

Mikä tuo menestystä viennissä ja
kansainvälistymisessä?

Tapaustutkimus Tasavallan presidentin
kansainvälistymispalkinnon saajien
menestystekijöistä

• •

Tuominen, Heini

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

**Mikä tuo menestystä viennissä ja kansainvälistymisessä?
Tapaustutkimus Tasavallan presidentin kansain-
välistymispalkinnon saajien menestystekijöistä**

Heini Tuominen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Heini Tuominen

Mikä tuo menestystä viennissä ja kansainvälistymisessä?

Tapaustutkimus Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon saajien menestystekijöistä

Vuosi 2010

Sivumäärä 70

Tämän työelämälähtöisen ja työelämää kehittävän opinnäytetyön aiheena ja kohdeilmionä olivat pk-yritysten kansainvälistymisen menestystekijät. Erityisesti työ fokuoitiui etsimään menestyneitä palveluyrityksiä ja niiden kansainvälistymisen menestystekijöitä. Työ rajattiin koskemaan suomalaisia pien- ja keskisuuria yrityksiä ja näiden kansainvälistymisen ja kansainvälistymisprosessin menestystekijöitä. Työn tavoitteena on kartoittaa yhteisiä tekijöitä menestyksekkäiden kotimaisten pk-yritysten kansainvälistymisestä. Yhteisiä tekijöitä tutkittiin yritysten vientistrategisista valinnoista.

Työn teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena oli löytää selitys kohdeilmionä käsitteille ja selittää käsitteiden välisiä yhteyksiä. Siinä tarkasteltiin myös kansainvälistymistä, kansainvälistymisen syitä ja edellytyksiä, kansainvälistymisstrategioita sekä menestystä ja menestystekijöitä.

Tutkimusosio toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä oli kirjallinen aineistoanalyysi. Tutkimuksen kohdeyrityksinä olivat Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon kolmen viime vuoden aikana voittaneiden yritysten joukko. Tämä joukko muodostui yhdeksästä yrityksestä, joita olivat Etteplan Oy, Proventia Emission Control Oy, Mobile Monday - tapahtumakonsepti, Avant Tecno Oy, Napa-yhtiöt, Sunit Oy, Tekla Oyj, Reachlaw Oy ja Muxlim Oy.

Tutkimustuloksista case-yritysten keskeisimmiksi menestystekijöiksi nousivat strategiset ja teknologiset tekijät sekä verkostotekijät. Strategisista tekijöistä korostuivat henkilöstön osaaminen ja asiakaslähtöinen toimintatapa ja teknologisista tekijöistä henkilöstön hyvä tekninen osaaminen ja tuotteen teknologinen erinomaisuus. Verkostotekijöiden kohdalla oleellista oli verkostoitumisen ja verkostojen toiminnan onnistuminen. Muita oleellisia esille nousseita seikkoja olivat innovatiivisuus, toimintaympäristön avoimuus ja Suomen hyvä maine maailmalla. Palveluyritysten kohdalla tuloksissa korostuivat erityisesti teknologisen osaamisen merkitys, verkostoitumisen näkökulmat, innovatiivisuus sekä Suomen neutraali ja hyvä maine maailmalla.

Tutkimuksesta esille tulleita jatkotutkimusaiheita olivat saman tutkimuksen toteuttaminen määrämuotoisena kyselynä, tutkimustulosten soveltaminen käytäntöön yritysten koulutuksessa sekä tutkimuksen suorittaminen Lohjan Laurean vaikutusalueen pk-yrityksissä.

Asiasanat: kansainvälistyminen, pk-yritys, palveluyritys, menestys, menestystekijä.

Heini Tuominen

What Brings Success in Exports and Internationalisation? The Success Factors of the Recipients of Internationalisation Awards Given by the President of the Republic of Finland

Year	2010	Pages	70
------	------	-------	----

The topic and target phenomenon of this Bachelor's thesis was based on developing working life and the success factors of the internationalisation of small and medium enterprises. In particular, the work focused on looking for successful service enterprises and the success factors behind their internationalisation. The thesis was confined to concern Finnish small and medium-sized enterprises. The aim of the work was to chart factors common to the internationalisation of successful Finnish small and medium enterprises. These shared factors were sought in the choices the enterprises had made in their export strategies.

The objective of the theoretical frame of reference of the work was to find an explanation to the concepts of the target phenomenon and to explain connections between the concepts. Internationalisation as well as the reasons and conditions for it, internationalisation strategies, success and success factors were also discussed.

The study took the form of a qualitative case study, and the material was collected by analysis of written material. The target enterprises comprised the enterprises which had, during the past three years, received internationalisation awards granted by the President of the Republic of Finland. These nine enterprises were as follows: Etteplan Oy, Proventia Emission Control Oy, Mobile Monday event concept, Avant Tecno Oy, Napa companies, Sunit Oy, Tekla Oy, Reachlaw Oy and Muxlim Oy.

The findings showed that the central success factors of the case enterprises were strategic and technological factors and network factors. Among the strategic factors, the most important were the competence of staff and a client-oriented approach, and among the technological factors, good technical competence of the staff and the technological excellence of the product. Concerning network factors, the most essential were successful network formation and network functioning. Other essential things that stood out were innovativeness, open work environment and Finland's good international reputation. Regarding service enterprises, the findings emphasized especially the importance of technological competence, the viewpoints of network formation, innovativeness and Finland's good and neutral reputation in the world.

It was concluded that the inner success factors of an enterprise affect successful internationalisation more than outer factors. Strategic, technological and network factors became the critical success factors in case enterprises. It can be inferred from the findings that the utilization of network formation, innovations and technological competence is becoming a new success factor. Topics for further research could be the implementation of the same study as an enquiry of fixed form, the adaptation of the findings to practice in the training provided by enterprises as well as carrying out a study in the small and medium-sized enterprises situated near Lohja Laurea.

Keywords: internationalisation, small and medium enterprises, service enterprise, success, success factor.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tarkoitus ja rajaus.....	6
1.2	Työ osana Laurean kokonaishanketta ja aikaisempi tutkimus Laureassa.....	7
1.3	Tutkimusnäkökulma ja -menetelmät.....	10
1.4	Raportin rakenne.....	11
2	Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinto.....	11
2.1	Kuvaus palkinnosta ja palkitsemiskriteerit.....	12
2.2	Voittajayritykset.....	12
2.3	Vuosien 2007, 2008 ja 2009 voittajayritykset.....	14
2.3.1	Palkitsemisperusteet.....	16
2.3.2	Etteplan OY.....	17
2.3.3	Proventia Emission Control OY.....	17
2.3.4	Mobile Monday tapahtumakonsepti.....	18
2.3.5	Avant Tecno Oy.....	18
2.3.6	Napa-yhtiöt.....	19
2.3.7	Sunit Oy.....	19
2.3.8	Tekla Oyj.....	19
2.3.9	Reachlaw Oy.....	20
2.3.10	Muxlim lifestyle community.....	20
3	Tietoperusta: Pk-yritysten kansainvälistyminen, menestys ja menestystekijät.....	21
3.1	Peruskäsitteet.....	21
3.1.1	Pk-yritys.....	21
3.1.2	Kansainvälistyminen.....	22
3.1.3	Vientistrategia.....	23
3.1.4	Palveluyritys.....	24
3.1.5	Menestys ja menestystekijä.....	25
3.2	Kansainvälistymisen syyt ja edellytykset.....	26
3.3	Kansainvälistymisstrategiat.....	27
3.4	Kohdemarkkinastrategia: Kohdemarkkinoiden valitseminen.....	28
3.5	Operaatiostrategia: Operaatiomuodot ja operaatiomuodon valinta.....	29
3.6	Verkostoituminen kansainvälistymisessä.....	33
3.7	Innovaatiostrategia.....	33
3.8	Menestys ja menestysstrategiat.....	34
3.8.1	Menestystekijät.....	34
3.8.2	Kriittiset menestystekijät.....	35
3.8.3	Menestys kansainvälistymisessä.....	35
3.9	Yhteenveto ja viitekehys tutkimusta varten.....	37
4	Tutkimuksen suorittaminen ja tulokset.....	38

4.1	Metodologiset valinnat	38
4.1.1	Case-tutkimus tutkimusnäkökulmana	38
4.1.2	Laadullinen tutkimus.....	39
4.1.3	Kirjallinen aineistoanalyysi tutkimusmenetelmänä.....	39
4.2	Tutkimuksen toteutus	40
4.2.1	Case-yritysten valinta	40
4.2.2	Tutkittavat asiat	40
4.2.3	Tutkimusaikataulu	41
4.2.4	Aineiston analysointi ja tulkinta	41
4.3	Tulokset.....	42
4.3.1	Etteplan Oy:n menestystekijät	42
4.3.2	Proventian Emission Control Oy:n menestystekijät.....	43
4.3.3	Mobilen Monday-tapahtumakonseptin menestystekijät.....	44
4.3.4	Avant Tecno Oy:n menestystekijät	45
4.3.5	Napa-yhtiöiden menestystekijät	46
4.3.6	Sunit Oy:n menestystekijät	47
4.3.7	Tekla Oyj:n menestystekijät.....	48
4.3.8	Reachlaw Oy:n menestystekijät.....	49
4.3.9	Muxlimin Oy:n menestystekijät	50
5	Yhteenveto tutkimuksesta.....	51
5.1	Yhteenveto tutkimuksen toteuttamisesta	51
5.2	Yhteenveto tuloksista	52
5.3	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	56
5.4	Jatkotutkimustarpeet	57
5.5	Tutkimuksen luotettavuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus.....	58
6	Päätäntö	59
6.1	Opinnäytetyö ammatillisen kehittymisen välineenä	59
6.2	Työn itsearviointi.....	60
	Lähteet	62
	Kuvat.....	65
	Taulukot	66
	Liite 1: Kansainvälistymispalkinnon voittajat	67
	Liite 2: Vientipalkinnon voittajat	68

1 Johdanto

Työn ensimmäisessä luvussa käsitellään työn aiheen taustaa, tarkoitusta ja rajausta. Luvussa käydään läpi myös työssä käytetty näkökulma, tutkimusmenetelmät ja aiempi aihealueesta tehty tutkimus Laureassa sekä selostetaan tutkimusraportin rakenne.

1.1 Tarkoitus ja rajaus

Tämän työelämälähtöisen ja työelämää kehittävän opinnäytetyön aiheena ja kohdeilmionä ovat pk-yritysten kansainvälistyminen ja erityisesti kansainvälistymisen menestystekijät.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on perehtyä pk-yritysten kansainvälistymisen menestystekijöihin ja selvittää Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon saajayritysten kriittisiä menestystekijöitä.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, onko löydettävissä erityisiä, viennissä ja kansainvälistymisessä menestystä selittäviä tekijöitä?

Tutkimusongelman ratkaisua lähestytään seuraavien alaongelmien kautta:

1. Miten yrityksen sisäiset tekijät vaikuttavat menestykseen?
2. Miten yrityksen ulkoiset tekijät vaikuttavat menestykseen?
3. Miten palveluyritysten menestystekijät poikkeavat muista yrityksistä?
4. Mitkä ovat kriittisiä menestystekijöitä?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää aikaisemmista tutkimuksista ja alan kirjallisuudesta pk-yritysten kansainvälistymistä ja menestystekijöitä sekä rakentaa kohdeilmionästä teoreettinen viitekehys sekä tutkia pk-yritysten kansainvälistymisen menestystekijöitä empiirisellä tutkimuksella käyttäen casestudy-tutkimusmenetelmää ja aineistoanalyysiä. Tavoitteena myös selvittää vientiä harjoittavien tai kansainvälistyneiden pk-yritysten menestystekijöitä.

Työ toteutetaan tutkimalla Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon voittaneita yrityksiä. Erityisesti työ fokuoittuu etsimään menestyneitä palveluyrityksiä ja niiden kansainvälistymisen menestystekijöitä. Työn tavoitteena on löytää sellaisia piirteitä, jotka eivät ole kulminoituneet yhteen henkilöön tai esimerkkitapaukseen, vaan tekijöihin, joita useammat yritykset valinnoillaan aikaansaaneet.

Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinto jaettiin ensimmäisen kerran jo vuonna 1968. Ensimmäiset 31 vuotta se jaettiin Tasavallan presidentin vientipalkinto-nimellä. Vuodesta 1999 palkintoa on kutsuttu Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnoksi. Se voidaan luovuttaa joko yritykselle tai yhteisölle sekä niiden alaisille yksiköille. (Finpro 2008a.)

Palkinto annetaan tunnustuksena menestyksekkästä suomalaista kansantaloutta ja elinkeinoelämää tukevasta globaalissa toimintaympäristössä tapahtuneesta toiminnasta. Sen tavoitteena on myös kannustaa nuorten yritysten menestyksekkästä kansainvälistymistä. (Finpro 2008b.)

Työ keskittyy ainoastaan Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon voittajayrityksiin. Näistä yrityksistä tutkitaan kolmen viime vuoden voittajayrityksiä. Tämä otos on tutkimukseen riittävän laaja ja täyttää todistetusti kansainvälistymisen menestymisen kriteerit.

Työ rajataan koskemaan suomalaisia pien- ja keskisuuria yrityksiä ja näiden kansainvälistymisen ja -prosessin menestystekijöitä. Työn tavoitteena on kartoittaa yhteisiä tekijöitä menestyksekkäiden kotimaisten pk-yritysten kansainvälistymisestä. Yhteisiä tekijöitä tutkitaan yritysten vientistrategisista valinnoista.

1.2 Työ osana Laurean kokonaishanketta ja aikaisempi tutkimus Laureassa

Tämä opinnäytetyö on osa Laurea-ammattikorkeakoulun Lohjan paikallisyksikön kokonaishanketta ”Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammissaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan (erityisesti kansainvälistyminen) kehittäminen”, joka oli osittain Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) rahoittama. Hankkeessa olevien yritysten kansainvälistymisosaamista kehitettiin koulutuksen ja pienimuotoisten kehityshankkeiden avulla. Yhteensä yhdeksän koulutustilaisuutta järjestettiin kolmesta teemasta:

1. Asiakslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen

Asiakslähtöinen liiketoimintamalli ja sen osa-alueet

Asiakkuusjohtamisen osa-alueet ja asiakkuudenhallintajärjestelmän rakentaminen

Teollisesta yrityksestä teolliseksi palveluyritykseksi

2. Palvelujohtaminen ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen

Palveluliiketoiminnan kehittäminen, palvelun laatu ja johtaminen

Asiakaspalvelu, palveluprosessi ja johtaminen

Tehoa b2b-myyntineuvotteluun

3. Pk-yrityksen kansainvälistyminen

Kansainvälistymisen syyt, edellytykset sekä kansainvälistymisstrategiat ja kansainvälistymisprosessien toteuttaminen

Vientikaupan käytännön toimenpiteet

Työskentely monikulttuurisissa liiketoimintaympäristöissä ja - tiimeissä

Kehityshankkeita opintojaksojen oppimistehtävinä ja opinnäytteinä tehtiin mm. seuraavista aiheista:

- Asiakkuuksien hallinta: asiakassegmentointi ja asiakasrekisterin rakentaminen
- Asiakkuuksien hallinta: asiakaskannattavuuden laskentamallin kehittäminen
- Strategiapohjaisen markkinointisuunnitelman laatiminen
- Yrityskuvan visuaalinen kehittäminen
- Pk-yrityksen kansainvälistyminen: Aasian liikelahjajamarkkinoiden 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 Iso-Britannian markkinoiden kartoitus
- Pk-yrityksen kansainvälistymisedellytysten tutkiminen ja kansainvälistymissuunnitelman laatiminen
- Turvallisuusyrityksen kansainvälistyminen
- Kansainvälistyminen ja menestys

Osasta hankkeita tehtiin myös opinnäytetöitä. Tämä opinnäytetyö on viimeinen hankkeeseen liittyvä tutkimustyö. Seuraavaan taulukkoon on kerätty viimeisen viiden vuoden ajalta Lohjan Laureassa tehtyjä tutkimuksia pk-yritysten kansainvälistymisestä ja niiden osuus yllä mainitussa hankkeessa.

Tekijät	Tutkimus
Johansson L. & Vahvaselkä I. 2010	Uusia kansainvälistymispolkuja etsimässä Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista Osana hanketta
Pelkonen A. 2010	FSM Oy:n kansainvälistymisen edellytykset ja mahdollisuudet Baltian markkinoilla Osana hanketta
Lehtinen P. 2009	Pk-yrityksen kansainvälistymisen käynnistäminen: Dentobon- tuttuoteperheen kansainvälinen lanseeraus Osana hanketta
Lehtinen J. 2009	Pk-yrityksen kansainvälistymisen käynnistäminen: Dentobon tuoteperheen markkinaedellytykset ja tuttien lanseeraus Isossa-Britanniassa Osana hanketta
Johansson L. 2009	Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä: Pk-yritysten kansainvälistymisstrategiat ja kansainvälistymispolut Osana hanketta
Olin H. 2009	Pk-yritysten kansainvälistyminen Venäjälle Finnveran kansainvälistymislainan avulla
Ristikankare R. & Takala S. 2009	Pk-yritysten kansainvälistyminen: Taide-esineitä liikelahjoina Japaniin ja Etelä Koreaan
Forsbäck J. & Rahikkala M. 2007	Pk-yritysten kansainvälistyminen case: Fonel Security Marketing Oy Osana hanketta

Taulukko 1: Laurean aikaisempia kansainvälistymiseen liittyviä tutkimuksia

1.3 Tutkimusnäkökulma ja -menetelmät

Työ toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämishankkeena, jonka lähtökohtana on tarve tutkia kansainvälistymisessä menestyneiden pk-yritysten toimintaratkaisuja ja löytää niistä menestysstrategioita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19).

Tutkimusmenetelmänä käytetään case-studya. Tapaustutkimukselle on ominaista hankkia yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia intensiivistä tietoa. Se vastaa useimpien kysymyksiin miksi ja kuinka? (Aaltola & Valli 2001, 158-169.) Tässä tapauksessa kolmen viime vuoden aikana Kansainvälistymispalkinnon voittaneet yritykset toimivat case-yrityksinä ja keskeinen kysymys tutkimuksessa on juuri miksi ja kuinka?

Tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään oikean elämän kuvaamiseen. Tavoitteena on hankkia tietoa ja tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti, ihmisen suosiminen tiedonkeruun instrumenttina ja laadullisten toimintatapojen käyttö aineiston hankinnassa. Tutkimussuunnitelma saattaa muuttua ja muotoutua tutkimuksen edetessä olosuhteiden mukaisesti. Jokaista tapausta myös pidetään ainutlaatuisena ja materiaalia käsitellään sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 151-155.)

Tiedonkeruumetodina on kvalitatiivinen aineistoanalyysi. Sen perusteena on tehdä päätelmiä kirjallisesta aineistosta. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda kuvaus tutkittavasta kohteesta. Aineistoanalyysin etu on sen asiayhteyttä korostava näkökulma. Aineistoanalyysin keskeisiä päävaiheita ovat laadullisen tutkimuksen perusteiden mukaisesti aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen, tulkinta ja ulottuvuuksien luominen sekä aineiston kriittinen tarkastelu. Tarpeen mukaan aineiston tarkastelun jälkeen on mahdollista palata täydentämään tai tarkentamaan sitä. (Ojasalo ym. 2009, 121- 123.)

Työ keskittyy kansainvälistymisen menestystekijöihin. Keskeisenä ongelmana on selvittää, mitä yhteisiä kansainvälistymisen onnistumiseen liittyviä tekijöitä tutkimuksen kohdeyrityksillä on? Kohdeyritysten joukkona ovat Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon vuosina 2007, 2008 ja 2009 voittaneet yritykset. Yhdistäviä tekijöitä tutkitaan kansainvälistymisen strategisista valinnoista.

1.4 Raportin rakenne

Opinnäytetyö muodostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku on koostunut johdannosta, jossa on käyty läpi työn tarkoitus ja rajaus. Luvussa on esitelty myös valittu tutkimusnäkökulma ja -menetelmät.

Raportin toisessa luvussa kuvataan Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkintoa. Luku sisältää tiedot palkinnon myöntämisperusteista ja säännöistä sekä siinä esitellään palkinnon voittajayrityksiä ja paneudutaan lähemmin viimeisen kolmen vuoden voittajiin.

Kolmas luku käsittelee työn tietoperustaa. Siinä määritellään kansainvälistymiseen ja menestymiseen liittyvät keskeiset käsitteet. Tällaisia käsitteitä ovat kansainvälistyminen, pk-yritys, vientistrategia, palveluyritys sekä menestys ja menestystekijä. Luvussa syvennyttään vielä tarkemmin kansainvälistymisen syihin ja edellytyksiin yrityksen kannalta. Lopuksi käydään läpi kohdemarkkinoiden ja operaatiomuodon valintaa.

Neljäs luku käsittelee tutkimuksen suorittamista ja sen tuloksia. Luvun ensimmäisessä osassa käydään läpi tutkimuksen metodologiset valinnat, kuten tutkimusnäkökulma, tutkimusote ja tutkimusmenetelmä. Luvun jälkimmäinen osa keskittyy tutkimuksen toteuttamisen kuvaamiseen. Siinä kartoitetaan kohdeyritysten valintaa, tutkittavia asioita, tutkimusaikataulua, analysointia sekä tuloksia. Lopuksi pohditaan vielä työn luotettavuutta ja validiteettia.

Viides osa käsittelee yhteenvedon tutkimuksesta ja sen tuloksista. Luvussa esitellään myös tulosten pohjalta tehtävät johtopäätökset sekä toimenpide- tai kehittämissuositukset. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksen jatkotutkimustarpeita.

Työn lopussa on vielä päätäntö, jossa pohditaan työtä ammatillisen kehittymisen välineenä ja suoritetaan työn itsearviointi.

2 Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinto

Tässä luvussa esitellään Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinto. Luku sisältää tiedot palkinnon myöntämisperusteista ja säännöistä. Siinä esitellään myös palkinnon voittajayrityksiä ja paneudutaan lähemmin viimeisen kolmen vuoden voittajiin, jotka muodostavat tutkimuksen otosjoukon.

Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinto perustettiin Suomalaisen Työn Liiton aloitteesta jo vuonna 1968. Ensimmäiset 31 vuotta se jaettiin vientipalkinnon nimellä. Vuodesta 1999 palkintoa on kutsuttu kansainvälistymispalkinnoksi. (Finpro 2008a.)

Kansainvälistymispalkintoa on siis jaettu jo yli neljäkymmenen vuoden ajan. Vuonna 1968 ulkomaankaupan osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli noin viidennes. Vuonna 2008 osuus on yli neljäkymmentä prosenttia. Kuluneet vuodet ovat merkinneet suurta muutosta Suomen taloudessa. Suomi on liittynyt Euroopan Unioniin, viennin merkitys kasvanut ja rakenne muuttunut. Myös palvelukaupan osuus viennistä on lisääntynyt. Suuri osa palkinnonsaajayrityksistä harjoittaa yritysten välistä kauppaa, ja on näin ollen usein kuluttajalle tuntemattomia. Myös kansainvälisen liiketoiminnan muoto on muuttunut: Perinteisen viennin ohella useat yritykset ovat lisänneet yhteistyötä kansainvälisten kumppanien kanssa ja panostaneet myös ulkomai- siin investointeihin. (Halonen 2008.)

2.1 Kuvaus palkinnosta ja palkitsemiskriteerit

Kansainvälistymispalkinto voidaan luovuttaa joko yritykselle tai yhteisölle sekä niiden alaisille yksiköille. Palkinnon keskeisiä myöntämisperusteita ovat kokonaisvaltainen toiminta kansainvälisessä toimintaympäristössä sekä yrityksen kyky kehittää ja soveltaa uudenlaisia toimintamalleja. Vuosittain myönnetään kolme palkintoa, kaksi näistä on annettava yritykselle. Finpron hallitus tekee esityksen myönnettävistä palkinnoista kuultuaan ensin jäsenjärjestö- jensä ja Suomalaisen Työn Liiton edustajia. (Finpro 2008a.)

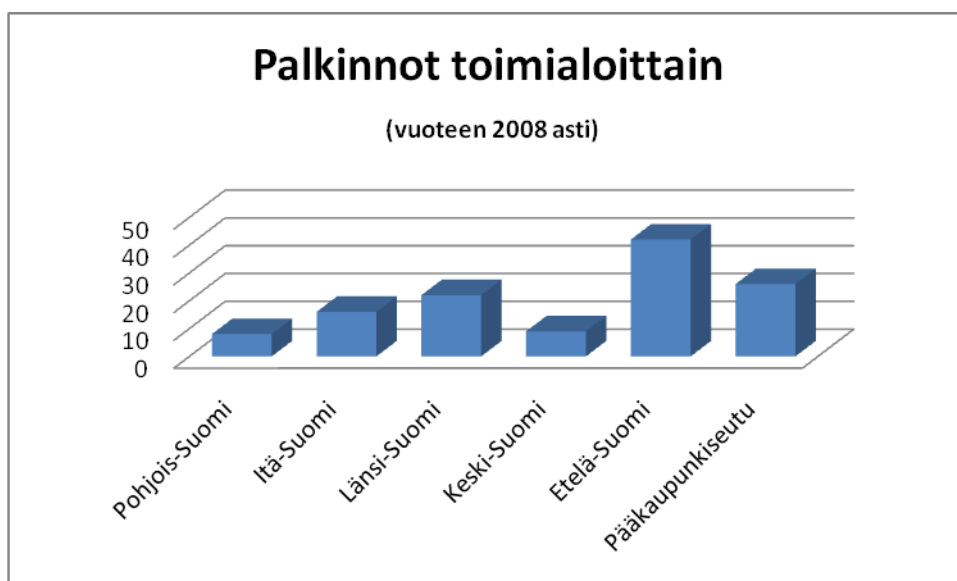
Palkinto annetaan tunnustuksena menestyksekkästä suomalaista kansantaloutta ja elinkei- noelämää tukevasta globaalissa toimintaympäristössä tapahtuneesta toiminnasta. Sen tavoit- teena on myös kannustaa nuorten yritysten menestyksekkästä kansainvälistymistä. Erityistä huomiota yrityksien kohdalla kiinnitetään saajayrityksen kykyyn kehittää ja soveltaa uusia toimintamalleja, oman toiminta-alueen ansiokkaaseen hallintaan, kasvumahdollisuuksien merkittävyyteen, yhteistyökykyyn globaalissa yhteistyöympäristössä, vaikutuksiin kotimaisen osaamisen ja laadun kehittämisessä, ammattitaitoon kansainvälistymisen kasvun ja riskien hallinnassa, erityisesti liikkeenjohdon, markkinoinnin, teknologian ja riskirahoituksen alalla. Yhteisöjen kohdalla erityiskriteerit kohdistuvat saajan innovatiivisten ja tuloksellisten toimin- tamallien soveltamiseen, EU-jäsenyyden mukanaan tuomien mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja yhteisön toteuttamiin ohjelmiin ja elinkeinopolitiikkaan erityisesti kilpailun edistämisen, teknologian ja koulutuspanostusten kasvattaminen, työllisyyden edistäminen ja rahoitusmalli- en kehittämiseen. (Finpro 2008b.)

2.2 Voittajayritykset

Lista Tasavallan presidentin vienti- tai kansainvälistymispalkinnon voittaneista yrityksistä on esitetty kokonaisuudessaan liitteissä 1 (Kansainvälistymispalkinnon voittajayritykset) ja 2

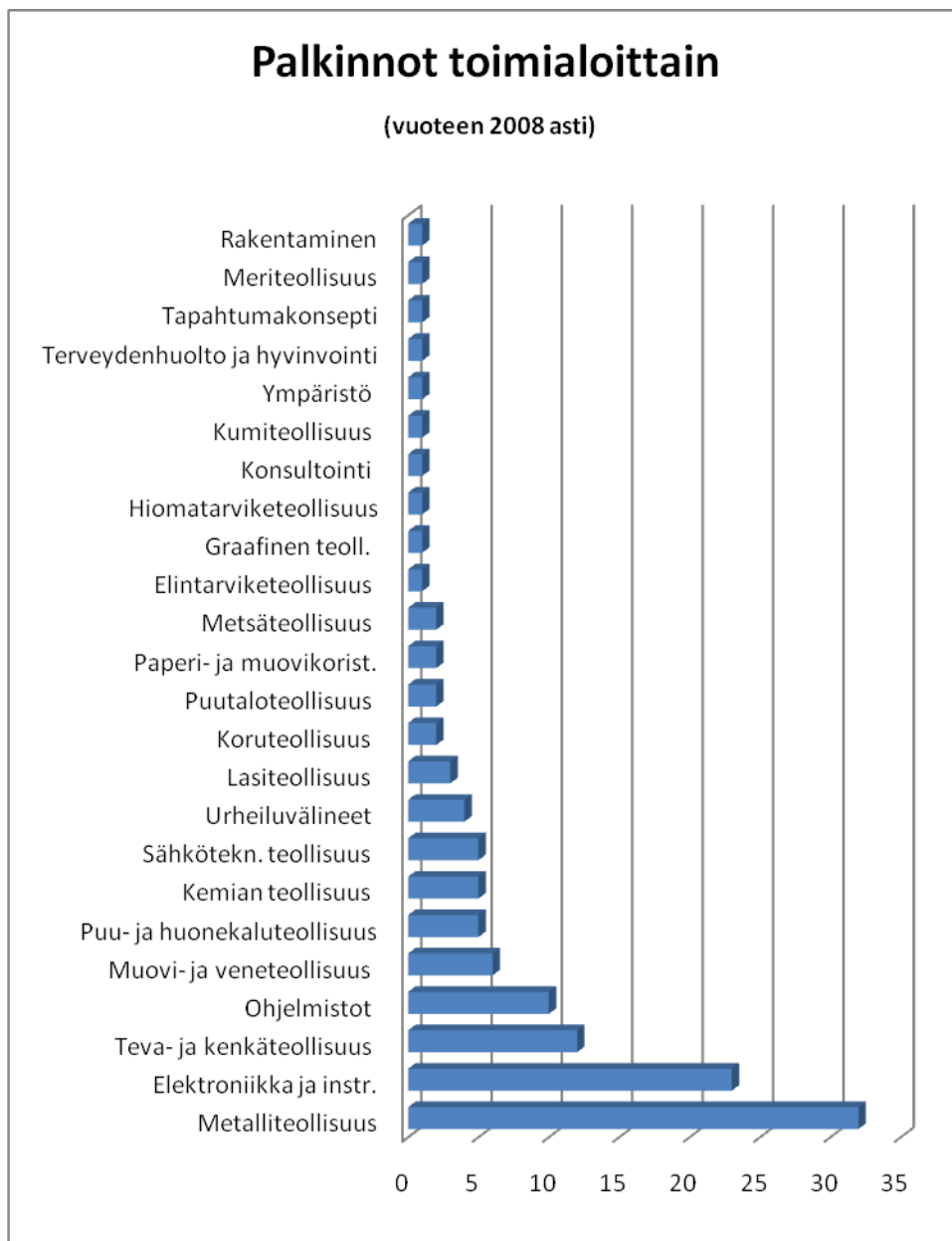
(Vientipalkinnon voittajayritykset). Tässä työssä palkinnosta käytetään jatkossa nimeä Kansainvälistymispalkinto.

Seuraavissa taulukossa (taulukot 2 ja 3) on esitetty voittajayritykset alueittain ja toimialoittain. Tiedot on kerätty Finpron sekä kohdeyritysten omilta internet-sivuilta ja ulottuvat vuodesta 1968 vuoden 2008 voittajayrityksiin.



Taulukko 2: Kansainvälistymispalkinnon saajayritykset alueittain

Taulukossa 2 on eritelty palkinnonsaajia yrityksen kotipaikan mukaisesti. Pääosa palkinnoista on myönnetty yrityksille, joiden kotipaikka on pääkaupunkiseudulla tai muualla Etelä-Suomessa. Tämä saattaa olla selitettävissä myös sillä, että kyseisillä alueilla on volyymiltään huomattavasti enemmän ja tiheimmin yrityksiä. Muut kotimaan alueet ovat edustettuina taiseemmin, mutta huomionarvoista on se, että palkintoja on jakautunut jokaiselle alueelle.



Taulukko 3: Kansainvälistymispalkinnon saajayritykset toimialoittain

Taulukossa 3 on esitetty palkinnon voittaneet yritykset toimialoittain eriteltyinä. Kuvasta voi tulkita, että metalliteollisuus sekä elektroniikan ja instrumenttien ala on kerännyt huomattavan osan palkinnoista. Palkintoja on voitettu myös huomattavan usein perinteisten toimialojenkin ulkopuolelta.

2.3 Vuosien 2007, 2008 ja 2009 voittajayritykset

Vuonna 2007 Tasavallan presidentin voittajayritykset olivat Etteplan Oy, Proventia Emission Control Oy sekä Mobile Monday - tapahtumakonsepti. Vuonna 2008 palkinnon saivat Avant

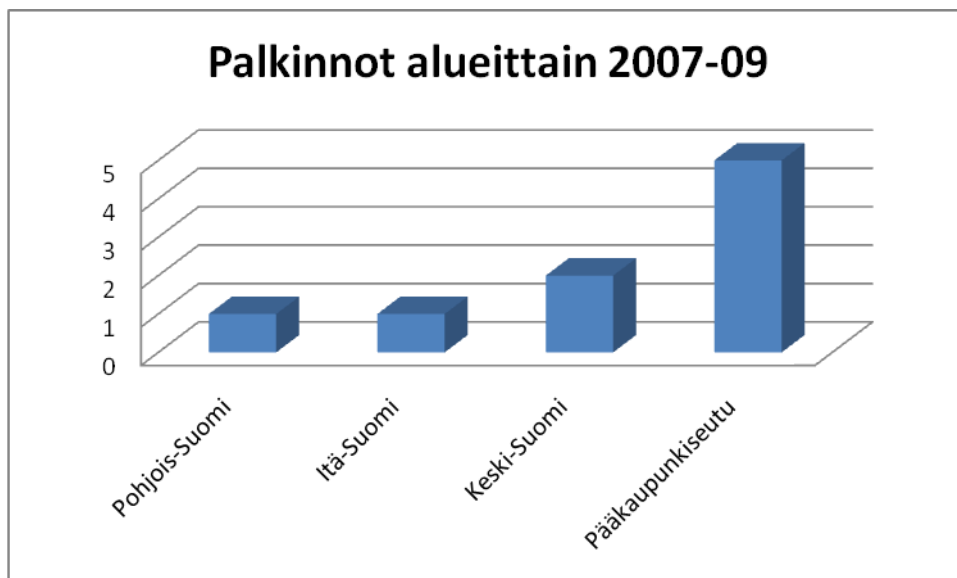
Tecno Oy, Napa-yhtiöt sekä Sunit Oy ja viimeisimpänä vuoden 2009 palkitut olivat Tekla Oyj, Reachlaw Oy ja Muxlim lifestyle community. Yrityksistä Tekla, Avant Tecno, ja Etteplan kuuluvat liikevaihtonsa ja / tai henkilöstönsä puolesta suurten yritysten luokkaan. Nämäkin ovat täyttäneet pk-yritykselle asetetut kriteerit ennen kansainvälistä laajentumistaan. Muxlim lifestyle community ja Mobile Monday puolestaan voittivat palkinnon yhteisönimikkeellä. Alla olevassa taulukossa 4 on esitetty kohdeyritysten liikevaihtoa ja henkilöstön määrää.

Yritys	Liikevaihto (milj.€)	Henkilöstön määrä
Tekla Oyj	50	480
Reachlaw Oy	1,4	20
Muxlim lifestyle community	-	7
Avant Tecno Oy	58	155
Napa-yhtiöt	15,1	115
Sunit Oy	17,8	50
Etteplan	102	2000
Proventia emission control Oy	16,7	30
Mobile Monday	-	300 (vapaaehtoista)

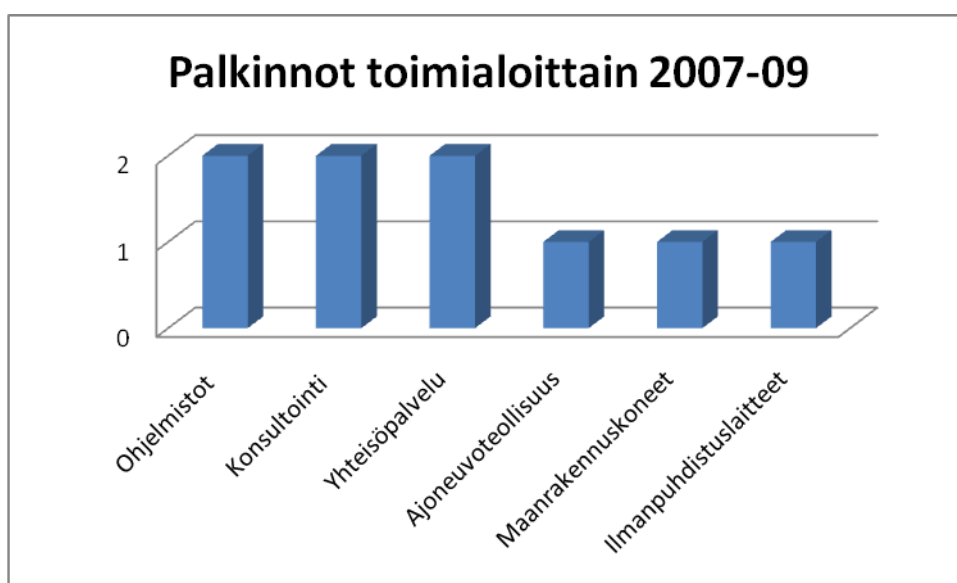
Taulukko 4: Kohdeyritysten liikevaihto ja henkilöstö

Kohdeyrityksistä Reachlaw, Mobile Monday sekä Muxlim tarjoavat palveluita. Etteplanin ja Teklan tuotteeseen kuuluu myös olennaisena osana yksi tai useampi palvelu. Muiden yritysten liikeidea ja toiminta perustuu fyysisen tuotteen ympärille, vaikka näidenkin tuotetarjoomasta saattaa löytyä erilaisia palveluita.

Seuraavissa taulukoissa on esitetty kolmen viime vuoden voittajayrityksien jakaumat alueittain ja toimialoittain (taulukot 5 ja 6). Taulukoista voidaan nähdä, että viime vuosien palkinnoista suuri osa on kohdistunut pääkaupunkiseudulla sijaitseville yrityksille ja yhteisöille. Toimialoittain palkinnot ovat jakautuneet tasaisemmin, joskin ohjelmistojen, konsultoinnin ja yhteisöpalveluiden toimialat ovat kaikki saaneet useamman palkinnon. Huomionarvoista on myös, se että perinteisesti viennissä kukoistavat alat (kuten esimerkiksi paperi- tai metalliteollisuus) eivät ole viime vuosina palkintoja saaneet.



Taulukko 5: Kansainvälistymispalkinnon saajayritykset vuosilta 2007-2009 alueittain



Taulukko 6: Kansainvälistymispalkinnon saajayritykset vuosilta 2007-2009 toimialoittain

2.3.1 Palkitsemisperusteet

Vuonna 2007 Kansainvälistymispalkinto myönnettiin Etteplan Oy:lle, Proventia Emission Control Oy:lle sekä Mobile Monday - tapahtumakonseptille. Näille yrityksille on ominaista kyky kehittää uusia tuotteita ja soveltaa moderneja toimintamalleja käytäntöön. Voittajayritykset ovat myös toiminnassaan sisäistäneet sen, että tuotteen tai palvelun menestystä edesauttaa

sen ympärille muodostettu toimiva kokonaisuus. (Finpro- Kansainvälistymisen aikakauslehti 2008, 24-31.)

Vuoden 2008 palkinnon saivat Avant Tecno Oy, Napa-yhtiöt ja Sunit Oy. Yritysten palkitsemisperusteissa painotettiin toiminnan pitkäjänteisyyttä; Yritykset ovat pystyneet todistamaan kilpailukykyensä jatkuvuuden. Myös osaamisen ja osaajien kehittymisen tärkeyttä yrityksessä itsessään ja sen sidosryhmissä korostettiin. (Finpro in front 2009 11-12.)

Viimeisimmät palkinnon voittajat ovat vuodelta 2009. Palkinnon saivat Tekla Oyj, Reachlaw Oy ja Muxlim lifestyle Community. Palkituille yrityksille on yhteistä korkean erityisosaamisen ja usean toimialan osaamisen yhdistämisen taito. Näiden yritysten toiminnassa näkyy myös korostuneesti kansainvälisen palveluliiketoiminnan aspekti. (Finpro 2010a.)

2.3.2 Etteplan OY

Etteplan on hollolalainen teollisten laitteistojen suunnitteluun ja teknisen tuoteinformaation ratkaisuihin ja palveluihin erikoistunut asiantuntijayritys. Sen asiakkaita ovat auto-, lentokone- ja puolustusvälineiteollisuuden, sähkön tuotannon ja voimansiirron sekä materiaalinkäsittelyn aloilla johtavat yritykset. Etteplan toimii useilla eri palvelualoilla, jotka täydentävät toisiaan. Toiminta perustuu kattavaan tekniseen osaamiseen ja asiakaslähtöisen toimintatavan tuottamiin pitkiin asiakassuhteisiin. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2008 161,6 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä samana vuonna noin 2000. Sillä on yli 60 toimipistettä ja ne sijaitsevat Suomessa, Ruotsissa, Italiassa ja Kiinassa. (Etteplan 2009.)

Etteplanin menestyksen taustalla ovat tuotteen koko elinkaaren kestävä suunnittelu ja tuotetietouden ratkaisut ja palvelut. Yritys mainitsee menestystekijöikseen myös kustannustehokkuuden, innovatiivisuuden sekä panostukset koulutukseen ja teknologiaan. Tulevaisuudessa yritys pyrkii vahvistamaan markkinajohtajan paikkaansa Suomessa ja saavuttamaan aseman Pohjoismaiden johtavana suunnitteluyrityksenä. Etteplan haluaa palvella asiakkaitaan maailmalaajuisesti ja vakiinnuttaa asemaansa erityisesti Keski-Euroopassa. (Etteplan 2009.)

2.3.3 Proventia Emission Control OY

Proventia Emission Control (vuoteen 2007 saakka Finnkatalyt Oy) tuottaa dieselmoottoreiden ja voimalaitosten pakokaasujen puhdistusjärjestelmiä. Yritys on osa ympäristöteknologiakonserni Proventia Groupia. Yritys on keskittynyt valmistamaan pakokaasujen puhdistusjärjestelmiä. Kiristyneiden ympäristösäännöksiensä myötä sen tuotteille ja ratkaisuille on kansainvälisillä markkinoilla huomattavasti kysyntää. Yrityksen toiminnasta 90 % kohdistuu kotimaan ulkopuolelle. Sen päämarkkinat sijaitsevat Euroopassa ja Aasiassa. (Finpro 2009.)

Proventia työskentelee puhtaamman ilman puolesta tavoitteenaan hidastaa ilmastonmuutosta vähentämällä ilmansaasteita erilaisista koneista ja laitoksista. Yrityksen toiminnan perustana on tarjota päästöjen valvonnan tieto-taitoa sekä mobiili-, että perinteisin metodein ja näin mahdollistaa asiakkailleen huippuluokan ratkaisuja. Proventia haluaa luoda asiakkailleen aitoa lisäarvoa ja edellyttääkin pitkiä asiakassuhteita ja kumppanuutta. Myös jatkuva tutkimus- ja kehitystyö on olennainen osa yrityksen toimintaa. (Start your engines 2009.)

2.3.4 Mobile Monday tapahtumakonsepti

Mobile Monday on vuonna 2000 perustettu vapaaehtoisuuteen pohjautuva tapahtumakonsepti. Kyseessä on mobiilialan ammattilaisten ja alasta kiinnostuneiden kohtaamispaikka, jonka päämääränä on koota alan toimijat yhteen erilaisten tapahtumien, kokoontumisien, verkkoyhteisön ja uutispalvelun avulla. Toiminta on voittoa tavoittelematonta ja siinä on mukana yli 300 vapaaehtoista. (Finpro 2008d.)

Mobile Mondayn tavoitteena on edistää innovaatioita mobiilitoimialalla, edesauttaa yritysten välistä verkottumista ja kumppanuuksien luomista, helpottaa paikallisten yritysten osanottoa globaaliin toimintaan sekä edistää suuremman yleisön kouluttamista julkaisujensa ja medianäkyvyytensä avulla. Osaamisen jakaminen on olennainen osa Mobile Mondayn toiminta-ajatusta. Yrityksen toiminnasta tuli kansainvälistä vuonna 2004, jolloin konsepti alkoi todella levitä muun muassa Euroopan maihin, Japaniin ja Pohjois-Amerikkaan. Nykyään se ulottuukin yli 30 maahan ja on maailman johtava mobiiliyhteisö. (Mobilemonday 2009.)

2.3.5 Avant Tecno Oy

Avant Tecno Oy voitti Kansainvälistymispalkinnon vuonna 2008. Yrityksen toimiala on pienkuormaajien ja niihin liittyvien työlaitteiden valmistus. Se onkin Pohjoismaiden johtava pienkuormainten valmistaja ja maailmanlaajuinen markkinajohtaja alle 2000 kg kuormaajien sarjassa. Vuonna 2008 yrityksen liikevaihto oli noin 58 miljoonaa euroa. Avant Tecno on perustettu vuonna 1991 ja sen henkilöstömäärä tällä hetkellä on noin 155 henkilöä. Tuotteiden valmistus tapahtuu Ylöjärvellä, jossa sijaitsee myös yrityksen tuotekehityskeskus. Sillä on myös myyntiyhtiöt Ison-Britanniassa ja Saksassa. Yritys vie tuotteitaan lähes 40 eri maahan ja myynnistä 70-80 % meneekin kansainvälisille asiakkaille. Vientiä on miltei kaikkiin Euroopan maihin sekä Australiaan, Pohjois-Amerikkaan ja Lähi-Itään. Toimintansa alusta lähtien Avant Tecno on panostanut voimakkaasti vientiin. Menestystekijöikseen yritys mainitsee asiakaslähtöisen tuotekehityksen, designin, markkinoinnin ja tehokkaan tuotannon yhdistämisen. (Avanttecno 2009.)

2.3.6 Napa-yhtiöt

Napa-yhtiöiden tuotteita ovat laivojen suunnitteluun ja operoimiseen käytettävät ohjelmistot. Napa-laivansuunnitteluohjelmistoa käyttävät maailman suurimmat telakat, suunnittelu-toimistot, luokituslaitokset ja varustamot. Vuonna 2008 yrityksen liikevaihto oli 15,1 miljoo-naa euroa. 95 % myynnistä kohdistuu ulkomaisille asiakkaille. Asiakaskuntaan kuuluu 400 yri-tystä yli 50 maassa. Henkilöstöä yrityksellä on 115, josta 80 Suomessa. Yrityksellä on myynti-yhtiöt Kiinassa, Japanissa ja Etelä-Koreassa sekä kehitys- ja tutkimusyksiköt Romaniassa ja Intiassa. (Finpro 2009.)

Yrityksen ydintoimintaa on tuotteiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Se tekee myös tiivistä yhteistyötä suomalaisten korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten kanssa. Napa-ohjelmistojen etuna on niiden helppo muokattavuus asiakkaan tarpeiden ja toimintamallien mukaan. Yritys käyttääkin nykyaikaista 3D-mallinnusta suunnitteluohjelmistojensa toteutta-misessa. Tavoitteena on tuottaa innovatiivisia ja moderneja ohjelmistoratkaisuja, jotka muuntuvat asiakkaalle aidoksi lisäarvoksi. (Napa 2005.)

2.3.7 Sunit Oy

Sunit Oy tuottaa tietojärjestelmiä ajoneuvokäyttöön. Se suunnittelee, markkinoi ja valmistaa ajoneuvotietokoneita, telematiikkaa ja paikannustekniikkaa. Sunitin autotietokoneita käyte-tään monissa sovelluksissa laajasti eri toimialoilla. Tyypillisiä sovelluksia ovat esimerkiksi hä-lytysajoneuvojen, julkisten kulkuvälineiden, kuljetus- ja varastologistiikan sekä teiden kun-nossapidon tarpeisiin muokatut sovellukset. Sunitin tuotteita käytetään myös ajoneuvoteolli-suudessa, kuten Scania-kuorma-autoissa. Yritys on perustettu vuonna 1996 ja vuonna 2007 sen liikevaihto oli 18 miljoonaa euroa, josta 80 % tulee ulkomailta. (Sunit 2009.)

Sunit määrittelee menestyksensä pohjaksi vuosien kokemuksen myötä karttuneen tietotaidon haastavien olosuhteiden laitesuunnittelusta ja nopeasti kehittyvän tietotekniikan asiantunte-muksen. Kansainvälisyys on ollut yrityksen toiminnan ominaispiirre koko sen toiminnan ajan: Lähes alusta asti kaksi kolmasosaa sen myynnistä on suuntautunut ulkomaille. Yritykseltä löy-tyy yhteistyökumppaneita 11 eri maasta. (Finpro 2009.)

2.3.8 Tekla Oyj

Tekla Oyj kehittää ja markkinoi mallipohjaisia ohjelmistotuotteita ja niihin liittyviä palvelui-ta. Vuonna 2009 konsernin liikevaihto oli 50,07 miljoonaa euroa, josta 81 % muodostuu kan-sainvälisestä liiketoiminnasta. Saman vuoden lopulla henkilöstön määrä oli 466, joista 189 Suomen rajojen ulkopuolella. Yrityksen tuotteita ja palveluita käytetään erityisesti rakenta-

misessa, energianjakelussa ja yhdyskuntatoimessa. Asiakkaita sillä on yli sadassa maassa. Teklan liiketoiminta-alueet on jaettu kahtia: Building & Constructing on keskittynyt rakennustoiminnan tuotteisiin ja Infra & Energy taas energianjakeluun ja yhdyskuntatoimeen. Teklan toimitusjohtaja Ari Kohonen mainitsee yrityksen vuoden 2009 vuosikertomuksessa liiketoiminnan menestyksen kulmakiviksi suomalaisen osaamisen, kilpailukykyiset tuotteet, vankan toimialaosaamisen ja läheisen yhteistyön asiakkaidensa kanssa sekä pitkäjänteisyyden, joka ilmentyy esimerkiksi tutkimus- ja tuotekehitystyössä. (Tekla 2009 3-6.)

2.3.9 Reachlaw Oy

Reachlaw Oy on espoolainen ympäristöalan asiantuntijapalveluyritys. Vuonna 2008 sen liikevaihto oli 1,4 miljoonaa euroa. Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen ja sen toimintaa on perustamisesta lähtien leimannut kansainvälisyys. Sillä on asiakkaita yli 30 maassa ja yhteistyökumppaneita parisenkymmentä tärkeimmillä markkina-alueillaan. (Finpro 2010b.)

Reachlaw:n tehtävänä on auttaa Euroopan markkinoilla toimivia tai sinne laajenevia yrityksiä saavuttamaan REACH-asetuksen asettamat veloitteet. REACH on Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus, joka astui voimaan vuonna 2007. Asetus koskee kemikaalien rekisteröimistä, arviointia, rajoitusta ja lupamenettelyä. Reachlaw yhdistää palvelukonseptissaan kemianalan, lainsäädännön ja liiketoiminnan osaamisen. Yritys toimii yhdistäjänä kansainvälisen teollisuuden ja Helsingissä sijaitsevan Euroopan Unionin kemikaaliviraston välillä. (Reachlaw 2010.)

2.3.10 Muxlim lifestyle community

Muxlim Oy kehittää ja ylläpitää Muxlim lifestyle community Internet-sivustoa, joka on vuonna 2006 perustettu Internetissä toimiva yhteisöpalvelu. Se on maailman suurin muslimisivusto, jolla on vuosittain noin 10 miljoonaa käyttäjää yli 190 maassa. Muxlim saikin Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon yhteisöpalkinnon. (Finpro 2010b.)

Muxlim on sivusto, jonka teemat ja sisältö liittyvät muslimien elämäntapaan. Sivusto on kuitenkin kaikille aiheesta kiinnostuneille avoin. Muslimit ovat aikaisemmin olleet melko sivuutettu asiakasryhmä, mutta Muxlim on jo nyt herättänyt paljon kiinnostusta mainostajien suunnalta. Se onkin markkinoijalle potentiaalinen väylä tavoittaa tietty muslimeista koostuva asiakassegmentti. Sivusto oli perustettaessa ainutlaatuinen siitäkin syystä, ettei vastaavaa sivustoa ollut. Aikaisemmat muslimelle suunnatut sivustot olivat voimakkaasti uskonnollis- tai poliittispainotteisia. Muxlim-yhteisö mahdollistaa käyttäjilleen verkottumisen, yhteydenpidon ystäviin tai esimerkiksi pukeutumiseen ja elämäntapoihin liittyvien sisältöihin tutustumisen. (Finpro in front 2010.)

3 Tietoperusta: Pk-yritysten kansainvälistyminen, menestys ja menestystekijät

Tässä luvussa rakennetaan teoreettinen tietoperusta kehittämishankkeelle. Teoreettisen viitekehityksen on tarkoitus löytää selitys kohdeilmion käsitteille ja selittää käsitteiden välisiä yhteyksiä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on perehtyä pk-yritysten kansainvälistymisen menestystekijöihin ja selvittää Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon saajayritysten kriittisiä menestystekijöitä.

Luvun alussa määritellään ensin kohdeilmion peruskäsitteet. Sen jälkeen tarkastellaan kansainvälistymisen syitä ja edellytyksiä, kansainvälistymisstrategioita sekä menestystä ja menestystekijöitä.

3.1 Peruskäsitteet

Seuraavassa avataan pk-yritysten kansainvälistymiseen ja menestymiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä ja perehdytään kansainvälistymisen merkittäviin tekijöihin. Työn keskeisiä käsitteitä ovat pk-yritys, kansainvälistyminen, vientistrategia, palveluyritys sekä menestys ja menestystekijä.

3.1.1 Pk-yritys

Pieni- ja keskiuuriyritys-käsitettä käytetään yleisesti melko kirjavasti. Tässä työssä käytetään Euroopan Unionin vuonna 2005 tekemää määritelmää, jonka mukaan pk-yrityksellä on alle 250 työntekijää ja liikevaihto alle 40 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 27 miljoonaa euroa. Näiden kriteerien lisäksi enintään 25 % pk-yrityksestä saa olla muiden pk-yritysten omistuksessa. Sijoitus- tai riskirahoitusyksiköillä omistusosuus voi olla suurempikin. (Larjovuori, Laiho & Talonen 2004, 21.)

PK-yritykset muodostavat Suomen talouselämän perustan. Vuonna 2005 alle 50 työntekijän yrityksiä oli 98,8 % ja alle 250 työntekijän yrityksiä 99,8 % kaikista yritysrekisteriin ilmoitetuista yrityksistä. Myös kotimaan vientikaupasta pk-yritysten osuus on merkittävä. Alle 250 työntekijän yrityksistä noin viidenneksellä on vientitoimintaa. Mitä suurempi yritys on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä sillä on jonkin muotoista vientitoimintaa. (EK 2008.)

3.1.2 Kansainvälistyminen

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; Johansson & Vahvaselkä 2010). Kansainvälistyminen voidaan karkeasti määritellä yrityksen ulkomaisen liiketoiminnan määrän kasvuksi. Tämä määrittely kattaa muun muassa suorat ulkomaiset investoinnit, viennin ja yhteistyösopimukset ulkomaisten yritysten kanssa (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 35). Lisäksi kansainvälistyminen 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 (Johansson & Vahvaselkä 2010.)

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 (Johansson & Vahvaselkä 2010.)

Kansainvälinen liiketoiminta on kaupan toimia, jotka tapahtuvat yli maiden rajojen. Näiden toimien tavoitteena on tyydyttää yritysten tai yksittäisten henkilöiden tarpeita. Näillä toimilla on useita muotoja, yleisimpinä suora vienti tai ulkomaiset investoinnit. Kansainvälisessä kaupassa pätevät samat kaupan peruseriaatteen, mutta se on perinteistä kauppaa huomattavasti moniulotteisempaa, sillä toimintaan vaikuttavat myös vieraat kulttuuriset ja mahdollisesti myös uskonnolliset normit. (Czinkota, Ronkainen & Moffett 1996, 4-5.)

Kansainvälistyminen liitetään yleisesti yrityksen kasvun lisäksi myös teknologian ja tuotteiden kehittämiseen. On tärkeää myös huomata, että edistyneimmänkin innovaation on tyydytettävä kohdeasiakkaan ja -markkinoiden tarpeet menestyäkseen. Yritys saattaa käydä kansainvälistyessään läpi useita kasvuvaiheita aloittaen kansainvälisen toimintansa naapurimaista ja kasvattavat siitä markkinoitaan ulommaksi. Yritys voi kansainvälistyä myös kumppanuuksien kautta. Osa yrityksistä taas ”loikkaa” näiden vaiheiden yli ja on niin sanottuja ”Born Global-yrityksiä”, joiden liiketoimintaa määrittää niiden liki perustamishetkestä lähtien kansainväli-

syys. Menestyksekkään kansainvälistymisen kannalta olennaista on huolellinen kansainvälistymissuunnitelman toteutus ja siihen pohjaavan strategian luominen. (Äijö, Kuivalainen, Saarenketo, Lindqvist & Hanninen 2005, 17-20.)

3.1.3 Vientistrategia

Yrityksen vientistrategia määrittää millä tavoin ja mitä välineitä käyttämällä yrityksen kansainvälinen kaupankäynti hoidetaan. Strategia sisältää markkina-alueen valinnan, tuotestrategian, jakelukanaratkaisut, hinnoittelupäätökset ja markkinointiviestinnän.

Markkina-alueen valinta kartoittaa kysymyksen minne laajentuva toiminta suunnataan. Aloitetaanko naapurimaiden markkinoista vai jostain kaukaisemmasta alueesta? Onko kohde-markkinoiden valinnassa käytetty omaa aktiivisuutta vai esimerkiksi seurattu ulkopuolisten yhteydenottoja tai valittu markkina-alue jossain määrin satunnaisesti? Markkinoiden valinta ohjaa usein muita viennin strategisia valintoja. Olennainen osa markkinoiden valintaa on ajankohtaisen ja kohdistetun markkinatiedon hankinta ja käyttö. (Sutinen 1996, 113-114.)

Tuotestrategia kattaa itse tuotteeseen tai palveluun liittyvät kysymykset. Kyseessä voi olla fyysinen tuote, palvelu (osana tuotetta tai sellaisenaan), osaaminen tai erilaiset järjestelmät. Opinnäytetyön kannalta mielenkiintoisinta olisi löytää otoksesta yrityksiä joiden toiminta keskittyy palvelun tuottamiseen. Kansainvälisestä kaupasta puhuttaessa on otettava huomioon myös ratkaisut tuotteen standardoinnista tai sopeuttamisesta. (Sutinen 1996, 121-135.)

Jakelukanavaratkaisut kartoittavat tuotteen matkan valmistajalta kuluttajalle. Oleellista on löytää omille tuotteille sopiva kilpailukykyinen jakeluratkaisu. Ratkaisu sisältää tiedon siitä kuinka monta välijäsentä tuotteen viennissä on ja keitä nämä toimijat ovat. Tyypillisiä välijäseniä ovat erilaiset agentit, maahantuojat, vähittäiskaupan ketjut, komissionäärit, kauppahuoneet tai toiset teolliset yritykset. Yksi mahdollisuus jakelun järjestämiseksi on myös oma myyntikonttori tai tytäryhtiö. (Sutinen 1996, 138-150.)

Yrityksen hinnoittelupäätökset vaikuttavat suoraan yrityksen katteeseen ja näin ollen kannattavuuteen. Se osoittaa myös asiakkaalle tuotteen tai palvelun laadun ja arvon. Hinnoittelun avulla voi myös asemoida yrityksen paikan kilpailutilanteessa. Hinnan asetannan voi suorittaa kustannus- tai markkinaperusteisesti. (Sutinen 1996, 183-204.)

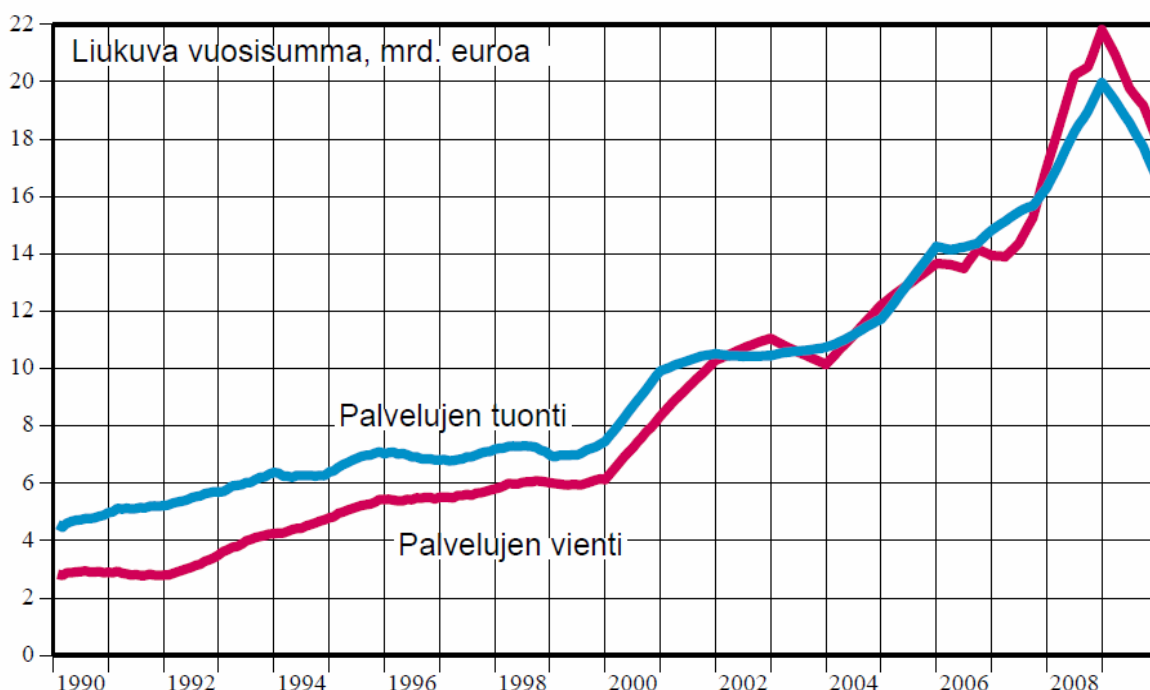
Markkinointiviestinnälliset ratkaisut voidaan jaotella karkeasti mainontaan, myynninedistämiseen suhde- ja tiedotustoimintaan ja henkilökohtaiseen myyntityöhön. Markkinointiviestintä koostuu tavallisesti useammasta kuin yhdestä edellä mainitusta tekijästä. Olennaista on tie-

tää kuka on viestinnän kohteena (asiakkaan tunteminen) ja millä välineillä viestintä toteutetaan. (Sutinen 1996, 225-228.)

3.1.4 Palveluyritys

Palveluyritys tarjoaa päätoimisesti palvelua tai olennaisena osana sen fyysistä ydintuotetta. Christian Grönroos on esittänyt kirjassaan Palveluiden johtaminen ja markkinointi seuraavan määritelmän palvelulle: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja / tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa” (Grönroos 2009, 76-79.).

Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana palvelut ovat olleet Suomessa suurin työllistäjä. Suomen elinkeinoelämä on kuitenkin Pohjoismaista hitaimmin kehittynyt palveluiden osalta. Muutos alkoi vähitellen vasta 1950-luvulla, jolloin Suomi yhtä aikaa teollistui ja palveluvaltaistui. Vuonna 2007 Suomessa palveluyrityksiä oli noin 74 % kaikista maan yrityksistä. Palveluiden ulkomaankaupan kehitystä on kuvattu kuvassa 1. Perinteisesti palveluyritysten määrä Suomessa on ollut alle EU:n keskiarvon, mutta viime vuosina luku on lähtenyt kasvamaan. Palveluyritykset tuottivat samana vuonna 64 % Suomen bruttokansantuotteesta. Suurimmat palvelualat Suomessa ovat kiinteistö- ja liike-elämän palvelut, kauppa, kuljetus ja tietoliikenne sekä sosiaali- ja terveyspalvelut. (Tekes 2009.)



Kuva 1: Palvelujen ulkomaankauppa
(Elinkeinoelämän keskusliitto; Suomen Pankki)

3.1.5 Menestys ja menestystekijä

Menestys voidaan liike-elämässä määritellä organisaation kykyä saavuttaa tai jopa ylittää omistajiensa ja asiakkaidensa asettamat tavoitteet tietyn yleensä pidemmän jakson aikana. J. Hannus esittää kirjassa Strategisen menestyksen avaimet menestyksen pohjaksi ovat tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit (Hannus 2004, 70-79.).

Menestystekijät tarkoittavat tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti toiminnan tulokseen. Menestymistä voi kuvailla asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi onnistuneella toiminnalla. Toiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu näistä menestystekijöistä tai niiden puutteesta. Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi yritys ei saa epäonnistua menestystekijöiden suhteen. Yrityksen menestystekijät liittyvät useimmiten sen perusarvoihin, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Yrityksen menestystekijöitä voivat olla esimerkiksi tehokkaat markkinointikanavat, alhaiset tuotantokustannukset tai tuotteiden ja palveluiden laatuilpailukyky. (Lecklin 2006, 23-36.)

Menestymistä voidaan mitata yrityksen kannattavuuden, tehokkuuden, kasvun, kilpailukyvyn, markkinaosuuden ja henkilöstön tai viennin määrässä. Taloudellinen kannattavuus on yrityksen toimintakyvyn elinehto ja sitä usein pidetäänkin tärkeimpänä menestykseen liitettävänä

arvona. Hieman erilaisia menestyksen mittareita ovat yhteiskunnan kehittämiseen tai ympäristön huomioonottamisen tavoitteiden ja vaatimusten täyttäminen. (Timonen 2000, 21-22.)

Menestystekijät voidaan myös luokitella esimerkiksi sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset kattavat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kuten esimerkiksi innovaatiokyvyn tai organisoimien ulottuvuudet. Ulkoiset menestystekijät liittyvät yrityksen mahdollisuuksiin ja uhkiin markkinoilla. Menestystekijät voidaan jaotella karkeasti myös strategiaan, organisatorisiin, strukturaalisiin, teknologisiin sekä markkina- ja verkostotekijöihin. (Lanne & Ojanen 2009, 12-14.)

3.2 Kansainvälistymisen syyt ja edellytykset

Yritysten kansainvälistymisen syyt vaihtelevat yrityksistä ja toimialasta riippuen. Kansainvälistyminen on ollut osa yrityksen kasvu- ja kehitysprosessin jatkumoa. Nykypäivän kilpailutilanteessa ulkomaisille markkinoille laajeneminen on kuitenkin usein toiminnan kannalta välttämätöntä. (Pirnes & Kukkola 2002, 89-92.)

Yritys saattaa päätyä kansainvälisille markkinoille niiden tarjoamien mahdollisuuksien vuoksi. Jos yritys on erikoistunut kapealle segmentille, kotimaan markkinat eivät välttämättä riitä tuottavaan toimintaan tai ne ovat kyllästyneet yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Suomen markkina-alue, niin kuin sen ostovoimakkinat ovat rajalliset. Liiketoiminnan kasvattaminen uusille tuoreille markkinoille saattaa myös tehostaa liiketoimintaa entisestään. Usein kansainvälistymisellä on tuotannon volyyymietujen mukaisia motiiveja. Globalisaatio aiheuttaa painetta tehokkuudelle ja suosii suurtuotantoa, kuitenkin samanaikaisesti antaen mahdollisuuden erikoistua ja keskittyä suuria markkinoita edellyttävien tuotteiden valmistukseen. (Pirnes & Kukkola 2002, 89-92.)

Yrityksen sisäisiä vaikuttimia kansainvälistymiseen ovat muun muassa johdon positiivinen suhtautuminen kansainväliseen liiketoimintaan. Tämä seikka on usein hyvin henkilösidonnaista. Myös yrityksen rahoitukseen ja imagoon liittyvät tekijät edellyttävät toisinaan siirtymistä globaaleille markkinoille. (Kuivalainen ym. 2006, 34-35.)

Yrityksen edellytykset kansainvälistymiselle

Ensimmäinen osa kansainvälistymisen suunnittelussa on yrityksen omien edellytysten kartoittaminen. Kartoituksessa selvitetään yrityksen sisäiset edellytykset ja perusvalmiudet. Sisäisiin edellytyksiin seikat liittyvät tuotteiden sopivuuteen viennissä, markkinointivalmiuksiin ja henkilöstön, tuotannon ja teknologisiin kyvykkyyksiin. Yrityksen perusvalmiudet käsittelevät liiketoimintasuunnitelmaa, omistus- ja rahoitusrakennetta, taloudellisten ja tuotannollisten resurssien riittävyyttä sekä johdon kansainvälistymisvalmiuksia ja -suuntautuneisuutta. Tuottei-

den ja markkinoiden osalta tulee kartoittaa laatu- ja hintakilpailukyky, tuotteistamisen aspektit, tavaramerkit, tuoteominaisuudet ja -tarjoama, tuotteen sopeutus sekä logistiikan seikat. Fyysisten voimavarojen riittävyyttä pohdittaessa selvitetään tuotanto- ja palvelukykykyyksien, teknologisen tason, tuotantoprosessien, kapasiteetin ja laadun näkökohdat. Henkisten voimavarojen kohdalla arvioidaan organisaatiomuodon, henkilöstön rakenteen, kompetenssien ja kansainvälistymisvalmiuksien määrää. (Vahvaselkä 2009, 106-111.)

3.3 Kansainvälistymisstrategiat

Strategia voidaan määritellä usealla tavalla. Usein liiketoiminnassa strategiaksi määritellään yrityksen tahtotila, päämäärät ja keskeiset toimintaan liittyvät päätökset. Strategia voidaan käsittää myös keinoina joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Jouko Hannus määrittelee kirjassaan Strategisen menestyksen avaimet strategian seuraavasti: ”Strategia pitää sisällään tahtotilan sekä päämäärien ja tavoitteiden määrittämisen. Strategia sisältää merkittävät valinnat, jotka liittyvät asiakkaisiin, tuotteisiin ja kanaviin, arvostrategiaan sekä ansainta logiikkaan. Myös strategisten voimavarojen hankintaan, kehittämiseen ja muuttamiseen liittyvät toimenpiteet ja päätökset kuuluvat strategian määritelmään.” (Hannus 2004, 9-10.)

Oleennaista strategisessa ajattelussa onkin koota toimiva yhtälö yrityksen resursseista, toimintaympäristön antamista mahdollisuuksista ja sen asettamista rajoituksista. Pääperiaatteena tulisi olla yrityksen vahvuuksien korostaminen ja hyödyntäminen. Strategiaprosessi on tietoisista ja päämäärähakuista toimintaa, jonka tuloksena syntyneiden päätösten tulisi olla hyväksyttävällä riskitasolla. Strateginen suunnittelu liittyy erityisesti tuote- ja markkinapäätöksiin. Strateginen suunnittelu määrittää tavoitteet ja päämäärät, sekä toimenpiteet joilla ne saavutetaan. (Pirnes & Kukkola 2002, 60-62.)

Yrityksen kansainvälistymisstrategia keskeisimmät aiheet ovat kansainvälistymispäätöksen tekeminen ja siihen johtaneet syyt, kohdemarkkinoiden valitseminen sekä operaatiomuodon valinta. Ensimmäiseksi yrityksen tulee selvittää kansainvälistymisen edellytykset, jonka jälkeen se tekee päätöksen kansainvälistymisestä. Näiden pohjalta se määrittää kohdemarkkinansa ja sen miten toiminta niille laajennetaan. Operaatiomuoto valitaan näihin päätöksiin pohjautuen. Kansainvälistymisstrategia voidaan myös määritellä yrityksen toiminnan suunnaksi, laajuudeksi ja mittariksi kansainvälisillä markkinoilla. Yhtymätasolla tehdään päätöksiä siitä, millä tuotteilla ja markkinoilla toimitaan, liiketoimintatasolla päätetään, millä saavutetaan kilpailuetu (kustannusjohtajuus, differointi, fokusointi) ja toiminnallisella tasolla päätetään toimintastrategiasta toiminnoittain eli funktioittain. (Vahvaselkä 2009, 61-62.)

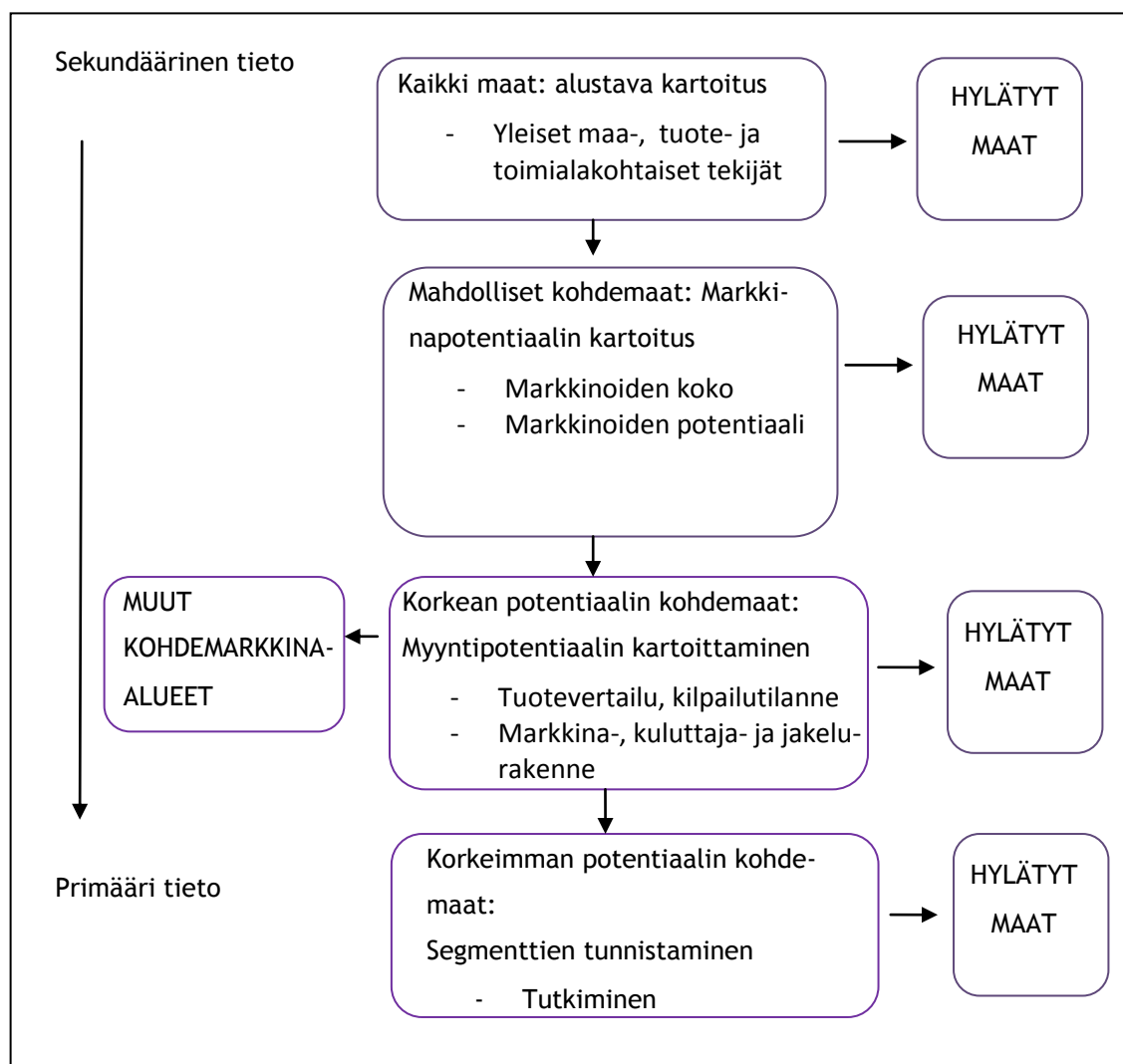
Kun yritys on ensi kertaa laajentumassa ulkomaisille tai muuten uusille markkinoille tai tuomassa sinne uutta tuotetta, on tärkeää määrittää mahdollisimman kilpailukykyinen strategia,

joka sopii tilanteeseen. Kansainvälinen toimintastrategia pitää sisällään yrityksestä riippuen vain markkinoinnin tai neljä perustoiminta-alueita, 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.)

3.4 Kohdemarkkinastrategia: Kohdemarkkinoiden valitseminen

Oikeiden kohdemarkkinoiden valinta on tärkeä osa yrityksen kansainvälistymisen onnistumisesta. Markkinoiden valinta saattaa perustua ulkomailta tulleeseen aloitteeseen, kohdemarkkinoiden systemaattiseen analysointiin, koti- ja kohdemarkkinan samankaltaisuuteen tai liiketoimintasuhteiden löytämiseen. Valinta perustuu pohjimmiltaan yrityksen omiin tavoitteisiin ja kriteereihin. (Vahvaselkä 2009, 66-70.)

Kohdemarkkinoiden valinnan olennainen osa on paikkansapitävän markkinatiedon hankinta. Sen avulla on mahdollista kartoittaa potentiaalisia markkinoita tai kohdemaita. Kohdemaiden nelivaiheista valintaprosessia on havainnollistettu seuraavassa kuvassa (Kuva 2). Ensimmäisessä vaiheessa on alustava kartoitus, jossa selvitetään potentiaalisten markkinoiden yleiset maa-, tuote- ja toimialakohtaiset tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi markkinoiden koko, väestömäärä, kilpailutilanne, bruttokansantuote ja markkinoille pääsyn helppous. Kartoituksen ensimmäisen vaiheen jälkeen ryhdytään selvittämään yrityksen markkinapotentiaalia. Tähän seikkaan vaikuttavat kohdemarkkinoiden tämän hetkinen sekä ennakoitu koko sekä potentiaali. Kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen kohdemaiden joukko on karsiutunut niin, että jäljelle ovat jääneet korkean potentiaalisen maat. Näistä maista lähdetään kartoittamaan myyntipotentiaalia. Myyntipotentiaali tarkoittaa sitä osaa markkinapotentiaalista jonka yritys voi realistisesti odottaa saavuttavansa pidemmällä ajanjaksolla. Kartoituksen edettyä tähän vaiheeseen tulisi kohdemarkkina-alueen olla selvillä ja seuraava askel olisi oikeiden asiakas-segmenttien tunnistaminen ja valinta. (Vahvaselkä 2009, 66-71.)



Kuva 2: Kohdemarkkinoiden valintamalli (Root 1994, Vahvaselän 2009, 67 mukaan)

3.5 Operaatiostrategia: Operaatiomuodot ja operaatiomuodon valinta

Seuraava askel kansainvälistymisstrategian toteutuksessa on oikean operaatiomuodon valinta. Operaatiomuoto on se toimintamalli, jota yritys käyttää saadakseen tuotteensa kohdemarkkinoille. Operaatiomuodon valinta pohjaa kansainvälistymisstrategian valinnoille ja siinä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Valintaan vaikuttavat tekijät voivat olla yrityksen sisäisiä, kuten sen strategia, koko, päämäärät, tavoitteet, sitoutuneisuus, rahoitus- ja henkilöstöresurssit, kokemus, tuotteet ja kilpailuedut tai yrityksen ulkoisia tekijöitä, kuten kotimarkkinoiden olosuhteet, markkinapotentiaali ja ympäristötekijät. Yritys kartoittaa mitkä operaatiomuodoista sille sopivat ja miten kilpailuetu niillä tavoitetaan. Kun kartoitus on tehty ja sen tulokset analysoitu yritys valitsee sille toimivimman tavan toimia. Seuraavassa on esitelty yleisimmät operaatiomuodot ja niiden ominaispiirteet. (Vahvaselkä 2009, 71-72.)

Tuonti

Tuonnissa yritys ostaa ulkomaisilta liikekumppaneiltaan tuotteita, palveluita tai projektisuorituksia. Tyypillisiä ulkomaisilta tarjoajilta hankittavia palveluita ovat matkailu-, kuljetus-, viestintä-, huolto- ja kunnossapito-, sekä asiantuntijapalvelut. Tavaratuonnille keskeisiä aloja ovat kulutustavarat, raaka-aineet, komponentit, investointitavarat ja energiatuotteet. (Karhu 2002, 35-36.)

Vienti

Vienti on erilaisten tuotteiden myymistä ulkomaisille asiakkaille. Palvelu- ja projektivienti eivät kuulu tähän käsitteeseen. Tavaravientiä voidaan siis toteuttaa kolmella tavalla: epäsuorana, suorana tai välittömänä.

Epäsuora vienti tarkoittaa vientiä kotimaisen välikäden kautta. Valmistaja toimittaa tuotteet välikädelle, joka huolehtii käytännön asioista toimittaessaan tuotteet ulkomaisille asiakkailleen. Nämä asiakkaat saattavat olla uusia välijäseniä tai loppukäyttäjiä. Valmistajan kannalta viennillä ja kotimaan kaupalla ei ole juurikaan eroa. Suorassa viennissä valmistaja myy tuotteitaan ulkomaisen välijäsenen kautta. Välijäsenet ovat useimmiten jälleenmyyjiä tai edustajia. Jälleenmyyjä myy ostamansa tuotteet eteenpäin omilla ehdoillaan, toisin kuin edustaja, joka tekee kauppaa valmistajan lukuun. Vientitoimista vastaa kummassakin tapauksessa valmistaja. Välitön vienti merkitsee tuotteiden myyntiä ilman välikäsiä suoraan ulkomaiselle loppukäyttäjälle. Välitöntä vientiä voi harjoittaa joko itsenäisesti kotimaasta tai ulkomaisen myyntikonttorin tai edustuston kautta. (Karhu 2002, 79-118.)

Palvelujen vienti

Perinteisesti ulkomaille vietyjä palveluja ovat muun muassa suunnittelu, asennus, käyttöönotto, koulutus, kehitys, huolto ja kunnossapito. Nämä ovat yleisiä tukitoimintoja muille operatioille. Itsenäisempiä ulkomaille vietyjä palveluita ovat matkailu-, tavarankuljetus- ja tietotekniikanpalvelut. Palvelujen vientiin liittyvät samat erityispiirteet, kuin normaalissakin palvelun tuottamisessa ja myynnissä. (Seristö 2002, 99-102.)

Projektivienti

Vientiprojekti on kertaluonteinen hanke, jolla on taloudellinen luonne, rajoitettu aika, paikka, kustannukset ja laatu. Vientiprojektin toteutuksesta vastaa hanketta varten perustettu organisaatio. Projektiviennille ominaista on ainutkertaisuus, rajoittuneisuus, resurssiperusteisuus

suus ja organisoituneisuus. Sitä käytetään monenlaisissa hankkeissa. Erityisen yleistä sen käyttö on esimerkiksi rakennustoiminnassa. Projektivienti voidaan jaotella karkeasti osa- tai kokonaisprojektien toteuttamiseen. (Karhu 2002, 139-161.)

Johtamissopimus

Johtamissopimus tarkoittaa sopimusta, jonka mukaan yritys korvausta vastaan tarjoaa toiselle yritykselle erilaisia johtamistoimenpiteitä ja erityisosaamistaan johdettavan yksikön hyväksi. Sitä kutsutaan myös liikkeenjohtosopimukseksi ja on osittain verrattavissa konsultointipalveluun tai lisensointiin. Toimenpiteiden kohteena voivat olla joko koko liiketoiminta tai jokin sen alue tai yksittäinen projekti. Johtamissopimus on useimmiten osa jotain muutakin operatiivimuotoa. (Karhu 2002, 162-165.)

Lisensointi

Kansainvälistymisessä lisensointi eli lisenssin myynti on menettelytapa, jossa omistava taho sopimuksella ja palkkiota vastaan luovuttaa ulkomaiselle yritykselle käyttö- ja hyödyntämis oikeudentuotteeseensa. Sopimus on verrattavissa vuokrasopimussuhteeseen, sillä kyse ei ole oikeuden luovuttamisesta. Lisensoinnin tyyppejä ovat tuotelisenssit, menetelmälisenssit ja edustuslisenssit. Lisensointijärjestelyt voivat olla kooltaan ja sisällöltään vaihtelevia. (Karhu 2002, 172-176.)

Franchising

Franchising pohjautuu yhteistoiminnalle. Yritys kehittää menestyvän liiketoimintamallin ja tavaramerkin, joita se luovuttaa korvausta vastaan toiselle yritykselle. Franchising-sopimus tehdään yleensä määräajaksi. Liiketoimintamallin kehittänyt yritys ohjaa, tukee ja valvoo muodostunutta yhteistoimintaa. Kyse on siis toimintajärjestelmän monistamisesta ja sen leviittämisestä, niin että jokainen jäsen hyödyntää mallia samalla tavalla. Franchising menetelmän tunnuspiirteitä ovat ulospäin samanlaiset tuotteet ja ulkoinen esiintyminen. (Karhu 2002, 192-200.)

Sopimusvalmistus

Sopimusvalmistuksessa (contract manufacturing) yritys valmistuttaa ulkomaisella yrityksellä omia tuotteitaan, jotka se myöhemmin markkinoi itse eteenpäin. Sitä pidetään franchisingin ja lisensoinnin välimuotona. Kansainvälistymismuotona sopimusvalmistus sopii erityisesti yrityksille, joiden ulkomainen kumppani pystyy valmistamaan tuotteita alhaisemmilla kustannuk-

silla. Tällöin sopimusvalmistus antaa eväitä yrityksen kilpailukyvyn parantamiseen. (Karhu 2002, 212-216.)

Yritysyhteistyö

Yritysyhteistyö saattaa liittyä miltei missä tahansa muodossa käytävään kansainväliseen kauppaan. Eräs selkeimmistä yritysyhteistyön muodoista on edellä mainittu sopimusvalmistus. Syvemvät yritysten väliset liittoumat sisältävät usein yritysyhteistyön ulottuvuuden operaatiomuotona. Yhteistyössä on kyse yritysverkoston puitteissa tapahtuvasta liiketoiminnasta. Yhteistyöverkoston jäsenille yhteistyö vaikuttaa strategisiin ja liiketoiminnallisiin valintoihin. Seuraava askel tästä on verkostoituminen, jossa kysymys on pitkäjänteisestä ja moniulotteisesta yhteistyöstä. (Karhu 2002, 217-218.)

Vastakauppa

Vastakauppa sisältää sekä vientiä että tuontia, ja mahdollisesti myös erinäisiä rahoitusjärjestelyjä. Yleisin vastakaupan toteutustapa on saada myydystä tuotteista vastikkeena joko tavaroita tai rahasuorituksia. Vastikkeeksi saadut kauppatavarat voivat olla erityyppisiä tai kokonaan eri lajia. Suoritukset ovat usein myös eriaikaisia. Kaupassa on pääsääntöisesti mukana myös ylimääräisiä jäseniä, jotka tekevät kaupasta helpommin hallittavan. Vastakaupan toteutustapoja ovat vaihtokauppa (barter) sekä sen alatyypit, kompensatiokauppa, clearing, offset-vastakauppa ja velanvaihtosopimukset. (Karhu 2002, 229-235.)

Yhteisyritys

Yhteisyritys (joint venture) on vähintään yhden toisessa maassa sijaitsevan yrityksen kanssa perustettu yhteistoiminta- tai yhtiösopimukseen pohjaavaa organisaatio. Yhteisyrityksen kotipaikka on ainakin yhden osapuolen kotimaan ulkopuolella ja sen toiminnalla on taloudellinen tavoite. (Karhu 2002, 241-243.)

Ulkomainen yksikkö

Ulkomaisen yksikön perustaminen on melko yleinen toimintamuoto. Usein kyseessä on ulkomainen tytäryhtiö. Kyseessä saattaa olla myynti-, valmistus- tai ostoyksikkö. Ulkomaisen yksikön perustaminen saattaa vaatia suuriakin investointeja kohdemaassa. Yritykselle on usein helpoin aloittaa erillisen myyntiyksikön luomisella kohdemaahan. Toisinaan ulkomainen yksikkö voidaan luoda niin sanotun halvemman työvoiman maahan, vaikkei maa olisikaan yrityksen potentiaalinen markkina-alue. (Seristö 2002, 97-99.)

Portfolioinvestointi

Jos yrityksen omistusosuus ulkomaisesta yhtiöstä on alle 10 % eikä yritys täytä aktiivisen hallinnon ehtoa, on kyse portfolioinvestoinnista. Tavoitteena voi olla pääoman sijoittaminen voitonansaintamielessä tai tiedon hankkiminen kilpailijasta ja uudesta toimialasta vähemmistöosakkuuden kautta. Mahdollista on myös myöhäisempi päätös lisäsijoituksesta tai aktiivisemmasta osasta yrityksen johdossa. (Seristö 2002, 118-121.)

3.6 Verkostoituminen kansainvälistymisessä

Verkostoituminen tarkoittaa yritysten ja ihmisten lisääntyvää yhteistyötä monimutkaistuvissa verkostoissa. Verkostoituminen voidaan käsittää myös yritysstrategiana jossa yhteistyöllä voidaan saavuttaa synergiaetuja. Nykyaikana yritykset ovat entistä voimakkaammin verkostoituneita. Verkostoitumisen lisääntyminen on sidoksissa, yritysten pyrkimykseen keskittyä entistä enemmän omaan ydinosamaiseensa. Toimintoja ulkoistettaessa, lisääntyvät toimittaja- ja asiakasrajapinnat ja verkostot monimutkaistuvat. Tämä asettaa uusia paineita ja tarpeita entistä toimivammille yritystenvälisille sovelluksille ja tiedonsiirtoratkaisuille. Toisaalta taas tekniikan kehitys on mahdollistanut lisääntyvän verkostoitumisen. (Tieke 2010.)

Verkostonäkökulma kansainvälistymisessä tarkoittaa prosessia, jossa kehitetään liikesuhteita ulkomaille joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle olemassa oleviin verkostoihin tai yhdistämällä verkostoja toisiinsa. Verkostonäkökulman etuja ovat sen nopeus ja tehokkuus. Verkostoituminen on erityisen yleistä tietointensiivisillä aloilla. (Vahvaselkä 2009, 21.)

3.7 Innovaatiostrategia

Innovaatio on yrityksen markkinoille tuoma uusi tai olennaisesti parannettu tuote (tavara tai palvelu), yrityksen käyttöön ottama uusi tai olennaisesti parannettu prosessi, yrityksen käyttöön ottama uusi markkinointimenetelmä tai yrityksen käyttöön ottama uusi organisatorinen menetelmä liiketoimintakäytännöissä, työorganisaatiossa tai ulkoisissa suhteissa. Innovaation on oltava uusi kyseisen yrityksen kannalta. Innovaation kehittäjä voi olla kyseinen yritys tai muut yritykset tai organisaatiot. (Stat 2010.)

Teknologia- ja innovaatiostrategia on kytköksissä yrityksen tuotanto- ja markkinointistrategiaan. Sen tavoitteena on varmistaa tuotteiden ja teknologian sekä palveluinnovaatioiden kehitys. Yrityksen kannalta innovaatiostrategian päämäärä on asiakashyödyn kautta saavutettu kilpailuetu. (Vahvaselkä 2009, 86-87.)

3.8 Menestys ja menestysstrategiat

Yrityksen tahtotila, päämäärät ja keskeiset toimintaan liittyvät valinnat muodostavat sen strategian. Myös keinot ja välineet joilla päämäärä ja tahtotila saavutetaan, ovat erottamaton osa strategiaa. Strategisten valintojen tulisi pohjautua yrityksen perusarvoihin ja menestystekijöiden koostua näistä elementeistä. (Hannus 2004, 70-79.)

Menestymistä voidaan mitata esimerkiksi yrityksen kannattavuuden, tehokkuuden, kasvun, kilpailukyvyn, markkinaosuuden ja henkilöstön tai viennin määrässä. Taloudellinen menestys voidaan jakaa absoluuttiseen ja suhteelliseen menestykseen. Voitto tai tappio kuvastaa absoluuttista menestystä, kun taas suhteellisessa menestyksessä voittoa tai tappiota verrataan jonkin toimintaa rajoittavaan tekijään kuten esimerkiksi sijoitetun pääoman osuuteen. Taloudellinen kannattavuus on yrityksen toimintakyvyn elinehto ja sitä usein pidetäänkin tärkeimpänä menestykseen liitettävänä arvona. Hieman erilaisia menestyksen mittareita ovat yhteiskunnan kehittämiseen tai ympäristön huomioonottamisen tavoitteiden ja vaatimusten täyttäminen. (Timonen 2000, 21-22.)

3.8.1 Menestystekijät

Menestystekijät voidaan luokitella karkeasti esimerkiksi sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin. Sisäiset kattavat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kuten esimerkiksi innovaatiokyvyn tai organisoinnin. Ulkoiset menestystekijät liittyvät yrityksen mahdollisuuksiin ja uhkiin markkinoilla. (Lanne & Ojanen 2009, 12-14.)

Menestystekijät voidaan jaotella hieman tarkemmin myös seuraavalla tavalla:

- Strategisiin tekijöihin, jotka sisältävät esimerkiksi resurssien kohdistamisen, henkilöstön osaamisen ja selkeiden tavoitteiden asettamisen.
- Organisatorisiin tekijöihin, jotka liittyvät muun muassa yrityskulttuuriin ja toimintaympäristöön.
- Strukturaalisiin- tai prosessitekijöihin, jotka liittyvät yrityksen sisäisten rakenteiden ja toimintaprosessien toimivuuteen.
- Teknologisiin tekijöihin, kuten henkilöstön hyvä tekninen osaaminen tai tuotteen tekninen erinomaisuus.
- Markkinatekijöihin, jotka kattavat muutokset markkinoilla ja kilpailutilanteessa.

- Verkostotekijöihin, jotka käsittävät esimerkiksi yhteistyösuhteen syvyyden, kommunikaatio-tason ja luottamuksen kumppaneiden välillä.

(Lanne & Ojanen 2009, 12-14.)

3.8.2 Kriittiset menestystekijät

Kriittisten menestystekijöiden määrittelemisen on liiketoiminnan onnistumisen edellytyksiä. Jotta yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet, on sen onnistuttava kriittisten menestystekijöidensä kohdalla. Kriittisiä menestystekijöitä voidaan tarkastella Kaplanin ja Nortonin (1993, 1996) tulokorttilähestymistavan mukaan taloudellisesta, asiakkaan, sisäisen toiminnan ja ihmisten osaamisen sekä sitoutumisen näkökulmasta. (Hannus 2004, 75-79.)

3.8.3 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 menestyksellisyyteen kohdistuviin tutkimuksiin. Toteutunut menestyminen on usein seurausta menestymismahdollisuuksista ja menestyksen realisoinnista. Menestyksellisyttä voidaan lähestyä joko siten, että menestymistä ja menestymismahdollisuuksia mallinetaan menestystä selittävien mallien avulla, tai tutkitaan erilaisia toimintatapoja, esimerkiksi strategista päätöksentekoa sen vaikutusta menestykseen. (Johansson & Vahvaselkä 2010.)

”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, kilpailluilla 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 yritysjohdon 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 kasvu, kansainvälisen liiketoiminnan osuus ja osuuden kasvu, markkinaosuus ja markkinaosuuden kasvu pääkohdemarkkinoilla, katetuoton kasvu tai asiakkuuskatteen kasvu. Subjektiivisiä mittareita ovat esimerkiksi yritysjohdon omat arviot menestymisestä yleensä, menestymisestä suhteessa kotimaassa menestykseen samana ajankohtana, menestymisestä pääkohdemarkkinoilla ja suhteessa kilpailijoihin. (Larimo 2000; Larimo & Rumpunen 2004; Vahvaselkä 2006; Larimo 2007.)

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

Johanssonin ja Vahvaselän (2010) mukaan menestystutkimuksessa on pyritty selvittämään yrityksen menestyksen ja siihen vaikuttaneiden tekijöiden vaikutussuhteita. Menestystä selittävien avaintekijöiden, menestystekijöiden, tunnistamiseksi ja analysoimiseksi, ja sen tuloksena niin sanotusti 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).

Johanssonin ja Vahvaselän (2010) mukaan menestystekijät voidaan jakaa sisäisiin yrityskohdetaisiin 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 kypsyyden tai tuot-

teen elinkaaren vaihe. Ulkoinen toimintaympäristö koostuu kotimarkkinatekijöistä ja kohdemarkkinatekijöistä, esimerkiksi kysyntä- ja markkinaolosuhteista, kilpailutilanteesta, toimilasta ja sen kilpailusta ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatioasteesta.

Menestysmalleissa yrityksen sisäinen (yristekijät 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. (Johansson & Vahvaselkä 2010.)

Tutkimusten mukaan yrityksen sisäiset tekijät, erityisesti johdon ominaisuudet ja sitoutuminen kansainvälistymiseen vaikuttavat voimakkaasti menestykseen sekä suoraan että strategiapäätösten ja kilpailuetujen kautta. Yritysjohdon 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 brandays ja myyntitoimenpiteet tuovat menestystä. Vahva tuotetarjooma on menestystekijä. Funktionaalisella päätöstopalla 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.)

3.9 Yhteenveto ja viitekehys tutkimusta varten

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena on perehtyä pk-yritysten kansainvälistymisen menestystekijöihin ja selvittää Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon saajayritysten kriittisiä menestystekijöitä. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, onko löydettävissä erityisiä, viennissä ja kansainvälistymisessä menestystä selittäviä tekijöitä?

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena oli löytää selitys kohdeilmion käsitteille ja selittää käsitteiden välisiä yhteyksiä. Siinä määriteltiin kohdeilmion peruskäsitteet sekä tarkasteltiin

kansainvälistymistä, kansainvälistymisen syitä ja edellytyksiä, kansainvälistymisstrategioita sekä menestystä ja menestystekijöitä.

Menestystekijät, joista tutkimus toteutetaan muodostuvat strategisista, organisatorisista, strukturaalisista tai prosessitekijöistä, sekä teknologia-, markkina- ja verkostotekijöistä. Eri-tyishuomiota saavat palveluyritysten kansainvälistymistä yhdistävät seikat.

4 Tutkimuksen suorittaminen ja tulokset

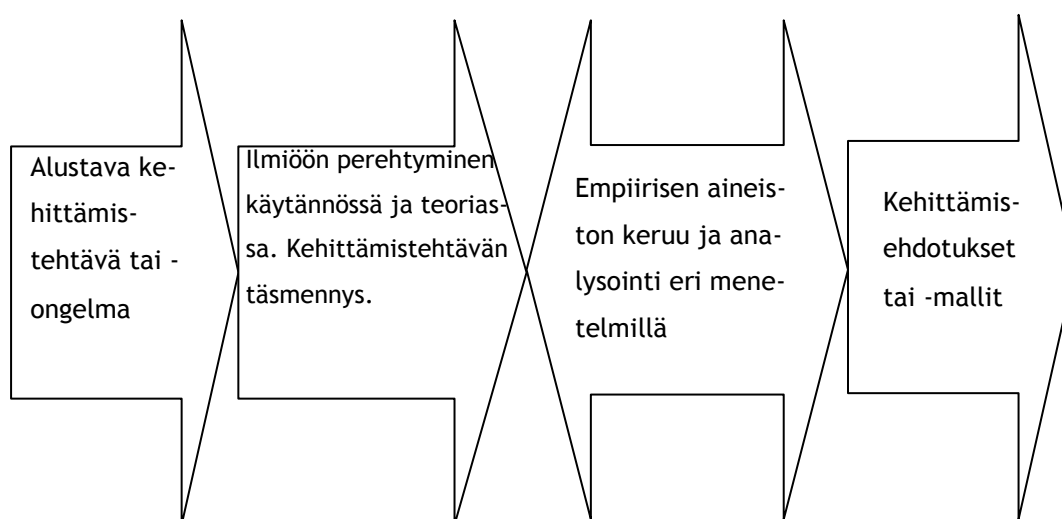
Tässä pääluvussa esitellään tutkimuksen metodologisia valintoja, kuten tutkimusnäkökulmaa ja -menetelmiä sekä selvitetään tutkimuksen toteutusta. Luvussa lopussa kerrotaan tutkimuksen tulokset ja pohditaan tutkimuksen ja tulosten luotettavuutta.

4.1 Metodologiset valinnat

4.1.1 Case-tutkimus tutkimusnäkökulmana

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen ja tutkimusnäkökulmana käytetään Case-studya, joka on yksi tapaustutkimuksen muoto. Tapaustutkimukselle on ominaista hankkia yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia intensiivistä tietoa. Tiedonkeruu- ja analysointitapoja voi olla useita. Hankitusta aineistosta rakennetaan vastaus tutkimusongelmaan. Tapaustutkimuksen etuna on sen kokonaisvaltaisuus ja siinä pyritään lähinnä teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen. Se vastaa useimmiten kysymyksiin miksi ja kuinka? (Aaltola & Valli 2001, 158-169.)

Tapaustutkimusprosessin etenemistä on havainnollistettu kuvassa 3. Tutkimus etenee kehittämistehtävän tai -ongelman määrittelyllä. Prosessin seuraava vaihe on ilmiön perehtyminen, jonka jälkeen siirrytään aineiston keruuseen ja analysointiin. Tästä edetään joko kehitysehdotusten tekemiseen tai palataan takaisin ilmiön tutkailuun ja kehittämistehtävän täsmennykseen. (Ojasalo ym. 2009, 54.)



Kuva 3: Tapaustutkimuksen vaiheet

Tähän tutkimukseen on valittu menetelmäksi Case-study kokonaisvaltaisen tiedon saamiseksi. Keskeistä on kuinka juuri tutkimuksen otosrytykset ovat menestyneet kansainvälistymisessä? Jokainen otosrytys muodostaa oman tutkittavan tapauksensa. Tapauksia on tässä työssä useampia, mikä helpottaa tulosten yleistettävyyttä. Tulosten yleistettävyys onkin tapaustutkimuksen yleisin ongelma.

4.1.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on oikean elämän kuvaaminen. Laadullinen tutkimus keskittyy aiheisiin, joita on vaikeaa tai mahdotonta mitata määrällisillä mittareilla. Tavoitteena on hankkia tietoa ja tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti, ihmisen suosiminen tiedonkeruussa ja laadullisten toimintatapojen käyttö aineiston hankinnassa. Tutkimussuunnitelma saattaa muuttua ja muotoutua tutkimuksen edetessä olosuhteiden mukaisesti. Jokaista tapausta myös pidetään ainutlaatuisena ja materiaalia tulee käsitellä sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2005, 151-155.)

4.1.3 Kirjallinen aineistoanalyysi tutkimusmenetelmänä

Tutkimus on kvalitatiivinen aineistoanalyysi. Sen perusteena on tehdä päätelmiä kirjallisesta aineistosta. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda kuvaus tutkittavasta kohteesta. Aineistoanalyysin etu on sen asiayhteyttä korostava näkökulma. Aineistoanalyysin keskeisiä päävaiheita ovat laadullisen tutkimuksen perusteiden mukaisesti aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden

tunnistaminen, tulkinta ja ulottuvuuksien luominen sekä aineiston kriittinen tarkastelu. (Ojasalo ym. 2009, 121- 123.)

Aineistoanalyysissä tiedonlähteenä ovat erilaiset dokumentit, jotka sisältävät käyttökelpoista tietoa tutkimuksen kohteesta. Tietoa kerätään monipuolisesti eri kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Osa tiedoista on yrityksen itsensä jakamaa, osa muista lähteistä hankittua. Esimerkkejä tällaisista lähteistä ovat erilaiset artikkelit, yrityksen vuosikertomukset, tiedotteet, www-sivut, tilastot ja selvitykset. Aineistoanalyysi yhdistetään usein muihin tiedonkeruun menetelmiin. Kerätty aineisto analysoidaan ja tutkimusongelman kannalta olennaisesta tiedosta nostetaan esille pääkohdat. Aineistoanalyysissä erityisen tärkeää on lähdekritiikin osuus. Aineistoa kerätessä ja analysoitaessa on aina huomioitava kuka dokumentin on luonut ja mihin tarkoitukseen. (Ojasalo ym. 2009, 121-123.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan analysoimalla case-yritysten kansainvälistymisestä kerättyä materiaalia. Materiaali pelkistetään ja analysoidaan yhtenäisten rakenteiden löytämiseksi. Aineistosta kerätään yritysten kansainvälistymisprosessin menestykselle ominaisia piirteitä. Jokaisen yrityksen kansainvälistymiseen myötävaikuttaneet tekijät ja niiden painotukset kerätään yhteen ja taulukoidaan. Kun kaikki yritykset on käyty läpi, taulukot yhdistetään ja tulokset jaotellaan menestystekijöiden mukaisiin kategorioihin. Yhdistäviä ja usein toistuvia tekijöitä analysoiden saadaan esille tutkimuksen tulokset.

4.2.1 Case-yritysten valinta

Tähän tutkimukseen valitut case-yritykset ovat Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon viimeisen kolmen vuoden voittajia. Nämä yritykset ovat hyviä esimerkkejä kansainvälistymisen menestyksekkäästä toteuttamisesta. Yrityksiä ja yhteisöjä on yhteensä yhdeksän ja ne ovat Etteplan Oy, Proventia Emission Control Oy, Mobile Monday tapahtumakonsepti, Avant Tecno Oy, Napa-yhtiöt, Sunit Oy, Tekla Oyj, Reachlaw Oy ja verkkoyhteisö Muxlim lifestyle Oy.

4.2.2 Tutkittavat asiat

Työssä tutkitaan case-yritysten kansainvälistymisen toteuttamista ja siihen vaikuttaneita valintoja. Tutkimuksen alaisena ovat siis kansainvälistymisstrategioiden keskeiset osat. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan aineistosta yhteisiä rakenteita ja niiden painotuksia. Näitä rakenteita kartoitetaan luvussa 3.8.1 esitellyn menestystekijöiden jaottelun mukaisesti. Yhtenäisyyksiä haetaan strategisista, organisatorisista, strukturaalisista tai prosessitekijöistä,

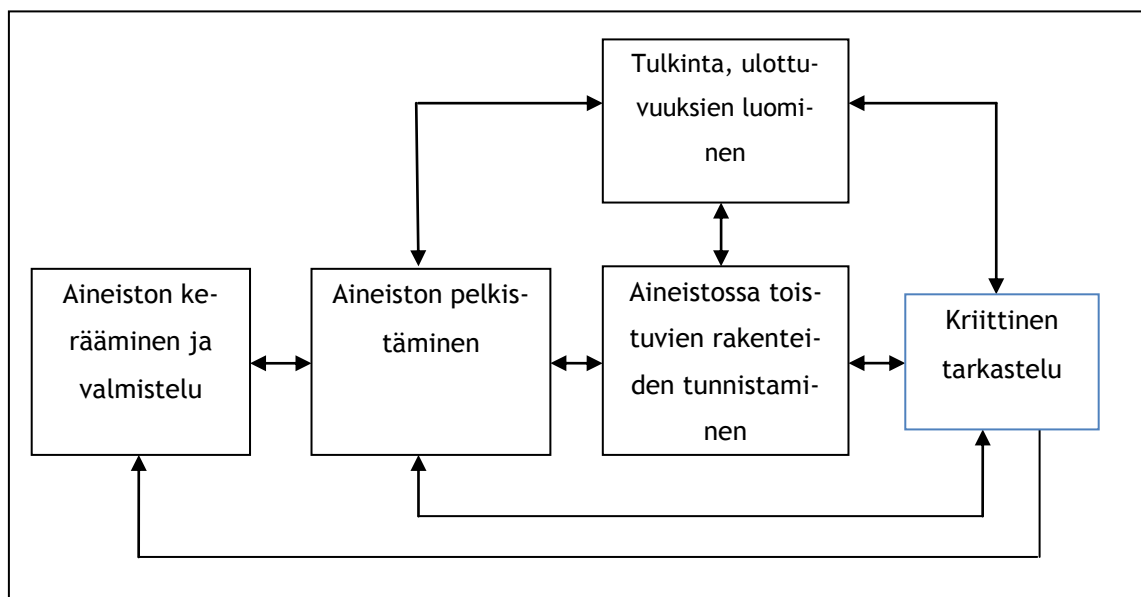
sekä teknologia-, markkina- ja verkostotekijöistä. Erityishuomiota saavat palveluyritysten kansainvälistymistä yhdistävät seikat.

4.2.3 Tutkimusaikataulu

Aineiston kerääminen valmistelu ajoittuivat pääasiassa vuoden 2009 loppuun ja vuoden 2010 alkuun. Aineiston pelkistäminen ja analyysi ajoittuivat huhtikuuhun 2010.

4.2.4 Aineiston analysointi ja tulkinta

Aineistoanalyysiin sopivia analysointitapoja on useita. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Kuva 4) pätee myös aineistoanalyysin kohdalla. Tiedon käsittely alkaa aineiston keräämisestä ja valmistelusta. Seuraavassa vaiheessa kerätty aineisto pelkistetään, jonka jälkeen siitä voidaan tunnistaa toistuvia rakenteita tai tulkita ja luoda siitä uusia ulottuvuuksia. Näihin vaiheisiin liittyy olennaisesti aineiston kriittinen tarkastelu, jonka seurauksena voidaan tarvittaessa palata aikaisempiin vaiheisiin. (Ojasalo ym. 2009, 122-123.)



Kuva 4: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2009, 122-123.)

Tutkimukseen kerättiin suuri määrä aineistoa. Aineisto koostui yritysten omista raporteista, vuosikertomuksista, julkaisuista ja Internet-sivujen tiedoista. Yritysten itse julkaiseman tiedon vastapainoksi haettiin tietoa erilaisista artikkeleista ja muista julkaisuista, joiden julkaisija ei liittynyt yrityksiin. Huomattava määrä aineistoa koottiin myös Finpron kautta. Tutkimuksen aineisto pelkistettiin tiivistämällä. Siitä tunnistettiin ja poimittiin case-yritysten kan-

sainvälistymiselle ominaisia piirteitä. Yritysten kansainvälistymisen toteutuksen piirteistä tutkittiin yhteisiä nimittäjiä, sekä niiden painotuksia.

Aineiston valmistelun pohjalta päädyttiin käyttämään seuraavanlaista jaottelua menestystekijöiden arvioimisessa: Yhtenäisyyksiä haetaan strategisista, organisatorisista, strukturaalisista tai prosessitekijöistä, sekä teknologia-, markkina- ja verkostotekijöistä.

Case-yritykset kartoitettiin näiden tekijöiden pohjalta yksi kerrallaan, jonka jälkeen esiin nousseet asiat ja niiden painoarvo liitettiin yhteen muiden yritysten kartoitusten kanssa. Kokonaiskartoituksesta etsittiin yrityksille yhteisiä tekijöitä, joista muodostuivat tutkimuksen tulokset.

4.3 Tulokset

Työn tavoitteena on kartoittaa yhteisiä tekijöitä menestyksikkäiden kotimaisten pk-yritysten kansainvälistymisestä. Yhteisiä tekijöitä tutkitaan yritysten vientistrategisista valinnoista. Työn tuloksena on kattava tietopaketti pk-yritysten kansainvälistymisestä sekä tutkimuksen tuloksena case-yrityksille yhteisten menestysstrategioiden löytäminen.

Tulokset esitetään seuraavassa yrityksittäin sekä sanallisesti että havainnollistaen taulukon muodossa. Yritykset ovat: Etteplan Oy, Proventia Emission Control Oy, Mobile Monday tapahumakonsepti, Avant Tecno Oy, Napa-yhtiöt, Sunit Oy, Tekla Oyj, Reachlaw Oy ja verkkoyhteisö Muxlim lifestyle Oy.

Kansainvälistymiseen vaikuttavien tekijöiden painoarvot on taulukoissa 7-16 jaoteltu merkittäviin tekijöihin, oleellisiin tekijöihin ja lievästi vaikuttaneisiin tekijöihin. Merkittäviä tekijöitä kuvataan luvulla 1, oleellisia tekijöitä luvulla 2 ja lievästi vaikuttaneita tekijöitä luvulla 3.

4.3.1 Etteplan Oy:n menestystekijät

Etteplan Oy:ssä merkittäviä menestystekijöitä olivat asiakaslähtöinen toiminta, henkilöstön hyvä tekninen osaaminen, erityisesti yrityksen panostukset koulutukseen ja teknologiaan sekä tuotteen teknologinen erinomaisuus. Oleellisia tekijöitä olivat standardoidut toimintaprosessit ja merkittävät kumppanuussopimukset. Lievästi vaikuttanut tekijä olivat toimistoverkon resurssia yhdistelemällä luotu jousto toiminnassa. Taulukossa 7 havainnollistetaan tutkimuksen tuloksia Etteplan Oy:n osalta.

Etteplan Oy: menestystekijät	yritys 1
Strategiset tekijät	
• Resurssien kohdistus	3
• Henkilöstön osaaminen	
• Selkeät tavoitteet	
• Johdon voimakas kv-tahtotila	
• Asiakaslähtöisyys	1
Organisatoriset tekijät	
• Yrityskulttuuri	
• Toimintaympäristö	
Strukturaaliset- tai prosessitekijät	2
Teknologiset tekijät	
• Henkilöstön hyvä tekninen osaaminen	1
• Tuotteen tekninen erinomaisuus	1
Markkinatekijät	
• Muutokset markkinoilla	
• Muutokset kilpailutilanteessa	
Verkostotekijät	
• Kumppanuus	2

Taulukko 7: Case-yritys 1 Etteplan Oy:n menestystekijät

4.3.2 Proventian Emission Control Oy:n menestystekijät

Proventiassa merkittäviä menestystekijöitä olivat sitoutunut ja osaava henkilökunta. Oleellisia tekijöitä olivat vahvat kumppanit ja verkostot. Taulukossa 8 havainnollistetaan tutkimuksen tuloksia Proventia Emission Control Oy:n osalta.

Proventian menestystekijät	yritys 2
Strategiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Resurssien kohdistus • Henkilöstön osaaminen • Selkeät tavoitteet • Johdon voimakas kv-tahtotila • Asiakaslähtöisyys 	1
Organisatoriset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • Toimintaympäristö 	
Strukturaaliset- tai prosessitekijät	
Teknologiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön hyvä tekninen osaaminen • Tuotteen tekninen erinomaisuus 	
Markkinatekijät <ul style="list-style-type: none"> • Muutokset markkinoilla • Muutokset kilpailutilanteessa 	
Verkostotekijät <ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuus 	2

Taulukko 8: Case-yritys 2 Proventian menestystekijät

4.3.3 Mobilen Monday-tapahtumakonseptin menestystekijät

Mobile Mondayssa merkittäviä menestystekijöitä olivat verkostoituminen ja avoin yrityskulttuuri. Oleelliseksi tekijäksi nousi toimintaympäristön osalta suomalainen toimintaympäristö. Taulukossa 9 havainnollistetaan tutkimustuloksia Mobile Monday-tapahtumakonseptin osalta.

Mobile Mondayn menestystekijät	yritys 3
Strategiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Resurssien kohdistus • Henkilöstön osaaminen • Selkeät tavoitteet • Johdon voimakas kv-tahtotila • Asiakaslähtöisyys 	
Organisatoriset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • Toimintaympäristö 	1 2
Strukturaaliset- tai prosessitekijät	
Teknologiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön hyvä tekninen osaaminen • Tuotteen tekninen erinomaisuus 	
Markkinatekijät <ul style="list-style-type: none"> • Muutokset markkinoilla • Muutokset kilpailutilanteessa 	
Verkostotekijät <ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuus 	1

Taulukko 9: Case-yritys 3 Mobile Mondayn menestystekijät

4.3.4 Avant Tecno Oy:n menestystekijät

Avant Tecnon merkittäviä menestystekijöitä olivat asiakaslähtöisyys ja tuotteen teknisiin ominaisuuksiin liittyvät seikat. Yrityksen tuotteet on suunniteltu käyttäjien tarpeita ja vaatimuksia kuunnellen ja ennakoiden. Tuotekehitys, laaja mallivalikoima ja sen modulaarisuus olivat olennaisia tekijöitä kansainvälistymisen onnistumisessa. Oleellinen tekijä oli tehokkaan tuotannon yhdistäminen markkinointiin. Taulukossa 10 havainnollistetaan tutkimuksen tuloksia Avant Tecno Oy:n osalta.

Avant Tecnon menestystekijät	yritys 4
Strategiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Resurssien kohdistus • Henkilöstön osaaminen • Selkeät tavoitteet • Johdon voimakas kv-tahtotila • Asiakaslähtöisyys 	1
Organisatoriset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • Toimintaympäristö 	
Strukturaaliset- tai prosessitekijät	2
Teknologiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön hyvä tekninen osaaminen • Tuotteen tekninen erinomaisuus 	1
Markkinatekijät <ul style="list-style-type: none"> • Muutokset markkinoilla • Muutokset kilpailutilanteessa 	
Verkostotekijät <ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuus 	

Taulukko 10: Case-yritys 4 Avant Tecnon menestystekijät

4.3.5 Napa-yhtiöiden menestystekijät

Napa Oy:n merkittäviä menestystekijöitä olivat henkilöstön erikoisan osaaminen sekä laadukkaat ja ajankohtaiset tuotteet. Oleellisia tekijöitä olivat vahva alan ja toimintaympäristön tuntemus. Lievästi vaikuttaneita tekijöitä löytyi niin markkina- ja kilpailutilanteen saralta kuin verkostotekijöistä. Taulukossa 11 havainnollistetaan tutkimuksen tuloksia Napa-yhtiöiden osalta.

Napa-yhtiöiden menestystekijät	yritys 5
Strategiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Resurssien kohdistus • Henkilöstön osaaminen • Selkeät tavoitteet • Johdon voimakas kv-tahtotila • Asiakaslähtöisyys 	1
Organisatoriset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • Toimintaympäristö 	2
Strukturaaliset- tai prosessitekijät	
Teknologiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön hyvä tekninen osaaminen • Tuotteen tekninen erinomaisuus 	1 1
Markkinatekijät <ul style="list-style-type: none"> • Muutokset markkinoilla • Muutokset kilpailutilanteessa 	3 3
Verkostotekijät <ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuus 	3

Taulukko 11: Case-yritys 5 Napa-yhtiöiden menestystekijät

4.3.6 Sunit Oy:n menestystekijät

Sunit Oy:n merkittäviä menestystekijöitä olivat asiakaslähtöinen tuotekehitys sekä henkilöstön kehittyneimmän tietotekniikan hallinta. Oleellisia tekijöitä olivat henkilöstön vahva kokemus sekä verkostoitumisen onnistuminen. Taulukossa 12 havainnollistetaan tutkimuksen tuloksia Sunit Oy:n osalta.

Sunit Oy:n menestystekijät	yritys 6
Strategiset tekijät	
• Resurssien kohdistus	2
• Henkilöstön osaaminen	
• Selkeät tavoitteet	
• Johdon voimakas kv-tahtotila	
• Asiakaslähtöisyys	1
Organisatoriset tekijät	
• Yrityskulttuuri	
• Toimintaympäristö	
Strukturaaliset- tai prosessitekijät	
Teknologiset tekijät	
• Henkilöstön hyvä tekninen osaaminen	1
• Tuotteen tekninen erinomaisuus	
Markkinatekijät	
• Muutokset markkinoilla	
• Muutokset kilpailutilanteessa	
Verkostotekijät	
• Kumppanuus	2

Taulukko 12: Case-yritys 6 Sunit Oy:n menestystekijät

4.3.7 Tekla Oyj:n menestystekijät

Tekla Oyj:n merkittäviä menestystekijöitä olivat asiakaslähtöisyys sekä verkostoituminen hyvien yhteistyökumppanien ja kattavan myyntiverkoston avulla. Oleellinen tekijä oli kotimaisen henkilöstön osaaminen. Lievästi vaikuttaneita tekijöitä olivat markkinatilanteen ja toimintaympäristön osaaminen ja ymmärrys. Taulukossa 13 havainnollistetaan tutkimuksen tuloksia Tekla Oyj:n osalta.

Tekla Oyj:n menestystekijät	yritys 7
Strategiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Resurssien kohdistus • Henkilöstön osaaminen • Selkeät tavoitteet • Johdon voimakas kv-tahtotila • Asiakaslähtöisyys 	2 1
Organisatoriset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • Toimintaympäristö 	
Strukturaaliset- tai prosessitekijät	
Teknologiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön hyvä tekninen osaaminen • Tuotteen tekninen erinomaisuus 	
Markkinatekijät <ul style="list-style-type: none"> • Muutokset markkinoilla • Muutokset kilpailutilanteessa 	3
Verkostotekijät <ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuus 	1

Taulukko 13: Case-yritys 7 Teklan Oyj:n menestystekijät

4.3.8 Reachlaw Oy:n menestystekijät

Reachlaw Oy:n merkittäviä menestystekijöitä olivat liikeidean selkeät tavoitteet sekä toimivat kansainväliset verkostot. Oleellisia tekijöitä olivat konseptoidut, kattavat palvelut sekä markkinatilanteen olennainen muutos. Lievästi vaikuttaneita tekijöitä olivat suomalainen toiminta-ympäristö ja sen hyvä maine. Taulukossa 14 havainnollistetaan tutkimuksen tuloksia Tekla Oyj:n osalta.

Reachlaw:n menestystekijät	yritys 8
Strategiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Resurssien kohdistus • Henkilöstön osaaminen • Selkeät tavoitteet • Johdon voimakas kv-tahtotila • Asiakaslähtöisyys 	1
Organisatoriset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Yrityskulttuuri • Toimintaympäristö 	3
Strukturaaliset- tai prosessitekijät	
Teknologiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön hyvä tekninen osaaminen • Tuotteen tekninen erinomaisuus 	2
Markkinatekijät <ul style="list-style-type: none"> • Muutokset markkinoilla • Muutokset kilpailutilanteessa 	2 1
Verkostotekijät <ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuus 	1

Taulukko 14: Case-yritys 8 Reachlaw Oy:n menestystekijät

4.3.9 Muxlimin Oy:n menestystekijät

Muxlimin merkittäviä menestystekijöitä olivat kehittyneimmän teknologian käyttö sekä selkeiden tavoitteiden asettaminen. Oleellisia tekijöitä olivat johdon voimakas kansainvälistymismotivaatio sekä toimintaympäristötekijät. Taulukossa 15 havainnollistetaan tutkimuksen tuloksia Muxlim Oy:n osalta.

Muxlim Oy:n menestystekijät	yritys 9
Strategiset tekijät	
• Resurssien kohdistus	
• Henkilöstön osaaminen	
• Selkeät tavoitteet	1
• Johdon voimakas kv-tahtotila	2
• Asiakaslähtöisyys	
Organisatoriset tekijät	
• Yrityskulttuuri	
• Toimintaympäristö	2
Strukturaaliset- tai prosessitekijät	
Teknologiset tekijät	
• Henkilöstön hyvä tekninen osaaminen	
• Tuotteen tekninen erinomaisuus	1
Markkinatekijät	
• Muutokset markkinoilla	
• Muutokset kilpailutilanteessa	
Verkostotekijät	
• Kumppanuus	

Taulukko 15: Case-yritys 9 Muxlim Oy:n menestystekijät

5 Yhteenveto tutkimuksesta

Tässä kappaleessa käydään läpi yhteenveto tutkimuksesta, sen toteutuksesta ja tuloksista. Tulosten pohjalta tehdään tarvittavat johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Luvun lopussa arvioidaan vielä työn luotettavuutta, vaikuttavuutta ja käytettävyyttä sekä mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

5.1 Yhteenveto tutkimuksen toteuttamisesta

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli perehtyä pk-yritysten kansainvälistymisen menestystekijöihin ja selvittää Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon saajayritysten kriittisiä menestystekijöitä. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, onko löydettävissä erityisiä, viennissä ja kansainvälistymisessä menestystä selittäviä tekijöitä?

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää aikaisemmista tutkimuksista ja alan kirjallisuudesta pk-yritysten kansainvälistymistä ja menestystekijöitä sekä rakentaa kohdeilmioista teoreettinen viitekehys. Raportin luvussa kaksi esiteltiin Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinto. Luku sisälsi tiedot palkinnon myöntämisperusteista ja säännöistä. Siinä esiteltiin myös palkin-

non voittajayrityksiä ja paneuduttiin lähemmin viimeisen kolmen vuoden voittajiin, jotka muodostivat tutkimuksen otosjoukon. Raportin luvussa kolme rakennettiin teoreettinen tietoperusta. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena oli löytää selitys kohdeilmion käsitteille ja selittää käsitteiden välisiä yhteyksiä. Siinä määriteltiin kohdeilmion peruskäsitteet sekä tarkasteltiin kansainvälistymistä, kansainvälistymisen syitä ja edellytyksiä, kansainvälistymisstrategioita sekä menestystä ja menestystekijöitä.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tutkia pk-yritysten kansainvälistymisen menestystekijöitä empiirisellä tutkimuksella käyttäen case-tutkimusmenetelmää ja aineistoanalyysiä. Tavoitteena oli selvittää vientiä harjoittavien tai kansainvälistyneiden pk-yritysten menestystekijöitä. Lopputavoitteena oli saada uutta tietoa siitä, mitkä ovat sellaisia menestystekijöitä, joihin koulutuksella ja konsultoinnilla voitaisiin vaikuttaa.

Luvussa neljä esiteltiin tutkimuksen metodologiset valinnat, kuten tutkimusnäkökulma ja menetelmät sekä selvitettiin tutkimuksen toteutusta. Luvussa lopussa kerrottiin tutkimuksen tulokset ja pohdittiin tutkimuksen ja tulosten luotettavuutta. Tutkimusosio toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä oli kirjallinen aineistoanalyysi. Tutkimuksen kohdeyrityksenä oli Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon kolmen viime vuoden aikana voittaneiden yritysten joukko. Tämä joukko muodostui yhdeksästä yrityksestä, joita olivat Etteplan Oy, Proventia Emission Control Oy, Mobile Monday tapahtumakonsepti, Avant Tecno Oy, Napa-yhtiöt, Sunit Oy, Tekla Oyj, Reachlaw Oy ja verkkoyhteisö Muxlim lifestyle Oy.

Opinnäytetyö tutkimuksellisenä hankkeena toteutettiin siten, että tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu ja tutkimuksen tavoitteet täyttyivät. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista esitetään seuraavassa.

5.2 Yhteenveto tuloksista

Case-yritysten kansainvälistymisen menestykseen vaikuttavia tekijöitä jaoteltiin strategisiin, organisatorisiin, strukturaalisiin tai prosessitekijöihin sekä markkina- ja verkostotekijöihin. Eniten yhdistäviä tekijöitä oli yritysten strategisissa ja teknologisissa menestystekijöissä.

Tutkimuksen tuloksia on esitetty seuraavassa taulukossa (taulukko 16). Yritykset on numeroitu niin että, ensimmäinen yritys on Etteplan Oy, toinen Proventia Emission control, kolmas Mobile Monday, neljäs Avant Tecno Oy, viides Napa-yhtiöt, kuudes Sunit Oy, seitsemäs Tekla Oyj, kahdeksas Reachlaw Oy ja yhdeksäs Muxlim Oy.

Kansainvälistymiseen vaikuttavien tekijöiden painoarvot on taulukossa 16 jaoteltu merkittäviin tekijöihin, oleellisiin tekijöihin ja lievästi vaikuttaneisiin tekijöihin. Merkittäviä tekijöitä kuvataan luvulla 1, oleellisia tekijöitä luvulla 2 ja lievästi vaikuttaneita tekijöitä luvulla 3.

Menestystekijät yrityksittäin	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Strategiset tekijät									
• Resurssien kohdistaminen	3								
• Henkilöstön osaaminen		1			1	2	2		
• Selkeät tavoitteet								1	1
• Johdon voimakas kv-tahtotila									2
• Asiakaslähtöisyys	1			1		1	1		
Organisatoriset tekijät									
• Yrityskulttuuri			1						2
• Toimintaympäristö			2		2			3	2
Strukturaaliset- tai prosessitekijät	2			2					
Teknologiset tekijät									
• Henkilöstön hyvä tekninen osaaminen	1				1	1			
• Tuotteen tekninen erinomaisuus	1			1	1			2	1
Markkinatekijät									
• Muutokset markkinoilla					3		3	2	
• Muutokset kilpailutilanteessa					3			1	
Verkostotekijät									
• Kumppanuus	2	2	1		3	2	1	1	

Taulukko 16: Yhteenveto case-yritysten menestystekijöistä

Strategiset menestystekijät

Yrityksen strategisia menestystekijöitä tutkimuksen mukaan ovat henkilöstön osaaminen, resurssien tehokas kohdentaminen, selkeät tavoitteet, johdon voimakas kansainvälistymisen tahtotila sekä asiakaslähtöinen toimintatapa. Näistä suurimmat painotukset saivat henkilöstön osaaminen ja asiakaslähtöinen toimintatapa. Molemmat tekijät painottuivat neljän yrityksen kohdalla.

Henkilöstön osaaminen koettiin yritysten vahvuudeksi ja menestyksen pohjaksi. Case-yritys 2 kuvasi asiaa seuraavasti:

Kansainvälistymisen edellytyksiä ovat olleet sitoutunut ja osaava henkilökunta, sekä vahva pääomasijoittaja.

Case-yritys 3 kuvasi asiakaslähtöistä toimintatapaansa näin:

Kuormaimia ja niiden työlaitteita on kehitetty nimenomaan käyttäjien tarpeita ja vaatimuksia kuunnellen ja ennakoiden. Se on taannut menestyksemme.

Strategisiin tekijöihin liittyvistä menestystekijöistä nousivat esiin myös yksittäisinä tapauksina resurssien kohdistaminen, selkeiden tavoitteiden osuus ja yrityksen johdon voimakas kv-tahtotila.

Organisatoriset tekijät

Organisatoriset tekijät tarkoittavat yrityskulttuuriin ja toimintaympäristöön liittyviä seikkoja.

Tästä kategoriasta keskeisiä aiheita olivat toiminnan avoimuus (2/9 yritystä) ja suomalainen toimintaympäristö ja sen hyvä ja neutraali maine (4/9 yritystä). Analyysi nostaa aineistosta seuraavia ilmaisuja:

Suomen hyvä maine antaa uskottavuutta ja erityisosaamisemme ympäristöasioissa auttaa kansainvälisille markkinoille pyrkijöitä. (Case yritys 8)

Yritys ei olisi voinut syntyä muualla kuin Suomessa, jossa on vahvaa teknologiaosaamista ja jolla on neutraali maine kaikkialla maailmassa. (Case yritys 9)

Strukturaaliset- tai prosessitekijät

Strukturaalisien tai prosessitekijöiden osuus nousi esille vain muutaman case-yrityksen kohdalla, eikä niillä ollut kovinkaan suurta painotusta. Strukturaali- ja prosessitekijöistä case-yritysten kohdalla mainittiin standardoidut tuotantoprosessit ja tehokkaiden toimintaprosessien ja markkinoinnin yhteisvaikutus.

Teknologiset tekijät

Teknologisia menestystekijöitä ovat henkilöstön hyvä tekninen osaaminen ja tuotteen erinomainen tekninen laatu.

Henkilöstön teknistä osaamista korostettiin kolmessa ja tuotteen teknistä ylivoimaa viidessä yhdeksästä tapauksesta. Case-yritys 6 kuvailee menestyksensä kulmakiviä näin:

Pitkäaikainen vahva kokemus elektronisten laitteiden kehittämisestä vaativiin olosuhteisiin yhdessä kehittyneimmän tietokonetekniikan hallinnan ja asiakasläheisen tuotekehityksen kanssa on tehnyt yrityksestä johtavan ajoneuvotietokoneiden valmistajan Suomessa sekä ajoneuvotietokoneteknologian suunnannäyttäjän maailmanlaajuisesti.

Markkinatekijät

Markkinatekijöillä tarkoitetaan markkina- ja kilpailutilannetta, sekä niiden muutoksia.

Markkinatekijät olivat vaikuttaneet kolmen yrityksen kansainvälistymiseen. Yhden yrityksen kohdalla (8) muutos oli hyvin merkityksellinen. Kahden muun kohdalla painotus ei ollut kovin voimakas.

Kesäkuussa 2007 voimaan tullut EU:n REACH-kemikaaliasetus loi tarpeen uudella palvelulle.

Verkostotekijät

Verkostotekijät liittyivät miltei jokaisen case-yrityksen kansainvälistymiseen. Verkostotekijöihin kuuluvat partneriverkostojen toimivuus ja koko, sekä verkostosuhteen luottamus ja kommunikaatiotaso.

Tutkituista yrityksistä seitsemän mainitsi verkostoitumisen tai verkostojen toiminnan kansainvälistymisensä onnistumisessa. Muutamalla verkostoitumisen onnistumista painotettiin voimakkaasti (8&6):

Pärjätäkseen maailmalla on rakennettava toimiva partneriverkosto.

Jaottelun ulkopuoliset tekijät

Käytetyn jaottelun ulkopuolelta nousi muutama merkittävä seikka, joiden huomiotta jättäminen saattaisi vääristää tutkimuksen lopputulosta. Osassa yrityksiä (3/9 yritystä) innovatiivisuus oli noussut keskeiseksi elementiksi kansainvälistymisen kannalta. Yhden case-yrityksen toiminta perustuu ”Open innovation-ideologialle”, joka kannustaa innovaatioiden kehittymistä ja jakamista. Toinen yritys oli palkittu vuonna 2000 Euroopan innovatiivisimpänä yrityksenä. Case-yrityksistä kolme oli ottanut osaa jonkinlaiseen kansainvälistymisohjelmaan tai saanut konsultointi- tai rahallista tukea kotimaisista kansainvälistymistä edistävilta organisaatioilta. Jaottelun ulkopuolelta mainittiin myös yksittäisinä tekijöinä tuotteiden designin merkitys, kustannustehokkuus ja toiminnan pitkäjänteisyys.

Palveluyritysten menestystekijät

Kohdeyrityksistä Reachaw, Mobile Monday sekä Muxlim tarjoavat palveluita. Etteplanin ja Teklan tuotteeseen kuuluu myös olennaisena osana yksi tai useampi palvelu. Näiden yritysten joukosta erityisesti nousivat esiin teknologisen osaamisen merkitys, verkostoitumisen näkökulmat, innovatiivisuus sekä Suomen neutraali ja hyvä maine maailmalla.

Teknolgisien osaamisen merkitys saattaa olla korostuneempi case-yritysten palveluyrityksien joukossa kuin muissa palveluyrityksissä yleensä, koska tutkituista palveluyrityksistä kaksi tarjosivat Internet-pohjaista yhteisöpalvelua. Näin ollen hyvä tekninen osaaminen on toiminnan elinehto. Verkostoitumisen näkökulmat nousivat esiin voimakkaasti myös koko tutkimusotoksessa, mutta innovatiivisuus ja Suomen maine saivat huomattavasti enemmän painotusta palveluyrityksien muodostamassa osajoukossa.

5.3 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, onko löydettävissä erityisiä, viennissä ja kansainvälistymisessä menestystä selittäviä tekijöitä? Tutkimuksen alaongelmia olivat:

1. Miten yrityksen sisäiset tekijät vaikuttavat menestykseen?
2. Miten yrityksen ulkoiset tekijät vaikuttavat menestykseen?
3. Miten palveluyritysten menestystekijät poikkeavat muista yrityksistä?
4. Mitkä ovat kriittisiä menestystekijöitä?

Vastaukset tutkimusongelmiin ovat seuraavat:

1. Miten yrityksen sisäiset tekijät vaikuttavat menestykseen?
2. Miten yrityksen ulkoiset tekijät vaikuttavat menestykseen?

Tutkimuksen tulosten perusteella yrityksen sisäiset menestystekijät vaikuttavat kansainvälistymisen onnistumiseen ulkoisia enemmän. Tuloksissa korostuivat yrityksen strategiset linjaukset, tuotteen ominaisuudet sekä verkostojen merkitys. Yritysten ulkoisia tekijöitä löytyi ja ne vaikuttivat kansainvälistymiseen, mutta huomattavasti vähemmän kuin sisäiset tekijät.

Strategisista tekijöistä korostuivat henkilöstön osaaminen ja asiakaslähtöinen toimintatapa. Toimenpide-ehdotuksena tutkija esittää, että pk-yritysten henkilöstön koulutuksessa ja neuvonnassa korostuisivat osaamisen kehittäminen yleensä sekä markkina- ja asiakaslähtöisyys kaiken toiminnan perustana. Johdon ja henkilöstön strateginen ajattelu on keskeisellä sijalla.

Teknologisista tekijöistä korostuivat henkilöstön hyvä tekninen osaaminen ja tuotteen teknologinen erinomaisuus. Toimenpide-ehdotuksena tutkija esittää, että pk-yritysten tulee rekrytoida uutta, osaavaa henkilöstöä ja osallistua esimerkiksi Tekesin rahoittamiin hankkeisiin ajan tasalla pysymiseksi.

Verkostotekijöiden kohdalla oleellista on verkostoitumisen ja verkostojen toiminnan onnistuminen. Toimenpide-ehdotuksena tutkija esittää, että pk-yritysten tulee tulevaisuudessa osallistua verkostomaisiin hankkeisiin ja aktiivisesti kehittää organisaatiotaan verkosto- ja kumppanuuspohjaiseksi yritykseksi.

Esille nousivat myös innovatiivisuus, toimintaympäristön avoimuus ja Suomen hyvä maine maailmalla.

3. Miten palveluyritysten menestystekijät poikkeavat muista yrityksistä?

Palveluyritysten kohdalla tuloksissa korostuivat erityisesti teknologisen osaamisen merkitys, verkostoitumisen näkökulmat, innovatiivisuus sekä Suomen neutraali ja hyvä maine maailmalla. Palveluyritysten kohdalla menestystekijöiden kirjo on hieman normaalia monipuolisempi.

4. Mitkä ovat kriittisiä menestystekijöitä?

Tutkimustuloksista keskeisimmiksi case-yritysten kriittisiksi menestystekijöiksi nousivat strategiset, teknologiset ja verkostotekijät. Palveluyritysten kriittisiä menestystekijöitä ovat teknologinen osaaminen, verkostoitumisen onnistuminen sekä innovatiivisuus.

Tuloksista voitaneen päätellä, että uusiksi menestystekijöiksi ovat nousemassa verkostoitumisen, innovaatioiden ja teknologisen osaamisen hyödyntäminen. Myös perinteisemmät tuotteen ja henkilöstöön liittyvät menestystekijät vaikuttavat vielä voimakkaasti kansainvälistymiseen, mutta pk-yritysten kansainvälistymisen onnistumisen kannalta olisi hyvä kartoittaa myös uusia menestystekijöitä.

5.4 Jatkotutkimustarpeet

Tässä tutkimusprosessissa nousi muutama jatkotutkimusaihe. Koska tämä tutkimus suoritettiin aineistoanalyysinä palkittujen yritysten kirjallisesta esittelyaineistosta Finpron sivuilla, niin tutkimusta voitaisiin jatkaa määrämuotoisella kyselyllä. Koska palkinnon saajia on vähän, aineisto tulisi analysoida kvalitatiivisesti. Tutkimus tukisi tehtyä tutkimusta ja saattaisi tuoda uutta tietoa kansainvälistymisen menestymisestä. Yritysten olisi kannattavaa tutkia tutkimuksessa esille tulleita menestystekijöitä tarkemmin, eikä tyytyä kartoittamaan perinteisen viennin ulottuvuuksia. Toisena tutkimusaiheena olisi tutkimustulosten käytäntöön soveltaminen yritysten koulutuksessa siten, että tehtäisiin yrityksille menestystekijöitä ja niiden hyödyntämistä opastava koulutuspaketti Laurean toimesta. Kolmantena tutkimusaiheena olisi saman tutkimuksen suorittaminen Lohjan Laurean vaikutusalueen pk-yrityksissä. Tutkimus antaisi vertailutietoa tämän tutkimuksen tuloksille.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus, hyödyllisyys ja vaikuttavuus

Tutkimuksen arvioinnissa keskeinen tunnusmerkki on sen luotettavuus. Se tarkoittaa käytetyn tutkimusmenetelmän luotettavuutta sekä tutkimusprosessin ja tulosten luotettavuutta. Luotettavuutta mitataan usein tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin ja kehittämistyön vakuuttavuuden ja käytettävyyden avulla sekä vaikuttavuuden ja hyödyllisyyden avulla. Kehittämistyössä luotettavuuden kriteerit ovat tieteellisen tutkimuksen kriteereitä niiltä osin kuin kehittämistoimintaan liittyy tutkimuksellisia asetelmia. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos toinen toistaa tutkimuksen, hänen tulisi saada samat tulokset. Tutkimuksen validius tarkoittaa sitä, että tutkimuksella on onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. (Toikko & Rantanen 2009, 122.)

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti merkitsee tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä oli tarkoitus. Validius liitetään usein kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen, mutta myös kvalitatiivisen työn osalta sitä voidaan ja on syytä pohtia. Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta tavoitellessa kannattaa aineiston tuottamista ja analysointia kuvata perusteellisesti vaihe vaiheelta. Validius tarkoittaa kuvauksen ja sen selitysten ja tulkinnan yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-218.)

Hirsjärven yms. (2008, 181 - 182) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston suuruuden määrää on hankala päättää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, eikä etsiä keskimääräisiä yhteyksiä. Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pääsääntöisesti aineiston koko on pieni tai vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen.

Työ on laadultaan kvalitatiivinen ja sen luotettavuuden arvioinnissa keskitytään lähteiden paikkansapitävyyteen ja ajankohtaisuuteen, sekä tiedon hankinnan ja tulkinnan laatuun.

Tutkimusta on pyritty kuvaamaan mahdollisimman totuudellisesti ja tarkasti. Tulkinnallisten eroavaisuuksien tai väärinymmärrysten riskiä on pyritty pienentämään hankkimalla tietoa useista lähteistä. Tietoperustaa rakennettaessa on pyritty käyttämään monipuolisesti erilaisia alan kirjallisia lähteitä, jotka on katsottu paikkansapitäväksi ja aiheen kannalta oleelliseksi. Hieman vanhempien lähdeosteosten rinnalla on myös aivan uutta tietoa.

Lähteiden luotettavuutta arvioidessa on otettu huomioon yritysten omien Internet-sivujen kautta hankitun tiedon mahdollinen puolueellisuus, jolloin tietoa on kerätty myös muista lähteistä. Kansainvälistymispalkintoa koskeva tieto on pääasiassa Finpron tuottamaa.

Finpro on suomalaisyritysten perustama yhdistys, jonka tehtävänä on edistää kotimaisten yritysten laajentumista ja kasvua kansainvälistymisen kautta. Sen jäseniä ovat 550 yksittäisen yrityksen lisäksi Elinkeinoelämän keskusliitto ja Suomen yrittäjät. Finpro tarjoaa asiantuntijapalveluita sekä tietoa eri toimialoista ja markkina-alueista. (Finpro 2009.)

Tämän työn luotettavuuden arvioinnissa tärkeimpiä kohteita ovat lähdekritiikki ja tutkimuksen oikeellisuuden arviointi. Kun tutkimusmenetelmänä on kirjallinen aineistoanalyysi, on syytä kiinnittää huomiota lähteiden laatuun. Yritysten itsestään julkaisemaa tietoa tulee aina puntaroida julkaisijan motiivit ja asiayhteys huomioiden. Työhön onkin pyritty keräämään tietoa useista lähteistä, jotta tietojen mahdollinen puolueellisuus ei vääristäisi tutkimuksen lopputulosta. Tutkimustuloksia ei sellaisinaan voine yleistää kaikkiin yrityksiin ja kaikille toimialoille, mutta ne antavat suuntaa niistä tekijöistä jotka nykyaikaisen pk-yrityksen kansainvälistymisen onnistumisen kannalta ovat oleellisia.

Tutkijan mielestä tutkimus on luotettava ja mittasi sitä, mitä pitikin.

Työn käytettävyyttä voidaan arvioida Laurean ja työelämän kannalta. Työn tietoperusta on kattava paketti yrityksen kansainvälistymisestä ja menestyksestä. Työelämän kannalta kiinnostavampaa lienee työn tutkimuksellinen osuus, joka avaa muutaman menestyneen kotimaisen pk-yrityksen kansainvälistymisen menestystä ja siihen liittyviä tekijöitä.

Tutkijan mielestä tuloksia voidaan välittömästi siirtää siten, että Laurea tiedottaa tuloksista ja siitä, miten koulutuksessa ja neuvonnassa niitä voidaan yrityksissä heti hyödyntää.

6 Päätäntö

Tässä luvussa selvitetään opinnäytetyön merkitystä ammatillisen kehittymisen välineenä sekä tehdään työn itsearviointi.

6.1 Opinnäytetyö ammatillisen kehittymisen välineenä

Laurean ohjeiden mukaan opinnäytetyö on kokonaisvaltainen opiskelijan ammatillisen kasvun prosessi, jossa tapahtuu yleisten kompetenssien mukaista osaamisen kehittymistä. Tavoitteena on, että opinnäytetyön tehnyt opiskelija osaa tutkimuksellisesti kehittää työelämää tuottaen uusia ratkaisuja tuotteina, toimintamalleina tai työkulttuurina. Opiskelijan tulee hankkia

ja käsitellä alan tietoa sekä kyetä kriittiseen tiedon arviointiin ja kokonaisuuksien hahmottamiseen. Hän tuntee tutkimus- ja kehittämistoiminnan perusteita sekä menetelmiä ja osaa toteuttaa pieniä tutkimus- ja kehittämishankkeita. Hän osaa toimia projektitehtävissä ja tuntee projektitoiminnan osa-alueet. Opiskelijan tulee myös omaksua aloitteellinen ja kehittävä työskentelytapa sekä kykenee ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon työssään. (Laurea 2008.)

Työn tekeminen on kehittänyt tekijän ammatillista osaamista huomattavasti. Itsenäisen työskentelyn ja sen säätelyn hallitseminen oli haastavaa. Myös työmotivaation ylläpitäminen oli tärkeä seikka työn valmistumisessa. Työn tekemiseen kului huomattavasti aiottua enemmän aikaa tekijän ajanpuutteen ja muiden henkilökohtaisten syiden takia. Tänä aikana aihe ehti kuitenkin kypsyä tekijän mielessä ja sen käsittelyyn syntyi uusia näkökulmia. Tekijä koki ajankohtaisten, pätevien ja luotettavien tietolähteiden hakemisen työn teoreettiseen tietoperustaan ajoittain hankalaksi. Tutkimusaineiston hankinta koettiin vähemmän ongelmalliseksi, mutta sen käsittely ja kriittinen arviointi oli työlästä. Tällä saralla tekijä koki kuitenkin eniten oman ammatillisen kehittymisen hetkiä. Aineiston perusteellinen valmistelu ja pelkistäminen helpottivat tutkimuksen toteuttamista merkittävässä määrin. Ammatillisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta työ on ollut onnistunut hanke.

6.2 Työn itsearviointi

Opinnäytetyötä arvioidaan Laureassa sen autenttisuuden ja työelämälähtöisyyden, hyödynnettävyyden, innovatiivisuuden ja tutkimuksellisuuden näkökulmasta (Laurea 2008).

Laureassa pedagogisen prosessin ja opinnäytetyön lähtökohtana on Learning by Developing -toimintamallin mukainen oppimis- ja innovaatioprosessi. Toimintamallissa yhdistyvät tutkimuksellisuus ja työelämän kehittämiseen tähtäävä toiminta. Opinnäytetyöt palvelevat työelämää ja aluekehitystä ja ovat osa ammattikorkeakoulun kehitystyötä. Opinnäytetyöltä odotetaan selkeää yhteyttä työelämän ja alueen kehittämiseen. Opinnäytetyöt voivat olla vastauksia työelämän tilauksiin ja toimeksiantoihin. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö on osa ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoimintaa, mikäli se on osa laajempaa tutkimus- ja kehittämishanketta. (Laurea 2008.) Tässä työssä täyttyvät mainitut edellytykset.

Innovatiivisuuden kannalta työelämän kehittämishankkeena tehtävän opinnäytetyön lähtökoh- ta voi olla nykytilanteen ongelma tai pyrkimys uuteen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uusi tuote tai palvelu, sen jalostaminen ja tuotteistaminen, toimintaprosessien kehittäminen ja uudistaminen, uusien toimintamallien kehittäminen tai uuden työkalutuurin kehittäminen. Kehittämishankkeena tehtävän opinnäytetyön suunnittelussa korostuu yhteistyössä tapahtuva pohdinta siitä, mitä työyhteisössä hankkeelta odotetaan ja mitä nämä odotukset merkitsevät

työyhteisön arjessa. (Laurea 2008.) Tässä opinnäytetyössä toteutettiin uutta tietoa ja osaamista tuottava kehittämishanke, jonka tiedon pohjalta Laurea voi suunnitella yhteistyötä Lohjan yritysten ja julkisorganisaatioiden kanssa.

Opinnäytetyöprosessissa pyrittiin etenemään mahdollisimman loogisesti. Ensimmäinen tehtävä oli aiheen määrittely ja rajaus. Tekijä tutustui aiheeseen teoretiedon kautta ja työsti kirjallista lähteistä työn teoreettisen tietoperustan. Sen jälkeen määriteltiin tutkimukseen asianmukaiset ja sopivat tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät. Tutkimuksen toteutus ja tulokset saatiin huolellisesti kerätystä ja analysoidusta aineistosta.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin case-yrityksille yhteisiä menestystekijöitä kansainvälistymisessä. Tuloksista pystyttiin myös erottelamaan erityisesti palveluyrityksille ominaisia tekijöitä. Työn onnistumisen kannalta on myös oleellista arvioida onko joku tai jotkut tulokseen vaikuttavat tekijät jääneet kokonaan huomioimatta. Tässä seikassa olennaista on huomioida tutkijan omien havaintojen subjektiivisuus. Tämän riskin minimoimiseksi tietoa on haettu useista lähteistä ja työssä on pyritty kuvaamaan tarkasti tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheita. Tekijällä oli puolueeton, eikä hänellä ei ollut mitään ennakko-odotuksia tai asenteita case-yrityksiä kohtaan. Tekijä tutustui huolellisesti tutkimuksen aiheeseen ja teoreettisen tietoperustan tavoite oli tukea tutkimusta. Tietoperusta kattoikin suurimman osan tutkimuksessa esille tulleista tekijöistä, mutta sitä täydennettiin tutkimuksen aikana vielä jonkin verran. Kappaleet verkostoitumisesta ja innovaatioista lisättiin tutkimustulosten myötä, jotta teoriaosuus vastaisi kattavasti tutkimusosaa. Työ saavutti sille asetetut tavoitteet, vaikkakin suunnitelmaa piti matkan varrella muokata laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan muutamaan kertaan.

Lähteet

Kirjalliset:

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

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: Ws Bookwell, 3. uudistettu painos.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

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

Karhu K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita.

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.

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

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

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto.

Pirnes, H & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Vantaa: WSOY.

Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Vantaa: WSOY.

Sutinen, M. 1996. Pk-yrityksen vientimarkkinointi ja ulkomaankauppa. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Suvanto, P & Vahvaselkä, I. 1993. Kansainvälistyvän yrityksen markkinointi. WSOY. Porvoo.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima.

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

Laurea 2010. Johansson, L & Vahvaselkä, I: Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä: Tapaus-tutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista.

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

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

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

Lehdet ja artikkelit:

Finpro- Kansainvälistymisen aikakauslehti. Maaliskuu 2008. Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinto. http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/2628F96C-E200-4B1A-9474-13EA1A6C0786/9626/Finpro_1_09.pdf.

Finpro in front-aikakauslehti. 1/2009. Kansainvälistymistarinat. http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/CBE994BB-5A36-40C9-9C83-CF7EB2DC158B/12016/InFront_0109_naytto3.pdf.

Finpro in front-aikakauslehti. 1/2010. Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinto. http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/FF7634B7-1164-4F38-AC62-89B731D5BA37/13076/FINPRO_inFront_1_2010_web6.pdf.

Sähköiset:

Avant Tecno. 2009. Yritysesittely. Viitattu 6.11.2009. <http://www.avanttecno.com/www/index.php?PAGE=3>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008. PK-yritysten merkitys kansantaloudessa ja EU:ssa. http://www.ek.fi/www/fi/yritytajyys_ja_pk/pk_yritykset/Merkitys_kansantaloudessa_ja_eussa.php.

Etteplan Oyj. 2009. Yritysesittely. Viitattu 6.11.2009. <http://www.etteplan.fi/yritys/index.php>.

Finpro. 2010a. Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnot 2009 Teklalle, REACHLaw'lle ja Muxlim-yhteisölle. Viitattu 25.3.2010. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Media/TPKVP/2009+Award+Winners.htm>.

Finpro. 2010b. 2009 voittajien yritysesittelyt. Viitattu 25.3.2010. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Media/TPKVP/2009+yritysesittelyt.htm>.

Finpro. 2009. 2008 palkinnon saajien yritysesittelyt. Viitattu 6.11.2009. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Media/TPKVP/TPKVP+esittelyt+2008.htm>.

Finpro. 2008a. Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinto. Viitattu 15.9.2008. www.finpro.fi/fi-FI/Media/TPKVP/_print_pages/default.htm.

Finpro. 2008b. Tasavallan presidentin kansainvälistymispalkinnon säännöt. Viitattu 15.9.2008. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Media/TPKVP/TPKVP+säännöt.htm>.

Finpro. 2008c. 2007 palkinnon saajien yritysesittelyt. Viitattu 6.11.2009. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Media/TPKVP/TPKVP+2007+Award+Winner+Proventia.htm>.

Finpro. 2008d. Yritysesittely: Mobile Monday. Viitattu 6.11.2009. <http://www.finpro.fi/fi-FI/Media/TPKVP/TPKVP+2007+Award+Winner+Mobile+Monday.htm>.

Presidentti Tarja Halosen puhe kansainvälistymispalkintojen jakotilaisuudessa 14.2.2008. Viitattu 6.11.2009.

<http://www.president.fi/netcomm/news/ShowArticle.asp?intNWSAID=68292&intToPrint=1&LAN=FI>.

Lanne, M & Ojanen, V. 2009. Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät ja yhteistyösuhteenhallinta. Viitattu 15.2.2010.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W127.pdf>.

Laurea opinnäytetyöohje. 2008. Tulostettu 13.1.2010.
https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/Opinnaytetyoohje_18120821227.pdf.

Mobile Monday. 2009. Viitattu 6.11.2009. <http://www.mobilemonday.net/about#history>.

Napa-yhtiöt. 2005. Company profile. Viitattu 6.11.2009.
<http://www.napa.fi/asp/system/empty.asp?P=15&VID=default&SID=804988915063194&S=1&A=closeall&C=28138>.

Proventia Emission Control. 2009. Start your engines-bdf-julkaisu. Viitattu 6.11.2009
http://www.proventia.fi/tiedostot/PDFs/Proventia_group_brochure.pdf.

ReachLaw. 2008-2010. About us, History. Viitattu 14.2.2010.
<http://reachlaw.fi/reachlaw/>, http://reachlaw.fi/reachlaw/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=2.

Sunit Oy. 2006-2008. Tietoa meistä. Viitattu 6.11.2009. <http://www.sunit.fi/fi/aboutus.php>.

Tekes. 2009. Tekesin katsaus 265/2009. Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut: - Selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvulle. Viitattu 13.2.2010.
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/suhdannekuvat/liitetiedostot/pdf/kava4.pdf.

Tekla Oyj. 2010. Vuosikertomus 2009. Viitattu 10.4.2010.
<http://www.tekla.com/fi/investors/financials/annual-reports/Documents/Tekla-Vuosikertomus2009.pdf>.

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus (Tieke). Yritysten välinen verkostoituminen ja tiedonsiirto. Viitattu 22.4.2010.
http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/yritysten_valinen_verkostoitumin/.

Tilastokeskus. 2010. Käsitteet ja määritelmät: Innovaatio. Viitattu 22.4.2010.
<http://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>.

Timonen, R. 2000. Yrittävyys, liikkeenjohto ja menestyminen maatilayrityksissä. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos, julkaisuja nro 28: 1234. Viitattu 1.3.2010.
<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/3330/yrittavy.pdf?sequence=1>.

Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hanninen, H. 2005. Internationalization handbook for the software business-pdf-dokumentti. Viitattu 12.1.2010.
http://www.swbusiness.fi/uploads/attachments/1117439075_Internationalization_Handbook.pdf.

Kuvat

Kuva 1: Palvelujen ulkomaankauppa	25
Kuva 2: Kohdemarkkinoiden valintamalli (Root 1994, Vahvaselän 2009, 67 mukaan)	29
Kuva 3: Tapaustutkimuksen vaiheet	39
Kuva 4: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo ym. 2009, 122-123.)	41

Taulukot

Taulukko 1: Laurean aikaisempia kansainvälistymiseen liittyviä tutkimuksia.....	9
Taulukko 2: Kansainvälistymispalkinnon saajayritykset alueittain	13
Taulukko 3: Kansainvälistymispalkinnon saajayritykset toimialoittain	14
Taulukko 4: Kohdeyritysten liikevaihto ja henkilöstö	15
Taulukko 5: Kansainvälistymispalkinnon saajayritykset vuosilta 2007-2009 alueittain	16
Taulukko 6: Kansainvälistymispalkinnon saajayritykset vuosilta 2007-2009 toimialoittain ..	16
Taulukko 7: Case-yritys 1 Etteplan Oy:n menestystekijät	43
Taulukko 8: Case-yritys 2 Proventian menestystekijät	44
Taulukko 9: Case-yritys 3 Mobile Mondayn menestystekijät	45
Taulukko 10: Case-yritys 4 Avant Tecnon menestystekijät	46
Taulukko 11: Case-yritys 5 Napa-yhtiöiden menestystekijät	47
Taulukko 12: Case-yritys 6 Sunit Oy:n menestystekijät	48
Taulukko 13: Case-yritys 7 Teklan Oy:n menestystekijät	49
Taulukko 14: Case-yritys 8 Reachlaw Oy:n menestystekijät	50
Taulukko 15: Case-yritys 9 Muxlim Oy:n menestystekijät	51
Taulukko 16: Yhteenveto case-yritysten menestystekijöistä.....	53

Liite 1: Kansainvälistymispalkinnon voittajat

Liite 1: Kansainvälistymispalkinnon voittajat

2009	Tekla Oyj REACHLaw Oy Muxlim Lifestyle Community
2008	Avant Tecno Oy Napa-yhtiöt Sunit Oy
2007	Etteplan Oyj Proventia Emission Control Oy Mobile Monday -tapahtumakonsepti - yhteisö
2006	ALMACO Group Oy - meriteollisuus Detection Technology Oy - terveydenhuolto ja hyvinvointi, puo- lustus- ja avaruusteknologia Movial Oy - ohjelmisto ja tietotekniikkapalvelut
2005	Nokian Capacitors Oy - sähköteollisuus Mantsinen Group Ltd Oy - materiaalin käsittely Nunnalahden Uuni Oy - energia/rakentaminen
2004	ELTEL Networks Corporation - sähkö- ja televerkot Lamor Corporation - öljytuhojen torjuntalaitteet CCC Group - ohjelmistot
2003	BasWare Oyj - ohjelmistot Glassrobots Oy - lasiteollisuus Ponsse Oyj - metsäteollisuus
2002	Jutel Oy - ohjelmistot Nordic ID - elektroniikkateollisuus Savcor Group Ltd Oy - elektroniikka ja instrumentointi
2001	Finex Oy - kemianteollisuus Junttan Oy - metalliteollisuus NetHawk Oy - elektroniikkateollisuus
2000	Comptel Oyj - ohjelmistot Elektrobit Oy - elektroniikkateollisuus Oy Karelia Parketti Ltd - mekaaninen puunjalostus
1999	Deltamarin Oy - konsultointi Honkarakenne Oyj - puutaloteollisuus Nokia Oyj / teleklusteri - elektroniikkateollisuus

Liite 2: Vientipalkinnon voittajat

Liite 2: Vientipalkinnon voittajat

1998	Marioff Oy - metalliteollisuus Salmi-Vetoketju Oy - muoviteollisuus Vaasa Group - Yhtiöt - sähköteknillinen teollisuus
1997	Data Fellows Oy - ohjelmistot Janita Oy - kenkäteollisuus Nokia Renkaat Oy - kumiteollisuus
1996	Oy Medix Biochemica Ab - kemianteollisuus Okmetic Oy - elektroniikka Tellabs Oy - elektroniikka
1995	Planar International Oy - elektroniikkateollisuus Teknoware Oy - sähköteknillinen teollisuus Veisto-Rakenne Rautio Oy - metalliteollisuus
1994	Genelec Oy - elektroniikka ja instr. Kemira Metalkat Oy - metalliteollisuus Lappset Group Oy - puu- ja huonekaluteollisuus
1993	Benefon Oy - elektroniikkateollisuus Helprint Oy - graafinen teollisuus Wärtsilä Diesel Oy - metalliteollisuus
1992	Lokomo Oy - metalliteollisuus Pemamek Oy - metalliteollisuus K.A. Weiste Oy - paperi- ja muovikoristeet
1991	A. Ahlström Oy Pumpputeollisuus - metalliteollisuus Polar Electro Oy - elektroniikka Samesor Oy - metalliteollisuus
1990	Autorobot Finland Ky - metalliteollisuus Oy Lival Ab - sähkötekn. teollisuus Tecnomen Oy - elektroniikka
1989	Oy Beamex Ab - elektroniikka ja instr. Datex Instrumentarium Oy - metalliteollisuus Suomen Xyrofin Oy - elintarviketeollisuus
1988	Orion-yhtymä Oy Diagnostica - kemian teollisuus Piretta-P.T.A. Oy - teva Rammer Oy - metalliteollisuus
1987	Halton Oy - metalliteollisuus Valmet Paperikoneet Oy - metalliteollisuus Wihuri Oy Wipak - muoviteollisuus
1986	Fiskars Oy Ab Saksitehdas - metalliteollisuus Muurame Oy - huonekaluteollisuus Nokia-Mobira Oy - elektroniikkateollisuus
1985	Larox Oy - metalliteollisuus Mirka Oy Keppo Ab - hiomatarviketeollisuus

Liite 2: Vientipalkinnon voittajat

	Yhtyneet Paperitehtaat Oy Raflatac - metsäteollisuus
1984	Planmeca Oy - elektroniikka ja instr. Oy Santasalo-Sohlberg Ab - metalliteollisuus Tunturipyörä Oy - urheiluvälineet
1983	Kone-Jyrä Oy - metalliteollisuus J W Suominen - teva Tamglass Oy - lasiteollisuus
1982	A Ahlström Oy Iittalan lasit. - lasiteollisuus Helvar Oy - elektroniikka ja instr. Kemira Oy Vuorikemia - kemian teollisuus
1980	Hämeen Kenkätehdas Oy - kenkäteollisuus Lillbackan Konepaja - metalliteollisuus Metsäliiton Teollisuus - kemian teollisuus
1979	Lapponia Jewelry Oy - koruteollisuus Nautor/Oy Wilh. Schauman Ab - veneteollisuus Tamrock/Oy Tampella Ab - metalliteollisuus
1978	S Lagerholm Oy - puutaloteoll. (markkin.) Turkistuottajat Oy - teva Visko Oy - muoviteollisuus
1977	Finn-Karelia Virke Oy - teva Messin Oy - huonekaluteollisuus Yleinen Insinööritsto YIT - rak. urakointi
1976	Evox Oy - elektroniikka ja instr. Exel Oy - urheiluvälineet Outokumpu Oy Tevi - konsulttitoiminta
1975	Karhu-Titan Oy - urheiluvälineet Koltek Oy - metalliteollisuus Turo Oy - teva
1974	Tuomo Halonen Oy - metalliteollisuus Marimekko Oy - teva Neles Oy - metalliteollisuus
1973	Palomex Oy - elektroniikka ja instr. Veneveistämö Pentti Siltala - veneteollisuus Valon Kone Oy - metalliteollisuus
1972	Printal Oy - metalliteollisuus Salora Oy - elektroniikka ja instr. Suunto Oy - elektroniikka ja instr.
1971	Kupittaaan Kultra Oy - koruteollisuus Oy Navire Ab - metalliteollisuus Norlyn Oy - teva
1970	Oy Wärtsilä Ab - metalliteollisuus

Liite 2: Vientipalkinnon voittajat

	V Luhtanen Oy - teva Oy MK-tuote Ab - muovitavateollisuus
1969	Kone Oy - metalliteollisuus Lassila & Tikanoja Oy - teva Rapala Oy - urheiluvälineet
1968	Finlayson-Forssa - teva Kemppi Oy - metalliteollisuus Vaisala Oy - elektroniikka ja instr.
1967	Asko Oy - huonekaluteollisuus Inst. tsto Jaakko Pöyry & Co - konsulttitoiminta J Marttiin Puukkotehdas - metalliteollisuus