajan kanssa strategisen toimintaperiaatteen.

Nurmi ja 3Step It eivät ole seuranneet ennalta päätettyä polkua, vaan ovat reagoineet muutoksiin polun varrella. Nglassin asenne kansainvälistymiseen oli rohkeampi ja hyökkäävämpi kuin kahden muun yrityksen. Toisaalta yrityksellä ei ole vielä kokemusta. Tämä on yhteneväinen Chetty ja Campbell-Huntin (2004, 61) väitteen kanssa, jonka mukaan born global -yritykset uskovat siihen, että kansainväliset markkinat tarjoavat enemmän mahdollisuuksia kuin riskejä ja nielivät vähemmän resursseja kuin voisi luulla.

3Step It kulkee case-yrityksistä poikkeuksellisinta polkua, mikä johtuu varmasti perinteistä poikkeavan palvelun tarjoamisesta konkreettisen tuotteen sijaan. Nurmi on luonut ensin vahvan osaamisen liiketoiminnalleen kotimaassa ja sen jälkeen tuotekehityksen ja tuotantokapasiteetin lisäyksen jälkeen lähtenyt tavoittelemaan muita markkina-alueita. Nglass puolestaan on ollut jo yrityksen perustamisesta lähtien kansainväliseen liiketoimintaan suuntaava yritys. 3Step It on tässäkin poikkeus. Yrityksen perustamisvaiheessa kansainvälistyminen ei ollut tavoitteena, mutta menestyminen kotimarkkinoilla herätti kansainvälistymisen tahtotilan hyvin nopeasti perustamisen jälkeen.

On muistettava, että riskien mieltäminen vaihtelee yrityksissä ja että oman tuotantolaitoksen perustaminen on huomattavasti riskialttiimpaa kuin välikäsien kautta toimiminen. Tällöin on täysin ymmärrettävää, että Nurmi on suuren pääoman tarpeen vuoksi edennyt kansainväliselle etabloitumisen tasolle hitaammin kuin palvelukonseptia tarjoava 3Step It tai nopeaan kasvuun pyrkivä Nglass.

Nglassilla kansainvälistymisen voidaan sanoa olleen tähän mennessä suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa kuin kahdella muulla yrityksellä. Toisaalta yrityksellä ei ole vielä näyttöä kansainvälistymisestä. Yritys on alusta saakka toiminut määrätietoisesti osallistuen hankkeisiin ja toteuttaen erilaisia suunnitelmia kansainvälistymisen edistämiseksi. Lisäksi Nglass on asettanut alusta saakka tavoitteeksi kansainvälisten markkinoiden saavuttamisen. Nurmi on kulkenut rauhallista, kannattavan kasvun polkua ja suunnitelmallisuus on tullut mukaan vasta yritystoiminnan myöhemmässä vaiheessa. 3Step It ei ole ensimmäisten kansainvälisten yhteyksiensä luomisessa ollut kovinkaan systemaattinen, mutta havaittuaan, ettei konseptin kopioiminen muillekin markkinoille onnistu, on toiminut suunnitelmallisesti.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin kansainvälistymisstrategian suunnittelun osa-alueita ja merkitystä sekä yritysjohton merkitystä strategian muokkaukselle. Suunnitelmallisuus case-yritysten kansainvälistymisen aloitusvaiheessa ei noussut erityisesti esille, vaikka kaikissa yrityksissä se nähtiin tärkeänä tekijänä kansainvälisen kokemuksen jo kartuttua. Äijön (2001) mukaan pk-yrityksille on tyypillistä juuri strategisen suunnittelun vähäisyys puutteellisten resurssien vuoksi. Kaikki yritykset kuitenkin totesivat yritysjohdolla olevan suuri merkitys yrityksen kansainvälistymiselle ja siihen liittyviin päätöksiin.

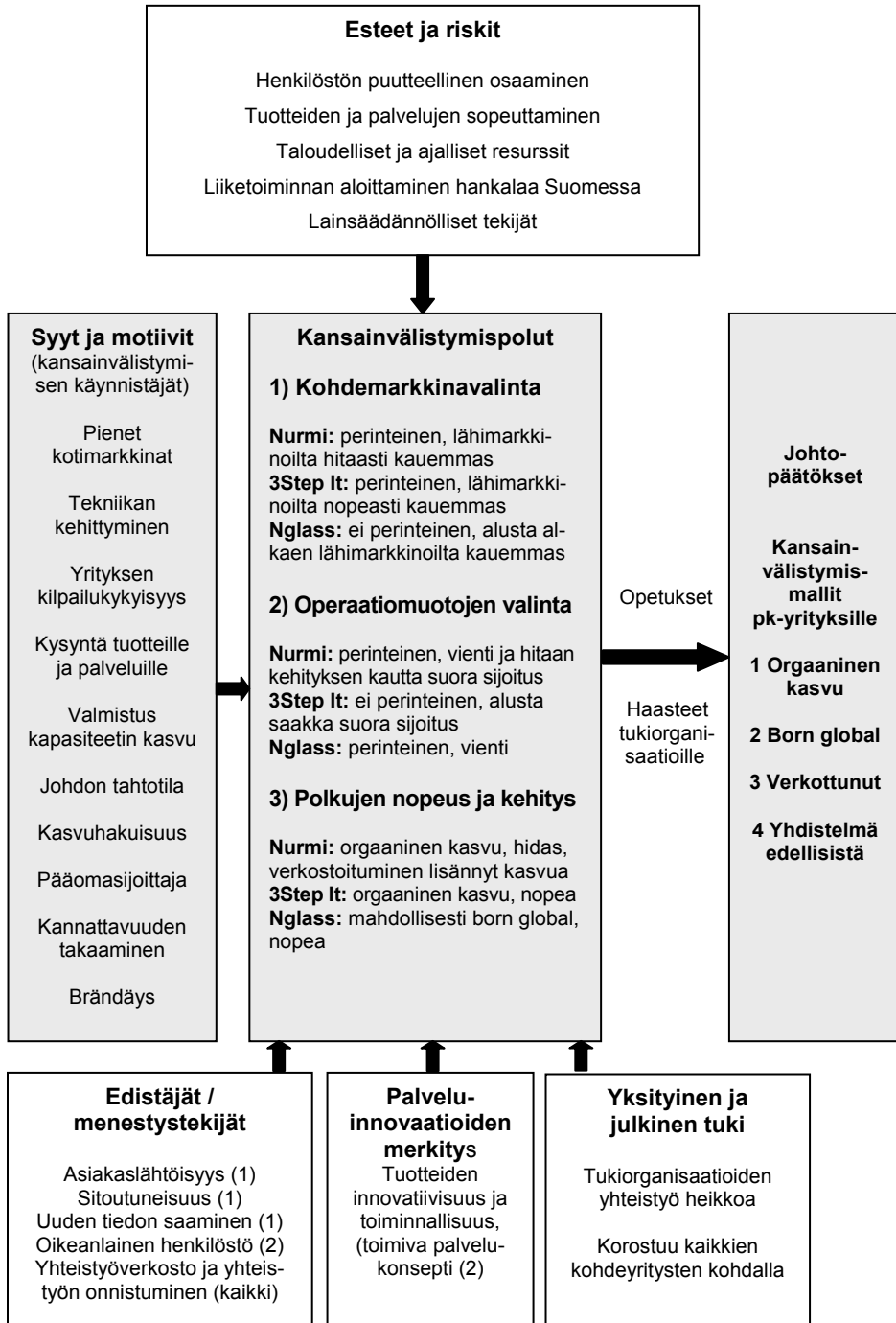
Myös kansainvälistymisessä käytettäviä yrityksen ja toimintaympäristön analyyseja kuten SWOT-, PESTEL- ja CAGE -analyyseja esiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä, mutta niiden toteuttaminen case-yrityksissä ei noussut esille. Kansainvälistyminen on kuitenkin saattanut olla yrityksissä suunnitellumpaa ja strategisempaa, kuin mitä tämän työn tutkimustulokset kertovat. Väite perustuu Hakasen (2004, 15) toteamukseen siitä, että pk-yritykset eivät välttämättä ilmaise tai tiedosta strategisia vaiheita resurssien vähäisyyden vuoksi.

Tuotestrategian merkitys nousi haastatteluissa esille, vaikka se oli rajattu tutkimus- ja kehittämishankkeen ulkopuolelle. Tuotestrategian merkitystä korostavat sekä Luostarinen & Welch (1997, 251–252) että Larimo ja Kontkanen (2007, 216) eikä sen oleellista vaikutusta pk-yritysten kansainvälistymiseen voida tämän perusteella väheksyä. Tämän perusteella on selkeää, että tuotteiden ja pal-

velujen tarjonta ja räätälöinti ovat merkityksellisessä roolissa pk-yritysten kansainvälistyessä.

Yritysten johdolla ei ole ollut merkittävästi kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta ennen oman yrityksen kansainvälistymistä. Kokemus on karttunut oman toiminnan myötä. Johdolla ja sen sitoutumisella koettiin silti olevan huomattava merkitys yritysten kansainvälistymiselle. Tulevaisuudennäkymät olivat kaikkien yritysten kohdalla positiiviset tämän hetken globaalista taloudellisesta tilanteesta huolimatta. Toimialakohtaisten markkinoiden kuten myös yrityskohtaisten liikevaihtojen ja henkilöstömäärien uskottiin kasvavan. Tämä tulos on samansuuntainen Vahvaselän (2006) väitöstutkimuksen kanssa.

Kuviossa 19 nähdään tutkimustulokset asetettuna teoreettisen viitekehyksen synnyttämään kuvioon. Kuviossa on tarkoituksena tuoda tulokset esille yleisesti ja yritysten eritellyistä vastauksista yhdistettyinä.



**Kuvio 17:** Tutkimustulokset teoreettisen viitekehyksen mukaisesti

## Kansainvälistymismalli

Yleispätevää kansainvälistymismallia kuitenkin on haastatteluaineistojen perusteella mahdotonta luoda. Yritykset eroavat toisistaan huomattavasti sekä toimialaltaan että lähtökohdiltaan ja strategisilta valinnoiltaan.

Nurmen kansainvälistymistä voidaan kuvata **orgaanisen kasvun malliksi** ja hitaasti vaiheittain tapahtuneeksi. Toimintamallin muutoksena, Kiinan markkinoille ja asiakkaita lähemmäksi meno on edellyttänyt tuotannollisia tehdasinvestointeja ja verkostoitumista, mikä on mahdollistanut nopeamman kasvun. Mallina on alkuvaiheissa ollut hitaan orgaanisen kasvun malli, mutta myöhemmin mallina on **nopean orgaanisen kasvun malli yhdistettynä yritysysteistyöhön**.

3Step It: n kansainvälistymismallina on **nopean orgaanisen kasvun malli**. Yritys on kehittänyt innovatiivisen palvelukonseptin, jota voidaan monistaa. Nuorella palvelualan yrityksellä on hyvin koulutettu, kansainvälisesti orientoitunut ja kasvuun sitoutunut johto, mikä on edesauttanut kasvun aikaansaamista. Yritys on tässä vaiheessa keskittynyt Euroopan markkinoille. Yritys olisi voinut täyttää **born global** -yrityksen ehdot, jos olisi lähtenyt kansainvälistymään 3 vuoden sisällä perustamisesta.

Nglass:in kansainvälistymismalli on **born global -malli**. Yritys on high design -tuotteiden valmistaja, joka pyrkii nopeasti niche-markkinoille globaalisti konsulttien ja erilaisten yritystukien avulla. **Malli on yhdistelmä yritysysteistyöstä ja born global -mallista**, koska yritys on etsimässä erityisesti Pietarin ja Dubain luksusrakentamisen alueilta yhteistyökumppaneita ja asiakkaita suunnittelun ja rakentamisen alueilla.

Näiden mallien lisäksi yritysten malliksi sopii myös Tekesin (2009b) tutkimuksessa esitetty seuraa asiakasta (follow the customer) -malli.

## 5.4 Teoreettinen keskustelu ja tutkimusmallin edelleen kehittäminen

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena teemahaastattelulla. Koska tieteellisiä tutkimuksia on aikaisemmin tehty kvantitatiivisilla kyselyillä ja suurilla otosmäärillä, yritysjohtajahaastatteluina tehtävät teema- tai syvähaastattelut antavat syvällisen näkemyksen yritysten kansainvälistymisestä ja täydentävät tehtyjä kvantitatiivisia tutkimuksia ja niiden tuloksista tehtyjä yleistyksiä. Soveltavaa tutkimusta tekevillä ammattikorkeakouluilla tällainen syvällinen haastattelutieto tuo yritysjohtajan käytännön arjen lähemmäksi.

Kuinka tutkimusmallia voi sitten kehittää? Opinnäytetyön tekijä haluaisi kehittää tutkimusmallia usealla eri tavalla.

Ensimmäinen tutkimusmallin kehittämiskohde on menestys ja sen mittaaminen. Teoreettisessa tietoperustassa tuotiin esille kansainvälistymisen strategisen suunnittelun, päämäärien ja tavoitteiden asettelun merkitys ja selvitettiin keskeisiä tavoitteita ja niistä johdettavia menestyksen mittareita. Vahvaselän väitöstutkimuksessa (2006, 140–156) on käytetty subjektiivisia (johdon tyytyväisyys kansainvälistymiseen, asiakastyytyväisyys, imago, tunnettuus, brandi) ja objektiivisiä mittareita. Kvalitatiivisissa jatkotutkimuksissa ehdotetaan käytettäväksi jälkimmäistä tapaa lisättynä toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista tutkivilla mittareilla.

Strategisella päätöksenteolla kansainvälistymisessä yritys pyrkii sopeutumaan toimintaympäristöönsä tekemällä päätöksiä tuotteesta (tuotestrategia), kohde-markkinoista ja niiden painoalueista (markkinastrategia) sekä toimintamuodoista, joilla parhaiten menestyisi valituilla markkinoilla (operaatiostrategia). Verkostoitumisen, yhteistyökumppaneiden valintaa ja yhteistyön onnistumisen merkitystä tulee korostaa. Tuotestrategia ja yhteistoiminnalliset mallit tulisi lisätä malliin. Niiden käytön vaikutusta kansainvälistymisnopeuteen ja kansainvälistymispolkuun tulisi tutkia.

Tutkimusten mukaan sekä reaktiiviset että proaktiiviset syyt ja vaikuttimet saavat tilanteesta riippuen menestystä aikaan. Nämä tekijät tulisi huomioida erikseen uudessa mallissa. Vahvaselän väitöstutkimuksessa sekä muissa vastaavissa tutkimuksissa (2006, 140–156) on tullut voimakkaasti esille yritystekijöiden ja yritysjohtajien ominaisuuksien vaikutus menestykseen. Nämä sisäiset toimintaympäristötekijät tulisi ottaa tutkimusmalliin mukaan joko kuvion 20 osoittamassa kohdassa tai erillisinä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista laskea menestystekijöiden ja eri kansainvälistymisstrategioiden keskimääräisiä riippuvuussuhteita esimerkiksi regressiomenetelmää käyttäen. Menestyneiden ja vähemmän menestyneiden välisiä eroja voidaan tämän kautta mitata.





*Kuvio 18: Tutkimustulosten perusteella luotu uusi, kansainvälistymistä tutkiva malli*

## 5.5 Kehittämisehdotukset

### 5.5.1 Toimenpide-ehdotukset yritysjohdolle

Opinnäytetyöntekijä haluaa nostaa tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä teorian pohjalta seuraavat toimenpide- ja jatkokehitysehdotukset:

## **1 Kasvu-, markkina- ja strateginen orientaatio**

Tulosten perusteella voidaan todeta, että case-yritysten kansainvälistyminen pohjaa vahvasti yritysten kasvuhaluuteen. Yritysten tulisi kehittää toiminnallisen strategiapohjainen, markkina- ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, joka ohjaisi sekä johtoa että koko henkilökuntaa suunnitelmalliseen ja kannattavaan kansainvälistymiseen. Markkinat tulee paremmin tuntee erilaisten tutkimusten ja selvitysten kautta.

## **2 Kansainvälistymisedellytysten vahvistaminen**

Tulosten perusteella voidaan todeta, että case-yritykset kansainvälistyvät erilaisista lähtökohdista ja erilaisilla resurssipanostuksilla ja –vaatimuksilla. Yritysten tulee panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, palveluinnovaatioiden ja –konseptien sekä uusien liiketoimintamallien ja ansaintalogiikan kehittämiseen. Yritysten tulee paremmin hyödyntää julkinen tuki liiketoiminnan kehittämiseen ja kansainvälistymiseen. Tarvittaessa tulee hakea ulkopuolista rahoitusta esim. omapääomaehtoisesta sijoitustoiminnasta. Yritysten tulisi varmistaa kilpailukyky ja pystyä rakentamaan asiakkaille lisäarvoa tarjoavia ja erilaistettuja tuote- tai palvelukonsepteja.

## **3 Kansainvälistymiseen liittyvien strategiapäätösten vaikutusten tuntemus**

Tulosten perusteella voidaan todeta, että case-yritykset ovat kansainvälistyneet hyvin eri tavalla markkinapäätösten ja operaatiomuotojen käytön mukaan. Yritysten tulisi paremmin olla selvillä eri toimintamuotovaihtoehdoista ja niiden käytön vaikutuksista. Kohdemarkkinatutkimuksia ja toimintamuototutkimuksia oli yrityksissä toteutettu kansainvälistymisen yhteydessä vain vähäisesti. Sen sijaan tuotteiden ja palvelun kehittämiseen ja räätälöintiin käytettiin selvästi resursseja.

Erityisesti verkostoituminen ja erilaiset yhteistyömuodot ja niissä onnistuminen ovat kehittämisen kohteina. Markkinoiden toimintaympäristöanalyysija tulisi käyttää enemmän strategisen päätöksenteon työkaluina.

Kansainvälistyvät yritykset voisivat osallistua enemmän yhteisiin keskustelufoorumeihin kokemusten vaihtamiseksi. Lisäksi yhteistyö oppilaitosten kanssa voi tuoda hankkeiden kautta uutta tietoa yrityksiin.

## **4 Tuloksellisuus**

Yritysten tulisi rakentaa esimerkiksi BSC-tuloskortin avulla tulostittarit, joilla voitaisiin paremmin mitata toiminnan tuloksellisuutta kansainvälistymisessä.

## 5 Strateginen markkinointi

Kansainvälistyminen ja kasvuhaluus edellyttävät vankkaa strategisen markkinoinnin osaamista. Toiminta perustuu strategiseen ajatteluun ja tulevaisuuden ennakkoinnin sekä toimintaympäristön analyysin (PESTEL) tulosten pohjalta tehtävään tahtotilaan SWOT- yhteenvetoanalyysin pohjalta. Yrityksessä yritystä tulisi johtaa strategisen markkinoinnin kautta laatimalla strateginen markkinointisuunnitelma Nokian Oyj:n tavoin.

Menestyminen edellyttää markkinoinnin ja asiakkaiden hyvää tuntemusta, strategista segmentointia sekä asiakasstrategian ja strategisesti haluttavien asiakasryhmien määrittämistä. Menestyminen edellyttää vahvan brandin rakentamisesta sekä yrityksen ja sen tuotteiden strategista positiointia ja selkeän kilpailuedun tuottamista tuotteen ja markkinoinnin differoinnilla siten, että valitut asiakkaat saavat yritykseltä lisäarvoa tuottavan palvelulupauksen, jonka toteutumista valvotaan tarkasti.

### 5.5.2 Toimenpidesuositukset tukiorganisaatioille

Tulosten perusteella voidaan todeta, että case-yritykset ovat hyötäneet hyvin vähän julkisten tukiorganisaatioiden palveluista. Palveluista tiedottaminen sekä organisaatioiden aktiivisuus palvelujen tarjonnassa on ollut puutteellista. Yhteistyö eri tukiorganisaatioiden kesken on heikkoa.

Tutkimustulosten perusteella pk-yrityksiä ja niiden kansainvälistymistä tukevien organisaatioiden tulisi yhtenäistää toimintaansa. Toiminta koetaan haastateltujen yritysten vastausten perusteella tällä hetkellä hajanaiseksi ja tehottomaksi sekä ehkä osaamattomaksi. Tukiorganisaatioiden tulisi näin ollen kehittää yhteistyötään ja projektien kannattavuutta pitkällä tähtäimellä. Helpotusta toimintaan saataisivat myös tuoda eri tukiorganisaatioiden yhdenmukaiset toimintatavat sekä projektien yhdistäminen.

Palveluista ja tuesta tulisi saada enemmän tietoa ja tiedonlevitystä sekä markkinointia tulisi harjoittaa huomattavasti enemmän. Tiedottaminen koettiin pahimpana tukiorganisaatioiden puutteena.

Yhteistyötä kehitettäessä tukiorganisaatiot voisivat jakaa tietoa keskenään ja yrittää laajojen verkostojensa kautta etsiä pk-yrityksille todellisia kontakteja niiden aloittaessa kansainvälistymistä. Tukiorganisaatioiden henkilöstölle tulisi saada enemmän koulutusta ja valmennusta asiakkaan palvelemiseen kokonaisvaltaisesti ja tuloksekkaasti.

Haastatteluvastausten perusteella rahoittaminen ja muu taloudellinen tukeminen nähtiin myös jonkin verran puutteellisena. Rahoitusmääriin tukiorganisaatioitkaan eivät aina voi vaikuttaa mutta oman toiminnan kehittäminen veisi asiaa eteenpäin. Organisaatioita ja niiden toimintaa tulisi tutkia ja kehittää tulosten perusteella.

## **5.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tutkimusosion tarkoituksena ei ollut aikaansaada yleistettävissä olevia teorioita. Tarkoituksena oli teoreettisen viitekehyyksen sekä teemahaastattelujen perusteella luoda syvälinen kokonaiskäsitys pk-yritysten kansainvälistymisstrategioista ja kansainvälistymispoluista sekä valinnoista niiden takana. Teemahaastattelujen case-yrityksiksi valittiin kolme Länsi-Uudellamaalla toimivaa ja kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavaa tai sitä aloittamassa olevaa yritystä. Yritysten vähäinen määrä ja eri toimialoilla toimiminen korostavat tutkimustulosten laadullista syvyyttä; eivät tilastollista yleistämistä.

Kuten Hirsjärvi ym. (2006, 217) toteavat, kvalitatiivisissa tutkimuksissa voidaan vain harvoin käyttää perinteisiä pätevyyden ja luotettavuuden arviointeja tapaus-tutkimuksen ollessa kyseessä. Tutkimustuloksista saattaa syntyä myös tulkinta-eroja tutkimuksen tekijästä ja hänen omaamastaan teoreettisesta perehtyneisyydestä riippuen, kuten luvussa 3.6 esitettiin.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen luotettavuutta lisää se, että sekä teoreettinen viitekehys kuten tutkimuskin pohjaavat aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Jotkin teoreettisessa viitekehyyksessä esille tuodut asiat jätettiin tutkimustuloksista pois niiden merkityksen ollessa case-yritysten kohdalla vähäinen. Päinvastaisesti tutkimustuloksista nousi esille tekijöitä, jotka oli teoreettisesta viitekehyyksestä rajattu pois. Tapaus-tutkimuksessa oli kuitenkin tarkoitus löytää uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä, pk-yritysten kansainvälistymisestä. Pyrkimyksenä oli tietyllä tavalla kyseenalaistaa olemassa olevia kansainvälistymismalleja etsimällä uusia malleja. Toisinajattelun mahdollisuus on Vilkan (2005, 126) mukaan useiden tutkijoiden mielestä yksi laadullisen tutkimuksen tavoite.

Tutkimusosio toteutettiin tapaus-tutkimuksena teemahaastattelujen kautta. On mahdollista, että haastatellut henkilöt ovat ajan kuluessa unohtaneet yritystensä kansainvälistymiseen liittyviä oleellisia asioita. Tämän voidaan nähdä heikentävän tutkimustulosten luotettavuutta. Toisaalta kansainvälistymisen aloittamisesta kulunut aika on voinut kokeneempien yritysten kohdalla antaa etäisyyttä aiheeseen, jolloin haastattelussa kysytyjä asioita oli mahdollista pohtia uusista näkö-

kulmista. Haastatellut saattoivat myös jättää kertomatta oleellisia asioita, koska eivät kokeneet niitä juuri omalle toiminnalleen merkityksellisiksi.

Nuorimman yrityksen kohdalla ei voida puhua varsinaisesti käyttökelpoisista tuloksista yrityksen vasta aloitellessa kansainvälistä liiketoimintaansa. Tulosten luotettavuutta kyseisen tapauksen kohdalla heikentää se, että kansainvälistymiseen liittyvät päätökset ja valinnat ovat suurelta osin vielä edessäpäin eikä niiden vaikutusta strategioihin ja polkuihin voida tässä vaiheessa määrittää. Kuitenkin koska kyseessä oli tapaustutkimus, ei tuloksia ole tarpeen pystyä toistamaan, kuten Saarela-Kinnunen ja Eskola (2007, 190) toteavat.

Ennen teemahaastatteluja työn tekijä mietti lisäkysymyksiä syventääkseen haastattelujen teemoja. Haastattelukysymykset ja teoreettinen viitekehys lähetettiin etukäteen haastateltaville, jolloin heidän oli mahdollista tutustua kysymyksiin ja aiheeseen etukäteen. Varsinaiset haastattelutilanteet etenivät avoimesti keskustellen, mutta on olemassa riski että haastattelijan tapa esittää kysymyksiä on ohjannut haastateltavien vastauksia. Teemakysymykset olivat kuitenkin vapaamuotoisia ja haastateltavat ammattitaitoisia, jonka vuoksi haastattelijan ei uskota vaikuttaneen haastateltavien vastauksiin. Haastattelujen yksityiskohdat on kuvattu luvussa 3 ja niiden tarkka kuvaaminen parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavien päättämässä tiloissa ja heille sopivien aikataulujen mukaisesti. Vain yksi haastattelutilanne sujui ilman puhelinsoittoja tai muiden ihmisten aiheuttamaa häiriötä. Häiriöiden ei kuitenkaan voida sanoa vaikuttaneen tutkimustuloksiin, sillä haastateltavat olivat rentoutuneita ja välttivät reagoimasta häiriöihin. Haastattelutilanteet olivat luontevia ja keskustelu tutkimusaiheesta vapautunutta.

Haastattelujen päätteeksi varmistettiin, että kaikki teema-alueet oli käyty läpi. Haastattelutilanteissa oli mukana kaksi nauhuria teknisten ongelmien välttämisen vuoksi. Lisäksi tutkija teki muistiinpanoja teemahaastattelujen ajan. Aineistot litteroitiin sanatarkasti heti haastattelujen jälkeen, jotta haastattelut olivat vielä hyvin tutkijan muistissa. Tutkimuksessa syntynyt aineisto nähdään luotettavana, sillä kaikki yritykset toimivat laajasti tai ainakin osittain kansainvälisillä markkinoilla. Analyysiprosessi eteni luvussa 3.4 kuvatun sisällönanalyysin mukaisesti ja tulokset johdettiin teoreettisesta viitekehuksesta.

Usein käy niin, että haastattelujen jälkeen esiin nousee lisäkysymyksiä ja näin kävi tämänkin tutkimus- ja kehittämishankkeen kohdalla. Haastatteluaineistojen analysoinnin jälkeen tutkittaville yrityksille lähetettiin vielä joulukuussa 2008 sähköpostitse muutamia lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä, joihin sai vasta-

ta vapaasti. Vastaukset kysymyksiin saatiin tammikuun alussa 2009 ja niiden perusteella tutkimustuloksia saatiin tarkennettua.

Hirsjärven ym. (2006, 217–218) mukaan tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulosten lomassa esitettiin aineistokatkelmia, jotka auttavat havainnollistamaan tutkimuksen kulkua lukijan näkökulmasta. Työssä pyrittiin kertomaan oleelliset asiat ymmärrettävästi.

Luotettavuutta lisää se, että case-yrityksissä haastatellut henkilöt ovat tarkistaneet ja hyväksyneet tuloksissa esiintyvät tulkinnat. Lisäksi tutkimustulokset on tarkistutettu tämän opinnäytetyön ohjaajalla. Työssä määritetyt peruskäsitteet (luku 2.1) nähdään tutkimustulosten perusteella pätevinä eikä niitä näin ollen ole tarvetta kyseenalaistaa.

Muutamista luotettavuutta heikentävistä tekijöistä huolimatta tutkimustulokset selventävät pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyviä strategisia valintoja ja case-yritysten kulkemia kansainvälistymispolkuja. Haastattelujen perusteella ei voida päätellä, kuinka merkittäviä tutkittujen yritysten esille nostamat valinnat ja perustelut olisivat muissa yrityksissä. Tulokset kuitenkin antavat suuntaa aiheeseen liittyville jatkotutkimuksille.

## **5.7 Tutkimuksesta noussut jatkotutkimustarve**

Vaikka pk-yritysten kansainvälistymistä on tutkittu runsaasti, löytyy aiheesta tämänkin tutkimuksen perusteella jatkotutkimusaiheita.

Tutkimustulosten perusteella nousi vahvasti esille tarve tutkia suomalaisia pk-yrityksiä tukevia organisaatioita sekä niiden toimintaa käytännössä. Tällainen tutkimus olisi tarpeellinen case-yritysten vastausten perusteella. Tutkimustulosten pohjalta sekä tukiorganisaatioiden että pk-yritysten olisi mahdollista kehittää toimintaansa. Tarpeen olisi myös tutkimukseen pohjautuen luoda tukiorganisaatioille uudenaikainen yhteistoimintamalli.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia case-yrityksiä tässä työssä luodun kansainvälistymismallin mukaan. Tutkimusta voisi suorittaa siten, että yritysten menestystä kansainvälistymisessä mitattaisiin sekä objektiivisten että subjektiivisten mittareiden avulla joko kvalitatiivisella tai kvantitatiivisella tutkimuksella.

Tutkimuksessa haastateltuja yrityksiä olisi kiintoisaa tarkastella uudelleen esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Tällöin olisi mahdollista saada tietoa yritysten kansainvälistymisen kehitymisestä ja kansainvälisillä markkinoilla menestymi-

sestä pidemmällä aikavälillä. Tuloksia voitaisiin verrata tämän tutkimuksen tuloksiin ja sitä kautta tarkastella keskeisiä muutoksia ja niiden aiheuttajia.

Olisi kiinnostavaa tutkia palvelualan pk-yritysten kansainvälistymistä. Tutkimuksen yksi tavoite voisi olla kvantitatiivisesti suurella otosmäärällä palveluyritysten kansainvälistymisen ja perinteisten kansainvälistymismallien vertaaminen. Tätä kautta voitaisiin tutkia, kansainvälistyvätkö palveluyritykset perinteisten mallien mukaan vai olisiko niille luotavissa oma kansainvälistymismalli.

Tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä pois rajattua tuotestrategiaa olisi mielekästä tutkia tässä tutkimuksessa mukana olleiden yritysten näkökulmasta. Tuotestrategian merkitys nousi esille teemahaastatteluissa ja sen oikeanlaisella sisäistämällä saattaa olla laajastikin vaikutusta kansainvälistymisen kehityksen kulkuun. Mielenkiintoista olisi tutkia, kuinka tuote- tai palvelustrategian rakentamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat yritysten kansainvälistymiseen ja kansainvälistymispolkujen nopeuteen. Kyseistä aihetta kannattaisi tutkia myös saman alan yritysten kohdalla, jotta syntyisi luotettavaa vertaismateriaalia.

## **6 PALVELUYRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN, KANSAINVÄLISTYMISPOLUT JA KANSAINVÄLISTYISMALLIT**

Tässä luvussa nostetaan esille palveluiden kansainvälistymisen haasteita ja mahdollisuuksia sekä esitetään Tekesin uuden palveluiden kansainvälistymistutkimuksen, Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut, tuloksia (Tekes 2009b) Laureassa tehdyn tutkimuksen rinnalle. Ensiksi luvussa tarkastellaan palvelualaa ja sen kansainvälistymistä, erityisesti tietointensiivisten yritysten näkökulmasta. Sitten esitetään tutkimustuloksia palvelujen kansainvälistymisen muodoista, kansainvälisen toiminnan ja kansainvälistymispolkujen kannalta tarkasteltuina. Luvun lopussa suoritetaan yhteenveto.

### **6.1 Palvelut ja kansainvälistyminen Suomessa**

#### **6.1.1 Palveluala Suomessa**

Palvelujen merkitys länsimaisissa yhteiskunnissa on pitkään ollut kasvussa. Tietoliikenteen tarjoamat mahdollisuudet, hyvinvointivaltion kehitys, vapaa-ajan lisääntyminen ja tulotason kasvu sekä talouden erikoistuminen nähdään tekijöinä, jotka ovat edesauttaneet kasvua. Suomi on kuitenkin kehittynyt palveluyhteiskunnaksi hitaammin kuin monet muut Euroopan ja Pohjoismaiden maat. Voimakkaimmillaan Suomen palvelutuotannon kasvu on ollut 1970- ja 1980-luvuilla. 1990-luvun lama vähensi palvelualojen työllisyyttä huomattavasti kunnes uuteen kasvuun lähdettiin jälleen vuodesta 1994. (Tekes 2009b, 7–8.)

Tekesin tekemän tutkimuksen (2009b, 8) mukaan 64 % Suomen bruttokansantuotteesta ja 69 % työllisyydestä syntyi palvelualoista vuonna 2007. Näin ollen palvelusektorin osuus on Suomen kansantaloudessa hieman pienempi kuin muissa EU-maissa. Suomessa suurimpia palvelualoja ja työllistäjiä ovat sosiaali- ja terveystalvet, kuljetus- ja tietoliikenne, kauppa sekä kiinteistö- ja liike-elämän palvelut. Lähivuosina nopeimmin Suomessa on kasvanut liike-elämän palvelujen ala. Tämä pitää sisällään niin perustason palveluja (vartiointi-, turvallisuus- ja siivouspalvelut) kuin tietointensiivisiä palvelujakin (KIBS = knowledge intensive business services). Vuonna 2007 74 % eli yhteensä 186 400 Suomen yrityksistä olivat palveluyrityksiä ja määrä on edelleen kasvussa.



Suomalainen KIBS-sektori on vahvasti teknologiapainotteista. Suomessa teknologisten KIBS-palvelujen osuus on korkein (70 %) muihin EU-maihin verrattuna. Kasvua Suomessa on myös ollut tietojenkäsittelypalveluissa enemmän kuin EU-alueella ja teknisen konsultoinnin alueella Suomen kasvu on pysynyt keskitasolla. Seurauksena näistä on ei-teknologisten KIBS-alan palvelujen osuudeksi muodostunut 2,7 %, joka on alhaisempi kuin muissa EU-maissa. Ei-teknologisten KIBS-alojen kasvu on myös ollut Suomessa vähäistä verraten muihin EU-alueisiin mutta kuitenkin nopeampaa kuin Suomen talouden kasvu yleensä. KIBS-alojen toimipaikkojen ollessa myös hyvin pieniä on tarve saada nämä yritykset kasvamaan ja kansainvälistyminen saattaa muotoutua oleelliseksi tekijäksi tässä suhteessa. (Tekes 2009b, 9–10.)

### **6.1.2 Palveluvienti ja muu kansainvälinen toiminta**

Palveluvienti on kasvanut viime vuosikymmeninä nopeammin kuin tavararyhmi-en vienti. Tavaratoimitukset ovat nykyisin yhä useammin kokonaisuuksia, jotka pitävät sisällään sekä tavarat, palvelut ja käyttöoikeudet. Kuljetus- ja vakuutus-palvelujen kysyntää puolestaan on lisännyt matkailun kasvu ja palveluviennin arvo onkin moninkertaistunut parin viimeisen vuosikymmenen aikana. Palvelukauppaa käydään kuitenkin harvemmissa maissa kuin tavarakauppaa ja keskeisiä toimijoita palvelukaupassa ovat finanssimaailman keskuskeskukset sekä suuret matkailu- ja merenkulkumaat. (Tekes 2009b, 11.)

Palveluvienti on tilastoissa mahdollista jakaa matkustus-, kuljetus- ja muihin palveluihin. Muut palvelut käsittävät liike-elämän palvelut, julkiset palvelut, tietoliikenteen, rakentamisen ulkomailla, vakuutus- ja rahoituspalvelut sekä muut sekalaiset palvelut. Suomessa vahvimmillaan ovat olleet juuri näiden muiden palvelujen vienti ja erityisesti osaamisintensiivisten palvelujen vienti. Suurin kasvu on havaittu tietotekniikan palveluviennissä. Mainos- ja oikeudellisten palvelujen sekä liikkeenjohdon konsultoinnin viennin on myös todennettu lisääntyneen ja tätä kehitystä ovat edesauttaneet digitalisointi ja tietotekniikan kehitys. (Tekes 2009b, 21–22.)

Tekesin teettämän tutkimuksen (2009b, 22) mukaan vuonna 2007 palvelujen osuus Suomen kokonaisviennistä oli 19 % ja tuonnista 21 %. Palvelualojen yrityksistä joka kymmenes harjoitti vientiä ja KIBS-aloilla osuus oli noin 17 %. Vienti muodosti palvelualojen koko liikevaihdosta 7 % ja KIBS-aloilla noin 14 %. Palveluviennin toimialoista kuljetus- ja matkustuspalvelujen tulot olivat noin 2 miljardia euroa kummassakin ja muiden palvelujen osuus noin 10 miljardia euroa yh-

teensä. Yli 40 % Suomen palveluviennistä suuntautuu muihin EU-maihin. EU-ulkopuolella suurimpia vientikohteita ovat Venäjä ja Kiina.

Muista kansainvälisistä toiminnoista ovat suorat investoinnit olleet suomalaisyritysten suosima kansainvälistymistapa. Siirtymällä lähelle uusia markkina-alueita yritysten on ollut mahdollista parantaa kilpailukykyään, hankkia uusien alueiden markkinatuntemusta ja saada nimensä tunnetuksi kohdemaassa. Ulkomaisten investointien kasvusta huolimatta suomalaisten palveluyritysten investoinnit ulkomaille ovat kuitenkin olleet vähäisempiä kuin ulkomaisten yritysten investoinnit Suomeen. Huomion arvoisia investointeja ovat toteuttaneet muun muassa tietoliikenne- ja ohjelmistoalojen sekä ravitsemisalalan palveluyritykset. (Tekes 2009b, 12.)

Tärkeimpiä suomalaisyritysten sijoitusmaita ovat olleet Ruotsi, Hollanti, Yhdysvallat ja Saksa EU-maiden osuuden ollessa 80 % sijoituskannasta. Vuonna 2006 suomalaisten ulkomailta sijaitsevien tytäryhtiöiden ja sivuliikkeiden liikevaihto oli 151 miljardia euroa ja henkilöstä nämä yritykset työllistivät yhteensä 382 000. Palveluyritysten osuus tästä oli 93 000 työntekijää, josta kaupan osuus on yli puolet. Palvelualojen henkilöstö onkin yli viisinkertaistunut ulkomailta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kuten jo aiemmin tuli ilmi, on teknologisten KIBS-yritysten ulkomainen investointitoiminta ollut tehokkainta teknologisissa KIBS:eissä. Suurempien KIBS-yritysten ohella myös pienemmät teknologiset KIBS:it ovat investoineet ulkomaille Suomen vientiklusterien tuen avulla. (Tekes 2009b, 13–14.)

Ei-teknologisilla KIBS-aloilla on vasta menneinä lähivuosina ryhdytty investoimaan kansainvälisesti kilpailun kansainvälistymisen ja asiakastarpeiden saattelemina. Asiakkaiden kasvumarkkinoille ovat toimintaansa laajentaneet B-to-B- ja digitaalisen markkinoinnin osaajat sekä muutamat lainopillisia palveluja tarjoavat yritykset ja strategiakonsultit. Lainopillisia ja tilitoimistopalveluja tarjoavat yritykset ovat kuitenkin vielä vahvasti kotimaasuuntautuneita. Huomionarvoisia ovat Suomesta jalansijan saaneet kansainväliset palvelualan ketjut. Sekä tilintarkastus- että mainosalalla kansainväliset ketjut ovat vahvoilla ja näiden lisäksi muutama merkittävä kansainvälinen yritys toimii Suomessa johdon konsultoinnissa sekä teknisessä konsultoinnissa. (Tekes 2009b, 14.)

### **6.1.3 Haasteet ja mahdollisuudet palvelujen kansainvälistymisessä**

Kansainvälistyminen ja palvelujen vienti on Suomessa vähäistä verrattuna Eurooppaan yleensä ja tämä koskettaa myös KIBS-aloja. Suomalaisten KIBS-

yritysten kansainvälistymisen haasteita ovat sijainti, yritysten kasvuhaluttomuus ja kotimaan palvelumarkkinoiden kehittymättömyys. Suomen kaukainen sijainti sekä tulotason huomattavat erot rajanaapurimaiden kuten Venäjän ja Baltian kanssa heikentävät suomalaisyritysten kilpailukykyä kansainvälisesti. Mahdollisuuksia erityisesti KIBS-sektorilla luovat yritysten omaavat edellytykset toimittaa palveluja informaatioteknologiaa hyödyntäen. Erityisenä ongelmana kansainvälistymisessä nähdään yritysten kasvuhaluttomuus, joka aikaansaa myös kansainvälistymismotivaation heikentymisen. Tätä kuvaavat vahvasti vuoden 2007 tilastotiedot, joista selviää, että kasvuhakuisia yrityksiä oli Suomessa 6 % kaikista yrityksistä, kun Pohjoismaissa osuus muutoin oli noin 14,5 % ja Euroopassa 11,2 %. Yrityksiä, joilla ei ollut minkäänlaisia kasvutavoitteita, oli Suomessa 32 %. Kasvuhaluttomuuden taustalla vaikuttaa yleensä näkemys, että nykyinen koko on riittävä. Muita tekijöitä ovat liian vähäinen kysyntä, kilpailun kovuus, taloudellinen riski ja työvoiman saannin hankaluus. (Tekes 2009b, 14–15.)

Erityisesti niissä KIBS-yrityksissä, joissa teknologian tarjoamaa sähköistä vientikanavaa ei voida hyödyntää, rajoittaa pienenä pysyminen kansainvälisten toimintojen mahdollisuuksia. Kotimaan palvelumarkkinoiden kehittymättömyys näkyy KIBS-aloilla esimerkiksi siinä, että palvelujen ostaminen ei ole niin yleistä Suomessa kuin se on muissa Euroopan maissa. Kotimaisen kysynnän ollessa vähäistä, eivät KIBS-yritykset ole innostuneet erikoistumaan, jolloin kansainvälisen kilpailukyvyn vaatima erityisosaaminen ei ole kehittynyt. Toisaalta kotimaan asiakasmarkkinoiden pienuus saattaa toimia laukaisimena ja ajaa KIBS-yrityksiä haasteellisemmille kansainvälisille markkinoille. Nämä yritykset ovat myös valmiimpia kehittämään osaamistaan ulkomaisten verkostojen kautta. Monet monikansalliset KIBS-yritykset ovat myös perustaneet tytäryrityksiä Suomeen. Näillä tytäryritys tai partneri toimii usein siltana uusiin maihin ja tätä myös suomalaisyritykset voisivat hyödyntää kansainvälistymisessään. Monikansalliseen yritykseen kuulumisen lisää myös asiantuntijuutta ja osaamista, jota kansainvälistymisessä tarvitaan. Suomessa saatavilla rahoitusosuuksilla on myös suuri merkitys yritysten kansainvälistymisessä. (Tekes 2009b, 15–16.)

## **6.2 Palveluyritysten kansainvälistymisen muodot**

### ***6.2.1 Palveluyritysten kansainvälisen toiminnan muodot***

Palvelualojen kansainvälistymismuotoja ovat palveluvienti, ulkomaiset investoinnit ja kansainvälinen toiminta kolmannen osapuolen avulla. Viennissä palveluja voidaan myydä kotimaasta käsin tai viedä palveluja materiaalisesti kirjeen, ra-

portin tai CD-rom:in muodossa, matkustavan henkilön välityksellä tai sähköisessä muodossa ICT-verkoston (tieto- ja viestintäteknologian) kautta. Asiakas voi myös joissain tilanteissa matkustaa palveluntarjoajan luo. Ulkomaiset investoinnit ovat myös KIBS-yrityksille tyypillistä, sillä se tekee mahdolliseksi palvelujen kontrolloinnin ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen asiakkaan kanssa. Ulkomaisia investointeja on mahdollista toteuttaa perustamalla tytäryhtiö tai sivutoimisto ulkomaille tai etabloitumalla sinne yritystoston tai fuusion kautta. Kolmannen osapuolen avulla tapahtuva kansainvälinen toiminta tarkoittaa, että palveluntarjoajan ja asiakkaan välissä toimii kolmantena palveluntarjoajan edustaja tai partneri. (Tekes 2009b, 17–18.)

Kansainvälistyvälle palvelualan yritykselle kontrolli on kuitenkin tärkeässä roolissa, sillä laadun takaaminen on palvelussa vielä hieman tärkeämpää kuin materiaalien tuotteiden kohdalla. Tämä perustuu siihen, että palvelun epäonnistuttua sitä ei ole helppo korjata tai hyvittää asiakkaalle ja yritys voi helposti menettää maineensa tällaisissa tilanteissa. Yhtenä palvelujen kansainvälistymisen muotona voidaan myös nähdä asiakkaan liikkuminen palveluntuottajan kotimaahan vastaanottamaan palvelua. Tämä korostuu erityisesti matkailuun ja turismiin liittyvissä palveluissa ja esimerkiksi tilanteissa, joissa ulkomaisia henkilöitä tulee Suomeen koulutettaviksi. (Tekes 2009b, 17–18.)

Varsinaisilla kansainvälistymisen muodoilla on havaittavissa myös toimintamuotoja, jotka saattavat tukea kansainvälistymistä tai jopa johtaa siihen. Näitä toimintamuotoja ovat seuraavat:

- Ulkomaisten asiakkaiden palvelu kotimaassa (usein ensimmäinen vaihe KIBS-yritysten kansainvälistymispolulla)
- Toimiminen osana kansainvälistä verkostoa tai ulkomaista ketjua (mahdollistaa uusien ideoiden omaksumista ja auttavat kansainvälisten kontaktien solmimisessa)
- Kansainvälisten asiantuntijoiden rekrytoiminen omaan yritykseen (kehittää yrityksen kansainvälisiä valmiuksia)
- Palvelujen ostaminen ulkomailta (ns. ”offshoring”, yleistynyt palvelualoilla esimerkiksi call centerien käytön muodossa)

(Tekes 2009b, 18.)

## **6.2.2 Palveluyritysten kansainvälistymisen polut**

Palvelualoilla on kansainvälistytty asiakkaiden mukana jo pitkään. Yhä enenevässä määrin yritykset etsivät myös omaehtoisesti uusia kansainvälisiä markkina-alueita. Omaehtoinen kansainvälistyminen on perinteisesti nähty asteittaisena ja varovaisena polkuna kunnes 1990-luvun lopulla nousi esiin nopea kansainvälistyminen, josta born global -yritykset toimivat esimerkkeinä. Kun kansainvälistytään asiakkaan mukana, vetää asiakas palveluyrityksen kansainvälisille markkinoille. Asiakkaan tarpeista riippuvat kohdemaat ja kansainvälistymisen muodot. (Tekes 2009b, 33.)

Omaehtoinen vaiheittainen kansainvälistymismalli ja born global -malli on jo pääosin esitelty aiemmin tässä tutkimuksessa ja niitä voidaan soveltaa sekä tuotantoalan että palvelualan yrityksissä.

Peruspoluista on mahdollista luoda myös erilaisia yhdistelmiä. Yrityksen kansainvälistymisessä voi olla piirteitä useammista poluista esimerkiksi tilanteessa, jossa yritys toimii eri tavoin eri kohdemaissa ja kansainvälistyy niissä eri nopeudella. Myös omaehtoinen kansainvälistyminen ja asiakkaan seuraaminen voivat toimia kansainvälistymispolun yhdistelmänä. Yrityksen on muun muassa mahdollista valita kohdemarkkina-alue asiakasta seuraamalla ja markkina-alueella toimimisen muoto omaehtoisesti. Lisäksi born global -yritykset voivat esimerkiksi seurata asiakasta kohdemarkkinoille ja laajentaa sieltä nopeasti toimintaansa globaaleille markkinoille. Vaiheittain kansainvälistymään lähteneet yritykset taas voivat nopeuttaa kansainvälistymistään, kun riskit pienenevät ja epävarmuus vähenee. (Tekes 2009b, 39–40.)

## **6.3 Yhteenveto**

Suomessa palvelualat ovat viimeisinä vuosikymmeninä nopeuttaneet kasvuaan. Nopeimpia palvelualojen kasvajia ovat olleet liike-elämän palvelut ja KIBS-alat. Suoria ulkomaisia investointeja ovat Suomessa tehneet erityisesti teknologiset KIBS-yritykset. Haasteina palvelualalla ja KIBS-sektorin kansainvälistymisessä ovat yritysten kasvuhaluttomuus ja kotimaisen kysynnän vähyyys. Toisaalta kotimaisen kysynnän vähyyys saattaa myös toimia motiivina KIBS-yritysten kansainvälistymiselle.

Palveluyritysten kansainvälisen liiketoiminnan muodot ovat vienti, ulkomaiset investoinnit ja kolmannen osapuolen kautta tapahtuva kansainvälistyminen. Kansainvälistymistä tukevia toimintoja ovat puolestaan kansainvälisten asiakkaiden

palvelu kotimaassa, kansainväliseen verkostoon tai ketjuun kuuluminen, ulkomaisten asiantuntijoiden rekrytointi sekä palvelujen etätuotanto (offshoring).

Kun palveluyritys kansainvälistyy asiakkaan mukana (follow the customer), on haasteena yrityksen riippuvuus asiakkaan liiketoiminnan tasapainosta ja asiakkaan tekemistä päätöksistä. Riskit ovat kuitenkin pienempiä, koska yrityksen ei tarvitse aloittaa kansainvälistymistään tyhjästä. Tällöin myös kohdemaiden valinta saattaa helpottaa ja asiakasta on mahdollista seurata useammille markkina-alueille.

Omaehtoisessa ja vaiheittaisessa kansainvälistymisessä palveluyritykset aloittavat toiminnan tutuissa maissa sitoen resurssejaan kohdemaan vähitellen. Tällä kansainvälistymispolulla tärkeää on kokemuseräinen tieto, ja huomioitavaa on, että oman uskottavuuden ja asiakassuhteiden rakentaminen vie aikaa.

Kuten jo aiemmin on todettu, osoittavat born global -yritykset, että nopea kansainvälistyminen on mahdollista tehokkaan verkostoitumisen avulla. Born global -yritysten johdolla on yleensä vahvaa kansainvälistä kokemusta. Nämä yritykset toimivat yleensä niche-markkinoilla, etsivät asiakkaikseen edelläkävijöitä ja ovat erityisen innovatiivisia. Kansainvälistymispolut voivat myös kulkea rinnakkain.

Yhteenvedona Lohjan Laurean tutkimuksesta sekä Tekesin tutkimuksesta voidaan todeta, että pk-yritykset kansainvälistyvät eri toimialoilla eri lähtökohdista, joten yhtenäistä yhtä kansainvälistymismallia ei voida rakentaa. Sen sijaan eri kansainvälistymismalleja käytävillä on yhteisiä ominaispiirteitä. Käytettäviä perusmalleja ovat orgaanisen hitaan kasvun malli, born global -kasvumalli, yritys-yhteistyön ja verkostoitumisen malli, asiakkaan seuraaminen -malli sekä näiden yhdistelmät.

Löytyikö uusia malleja? Etsintä ei varsinaisesti tuottanut uusia kansainvälistymismalleja, mutta sen sijaan syvällisempää ymmärrystä erityyppisten yritysten kansainvälistymisestä.

## Lähteet

Ahokangas, P. 1998. Internationalisation and resources. An analysis of processes in Nordic SMEs. Acta Wasaensia, No. 64. Business Administration 24, Management and organisation. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita Prima.

Andersen, O. & Buvik, A. 2002. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. International business review 11, 347–363.

Antonicic, B., Hisrich, R. & Ruzzier, M. 2006. SME internationalization research: past, present and future. Journal of Small Business and Enterprise Development No. 4, 476–497.

Bradley, F. 2005. International marketing strategy. 5th edition. England: Pearson Education Limited.

Bridgewater, S., Sullivan-Taylor, B., Johnston, R., Mattson, J. & Millet, B. 2004. The internationalization process and the role of learning in small service firms. Teoksessa McDonald, F., Mayer, M. & Buck, T. (ed.) 2004. The process of internationalization. USA: Palgrave Macmillan, 211–231.

Chetty, S. & Blankenburg Holm, D. 2000. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. International business review 9, 77–93.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. 2004. A strategic approach to internationalization: A traditional versus a “born-global” approach. Journal of international marketing. Vol. 12 Issue 1, 57–81.

Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. 1998. International marketing. 5th edition. USA: The Dryden Press.

Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. 2007. International marketing 8th edition. USA: Thomson Southwestern.

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. & Moffett, M. H. 2003. International business. Update 2003. USA: Thomson learning.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2008. Pk-yritysten merkitys kansantaloudessa ja EU:ssa. Viitattu 15.5.2008.

[http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys\\_ja\\_pk/pk\\_yritykset/Merkitys\\_kansantaloudessa\\_ja\\_eussa.php](http://www.ek.fi/www/fi/yrittajyys_ja_pk/pk_yritykset/Merkitys_kansantaloudessa_ja_eussa.php)

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Euroopan unioni 2003. Tiivistelmät lainsäädännöstä. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. Viitattu 8.11.2008.

<http://europa.eu/scadplus/leg/fi/lvb/n26026.htm>

Finnvera 2001. Kansainvälistyvä yritys 1. Kansainvälistymisen aloittaminen. Työkirja. [työryhmä: Reijo Luostarinen, Markku Ruuska, Pauli Tiainen]. Kuopio: Finnvera.

Finnvera 2008. Pk-yritysbarometri kevät 2008. Tulostettu 19.8.2008.

[http://www.finnvera.fi/uploads/valtakunnallinen\\_raportti\\_kevat\\_2008.pdf](http://www.finnvera.fi/uploads/valtakunnallinen_raportti_kevat_2008.pdf)

Fintra 2001. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. Tampere: Tammer-Paino.

Gabrielson, M. & Al-Obaidi, Z. 2004. Pricing strategies of Born-Globals. Teoksessa McDonald, F., Mayer, M. & Buck, T. (ed.) 2004. The process of internationalization. USA: Palgrave macmillan, 232–252.

Hakala, J. T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Tampere: Tammer-Paino.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multikustannus.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. 2008. Kasvun vimma. 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Helsinki: Talentum.



Hollensen, S. 2004. Global marketing – a decision-oriented approach. 3rd edition. England: Pearson education limited.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2008. Exploring corporate strategy. 8th edition. England: Prentice Hall.

Johnson, J. & Tellis, G. J. 2008. Drivers of success for market entry into China and India. *Journal of Marketing* 3, 1-13.

Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004. Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen (VKE) kansallinen strategia. Tulostettu 17.8.2008. [http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/all/A90BA41A4FDF372BC2256F66002B08C5/\\$file/jul37mos\\_2004.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/A90BA41A4FDF372BC2256F66002B08C5/$file/jul37mos_2004.pdf)

Kuivalainen, O. 2003. Knowledge-based view of internationalisation – studies on small and medium-sized information and communication technology firms. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Digipaino.

Kuivalainen, O., Lindqvist, J., Saarenketo, S. & Äijö, T. 2006. Conceptualizing pathways of Finnish software firms. Teoksessa Larimo, J. & Rumpunen, S. 2006. Internationalization and management of foreign operations. Vaasan yliopiston julkaisuja. *Selvityksiä ja raportteja* 130, 15–34.

Kuivalainen, O. & Saarenketo, S. 2001. Infocom-yritys – Syntynyt kansainväliseksi? Viitattu 21.9.2008. <http://www.tbrc.fi/pubfilet/kk-kv-osio.pdf>

Kuivalainen, O., Sundqvist, S. & Servais, P. 2007. Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and exporting performance. *Journal of world business* 42, 253–267.

Laiho, M., Larjovuori, R.-L. & Talonen, H. 2004. Kansainvälistyvän pk-yrityksen liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet. Helsinki: Edita publishing.

Larimo, J. 2000. Pk-yritysten vientimenestys ja vientimenestykseen vaikuttavat tekijät. *Proceedings of the University of Vaasa, Discussion Papers* 279. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Larimo, J. 2007. Different types of exporting SMEs: Similarities and differences in export performance. Teoksessa: A. & J. Rialp (toim.): *International marketing research: Opportunities and challenges in the 21 st century*. *Advances in International Marketing* Vol.17. Elsevier, Amsterdam.

Larimo, J. & Kontkanen, M. 2007. Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Teoksessa Laukkanen, M. (ed.) 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy, 215–229.

Laurea 2007. Pedagoginen strategia. Viitattu 10.1.2008.  
[http://www.laurea.fi/internet/fi/03\\_tietoa\\_laureasta/01/03\\_Strategiat/peda\\_str\\_250607.pdf](http://www.laurea.fi/internet/fi/03_tietoa_laureasta/01/03_Strategiat/peda_str_250607.pdf)

Laurea 2008. Lohjan Laurea – Kumppanisi muutoksessa -esite.

Liuhto, K. & Jumpponen, J. 2002. The internationalization process of the largest Baltic corporations. Teoksessa Larimo, J. (toim.) 2002. Entry and Marketing strategies into and from Central and Eastern Europe. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 87, 316–343.

Luostarinen, R. & Welch, L. 1997. International business operations. 3rd print. Helsinki: Kyrriiri.

Länsi-Uusimaa 2008. Verkkolehden artikkeli 14.10.2008. Nunnauunit pyytävät tavaraa niin paljon kuin ehdimme tehdä. Viitattu 10.1.2009. <http://www.lansi-uusimaa.fi/Uutiset/Kaikki-uutiset/Paauutiset/Nunnauunit-pyytavat-tavaraa-niin-paljon-kuin-ehdimme-tehda>

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Nglass 2008. Nglassin yhteystiedot. Viitattu 10.1.2009.  
<http://www.nglass.fi/yhteystiedot.html>

Nglass 2009a. Nglassin kotisivut. Viitattu 10.1.2009.  
<http://www.nglass.fi/yritys.html>

Nglass 2009b. Nglass lanseeraa Finnbuild-messuilla kolme uudentyyppistä lasituoteryhmää. Viitattu 10.1.2009.  
[http://www.nglass.fi/press/nGlass\\_lehdistotiedote%202008-2.pdf](http://www.nglass.fi/press/nGlass_lehdistotiedote%202008-2.pdf)

Nurmi Hydraulics Oy 2007. Nurmi Hydraulics Oy aloittaa valmistuksen Kiinassa. Viitattu 10.1.2009. <http://www.nurmi.fi/index.php?kat=36&artikkeli=96>

Nurmi Hydraulics Oy 2009a. Nurmi Hydraulics Oy:n kotisivut. Viitattu 10.1.2009.  
<http://www.nurmi.fi>

Nurmi Hydraulics Oy 2009b. Nurmi – Likes motion-. Viitattu 10.1.2009.  
<http://www.nurmi.fi/tiedostot/29.pdf>

Pangarkar, N. 2008. Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of world business* 43, 475–485.

Papadopoulos, N., Chen, H. & Thomas, D. R. 2002. Toward a tradeoff model for international market selection. *International business review* 11, 165–192.

Patala, I. 2008. Services going global – KIBS and trade. Tekesin ja Finpron projektiraportti. Viitattu 14.1.2009.  
[http://akseli.tekes.fi/openccms/openccms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Serve/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta\\_ja\\_aktivointi/Julkaisut/Services\\_Going\\_Global\\_report.pdf](http://akseli.tekes.fi/openccms/openccms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Serve/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ja_aktivointi/Julkaisut/Services_Going_Global_report.pdf)

Perämäki, U. 2005. Pk-yritysten strategiset valinnat kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tampereen yliopisto: Pro gradu -tutkielma.

Poulfelt, F. 2007. Mitä on strategia pk-yrityksessä? Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) 2007. *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum Media Oy, 143–166.

Reinikainen, V. 2001. *Kansainvälinen talous – teoria, puitejärjestelmät ja muutospaineet*. Helsinki: Yliopistopaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Viitattu 12.10.2008. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell Oy, 184–195.

Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kyläheiko, K. & Kuivalainen, O. 2008. Linking knowledge and internationalization in small and medium-sized enterprises in the ICT sector. *Technovation* 28, 591–601.

Sihvola, J. 2008. *Verkostot pk-yrityksen kansainvälistymisessä*. Viitattu 30.1.2010. <http://www.tritonia.fi/?d=244&l=1&g=abstract&abs=2925>

Spidirowitsh, S. 2008. *Country profile Finland*. Viitattu 20.9.2008.  
<http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/24023D9E-40EC-47B9-9DA5-4B0233FF6397/10536/DRFFinlandcountryprofile080727sspf1.pdf>

3Step It 2008. 3Step It vuoden paras palveluyritys. Viitattu 10.1.2009.  
<http://www.3stepit.fi/?newsid=2080&deptid=2952&languageid=3&news=1>

3Step It 2009a. 3Step It:n kotisivut. Viitattu 10.1.2009.  
<http://www.3stepit.fi/?deptid=2615>

3Step It 2009b. 3Step It:n tarina – Kuinka kaikki alkoi? Viitattu 10.1.2009.  
<http://www.3stepit.fi/?Deptid=2948>

Tekes 2009a. Tekesin uutisia. The report of services going global-study. Viitattu 14.1.2009.

<http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Serve/fi/system/uutinen.html?id=4226&nav=Uutisia>

Tekes 2009b. Palvelualojen kansainvälistymisen muodot ja polut. Viitattu 30.1.2010.

[http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Serve/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta\\_ ja\\_aktivointi/Julkaisut/Palvelujen\\_kansainvaelistymisen\\_polut\\_ ja\\_muodot\\_selvitys\\_2009.pdf](http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/Serve/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ ja_aktivointi/Julkaisut/Palvelujen_kansainvaelistymisen_polut_ ja_muodot_selvitys_2009.pdf)

Tilastokeskus 2008. Suomi lukuina, yritykset. Viitattu 18.8.2008.  
[http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2008. Pk-yritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2008. Viitattu 16.8.2008. <http://www.te-keskus.fi/Public/?ContentID=17034&NodeID=12320&area=7642>

Vahvaselkä, I. 2006. Strategic behaviour and performance in internationalisation of SMEs. Acta Wasaensia, No. 169. Business Administration 70, Marketing. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Varamäki, E. & Tornikoski, E. 2007. Kasvun ulkoiset strategiat. Teoksessa Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy, 167–177.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.

Whitelock, J. 2002. Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review* No. 4, 342–347.

Yin, R. K. 2003. *Case study research. Design and methods*. 3rd edition. Applied Social Research Methods Series vol 5. USA: Sage Publications Inc.

Äijö, T. S. 1999. *Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

Äijö, T. 2001. *Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. 4. uusittu painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Äijö, T. 2008. *Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy*. Juva: WS Bookwell.

Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hanninen, H. 2005. *Internationalization handbook for the software business*. Lappeenranta: University of technology.

# Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Teollinen palveluliiketoiminta ja yrittäjyys -hankkeen osa-alueet .....	11
<b>Kuvio 2.</b> Holistinen kansainvälistymispolku .....	33
<b>Kuvio 3:</b> Resurssien kehittämistavat kansainvälistyvässä yrityksessä .....	36
<b>Kuvio 4:</b> Kansainvälistymisen REM-malli .....	48
<b>Kuvio 5:</b> Kohdemarkkinavalintaan vaikuttavia tekijöitä .....	55
<b>Kuvio 6:</b> Rootin (1994) kohdemarkkinan valintamalli mukaan .....	56
<b>Kuvio 7:</b> Papadopouloksen ym. (2002, 170) kohdemarkkinavalintamalli .....	58
<b>Kuvio 8:</b> Operaatiomuodon valintaan vaikuttavia tekijöitä .....	60
<b>Kuvio 9:</b> Operaatiomuodon tiivistetty valintaprosessi .....	61
<b>Kuvio 10:</b> Viennin vaihtoehdot .....	62
<b>Kuvio 11:</b> Kansainvälistymisen aloituspisteet, polut ja mahdolliset tulokset .....	67
<b>Kuvio 12:</b> Born global - Miksi ja miten? .....	70
<b>Kuvio 13:</b> Empiirisen tutkimuksen viitekehys ja kulku .....	76
<b>Kuvio 14:</b> Kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen aikajanalla Nurmi Hydraulics Oy:ssä .....	99
<b>Kuvio 15:</b> Kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen aikajanalla 3Step It Oy:ssä. ....	108
<b>Kuvio 16:</b> Kansainvälisen liiketoiminnan kehittyminen aikajanalla Nglass Oy:ssä .....	115
<b>Kuvio 17:</b> Case-yritysten vastausten perusteella mukailtu kohdemarkkinavalintamalli. ....	124
<b>Kuvio 18:</b> Case-yritysten kohdemarkkinavalinnat aikajanalla .....	126
<b>Kuvio 19:</b> Tutkimustulokset teoreettisen viitekehysten mukaisesti .....	133
<b>Kuvio 20:</b> Tutkimustulosten perusteella luotu uusi, kansainvälistymistä tutkiva malli ...	136

# Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Aiempia, tässä tutkimuksessa hyödynnettäviä tutkimuksia.....	13
<b>Taulukko 2.</b> Kansainvälistymisen määritelmiä.....	23
<b>Taulukko 3.</b> Kansainvälistymisen teorioita.....	28
<b>Taulukko 4.</b> Kansainvälistymisen vaiheita.....	34
<b>Taulukko 5.</b> Strategisen suunnittelun osat ja etenemisvaiheet.....	43
<b>Taulukko 6.</b> Tärkeimmät pk-yritysten kansainvälistymissyöt.....	44
<b>Taulukko 7.</b> Kansainvälistymisen edellytyksiä.....	45
<b>Taulukko 8.</b> Kansainvälistymisen tavoitteiden mittareita.....	47
<b>Taulukko 9.</b> Yhteenveto suomalaisyritysten kansainvälistymisstrategioista.....	51
<b>Taulukko 10.</b> Operaatiomuotojen hyödyt ja haitat.....	65
<b>Taulukko 11.</b> Sisällön analyysin vaiheet Syrjäläisen (1994) mukaan.....	85
<b>Taulukko 12.</b> Teemahaastattelujen suorittaminen.....	87
<b>Taulukko 13.</b> Yhteenveto tutkimustuloksista pääteemoittain.....	119
<b>Taulukko 14.</b> Case-yritysten syitä kansainvälistymiselle.....	123

# Liitteet

Liite 1: Kansainvälistymistä koskeva liiketoimintasuunnitelma

## **Kansainvälistymistä koskeva liiketoimintasuunnitelma**

Yrityksen tehtävä ja olemassaolon syy

- toiminta-ajatus ja liikeidea
- yrityksen historia
- kasvustrategia

Kansainvälisen liiketoiminnan kuvaus

- toimiala tai verkosto
- tuotteet ja palvelut sekä ydintoiminnot
- organisaatio ja johtaminen
- omistusrakenne nyt ja tulevaisuudessa

Kansainvälisten markkinoiden kuvaus

- asiakkaat
- markkinatutkimukset
- kohdemarkkinat riskeineen ja ominaispiirteineen
- kysynnän rakenne ja kehittyminen
- hinnoittelu, markkinointi ja myynninedistäminen
- jakelurakenteet

Kansainvälisen kilpailun kuvaus

- kilpailijat sekä heidän strategiansa ja tilanteensa
- omien kilpailuetujen kuvaus
- kilpailijaseuranta

Kansainvälisten toimittajien ja kansainvälisen tuotannon kuvaus

- tuotantoprosessi, kapasiteetti ja niiden kehittäminen
- tuotannon sijainti



- paikalliset kohdemarkkinoiden tuotantoa koskevat vaatimukset
- toimittajastrategia ja toimittajien kehittäminen
- vaihtoehtoiset toimittajat ja riskianalyysi

#### Kansainvälisten sopimusten ja neuvotteluiden kuvaus

- sopimusprosessin kuvaus
- sopimustietokanta
- IPR-strategia (IPR = immateriaalioikeudet) ja muu sopimusstrategia
- Vientivalvonta
- Neuvottelut ja valtuutukset

#### Kansainvälisen henkilöstön kuvaus

- henkilöstötarpeet, rekrytointi ja koulutus
- henkilöstöpolitiikka ja ulkomaankomennuspolitiikka

#### Talouden kuvaus

- pro forma-tuloslaskelmat ja kassavirtasuunnitelmat toiminnoille ja yksiköille
- talouden avainoletukset
- rahoitussuunnitelmat
- verotussuunnittelu
- riskienhallinta valuutta ja ulkomaankauppa-asioissa

#### Toteutussuunnitelma

- projektisuunnitelma

(Ahokangas & Pihkala 2002, 103–105.)

## Liite 2: Teemahaastattelujen kysymysrunko

### 1. Taustatiedot

- Yrityksen taustatiedot
- Toimitusjohtajan tausta

### 2. Kansainvälistymisen käynnistäminen

- Milloin ja kuinka nopeasti yrityksen perustamisen jälkeen kansainvälistyminen käynnistyi?
- Miksi yritys päätti lähteä kansainvälistymään; syyt, motiivit ja käynnistäjät?
- Mihin ja millä toimintamuodolla yritys on kansainvälistynyt; maat, alueet ja toimintamuodot sekä niiden valintajärjestys ja -perustelut?

### 3. Kansainvälistymisen kehitys

- Kohdan 2. alakysymykset toimivat osittain kehityksen kuvaajina vastaten kysymyksiin milloin ja miksi kansainvälistyminen on muuttunut?
- Mitkä ovat olleet kehityksessä keskeiset muutokset ja mikä on johtanut kyseisiin muutoksiin?

### 4. Yrityksen kansainvälistymisessä todetut

- Esteet
- Riskit
- Menestystekijät
- Innovaatiot ja niiden merkitys
- Yksityisen ja julkisen tuen saaminen sekä niiden merkitys
- Verkostoituminen ja sen merkitys

### 5. Suositeltava kansainvälistymisen tapa tai malli

Pienet ja keskisuuret yritykset ovat keskeinen toimija suomalaisessa elinkeinoelämässä. Pk-yritykset toimivat usein suurten kansainvälistyneiden yritysten paikallisina alihankkijoina ja verkostokumppaneina ja kokevat samoja kehityspaineita kansainvälistyä asiakkaidensa mukana. Palveluyritysten kansainvälistymiseen kohdistuu uudenlaisia odotuksia siitä, miten palveluilla voidaan tasapainottaa tavarakaupan muutosta ja globaaleille palvelumarkkinoille siirtymistä. Se edellyttää uuden näkökulman ottamista ja kansainvälistymisen tarkastelua niin teorian kuin käytännönkin kannalta palveluyritysten lähtökohdista.

Lohjan Laureassa toteutettu hanke ”Teollinen palveluliiketoiminta ja yrittäjyys” ja siihen kytketty ”Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa sekä alueella toimivien yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen” -hanke on ollut sekä toteutuksiltaan että tuloksiltaan merkittävä. Liiketoimintaosaamisen kehittämisen yhtenä osa-alueena on ollut pk-yritysten markkinointiosaamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan osaamisen kehittäminen. Opiskelijat ovat osallistuneet hankkeeseen sekä oppimistehtäviensä että opinnäytetöiden tekemistensä kautta.

Tämä julkaisu perustuu tradenomiopiskelija Linda Johanssonin hankkeessa toteuttamaan opinnäytetyöhön. Työn ohjaajana toimi KTT Irma Vahvaselkä. Julkaisuun on tiivistetty hankkeen kansainvälistymistä koskevan tapaustutkimuksen tulokset. Tutkimuksen kohteena oli kolme yritystä, joista yksi oli perinteisesti kansainvälistynyt teollinen yritys, yksi nopeasti kansainvälistynyt palvelualan kasvuyritys ja yksi rakennustuotteita valmistava alkava ja kansainvälistyvä yritys. Tutkimus tuottaa uutta tietoa kansainvälistymismalleista ja nostaa lisäksi esille palvelujen kansainvälistymisen ja verkostoitumisen tarjoamat mahdollisuudet. Uutta tietoa tullaan levittämään alueen yrityksille ja koulutusorganisaatioille erilaisissa koulutus- ja seminaaritalaisuuksissa sekä julkisen keskustelun kautta.

ISSN 1458-7238  
ISBN 978-951-799-204-6



LAUREA

[www.laurea.fi](http://www.laurea.fi)