



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

**PIENI YRITYS SUURESSA
MAAILMASSA: PK-YRITYSTEN
KANSAINVÄLISTYMISSTRATEGIOITA
JA -MALLEJA**

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Tiia Vähämartti

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

VÄHÄMARTTI, TIIA:

Pieni yritys suuressa maailmassa: Pk-yritysten kansainvälistymisstrategioita ja -malleja

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 55 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisstrategioita ja -malleja. Tavoitteena on luoda tarpeeksi laaja, mutta kuitenkin melko tiivis tietopaketti pk-yrityksille erilaisista kansainvälistymisstrategioista, -malleista ja -prosesseista, joita he voivat hyödyntää omassa toiminnassaan, joko lähtiessä uusille kansainvälisille markkinoille tai tarkastellessaan ja muokatessaan jo olemassa olevia toimintamallejaan.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee pk-yritysten kansainvälistymistä keskittyen siihen ensin yleisesti ja sen jälkeen tarkastellen tarkemmin kansainvälistymisessä käytettäviä strategioita, malleja ja prosesseja. Teoriaosuus luo myös pohjan tutkimukselle.

Työn empiirinen osuus tutkii kolmen eri suomalaisen pk-yrityksen kansainvälistymisen etenemistä. Tutkimus on toteutettu teemahaastattelujen avulla, haastattelemalla jokaisen tapausyrityksen toimitusjohtajaa. Haastatteluissa selvitettiin yritysten kansainvälistymisen käynnistymistä ja kehittymistä, hyötyjä ja haittoja sekä suositeltavaa strategiaa.

Johtopäätökset muodostettiin vertailemalla teoreettista viitekehystä sekä saatuja tutkimustuloksia. Näiden perusteella voidaan todeta, ettei yhtä yksittäistä mallia tai strategiaa kansainvälistymiselle voida osoittaa, vaan jokainen yritys on yksilöllinen samoin kuin heidän tapansa toimia liike-elämässä. Jokaisen yrityksen tulee siis luoda oma uniikki strategiansa kilpailukyvyyn varmistamiseksi kansainvälisillä markkinoilla.

Asiasanat: kansainvälistyminen, kansainvälistymisstrategia, pk-yritys, kansainvälistymismalli

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

VÄHÄMARTTI, TIIA:

A Small Company in a Big World: SMEs
Internationalization Strategies and
Models

Bachelor's Thesis in International Trade, 55 pages, 1 page of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This thesis deals with internationalization strategies and models which the small and medium sized Finnish companies are using. The aim of the thesis is to create a broad enough yet compact information packet for SMEs concerning internationalization strategies, models and processes - ones they can then use in their own businesses when they are entering new markets or improving their old strategies.

The theoretical part of the thesis consists of the theory of internationalization in general and then focuses more on the strategies, models and processes. The theoretical part also creates the foundation for the study.

The empirical part of the study examines how the internationalization process has been done in three different Finnish companies. The study is based on theme interviews of the companies' CEOs. The following areas were examined via the interviews: how was the internationalization process started in the companies, how was it developed, what were the pros and cons, and was there some recommendable strategy.

Conclusions were formed by comparing the theoretical and empirical part of the thesis. The results of the study show that there is not just one single model or strategy in internationalizing. Every company is unique and so are their ways to manage in business. Every SME has to create its own personal strategy in order to compete successfully in international markets.

Key words: internationalization, internationalization strategy, SME, internationalization model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	1
1.3	Teoreettinen viitekehys	2
1.4	Tutkimusmenetelmät ja tietolähteet	2
1.5	Työn rakenne	4
2	PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN: STRATEGIAT, MALLIT JA PROSESSIT	6
2.1	Keskeiset käsitteet	6
2.2	Pk-yritysten kansainvälistyminen yleisesti	7
2.2.1	Suunnitelma kansainvälisille markkinoille lähdöstä	8
2.2.2	Kannusteet ja esteet	8
2.3	Kansainvälistymisstrategiat	10
2.3.1	Asiakasstrategia	13
2.3.2	Tuote- ja palvelustrategia	14
2.3.3	Markkinointi- ja myyntistrategia	15
2.3.4	Hinnoittelustrategia	17
2.4	Kansainvälistymismallit	18
2.4.1	Prosessi- ja vaihemallit	18
2.4.2	Verkosto- ja resurssimalli	20
2.4.3	Born global	22
2.5	Kansainvälistymisprosessi	23
2.5.1	Vientioperaatiot	25
2.5.2	Lisensointi	29
2.5.3	Franchising	30
2.5.4	Projektivienti	31
2.5.5	Yhteisyritys (joint venture)	32
2.5.6	Tytäryhtiö	33
3	CASE-YRITYSTEN TEEMAHAASTATTELUT	34
3.1	Case: X	34
3.1.1	Taustatiedot	34
3.1.2	Kansainvälistymisprosessi	34
3.1.3	Hyödyt ja haitat	35

3.1.4	Suosittelava strategia	36
3.2	Case: Y	36
3.2.1	Taustatiedot	36
3.2.2	Kansainvälistymisprosessi	37
3.2.3	Hyödyt ja haitat	38
3.2.4	Suosittelava strategia	38
3.3	Case: Z	38
3.3.1	Taustatiedot	38
3.3.2	Kansainvälistymisprosessi	39
3.3.3	Hyödyt ja haitat	40
3.3.4	Suosittelava strategia	40
4	TULOKSET	41
4.1	Yhteenveto tutkimuksesta	41
4.2	Yhteenveto case-tutkimuksen tuloksista	41
4.3	Johtopäätökset	45
4.4	Tutkimuksen arviointi ja tavoitteiden saavuttaminen	48
5	YHTEENVETO	50
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Kansainvälistyminen on luonnollinen osa yrityksen kasvua. Maailma globalisoituu ja kansainväliset markkinat tulevat yhä lähemmäksi jokaisen yrityksen toimintaa. Nykypäivänä useimmiten yrityksen halutessa menestystä ja laajentua sekä valtaavan lisää markkinatilaa, tulee sen lähteä kansainvälisille markkinoille.

Opinnäytetyön aiheeksi tekijä on valinnut suomalaisten pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisstrategioiden ja -mallien tutkimisen, miten yritykset niitä käyttävät ja hyödyntävät toiminnassaan. Kiinnostavaa on huomata miten ja millä keinoin yritykset päätyvät kansainvälisille markkinoille ja kuinka he siellä selviävät. Opinnäytetyön tekijä keskittyy pk-yrityksiin, koska nykyään suurin osa työpaikoista syntyy nimenomaan niihin ja lisäksi ne hakeutuvat isompia yrityksiä aktiivisemmin kansainvälisille markkinoille.

Teoriatiedon tueksi opinnäytetyöhön haluttiin saada myös konkreettisempaa tietoa ja siitä syystä päädyttiinkin ottamaan tähän työhön mukaan kolme case-yritystä, joita haastateltiin heidän käyttämistään kansainvälistymisstrategioista ja -prosesseista. Haastatellut yritykset tullaan esittämään yrityksinä X, Y ja Z.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän työn päätavoite on luoda tarpeeksi laaja, mutta kuitenkin melko tiivis tietopaketti pk-yrityksille erilaisista kansainvälistymisstrategioista, -malleista ja -prosesseista, joita he voivat hyödyntää omassa toiminnassaan, joko lähtiessä uusille kansainvälisille markkinoille tai tarkastellessaan ja muokatessaan jo olemassa olevia toimintamallejaan.

Päätavoitteen saavuttamiseksi tarkastellaan ensin kansainvälistymisessä käytettäviä strategioita, joista kirjoittaja on pyrkinyt poimimaan ne keskeisimmät. Strategioiden tarkastelun jälkeen tavoitteena on löytää muutama keskeinen kansainvälistymisen malli. Näiden strategioiden ja mallien avulla selvitetään sitten

mahdollisia kansainvälistymisprosesseja, joita pk-yritykset voivat harkita lähtiessään kansainvälisille markkinoille.

Haastattelujen tavoitteena oli saada tietoa, miten valitut case-yritykset ovat muodostaneet kansainvälistymisstrategiansa ja kuinka hyvin he siinä ovat omasta mielestään onnistuneet. Nämä tapaustutkimukset antavat tukea teorialiedolle ja ovat myös hyvä kohde, johon teorialiedoa voi soveltaa.

Työssä keskitytään siis vain strategioiden, mallien ja prosessien avaamiseen. Työssä ei tulla täten käsittelemään esimerkiksi kansainvälistymisen kustannuksia, lakisäädöksiä tai tiettyä maantieteellistä sijaintia.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys sisältää kansainvälistymisessä käytettävien strategioiden, mallien ja prosessien käsittelyn. Kansainvälistymisstrategiat on jaettu neljään eri alakohtaan: asiakasstrategia, tuote- ja palvelustrategia, markkinointi- ja myyntistrategia sekä hinnoittelustrategia. Yritysten käyttämiä strategioita on useita, mutta tähän työhön on valittu tärkeimmät.

Kansainvälistymismalleiksi on valittu kolme tyypillisintä mallia: vaihe- ja prosessimalli, verkosto- ja resurssimalli sekä born global -malli. Kolmas osa käsittelee kansainvälistymisprosessia ja tarkemmin operaatiomuodon valintaa. Tarkasteltaviksi operaatiomuodoiksi on valittu: vientiopeeraatiot, lisensointi, franchising, projektivienti, yhteisyritys sekä tytäryhtiö.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tietolähteet

Työ on teoriapainotteinen, jossa teoriaosuutta kuitenkin tarkastellaan kolmen case-yrityksen kansainvälistymismallien kautta. Teoriaosuus koostuu eri tietolähteistä (yleinen kirjallisuus, artikkelit, muut julkaisut) koottuun tekstiin, kuvioihin ja taulukoihin. Tutkimusotteena on kvalitatiivinen case-tutkimus, joka on toteutettu teemahaastattelujen avulla.

Case-tutkimuksessa eli tapaustutkimuksessa on tarkoitus tutkia syvällisemmin vain yhtä tai muutamaa kohdetta. Case-tutkimus on hyödyllinen kun halutaan

saada tarkkaa ja intensiivistä tietoa kohteesta. Tapaustutkimuksessa keskitytään enemmän asian selittämiseen ja tarkkaan kuvaamiseen eikä niinkään sen tulkintaan. Tästä syystä tuloksia ei pitäisikään yleistää vaan jokainen tapaus on uniikki. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 123.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittua kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan usein luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija luottaa havainnointiin ja vuorovaikutuskeskusteluihin tutkittavien kanssa saadakseen heidän näkökulmansa esille. Erilaiset haastattelut on valittu yleensä tiedonkeruun päämenetelmäksi, koska ne ovat joustavia ja niissä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Muita syitä haastattelun valitsemiseen ovat muun muassa syvemmän tiedon saaminen, mahdollisuus tarkentaviin lisäkysymyksiin, aiheen monitahoisuus tai aiempien tutkimusten vähäisyys, laajemman konseptin saaminen, jossa nähdään myös tutkittavan eleet ja ilmeet sekä kuvaavien esimerkkien saaminen. Haastattelun valitsemisessa on kuitenkin myös haittapuolia; se on aikaa vievää, tulkitsevatko haastattelija ja haastateltava kysymykset samalla tavalla, haastattelijan omien mielipiteiden vaikutus tilanteeseen ja haastateltavan mahdollinen taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 123-126, 168-169.)

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu. Tyypillistä sille on, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35.)

Opinnäytetyössä päädyttiin kvalitatiiviseen case-tutkimukseen, koska työssä ei niinkään pyritä luomaan uutta tietoa vaan ennemminkin avaamaan jo olemassa olevia teorioita ja malleja muutaman tapausesimerkin avulla. Teemahaastattelu oli sopivin vaihtoehto lähteä hankkimaan tietoa yrityksistä, koska jokainen yritys on yksilöllinen ja jokaisen kansainvälistymisprosessi etenee eri tavalla.

Teemahaastattelu antoi luoda yleisen haastattelurungon, jonka avulla sai rajattua hieman saatua ja haluttua tietoa, mutta se myös mahdollisti case-yritysten suhteellisen vapaat vastaukset ja näin ollen laajemman ja tarkemman tiedon saannin. Joulukuun aikana opinnäytetyön tekijä haastatteli puhelimitse kaikkia

kolmea yritystä ja haastattelut purettiin litteroimalla ja sen jälkeen koottiin ne yhtenäisemmäksi tekstiksi.

1.5 Työn rakenne

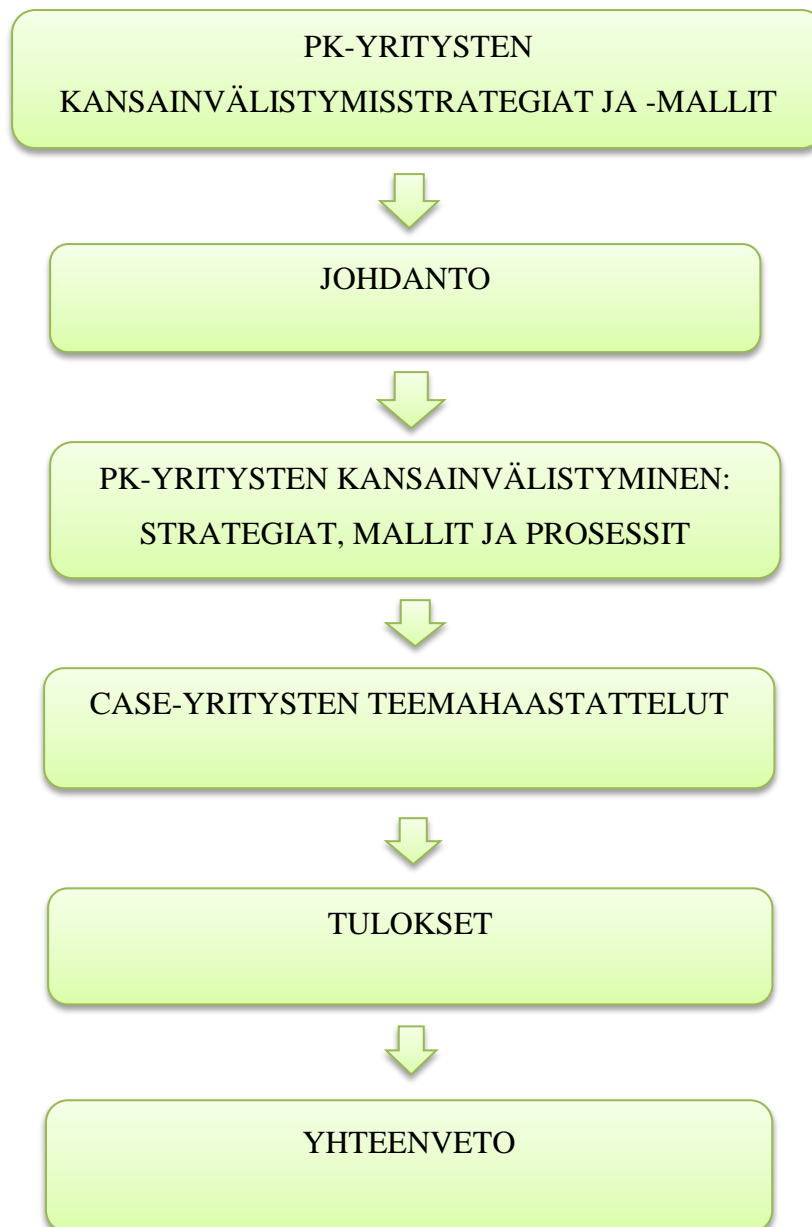
Opinnäytetyö koostuu viidestä eri kappaleesta (kuvio 1). Ensimmäisessä kappaleessa eli johdannossa kerrotaan työn taustasta, tavoitteista ja rajauksista, avataan teoreettista viitekehystä sekä kerrotaan mitä tutkimusmenetelmiä on käytetty ja kuinka työ rakentuu.

Toinen kappale käsittelee pk-yritysten kansainvälistymistä ja kansainvälistymisessä käytettäviä strategioita, malleja ja prosesseja. Kappaleessa avataan aluksi tarkemmin työssä käytettäviä keskeisiä käsitteitä ja kerrotaan kuinka yritykset päätyvät kansainvälisille markkinoille. Sen jälkeen paneudutaan tarkemmin strategioihin, malleihin ja prosesseihin. Kansainvälistymisstrategiat on jaoteltu asiakasstrategiaan, tuote- ja palvelustrategiaan, markkinointi- ja myyntistrategiaan sekä hinnoittelustrategiaan. Kansainvälistymismalleiksi on valittu vaihe- ja prosessimalli, verkosto- ja resurssimalli sekä born global -malli. Kansainvälistymisprosessi -osiossa käydään läpi eri operaatiomuotoja, joilla yritykset lähtevät kansainvälisille markkinoille.

Kolmannessa kappaleessa on esitetty case-yritysten teemahaastattelujen tutkimustulokset. Jokaisesta yrityksestä kerrotaan alkuun hieman taustatietoja, kuinka kansainvälistyminen on käynnistynyt, miten se on kehittynyt, mitä hyötyjä ja haittoja kansainvälistymisestä on yritykselle ollut ja osaako yritys suositella jotain tiettyä strategiaa.

Neljännessä kappaleessa on esitetty tulokset: yhteenveto tutkimuksesta ja case tuloksista, johtopäätökset sekä tutkimuksen arviointi.

Viimeinen eli viides kappale on yhteenveto koko opinnäytetyöstä. Siinä arvioidaan muun muassa tavoitteiden saavuttamista, tutkimuksen hyödynnettävyyttä sekä listataan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



KUVIO 1. Työn rakenne

2 PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN: STRATEGIAT, MALLIT JA PROSESSIT

2.1 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat kansainvälisyys, kansainvälistyminen, born global, strategia, pk-yritys ja prosessi. Keskeisiin käsitteisiin paneudutaan syvemmin ja laajemmin teoreettisen viitekehyksen edetessä.

Kansainvälisyys määrittelee yrityksen tai yksilön kykyä toimia erilaisissa ympäristöissä, joita eivät rajaa yksittäiset valtiolliset olosuhteet tai ominaispiirteet (Ahokangas & Pihkala 2002, 15-16).

Kansainvälistyminen nähdään puolestaan prosessina, jossa yritys kehittää itselleen valmiuksia toimia erilaisissa kansallisesti tai kulttuurillisesti rajaamattomissa toimintaympäristöissä (Ahokangas & Pihkala 2002, 15-16).

Born global nimitystä käytetään uudesta, toimintaansa aloittavasta yrityksestä, joka on heti perustamisesta lähtien globaalisti toimiva yritys (Ahokangas & Pihkala 2002, 17).

Strategia yksinkertaistettuna tarkoittaa suunnitelmaa, jolla pyritään saavuttamaan tietty päämäärä. Yrityksen strategiaa käsitteenä on kuitenkin vaikea määritellä, sillä kullakin yrityksellä on oma käsityksensä siitä, mitä strategia tarkoittaa ja millainen juuri heidän strategiansa on sisällöltään ja toteutukseltaan. (Äijö 2008, 63; Kurkilahti & Äijö 2007, 102.)

Pk-yritys eli pieni tai keskisuuri yritys on yritys, jonka henkilöstömäärä on pienempi kuin 250 työntekijää ja vuotuinen liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa (Suomen Yrittäjät 2012).

Prosessi on sarja toimenpiteitä, jotka tuottavat määritellyn lopputuloksen. Voidaan myös määritellä toisiinsa liittyvien tapahtumien ketjuna. (Suomen Yrittäjät 2012.)

2.2 Pk-yritysten kansainvälistyminen yleisesti

”Elämme päivä päivältä kansainvälisemmässä maailmassa. Maailmassa, joka koostuu yhden ”maailman” sijaan tuhansista kiehtovista paikoista, miljardeista ihmisistä ja mahdollisuuksista. Maailmassa, joka on kaiken aikaa sekä globaalimpi että lokaalimpi.” (Tuominen & Kuulasmaa 2011, 19.)

Päätös lähteä kansainvälisille markkinoille voi olla sattumaa, tarkkaan harkittua toimintaa tai olosuhteiden pakottamaa. Tuominen & Kuulasmaa (2011, 19) toteavat, että vaikkeivät suomalaiset haluaisi kansainvälistyä, maailma tekee sen silti ja vaikka me emme lähtisi maailmalle, maailma tulee luoksemme - halusimme sitä tai emme. Sutinen (1996, 11) puolestaan muistuttaa, että Suomen kaltaisen pienen maan on pakko pyrkiä avoimuuteen, sillä etenkin erikoistuneimmille yrityksille ongelmana kotimarkkinoilla on rajoitettu ja vähäinen asiakasmäärä. Lisäksi tietynlainen tuotantorakenne voi pakottaa ulkomaanvientiin, jotta vuotuinen tuotto pystyttäisiin optimaalisesti hyödyntämään.

Kansainvälistyminen on kuitenkin melko pitkä ja monivaiheinen prosessi. Tärkeää on huomioida muun muassa kohdemarkkinoiden toimintaympäristön eroavaisuudet kotimarkkinoihin ja niiden erityisvaatimukset. (Sutinen 1996, 61.) Eroja voivat olla esimerkiksi yleiset toimintatavat, kulttuuri sekä paikallinen markkinatilanne. Tästä syystä heti alusta alkaen kansainvälisille markkinoille lähtemisen suunnitteluun ja erilaisten analyysien tekoon onkin varattava aikaa ja kärsivällisyyttä sekä tekemällä markkina-analyysi mielellään itse paikan päällä käymällä. (Suomen Yrittäjät 2012.)

Euroopan komission mukaan ”pk-yritykset ovat Euroopan tärkein taloudellinen valtti” ja niiden toimintamahdollisuuksia globaaleilla markkinoilla tulisi tukea yhä enemmän ja paremmin. Nykyään jopa 2/3 yksityissektorin työpaikoista on pk-yritysten tarjoamia ja 80 prosenttia uusista työpaikoista syntyy pk-yrityksiin. (Tilastokeskus 2008.)

2.2.1 Suunnitelma kansainvälisille markkinoille lähdöstä

Moni yritys pyrkii lähtemään kansainvälisille markkinoille ja näin ollen laajentamaan omaa toimintaansa ja kasvattamaan tulostaan. Joka tapauksessa yrityksellä tulisi olla suunnitelma, strateginen visio, siitä, kuinka se aikoo toimia mahdollisimman tuotteliaasti kansainvälisillä markkinoilla. (Monir 2000, 132.) Kansainvälistymisen myötä markkinatiedon hankkiminen tulee yhä tärkeämmäksi osaksi yritysten strategian suunnittelussa. Kansainväliset markkinat useasti uusiutuvat kotimaisia markkinoita nopeammin ja tämän vuoksi omaa toimintaa tulee pystyä sopeuttamaan nopeastikin uusiin tilanteisiin ja pystyä luomaan joustavia ja kokonaisvaltaisia strategiavaihtoehtoja. Strateginen suunnittelu perustuu pitkän aikavälin toiminnan, laajojen kokonaisuuksien ja tärkeimpien peruseriaatteiden suunnitteluun. Tämän vuoksi strateginen suunnittelu vaatiikin usein seurakseen strategisen vision. (Äijö 2001, 11.) On hyvä muistaa, että kansainvälisen, kuten myös kotimaisen, toiminnan käynnistäminen vaatii aina sekä taloudellisia, että henkisiä resursseja.

2.2.2 Kannusteet ja esteet

Liiketoiminnassa tulee aina eteen ylä- ja alamäkiä, mutta etenkin kansainvälisessä kaupassa vaihtelut voivat olla hyvinkin suuria ja tapahtua nopeasti. Tätä helpottaa yrityksen hyvä strateginen pohja ja suunnittelu.

Toisinaan yrityksen päätös lähteä kansainvälisille markkinoille perustuu sattumaan, mutta useimmiten päätöksen taustalla on joko yrityksen sisäisiä työntekijöitä tai ympäristön vetotekijöitä. Työntekijöitä voivat olla muun muassa kotimarkkinoiden pienuus, kotimarkkinoiden kylläisyys, laskeva kysyntä, tuotteen soveltumattomuus kotimarkkinoille, työvoimakustannukset, raaka-aineiden saannin varmistaminen tai pääsy lähemmäs asiakkaita. (Sutinen 1996, 12-18.) Suomen syrjäinen sijainti on ainakin aiemmin haitannut muuan muassa markkinatiedon saantia, markkinainpulssien nopeaa havaitsemista ja kosketuspinnan saamista kohdemarkkinoilta, joka on näin ollen kannustanut ja ehkä jopa pakottanutkin yritykset lähtemään kansainvälisille markkinoille eri operaatiomuotojen kautta (Vahvaselkä 2009, 62). Vetotekijöitä puolestaan voivat

olla kysynnän havaitseminen ulkomailla, markkinoiden läheisyys ja edullisemmat kustannukset. (Suomen Yrittäjät 2012.)

Kansainvälistyminen nähdään lähes aina positiivisena asiana yrityksen kasvulle, koska se lisää myyntiä, parantaa kannattavuutta, luo mahdollisuuden parempaan innovointiin, turvaa yrityksen jatkuvuutta sekä kehittää markkinointitaitoja. Jotta nämä toimenpiteet saavutetaan ja pystytään ylläpitämään, tulee yrityksen huolehtia muun muassa osaamisen tason ylläpitämisestä, esimerkiksi henkilöstön kouluttamisen avulla. (Äijö 2001, 11; Äijö 2008, 21.)

Toki esteitä ja ongelmiaakin voi tulla. Nykypäivän muutostrendit ovat haasteena yrityksille, sillä kansainvälisillä markkinoilla pitäisi pystyä toimimaan ja ajattelemaan mahdollisimman globaalisti. Tietotaitoa ja kykyä toimia tulevaisuusorientoituneesti tarvitaan, jotta osataan vastata asiakkaiden tarpeisiin. Vaikka markkinat, kulutuskäyttäytyminen ja talous ovatkin muuttuneet yhtenäisemmiksi, tarvitaan silti yksilöityjä ja räätälöityjä tuotteita ja palveluja yksilöllisille asiakkaille. Lisäksi tulee huomioida teknologian jatkuva kehitys ja etenkin kovaa nousua tekevä ympäristötietoisuus ja sitä kautta kasvavat bioteknologia ja cleantech-sektori. (Äijö 2008, 37.) Esteitä tai haasteita kansainvälistymiselle voivat olla myös yleisen tiedon puute, kokemuksen ja markkinatiedon puute, resurssien riittämättömyys, verkostojen puute, kulttuurierot sekä mahdolliset tullisäädökset ja valuuttaerot (Äijö 2001, 17). Alla olevaan taulukkoon on koottu yleisimmät pk-yritysten kohtaaman kannusteet ja esteet.

TAULUKKO 1. Kansainvälistymisen kannusteet ja esteet

<u>Kannusteet</u>	<u>Esteet/Haasteet</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Kotimarkkinoiden pienuus • Kotimarkkinoiden kylläisyys • Laskeva kysyntä • Edullisemmat kustannukset • Markkinaimpulssien nopeampi havaitseminen • Lähemmäs asiakasta • Myynnin kasvattaminen • Innovointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutosten nopeus • Riittävä tietotaito • Teknologian kehitys • Kokemuksen puute • Resurssien vähäisyys • Verkostojen puute • Markkinatiedon puute • Kulttuurierot

Onnistumismahdollisuuksia voidaan parantaa huolellisella suunnittelulla, puuttuvien tietojen hankinnalla, esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä sekä myös mahdollisesti käyttämällä hyväksi erilaisia ulkopuolisia tukia, kuten neuvonta- ja asiantuntijapalveluita. (Suomen Yrittäjät 2012.)

2.3 Kansainvälistymisstrategiat

Kansainvälisestä strategiasta puhutaan kun yritys kilpailee kansainvälisellä tasolla muita kansainvälisiä yrityksiä vastaan (Ahokangas & Pihkala 2002, 87).

Globaalistuminen, markkinoiden avautuminen ja yritysten lisääntyvä keskinäinen riippuvuus markkinoilla, eri maiden välisessä politiikassa, kulttuurissa ja taloudessa tulee huomioida yrityksen toiminnassa. Internetin myötä markkina-alueet ovat laajentuneet koko maailman kattaviksi ja näin ollen potentiaalisten asiakkaiden määrä on kasvanut räjähdysmäisesti, mutta myös kilpailu on lisääntynyt samalla tavalla. Tämän vuoksi yrityksissä onkin tärkeää kehittää omaa globaalia perspektiiviä ja asennetta, globaalin toimintaympäristön ja eri kulttuurien ymmärtämistä ja parantaa henkilöstön kielitaitoa sekä innovoida jatkuvasti uutta, mutta pystyä myös joustamaan markkinatilanteen mukaan. (Viitala & Jylhä 2005, 221.)

Strategiatyön perustana on aina yrityksen liikeidea tai toiminta-ajatus, jonka pohjalta rakennetaan looginen prosessi, joka luo yhtenäisen näkemyksen toiminnan kehittämiseksi koko organisaatiolle. Strategia on dynaaminen, elävä, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden suunnittelun väline johdolle, esimiehille ja koko organisaatiolle. Se on myös toimintamalli, joka varmistaa vision suuntaisen toiminnan ja sen toteutumisen. Strateginen suunnittelu vaatii siis aina seurakseen strategisen vision. Strateginen suunnittelu korostaa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista ja sitä seuraa usein yksityiskohtaisempi lyhyemmän aikavälin operatiivinen suunnittelu. Strategiassa on aina kyse yrityksen menestyksestä ja tästä syystä sen uudistaminen, seuranta ja päivittäminen ovat erityisen tärkeitä. Uniikki strategia parantaa huomattavasti globaalissa markkinataloudessa ja kansainvälisillä markkinoilla pärjäämistä. (Karlöf 2004, 33; Tuomi & Sumkin 2010, 28; Ahokangas & Pihkala 2002, 49; Kurkilahti & Äijö 2007, 122.)

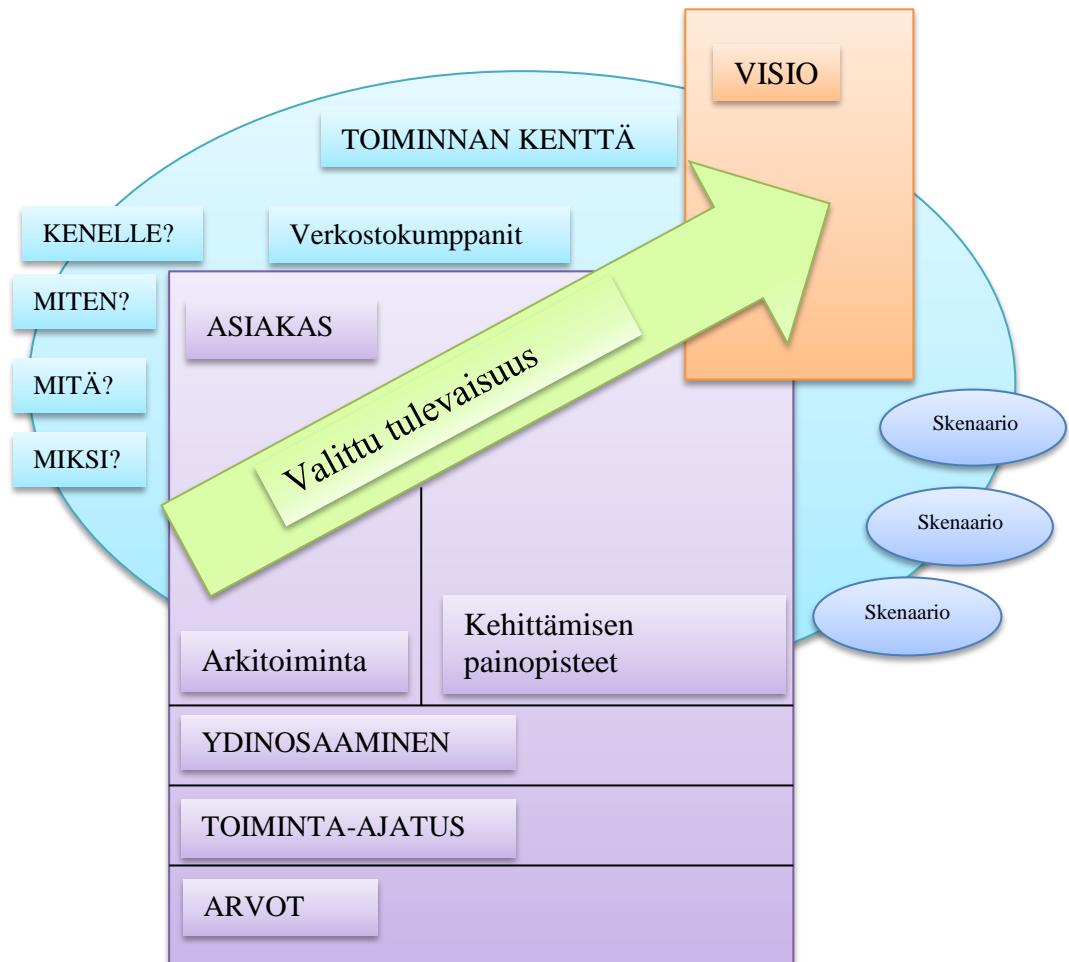
Strategiatyössä tulee tarkastella sekä yritystä ympäröivän maailman näkökulmasta että ympäröivää maailmaa yrityksen näkökulmasta. Muutosnopeuden kiihtyessä strategisen suunnittelun aikaväli lyhenee ja sen vuoksi onkin tärkeää pystyä tarkastelemaan eri strategiavaihtoehtoja joustavasti ja kokonaisvaltaisesti.

Yleisestikin strategisia menetelmiä ja lähestymistapoja pitäisi pystyä sopeuttamaan sen mukaan millaisessa ympäristössä yritys kulloinkin toimii tai tulee toimimaan. (Karlöf 2004, 33; Äijö 2008, 7.) Root (1994, 23) muistuttaa, että jokaiselle tuotteelle ja jokaiselle markkina-alueelle tulee luoda oma, kohdennettu strategia, sillä jokainen tilanne ja alue, jolle strategia kohdennetaan, on uniikki.

Yritykset menestyvät nykypäivän globaaleilla markkinoilla, jos he ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet globaalitalouden muutokset sekä osanneet räätälöidä heidän strategiansa sen mukaisiksi. Yrityksillä tulisi olla riskinotto-kykyä ja halua lähteä markkinoille, joita ei muut ole vielä harkinneet. Näin he saavat kilpailuetua ja uusia mahdollisuuksia kasvattaa toimintaansa ja kokemustaan. Onnistuminen jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla edellyttää sopeutumista, uuden oppimista ja strategioiden jatkuva tarkastelua ja mukauttamista. Yritys, joka kykenee sopeuttamaan toimintaansa tarpeen vaatiessa, tulee menestymään tulevaisuuden alati muuttuvassa globaalissa taloudessa. (Looking beyond the obvious: Globalization and new opportunities for growth 2013, 128-129.)

Tuomi & Sumkin (2010, 28-47) ovat luoneen kokonaiskuvan strategiasta (kuvio 2), jossa tulee esille kaikki strategiassa huomioon otettavat osa-alueet. Strategiaprosessin aikana määritellään strategian osat, muodostetaan kokonaiskuva ja tehdään se käytännönläheiseksi ja ymmärrettäväksi organisaation kaikille tasoille. Strateginen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinosuamisesta. Toiminnan kenttä puolestaan muodostaa strategialle viitekehyksen, joka vaikuttaa kaikkiin muihin strategisiin valintoihin. Toiminnan kenttä määrittelee missä toiminnassa yritys on mukana ja ketkä ovat kilpailijoita. Strategian kantavana voimana toimii visio, sillä se näyttää toivotun tulevaisuuskuvan. Visio kuvaa sitä, millainen organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa ja se auttaa ymmärtämään mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii ja mitä kohti toiminta suunnataan. Vision saavuttamisen onnistumiseksi organisaation tulee uskoa siihen ja saada siitä koko henkilöstöä innostava, jotta toiminnan tavoitteet täyttyvät. Visio asetetaan noin 3-5 vuoden päähän sen

laadinnasta. Vision pohjana ovat skenaariot eli vaihtoehtoiset tulevaisuuskuvat. Usein ne toteutetaan erillään strategiaprosessista vaikka ovatkin osa strategian luomista. Skenaarioissa otetaan siis huomioon sekä toivotut että ei-toivotut tulevaisuuskuvat ja näin ollen osataan laatia myös ”suunnitelma B”.



KUVIO 2. Strategian kokonaiskuva (Tuomi & Sumkin 2010, 29, mukailten)

Toinen yksinkertainen tapa muodostaa strategia on käyttää kolmea kysymystä:

- 1) missä olemme nyt?
- 2) mihin haluamme päästä?
- 3) miten siinä onnistumme?

Ensimmäinen kohta sisältää kokonaisvaltaisen tilanneanalyysin, joka jakautuu useampaan pienempään analyysiin. Näitä ovat: yritys-, ympäristö-, markkina-,

asiakas- ja kilpailija-analyysit. Analyysien avulla kartoitetaan siis yrityksen ja sen ympäristön nykytilanne. Toisessa kohdassa määritetään yrityksen visio, missio ja strategiset tavoitteet. Visio kertoo millainen yritys haluaa olla, missio puolestaan määrittelee yrityksen tehtävän markkinoilla ja strategiset tavoitteet kertovat mitä yrityksen pitää saavuttaa. Kolmannessa kohdassa tehdään varsinainen strategianmäärittely ja operatiivinen, lyhyen aikavälin, suunnittelu. Lopuksi implementoidaan eli toteutetaan laadittu strategia ja seurataan tavoitteiden saavuttamista. (Kurkilahti & Äijö 2007, 123.)

2.3.1 Asiakasstrategia

Yrityksen asiakaskenttä ja markkinat ovat tärkein analyysialue, jonka pohjalta strategia luodaan, koska yrityksen menestys riippuu pitkälti siitä, miten se pystyy selvittämään asiakkaidensa tarpeet ja odotukset sekä tyydyttämään ne kilpailukykyisesti. Paras lähtökohta asiakasanalyysiin onkin tarkastella keitä yrityksen tavoittelemat asiakkaat ovat ja mitä he tekevät ja arvostavat. Yrityksen asiakaskeskeisyys voi pohjautua vain hyvään asiakastuntemukseen ja sitä kautta saadaan luotua perusta koko asiakasstrategialle. (Hakanen 2004, 41.)

Markkinat koostuvat aina asiakkaista, joten kohdemarkkinoiden määrittelyssä päätetään, minkälaisiin asiakkaisiin yritys keskittyy, toisin sanoen segmentoidaan asiakkaat. Segmentointi on siis erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi. Kuluttaja-asiakkaat voidaan jakaa eri segmentteihin esimerkiksi iän, sukupuolen, koulutuksen ja elämäntyylin mukaan, yritysasiakkaat puolestaan koon, toimialan tai sijainnin mukaan. Segmentoinnin lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Tavoitteena on muodostaa asiakasryhmiä, jotka ovat mahdollisimman homogeenisiä tarpeidensa ja ostokäyttäytymisen puolesta. Asiakasstrategian luominen perustuu aina yrityksen tavoittelemaan ylivoimaiseen asiakashyötyyn. (Hakanen 2004, 42; Äijö 2008, 237.)

Äijö (2008, 239) on jaotellut asiakasvalintaa koskevat strategiat kolmeksi eri strategiavalinnaksi: erilaistamaton, erilaistettu ja keskitetty strategia.

Erilaistamattomassa strategiassa valittua asiakaskuntaa kohdellaan yhtenä yhtenäisenä ryhmänä ja kaikille myydään samoja tuotteita samoilla menetelmillä.

Tämä tuottaa toki kustannussäästöjä yritykselle, mutta kilpailijoiden on myös helppo uhata yritystä tarjoamalla eri asiakassegmenteille juuri heille sovellettuja tuotteita ja palveluja. Erilaistetussa strategiassa potentiaalista asiakaskuntaa pidetään niin hajanaisena, etteivät sama tuote ja markkinointi kaikille ole realistista. Tässä strategiassa eri segmenteille kehitetäänkin oma sovellettu tuote ja markkinointistrategia. Erilaistettu strategia vaatii enemmän resursseja yritykseltä, mutta kilpailijoiden uhka on vähäisempi kuin erilaistamattomassa strategiassa. Kolmannessa, keskitetyssä strategiassa, yritys keskittyy ja erikoistuu vain muutamaankin yritykselle parhaiten sopivaan segmenttiin. Tällainen strategia soveltuu yleensä parhaiten pienemmille yrityksille, jotka eivät pysty haastamaan suurempia yrityksiä koko rintamalla.

2.3.2 Tuote- ja palvelustrategia

Tuote- ja palvelustrategiassa konkreettisena tehtävänä on määrittellä yrityksen kansainvälinen tarjooma eli mitä tuotteita ja palveluja kohdeasiakkaille myydään. Asiakaslähtöisyys edellyttää kansainvälisen tuote- ja palvelukonseptin määrittelyä asiakkaiden tarpeiden ja hyötyjen mukaan. Kansainvälinen ylivoimainen asiakashyöty voi näin ollen perustua suoraan tuote- tai palveluominaisuuksiin, joita ovat esimerkiksi laatu, kestävyys, luotettavuus, ainutlaatuisuus ja innovatiivisuus. (Äijö 2008, 240-244.)

Etenkin palvelustrategiassa korostuu henkilöstön osaaminen. Osaaminen näkyy parempana palveluna kuluttajille ja lisää näin ollen asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyden kohotessa myös myynti lisääntyy, kate paranee ja kannattavuus nousee. Yritysten tulisikin tunnistaa ja hankkia tarvittaessa lisää osaamista sellaisista asioista, joilla luodaan kilpailuetua. (Salo 2013, 41.)

Tuote- ja palvelustrategiassa on kolme eri tasoa: ydin, varsinainen tuote ja laajennettu tuote. Ydin on se hyöty, jota asiakas tavoittelee. Ytimen ympärillä on varsinainen tuote, joka koostuu konkreettisista tuoteominaisuuksista. Laajennetussa tuotteessa mukaan on otettu kaikki mahdolliset oheispalvelut, jotka edesauttavat tuotteen menekkiä.

Tuote- ja palvelustrategiassa päätetään minkä ominaisuuksien halutaan määrittelevän asiakkaiden mielikuvaa yrityksen tuotteista ja palveluista. Osana strategiaa on tuotteiden ja palveluiden differointi eli erilaistaminen. Differoinnissa yritys valitsee minkä ominaisuuksien suhteen se haluaa tuotteidensa ja palveluidensa erottuvat kilpailijoista. Jos itse ydintuotetta ei pystytä erilaistamaan, tulee kilpailuetua pyrkiä luomaan lisätujen avulla. Onnistunut strategiavalinta luo ylivoimaista kilpailuetua yritykselle kohdemarkkinoilla. Kansainvälisessä kaupassa ja kansainvälisillä markkinoilla erityisesti nopeasti kehittyvät tuotteet kuitenkin asettavat omat haasteensa markkinointi- ja myyntistrategiaan. Alue, jolle tuotetta tai palvelua lähdetään myymään voi erota paljonkin jostain toisesta alueesta. Tästä syystä jokaiselle markkina-alueelle ja jokaiselle tuotteelle tai palvelulle tulisikin kehittää oma uniikki strategia, jotta se soveltuisi mahdollisimman hyvin kohdealueelle ja kohdeasiakkaille. (Äijö 2008, 240-244; Sutinen 1996, 124.)

2.3.3 Markkinointi- ja myyntistrategia

Kansainvälisessä markkinointi- ja myyntistrategiassa määritellään yrityksen strategian olennaiset piirteet eli markkinointi- ja myyntikonsepti, menestyksen perusta sekä strategiset toimintaperiaatteet ja toimenpiteet. Markkinointi- ja myyntikonsepti koostuu edellä mainituista tuote- ja palvelukonseptista sekä kohdemarkkinakonseptista eli asiakasvalinnasta. Kansainvälisille markkinoille kohdennettua konseptia tulee käsitellä yksityiskohtaisemmin ja konkreettisemmin kuin kotimarkkinoille suunnattua konseptia, sillä kansainväliset markkinat muuttuvat nopeammin ja sisältävät yleisestikin useampia muuttujia. Menestyksen perusta käsittää ylivoimaisen asiakashyödyn. Kansainvälisessä markkinoinnissa ja myynnissä noudatettavat strategiset toimintaperiaatteet perustuvat yleensä ylivoimaiseen asiakashyötyyn. Kun ylivoimainen asiakashyöty on tarpeeksi selvästi ja konkreettisesti määritelty, on yleensä helppo määritellä myös minkälaisia toimintaperiaatteita pitää yrityksen toiminnassaan noudattaa.

Kansainväliset markkinat poikkeavat kotimaan markkinoista yleensä huomattavasti. Tästä syystä yrityksen lähtiessä toteuttamaan markkinointi- ja myyntistrategiaansa, tulee sen huomioida ulkomaisilla markkinoilla vallitsevat

erityisolosuhteet. Näihin olosuhteisiin yritys voi reagoida kahdella erilaisella strategisella tavalla, tuotteen ja/tai palvelun standardoinnilla tai sopeuttamisella. Standardointistrategiassa yritys pyrkii säilyttämään markkinointistrategiansa samana kuin kotimarkkinoillakin ilman paikallisiin olosuhteisiin sopeuttamista. Etuna tässä ovat kustannussäästöt, mutta myynti puolestaan saattaa kärsiä sopeuttamisen puutteesta. Sopeuttamisstrategiassa yritys taas pyrkii sopeuttamaan markkinointistrategiansa mahdollisimman hyvin paikallisille markkinoille. Kustannukset ovat toki huomattavasti korkeammat kuin sopeuttamattomassa strategiassa, mutta tuotteet yleensä hyväksytään välittömästi, koska ne on sopeutettu asiakaskunnan tarpeiden ja halujen mukaisiksi.

Standardointi- ja sopeuttamisstrategioita verrattaessa tuote- ja menekinedistämisstrategioihin voidaan ne jaotella vielä tarkempiin vaihtoehtoihin, joita ovat:

- sama tuote ja sama sanoma
- sama tuote, mutta sopeutettu sanoma
- sopeutettu tuote, mutta sama sanoma
- sopeutettu tuote ja sopeutettu sanoma

Sama tuote – sama sanoma viestintä on täysin osa standardointistrategiaa. Tällainen strategia onnistuu vain jos tuotteen käyttötarkoitus ja – olosuhteet sekä asiakkaiden ostokäyttäytyminen ovat samat. Tällaisia tuotteita ovat useimmat teollisuustuotteet ja peruselintarvikkeet. Yrityksiä ja brändejä, jotka ovat menestyneet tällä strategialla, ovat esimerkiksi McDonald's ja Coca-Cola. **Sama tuote – sopeutettu sanoma** on yleensä tarpeellinen, jos tuotteen käyttötarkoitus ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen eroavat toisistaan. Esimerkiksi yritys myy samanlaisia polkupyöriä jokaisille kohdemarkkinoille, mutta toisilla markkinoilla asiakkaat ostavat niitä vain puhtaasti hyötykäyttöön, kun taas toisilla markkina-alueilla enemmän virkistys ja urheilukäyttöön. Tällöin yrityksen tulee sopeuttaa markkinointiviestintäänsä sen mukaan, miten se saa parhaiten myytyä tuotteitaan. **Sopeutettu tuote – sama sanoma** strategia toimii alueella, jossa tuotteen käyttötarkoitus ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen ovat lähes samat, mutta tuotteen ulkonaiset käyttöolosuhteet ovat erilaiset, esimerkiksi ilmasto-olosuhteet tai taloudelliset olot. **Sopeutettu tuote – sopeutettu sanoma** on täysin osa

sopeuttamisstrategiaa. Tällaista strategiaa käytetään, kun tuotteen käyttötarkoitus ja – olosuhteet sekä asiakkaiden ostokäyttäytyminen eroavat radikaalisti toisistaan ja totutusta.

(Äijö 2008, 222-229.)

2.3.4 Hinnoittelustrategia

Hinta määritellään aina asiakaslähtöisesti suhteessa markkinoiden hintatasoon ja kysyntään. Kansainvälisessä hinnoittelustrategiassa hintataso määritellään suhteessa markkinoilla vallitsevaan hintatasoon. Niin sanottujen vanhojen, jo pidemmän aikaa markkinoilla olleiden, tuotteiden hinnoittelu on helpompaa, koska niille on olemassa jo selkeä markkinahinta. Uusien tuotteiden kohdalla hinnoittelu on vapaampaa markkinahinnan puuttuessa, mutta myös haastavampaa. Normaalisti hinnan alaraja määräytyy kustannusten mukaan, eli kustannukset pitäisi saada katettua, ja yläraja puolestaan määräytyy asiakkaiden ostokyvyn ja -halun mukaan.

Kansainvälisessä hinnoittelustrategiassa määritellään yksityiskohtaisemmin menetelmä, jolla hinnoittelua lähdetään työstämään. Tuotteiden hinta-volyymi-suhde kertoo asiakkaiden reaktion hintaan ja sen muutoksiin. Yrityksen tulisikin osata arvioida miten paljon tiettyä tuotetta voidaan myydä tietyllä hinnalla ja miten myynti muuttuu hinnanmuutosten johdosta eli saavutetaanko toivottu tulos hintaa laskemalla vai korottamalla. Toinen hinnoittelun apuväline on katetuottoanalyysi, jonka avulla yritys pystyy arvioimaan, miten suuri myyntivolyymi on saavutettava, jotta kokonaistulos ylittää kokonaiskustannukset ja myynti on kannattavaa. Katetuottolaskelma on helppo ja käytännöllinen, jota jokainen yritys varmasti osaa käyttää, mutta haitakseen se auttaa yritystä arvioimaan katetuoton vain erikseen joka hinnalle ja tuotteelle. Se ei kerro suoraan mille tasolle hinta tulisi asettaa.

Kansainvälisessä hinnoittelustrategiassa oikeastaan ainut suositeltava lähestymistapa on kysyntäpohjainen hinnoittelu. Kysyntäpohjaisessa hinnoittelussa tarkastellaan markkinoita ja huomioidaan niillä vallitsevat hinnat. Lisäksi tarkastellaan kilpailijoiden hintoja ja asiakkaiden reaktioita hintoihin ja hintamuutoksiin. Erilaisia laskennallisia apukeinoja käyttäen arvioidaan mikä

hinta auttaa yritystä saavuttamaan sen asettamat strategiset tavoitteet. Kysyntälähtöinen hinnoittelu vaatii markkinoiden syvällistä tutkimista ja eri hinnoitteluvaihtoehtojen vertailua. Kustannushinnoittelussa yritys puolestaan laskee myytävän tuotteen yksikkökustannukset ja lisää siihen oman voittomarginaalinsa, joka antaa siten tulokseksi myyntihinnan. Ongelmana on lähestymistavan realistisuus; onko voittomarginaali oikea ja ottaako se huomioon kohdemarkkinoiden kysyntäolosuhteet. Kilpailuhinnoittelussa otetaan huomioon vain omien tuotteiden hinta suhteessa kilpailijoihin. Harva yritys käyttää pelkästään yhtä edellä mainituista menetelmistä, vaan hinnoittelu perustuu näiden eri menetelmien yhdistelmään. Ainoastaan kysyntälähtöinen lähestymistapa luo realistisen pohjan strategiselle hinnoittelulle. Kansainvälisessä kaupassa erityisen tärkeää on huomioida myös maiden väliset valuuttaerot. (Äijö 2008, 270–275.)

2.4 Kansainvälistymismallit

Yritysten kansainvälistyessä uusille markkinoille he noudattavat tässä prosessissa huomaamattaankin erilaisia kansainvälistymismalleja. Suurin osa yrityksistä noudattaa perinteistä vaihemallia, jossa kansainvälistyminen aloitetaan lähimarkkinoilta. Toinen malli korostaa resurssien ja verkostojen tärkeyttä ja kolmas malli on niin sanottu born global -malli, jossa yritys on heti perustamisestaan lähtien kansainvälisesti suuntautunut ja toimiva yritys.

2.4.1 Prosessi- ja vaihemallit

Pienet ja keskisuuret yritykset suosivat kansainvälistymisessään vaiheittaista lähestymistapaa, eli edetään kansainvälisille markkinoille pikkuhiljaa aloittaen lähimarkkinoista ja tiedon karttuessa siirtymällä kaukaisemmille markkinoille. Vaihemallit on kehitetty yhtäaikaaisesti Pohjoismaissa sekä Pohjois-Amerikassa ja ne voidaan jakaa kapeisiin vientivaihemalleihin ja laajempiin kansainvälistymismalleihin. Kapeaa viennin vaihemallia voidaan kuvata kuuden eri vaiheen kautta, jossa viennin kehittyminen alkaa yrityksen kotimaan toiminnasta ja päättyy aktiiviseen ja vakaaseen vientivaiheeseen. Laajempi kansainvälistymismalli nähdään puolestaan oppimiseen pohjautuvana,

pitkäaikaisena kehitysprosessina. Vaiheittaista kansainvälistymismallia on kehitetty Ruotsissa Uppsalan koulukunnassa kohdemarkkinoiden valintamallin osalta sekä Suomessa yritysmallin osalta.

Uppsala-mallin mukaan yritykset kansainvälistyvät ensin psyykkisesti lähellä oleville markkina-alueille ja osaamisen kehittyessä siirtyvät kaukaisemmille markkinoille. Mallissa on viisi kansainvälistymisen kehitysvaihetta, joista jokainen vaihe edustaa aina toista syvempää kansainvälistymisen tasoa. Ensimmäisessä vaiheessa yritys ei toteuta lainkaan vientiä, toisessa vaiheessa vienti on satunnaista ja kolmannessa vaiheessa välikäsien kautta tapahtuvaa, mutta systemaattista. Neljännessä vaiheessa yritys on perustanut tytäryhtiön ulkomaille ja viidennessä eli viimeisessä vaiheessa yrityksellä on jo oma tuotantolaitos kohdemarkkinoilla. Uppsala-mallista puhutaan myös oppimismallina, sillä mallin mukaan alussa suurin este kansainvälistymiselle on kokemuksen puute. Vaiheittaisen kansainvälistymisen myötä kokemus, tietotaito, osaaminen, sitoutuminen ja resurssien parempi hyödyntäminen kuitenkin karttuvat. (Vahvaselkä 2009, 24)

Luostarisen (1994, 25) kehittämä vaiheittainen oppimismalli, POM-malli, kuvaa kansainvälistymisen kehittymistä yritystasolla tuote-, operaatiomuoto- ja markkinastrategioiden kehittymisvaiheiden kautta. Siinä sitoutuminen kansainvälistymisprosessiin kasvaa vaihe vaiheelta ja samalla riskinotto vähenee. Tuote (Product/what) sisältää strategiset päätökset siitä, viedäänkö tavaraa, palveluita vai tietotaitoa. Operaatio (Operations/how) puolestaan sisältää toimintamuotojen kehitysvaiheet, eli viedäänkö ei-investointeja vai investointeja vaativilla operaatioilla. Markkinat (Market/where) käsittävät taas strategiset päätökset kohdemarkkinoista, jossa usein kansainvälistyminen etenee vähitellen lähimaista kaukaisempiin maihin. Mallissa on myös havaittavissa alku-, kehitys-, kasvu-, kypsyys- ja vakiintumisvaihe.

Luostarinen ja Hellman (1993, 32) ovat kehittäneet lisäksi kokonaisvaltaisen kansainvälistymismallin, jossa on erotettavissa neljä erilaista vaihetta ja kansainvälistymispolkua: kotimarkkinavaihe, sisäänpäin suuntautuva kansainvälistymisen vaihe, ulospäin suuntautuva vaihe ja yritysten väliseen yhteistyöhön suuntautuva vaihe.

Prosessimallisissa kansainvälistyminen nähdään kehittyvän vaiheittain yksinkertaisista ja kehittymättömistä operaatioista kohti monimutkaisia ja kehittyneitä operaatioita. Ensimmäisessä vaiheessa vientiä on vain lähialueille, kuten Pohjoismaihin ja Baltiaan, mutta viimeisessä vaiheessa harjoitetaan jo tuotannollisia suoria investointeja kaukaisemmille markkina-alueille ja pystytetään myös toimintaa sinne. Alussa yrityksellä on usein vain tavaravientiä lähialueille, jolloin resurssit ja riskit ovat vähäisiä, mutta myös viennin osuus liikevaihdosta jää niukaksi. Kehitysvaiheessa operaatiomuotoina toimivat vienti, sopimusoperaatiot ja jopa ulkomailla olevat myyntiyksiköt. Tämä vaihe edellyttää yritykseltä jo suurempaa panostusta kansainväliseen kauppaan, mutta samalla yritys saavuttaa menestystä ja korkeamman kansainvälistymisasteen. Kasvuvaiheessa saavutetaan voimakas kansainvälisen liiketoiminnan kasvu ja yritys saa jo voittoakin. Yrityksen kokemus on karttunut ja tuotannollista toimintaa alkaa olla jo useammassa maassa. Kypsyys- ja vakiintumisvaiheessa harkitaan tarkemmin uusille markkinoille siirtymistä ja toiminta on yleensä kannattavaa. Useassa tapauksessa resursseja pyritään kasvattamaan yritysostojen ja yhteistyön kautta sekä etsitään uusia kasvumahdollisuuksia. (Vahvaselkä 2009, 25.)

2.4.2 Verkosto- ja resurssimalli

Verkosto- ja resurssimallin mukaan yrityksen sisäisten voimavarojen ja tietämyksen kasvaessa, markkinaosaamisen ja asiakkaisiin liittyvän liiketoimintasuhdeosaamisen lisääntyessä yritys pystyy lisäämään resurssejaan ja näin ollen laajentamaan markkinoitaan. Etenkin pk-yrityksillä, joiden ongelmina usein ovat vähäiset resurssit sekä tieto ja kokemus kansainvälisiltä markkinoilta, on mahdollisuus kansainvälistyä verkostoitumalla. Verkostoitumisen avulla pienikin yritys pystyy kasvattamaan sisäisiä voimavarojaan ja tietotaitoaan sekä markkina- ja suhdeosaamistaan. (Vahvaselkä 2009, 26.)

Johanson ja Mattsson (1988, 260-261) ovat tuoneet esille näkökulman, jossa markkinat muodostuvat yritysten välisistä verkostoista (kuvio 3). Kirjoittajat kuvaavat kansainvälistymistä yrityksen ja markkinoiden kansainvälistymisasteen kautta ja ovat luoneet nelikenttämallin, jossa on kuvattu neljää eri

kansainvälistymistilannetta näiden kahden dimension mukaan. Yritykset on jaettu niin sanottuihin aikaisiin aloittajiin, myöhäisiin aloittajiin, yksinäisiin kansainvälistyjiin ja muiden mukana kansainvälistyjiin.

Aikaisella aloittajalla on alhainen yrityksen kansainvälistymisaste ja alhainen markkinoiden kansainvälistymisaste, harvoja kansainvälisiä suhteita ja vähän tietoa kohdemarkkinoista. Tällainen yritys aloittaa usein tutuista lähimarkkina-alueista ja käyttää ulkomaista välittäjää, jolloin tiedon vähäisyys ei ole niin suurena esteenä ja yritys voi myös hyötyä välittäjän verkostoasemasta.

Myöhäisellä aloittajalla on puolestaan alhainen yrityksen kansainvälistymisaste, mutta korkea markkinoiden kansainvälistymisaste. Myöhäisen aloittajan haasteena ovat markkinoilla jo valmiina olevat verkostot, joihin on vaikea päästä sisään. Lisäksi yrityksellä on vähemmän tietoa kuin kilpailijoilla, joka hankaloittaa kiinteään verkostoon pääsyä. Nämä yritykset yleensä erikoistuvatkin ja sopeutuvat enemmän toimialan ja asiakkaiden vaatimuksiin.

Yksinäisellä kansainvälistyjällä on korkea yrityksen kansainvälistymisaste, mutta alhainen markkinoiden kansainvälistymisaste. Yrityksellä on siis tietoa ja kokemusta markkinoista sekä kansainvälisiä suhteita ja resursseja. Ulkomailla yritys kuitenkin kohtaa paikallista kilpailua, mutta sillä on myös hyvät mahdollisuudet parantaa asemiaan verkostossa ja sitä kautta päästä paremmin sisään kohdemaan markkinoille.

Muiden joukossa kansainvälistyjällä on sekä korkea yrityksen että markkinoiden kansainvälistymisaste. Tässä tilanteessa yritys ja toimintaympäristö ovat molemmat kansainvälistyneitä. Yrityksen ja kohdemarkkinoiden samankaltaisuus vähentävät tiedon kehittämistarvetta, joten kansainvälistymistä syvennetäänkin esimerkiksi perustamalla tytäryhtiö.



KUVIO 3. Nelikenttämalli yritysten kansainvälistymisestä (Johanson & Mattsson 1988, 260-261, mukailten)

Resurssimallin mukaan kaikilla yrityksillä on oma ainutlaatuinen kokoelma resursseja, osaamista ja tietotaitoa, jotka luovat pohjan yrityksen strategialle. Resurssinäkökulma kansainvälistymiseen perustuu yrityksen kestäviin ja uniikkeihin ominaisuuksiin, jotka auttavat yritystä vahvistamaan ja säilyttämään vahvan kilpailuetunsa. Kansainvälistymisosaamista voidaan kehittää oman sisäisen osaamisen sekä ulkopuolelta hankitun osaamisen avulla. Yritys voi siis kehittää omaa sisäistä osaamistaan vain omiin tarpeisiinsa tai toimia osana verkostoa, jolloin se pystyy auttamaan toisia yrityksiä heidän toimintonsa kehittämisessä. Ulkopuolelta saatua tietoa voidaan myös hyödyntää vain oman sisäisen toiminnan kehittämisessä tai jälleen toimia koko verkoston hyväksi jakamalla saatua tietoa. (Ahokangas 1998, 146-153.)

2.4.3 Born global

Born global -yritykset ovat jo syntyessään globaalisti toimivia ja ajattelevia yrityksiä. Näiden yritysten kansainvälistyminen käynnistyy normaalisti 2-3 vuoden sisällä toiminnan aloittamisesta. Yritykset ovat usein pieniä, noin 1-3

omistajan ja muutaman työntekijän osaamis- ja tietointensiivisiä yrityksiä, joiden liikevaihdosta vähintään 25 prosenttia tulee kansainvälistymisestä. Perustajilla on yleensä aiempaa kansainvälistä kokemusta, kielitaitoa, korkea motivaatio kansainvälistymiseen, eivätkä he pelkää riskinottoa. Born global -yrityksen tuotteet ovat usein erikoistuotteita, jotka on räätälöity tietyille asiakkaille ja lisäksi yritys panostaa paljon tuotekehitykseen ja tutkimuksiin. Kilpailuetua haetaan usein samanaikaisesti useasta eri maasta resurssien käytön ja myynnin kautta. Born global -yrityksille kohdemarkkina-alueen psyykkisellä etäisyydellä ei ole välttämättä suurta merkitystä. Globaalit markkinat ja niiden mukana tuomat mittakaavaedut sekä kommunikaatiotekniikka mahdollistavat yrityksen tuotteiden levityksen maailmanlaajuisesti, samanaikaisesti ja nopeasti. Tässä elintärkeässä osassa ovat myös kansainväliset verkostot, hyvin laadittu strategia, toimivat jakelukanavat sekä globaali ja tunnettu brändi. (Vahvaselkä 2009, 33-35; Pasanen 2005, 26-27.)

2.5 Kansainvälistymisprosessi

Yrityksen kansainvälistymisprosessi on luonnollinen osa yrityksen kasvu- ja kehitysprosessia. Kansainvälistymisprosessin keskeinen osa on operaatiomuodon valinta, eli millä toimintamuodolla yritys lähtee kansainvälisille markkinoille. Tavallisimmin yritykset aloittavat tuotteidensa ja niihin liittyvien palvelujen kansainvälistämisen eri vientioperaatioiden kautta. Toiminnan vakiintuessa voidaan jo perustaa myyntiyksikkö kohdemarkkina-alueelle tai perustaa yhteisyritys. Viimeisin vaihe yleensä on oman yrityksen tai tytäryhtiön perustaminen ulkomaille. (Kansainvälistymisprosessi 2013.)

Operaatioilla tarkoitetaan kaikkia niitä vaihtoehtoja, joilla yrityksen tuotteet saatetaan ulkomaisten asiakkaiden saataville (Pehkonen 2000, 49).

Operaatiomuodon valinnassa esiin nousee useampia muuttujia, jotka yrityksen tulee huomioida sopivaa operaatiomuotoa valittaessa. Näitä muuttujia ovat liiketoiminnalliset muuttujat, strategiset muuttujat ja toimintaympäristön muuttujat. Liiketoiminnallisia muuttujia ovat yrityksen erityisosaamisen määrä sekä luonne. Strategisia muuttujia ovat kansallisten erojen ja mittakaavaetujen laajuus sekä toimialan globaali keskittyminen. Toimintaympäristön muuttujat

puolestaan voidaan jakaa maariskin huomioimiseen, kohdemaan riittävään tuntemukseen, kysyntäolosuhteisiin ja kilpailun taipumukseen kurssivaihteluihin. (Äijö 2001, 7.) Liiketoiminnallisten muuttujien ja oman yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelussa paras apuväline on SWOT –analyysi (taulukko 2), jossa omaa yritystä tarkastellaan suhteessa ympäristöön. (Pasanen 2005, 31.) Sen avulla yritys voi kartoittaa vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja kuinka niihin tulisi reagoida, vahvistaa tai parantaa, jotta esille saadaan yrityksen mahdollisuudet ja paras potentiaali, mutta osataan varautua myös mahdollisiin uhkiin ja ongelmiin. (Opetushallitus 2012.)

TAULUKKO 2. SWOT -analyysi (Opetushallitus 2012, mukailten)

<p>Vahvuudet (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - pätevä henkilökunta - vahva tuote - hyvät verkostot 	<p>Heikkoudet (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - resurssien puute - tiedon kulku - pääoman vähäisyys
<p>Mahdollisuudet (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - edistynyt teknologia - moderni työympäristö - innovatiivinen työilmapiiri 	<p>Uhat (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - verkostojen menettäminen - vanhentunut teknologia - motivaation puute

Paras tapa varautua toimintaympäristöllisiin muuttujiin on puolestaan teettää PESTEL –analyysi (taulukko 3). Se on menetelmä, jolla voidaan selvittää oman yrityksen tai kohdemaan poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknistä, ekologista ja laillista tilaa ja tulevaisuutta. (Opetushallitus 2010.) Onnistuneessa operaatiomuodon valinnassa kaikki nämä muuttujat tulee ottaa huomioon ja sitä kautta yritys saa itselleen ainutlaatuista kilpailuetua.

TAULUKKO 3. PESTEL -analyysi (Opetushallitus 2010, mukailten)

<p><u>Poliittinen (Political)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - rikollisuus - yhdentymisen (vrt. EU) - tutkimus-, kehittämis-, alue-, matkailu-, yms. politiikka 	<p><u>Ekonominen (Economical)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - maailman talouskehitys - taluskriisit - lama - kilpailurajoitukset - julkinen rahoitus ja tuet - ostovoima
<p><u>Sosiaalinen (Social)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - arvot - kulutuskäyttäytyminen - ikärakenne - muuttoliike - syntyvyys 	<p><u>Teknologinen (Technological)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - informaatio- ja tietoliikenne - energiateknologia - verkkokauppa - virtuaalimaailma
<p><u>Ekologinen (Ecological)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ilmaston muutos - jäteongelmat - liikarakentaminen - ympäristötietoisuus - infrastruktuurin muutos 	<p><u>Laillinen (Legal)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - lainsäädännön rajoitukset - tulli - kansainväliset sopimukset

2.5.1 Vientioperaatiot

Vienti on yleisin tapa tehdä bisnestä ulkomailla ja etenkin kansainvälistymisen alussa myös se turvallisin. Vienti käsitetään yleensä tavaravientinä, mutta nyky-yhteiskunnassa palveluiden osuus markkinoilla on jatkuvassa kasvussa ja myös palvelujen vienti ulkomaille kasvaa yhä enemmän. (Wall & Rees 2001, 20.)

Kaikki kolme viennin tapaa on koottu yhteen kuviossa 4.

Epäsuorassa viennissä valmistajayritys ei itse suoraan hoida vientiä vaan sen tekee joku muu kotimainen yritys, esimerkiksi agentti tai vientiyritys. Epäsuora vienti auttaa etenkin kansainvälistymisen alussa olevia yrityksiä pääsemään kansainvälisille markkinoille. Valmistajayrityksellä ei välttämättä ole paljoa omaa

kokemusta ja tietotaitoa kansainvälisestä toiminnasta, joten agentti, jolla tätä tietotaitoa ja kokemusta löytyy sekä on mahdollisesti suhteita kohdemaan toimijoihin, toimii auttavana välikätenä jo kotimaan puolella. Valmistajayrityksen resurssien rajallisuudet voivat olla myös syy epäsuoran viennin valintaan. Epäsuora vienti on edullisempaa kuin suora tai välitön vienti, vaikkakin ylimääräisiä kustannuksia tulee agentille maksettavasta korvauksesta. (Luostarinen & Welch 1990, 21-24.)

Epäsuorassa viennissä on kuitenkin omat ongelmansa. Suurimpana ongelmana on informaation kulku. Kun myyntitapahtumassa on monia välikäsiä, voi informaation kulku takkuilla ja jotain oleellista tietoa jäädä matkan varrelle. Valmistajayritys voi näin ollen jäädä paitsi tiedosta, jota asiakasyritys pitää tärkeänä. (Monir 2000, 159.) Agentin valinta tulee tehdä myös huolella, sillä agentti ei vastaa täysin viennin tulosten saavuttamisesta, joten hän voi esimerkiksi luovuttaa liian helposti tai tyytyä vain myymään tuotetta (sold if demanded) ilman minkäänlaista markkinointia ja menekin edistämistä. Epäsuora vienti soveltuukin hyvin standardi- ja bulkkituotteiden vientiin, jolloin markkinointi ei välttämättä ole niin tärkeää (Karhu 2002, 84). Epäsuora vienti ei ole aktiivinen operaatiomuoto, sillä siinä valmistajayritys ei suoraan ole mukana itse kansainvälistymisprosessissa.

Pitkällä aikavälillä yrityksen tulisi pystyä kehittämään kansainvälistä tietämystään niin, että epäsuoraa vientiä ei juuri enää tarvittaisi. Se näyttäisi toimivan niin sanottuna ensimmäisenä askeleena kansainvälisille markkinoille lähdössä ennen tytäryhtiön perustamista ulkomaille, mutta on silti tärkeä osa kansainvälisiä operaatioita. Yrityksillä on kuitenkin hyvät mahdollisuudet menestyä globaalisti vaikka ne toimisivat vain viennin kautta. (Luostarinen & Welch 1990, 21-24.)

Suora vienti on suomalaisten eniten käyttämä vientitoiminnan muoto. Suorassa viennissä valmistajayritys hoitaa itse vientiin liittyvät asiat ja on suorassa yhteydessä kohdemaan edustajiin ja jakelukanaviin. (Pehkonen 2000, 52.)

Suora vienti on huomattavasti epäsuoraa vientiä aktiivisempaa. Siinä valmistajayritys on suoraan yhteydessä kohdemaan agenttiin ja näin ollen myös informaation kulku sujuu paremmin ilman suurempia katkoksia. Valmistajayritys

hoitaa osan myynnistä ja markkinoinnista itse, samoin kuin kuljetusten organisoinnin ja laskutuksen. Suora vienti kasvattaa yrityksen tietotaitoa kansainvälisestä kaupasta jatkuvasti vaikkakin taustalla tulisi olla jo aiempaa kokemusta ja tietoa viennin vaativista rutiineista ja tekniikasta sekä kielitaitoa kohdemaan kielestä. Suoraa vientiä helpottaa myös jos valmistaja-/myyjäyrityksellä on oma vientiin keskittynyt henkilöstö, joka hoitaa suunnittelun ja toteutuksen. (Luostarinen & Welch 1990, 25-27.) Monir (2000, 162) toteaa myös, että paikallinen toimija, johon myyjäyritys on suorassa yhteydessä, luo suuremman ja pitkäkestoisemman sitoutumisen markkinoihin ja kysyntään vastaamiseen. Vienti vaatiikin aina pitkäjänteisyyttä ja kykyä katsoa tulevaisuuteen.

Suoran viennin hyötyjä ovat muun muassa jakelutien lyheneminen, suurempi yhteys asiakkaaseen, laajemman asiakaskunnan tavoittaminen mahdollisimman keskitetysti ja tehokkaasti sekä oman toiminnan tarkastelemisen helpottuminen. Jakelutien lyhentyessä kustannukset pienenevät ja informaatio kulkee tehokkaammin myyjän ja ostajan välillä. Suurempi yhteys asiakkaaseen ja kohdemarkkinoihin helpottaa valmistajayritystä mukautumaan paremmin asiakkaan tarpeisiin ja kartuttamaan tietämystään kohdemarkkinoista, kohdemarkkinoiden agenteista sekä asiakkaista. Suora vienti mahdollistaa myös läheisemmän suhteen ja tiiviimmän yhteistyön agenttien sekä asiakkaan välillä.

Suora vienti vaatii kuitenkin enemmän tietämystä kansainvälisistä markkinoista kuin esimerkiksi epäsuora vienti. Lisäksi viejäyrityksellä tulee olla enemmän pääomaa ja vakaampi asema markkinoilla.

(Luostarinen & Welch 1990, 25-27.)

Välittömässä eli omassa viennissä valmistajan ja asiakkaan välillä ei ole agenttia. Välitöntä vientiä käytetään usein myytäessä kalliita koneita ja laitteita vain pienelle asiakasmäärälle.

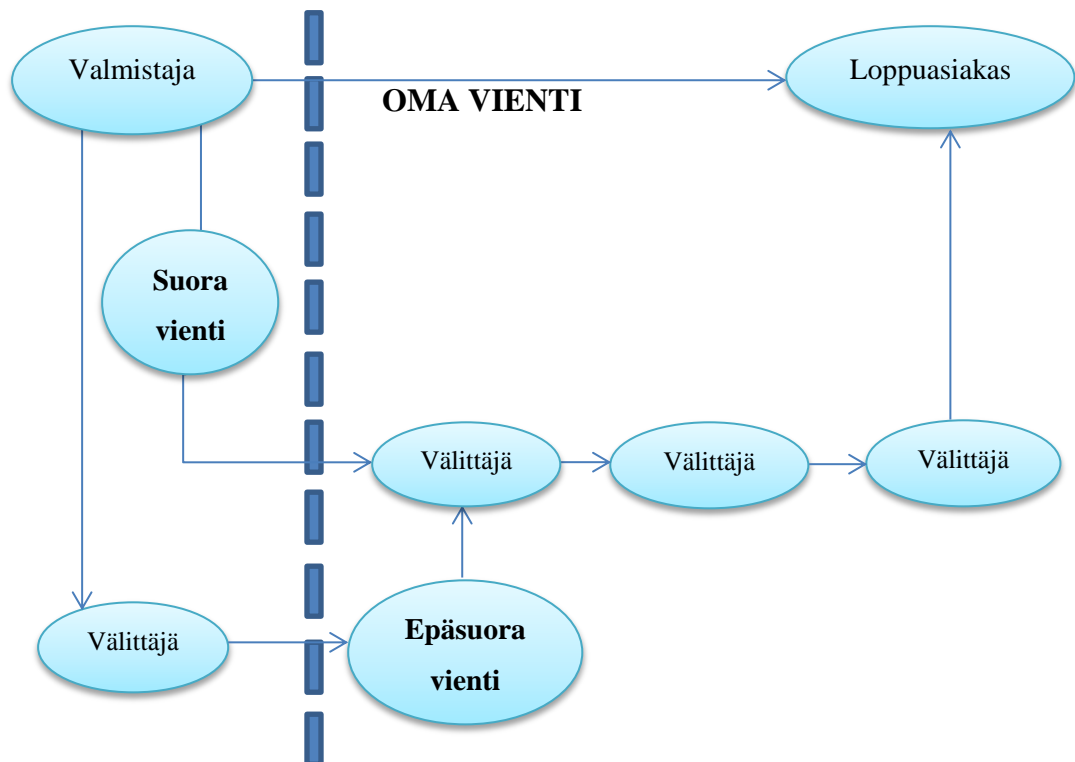
Välittömässä viennissä valmistaja vastaa kaikesta vientiin liittyvästä, joten tämä on vaativin viennin tapa. Välittömässä viennissä tulee olla erittäin hyvä viennin tietämys sekä kohdemaan markkinoiden tuntemus. Tällainen operaatiomuoto

vaatii myös viejäyritykseltä jatkuvaa matkustamista ja yhteydenpitoa asiakkaaseen ja kohdemarkkinoihin.

Välittömän viennin hyötyinä ovat kuitenkin nopea ja suodattamaton yhteys loppuasiakkaaseen, mikä mahdollistaa räätälöidyt tuotteet, tiiviin yhteistyön ja suoran palautteen saannin. Tällä tavalla on helppo luoda pitkäaikainen suhde, joka on hyödyksi sekä myyjä- että ostajayritykselle. Vientiprosessin kontrolli on lisäksi lähes täysin viejäyrityksen käsissä.

Haittapuolina välittömälle viennille ovat sen kalleus, sillä jos vientimaita ja asiakkaita on paljon, tulee henkilökunnan matkustelu paikan päälle pidemmän päälle kalliiksi yritykselle. Tässä kohdin olisikin hyvä harkita tytäryhtiön perustamista kohdemaahan, jos asiakas vaatii jatkuvampaa läsnäoloa kohdemaassa.

(Luostarinen & Welch 1990, 27-28; Pehkonen 2000, 56-57; Karhu 2002, 110-112.)

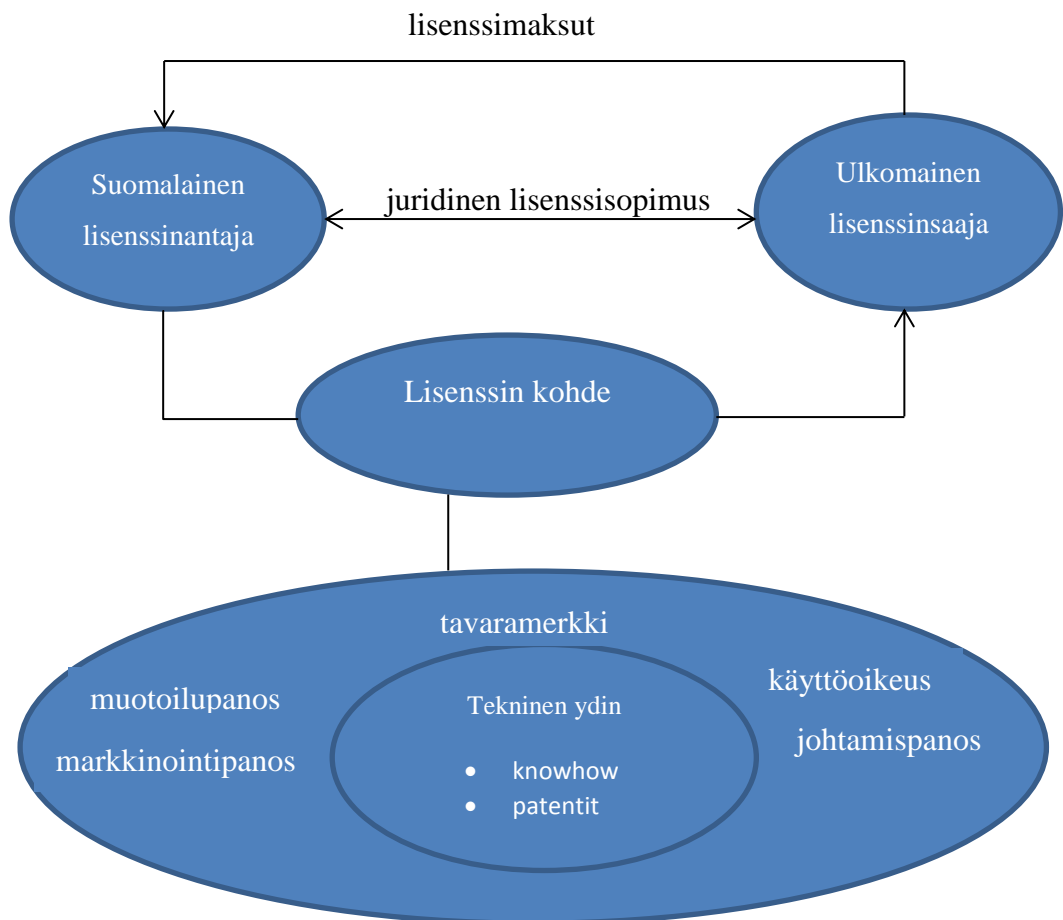


KUVIO 4. Vientioperaatiot (Vahvaselkä 2009, 73, mukaillen)

2.5.2 Lisensointi

Lisensoinnissa viejä myy ulkomaiselle osapuolelle oikeuden käyttää tiettyä tuotetta. Omistajuus ei kuitenkaan muutu, sillä itse oikeutta ei luovuteta vaan annetaan vain käyttöluupa. Usein lisensoinnin yhteydessä luovutetaan myös niin sanottua taitotietoa, jossa lisenssin luovuttaja sitoutuu antamaan toiselle osapuolelle kaiken sen tiedon, joka sillä on tietyllä alalla (kuvio 5). Tämä tieto voi olla välttämätöntä tuotteen valmistuksessa ja myynnissä. (Luostarinen & Lawrence 1990, 31-32; Pehkonen 2000, 57.)

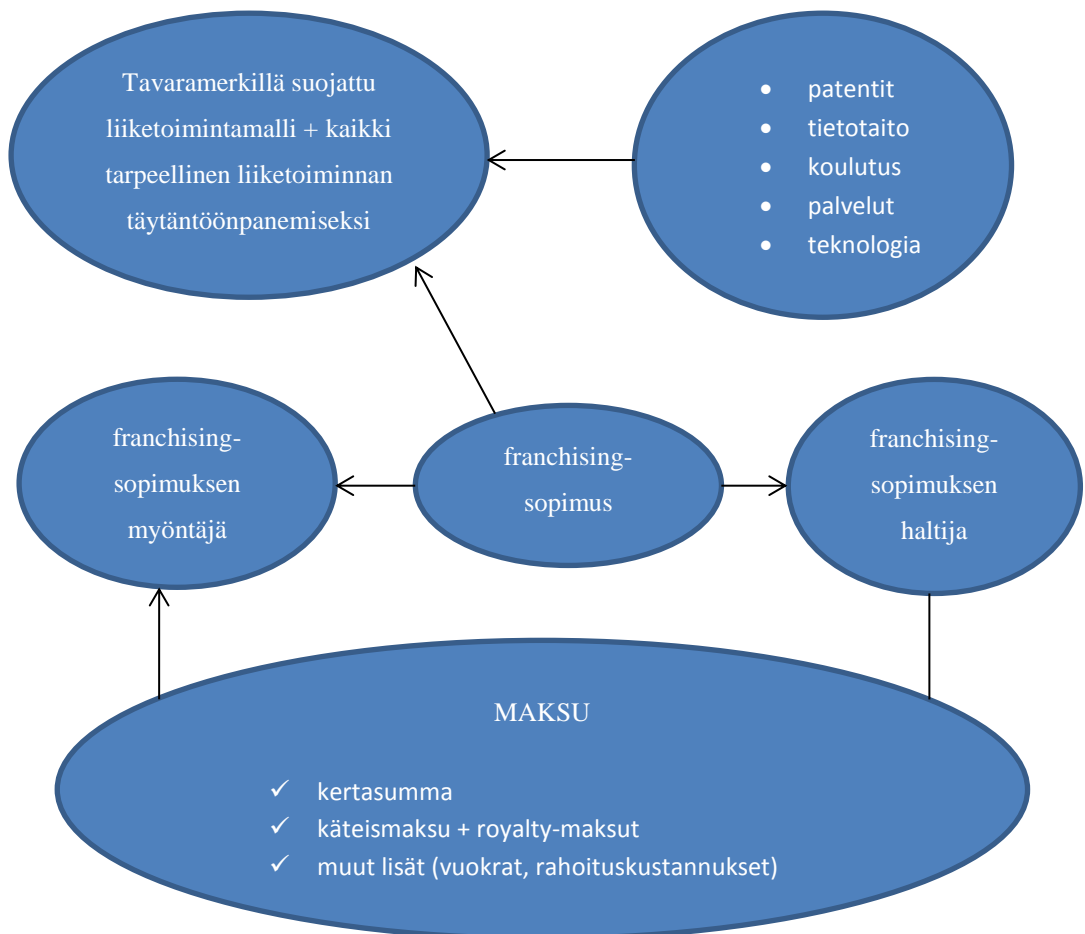
Lisensointi ei yleisesti ole nähty ensisijaisena kansainvälistymisen operaationa, mutta sitä käytetään usein silloin jos viennissä koetaan vaikeuksia esimerkiksi tullin, jakeluteiden tai rahtikulujen kanssa (Luostarinen & Lawrence 1990, 35). Toinen tapaus, jolloin lisenssisopimukseen päädytään, on kun paljon vievä yritys on jo vakiinnuttanut asemansa markkinoilla ja kokee sen näin ollen tuottoisaksi (Pehkonen 2000, 58).



KUVIO 5. Lisensointi (Vahvaselkä 2009, 75, mukaillen)

2.5.3 Franchising

Franchisingissa (kuvio 6) myydään kokonaisvaltainen ja standardoitu liiketoimintakonsepti (vrt. McDonald's). Valmistaja myy ulkomaiselle ostajalle oikeuden käyttää nimeään tai tavaramerkkiään sekä valmistus- ja markkinointitaitojaan. Ero lisensointiin on, että liikekumppanit ovat tiiviimmässä yhteistyössä. Erityisesti palvelualojen yritykset suosivat franchisingia, sillä se ”tarjoaa mahdollisuuden nopeaan kansainvälistymiseen pienin panoksin” (Vahvaselkä 2009, 76). Yritysten keskeisimmiksi hyödyiksi nousevatkin volyymietujen kautta alenevat hankintahinnat sekä yhteisen imagon laatu- ja tunnettavuusnäkökulmat. Etenkin imagoa ajateltaessa tulee pohtia kriittisesti mitä yrityksiä halutaan mukaan franchisingiin, jotta onnistumisen edellytykset olisivat mahdollisimman suuret. Yritysten osaaminen ja resurssit tulisi olla erilaiset, jotta ne voisivat täydentää toisiaan, mutta kuitenkin sellaiset, että ne ovat hyvin yhteen sovitettavissa. (Pirnes & Kukkola 2002, 221-222.)



KUVIO 6. Franchising (Vahvaselkä 2009, 76, mukailten)

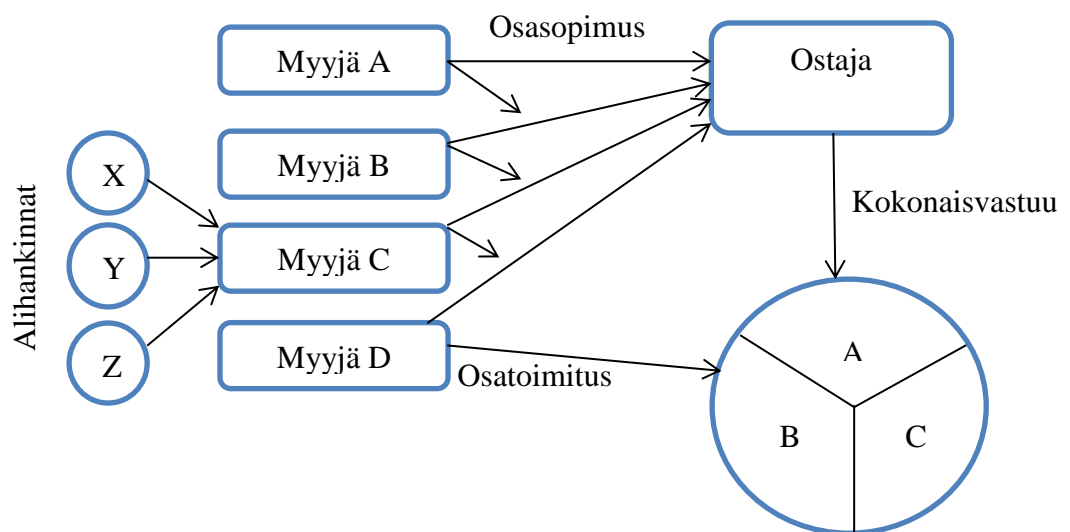
2.5.4 Projektivienti

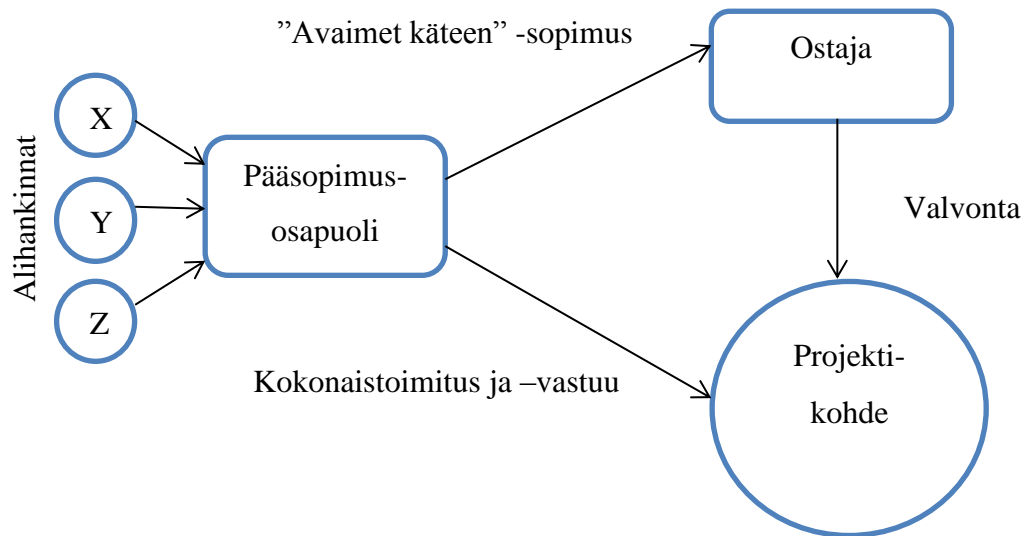
Projektivienti on ulkomailla suoritettavaa, useista eri osatehtävistä koostuvaa, määräpaikkaan sidottua yhteistyökokonaisuutta. Projektivientiä käytetään yleisimmin rakennustoiminnassa ja tuotantoteknisessä teollisuudessa. Tunnusomaista projektiviennille ovat tavoitteellisuus, kertaluonteisuus, rajoittuneisuus ja resurssiperusteisuus. Lisäksi projektiviennille tyypillistä on kotimaisten ja ulkomaisten yritysten voimavarojen yhdistäminen. Tämä luo etua eri alojen yritysten asiantuntemuksen saantiin. Projektivienti voi olla osaprojektivientiä tai kokonaisprojektivientiä (kuvio 7).

Osaprojektiviennissä yritys myy jonkin suuremman kokonaisuuden osan ja vastaa sen asentamisesta, pystyttämisestä tai rakentamisesta ulkomailla omien tuotteidensa ja palvelustensa osalta. Osaprojektivienti suuntautuu lähinnä kehittyneisiin maihin.

Kokonaisprojektiviennissä yritys puolestaan myy koko projektin tai sen itsenäisen osakokonaisuuden ja vastaa tämän suunnittelusta, toimittamisesta sekä toteutuksesta kohdemaassa. Kokonaisprojektivientiä tapahtuu enemmän vähemmän kehittyneisiin maihin.

(Pehkonen 2000, 59-60; Karhu 2002, 139-142.)





KUVIO 7. Projektivienti: osa- ja kokonaisprojektivienti (Karhu 2002, 142, mukaillen)

2.5.5 Yhteisyritys (joint venture)

Yhteisyritys on kahden tai useamman omistajan omistama yritys. Yhteisyrityksen hyötyinä ovat pääoman säästyminen ja riskien jakautuminen, sillä useampi yritys on vastuussa yhdestä yhteisestä yrityksestä ja takaamassa sen toimintaa ja menestystä. Kansallinen kuva paranee, sillä yhtiö on usein sijoitettuna päämarkkina-alueelle ja näin ollen paikalliset asiakkaat saavat pysyvyyden tunteen ja enemmän luottamusta yritykseen. Yritys itse saa parempaa paikallista tuntemusta ja kokemusta markkinoista. Lisäksi usean maan laki sallii tällaisen yhteisyritysmuodon helpommin kuin esimerkiksi tytäryhtiön perustamisen maahan.

Haittapuolina voidaan nähdä voiton pienuus, sillä voitto jaetaan kaikkien omistajien kesken. Lisäksi paikallisella yhtiöllä ja emoyhtiöllä voi olla erilaiset tavoitteet. Tämä voi johtaa kiistoihin yrityksen sisällä. Henkilöstöpolitiikkaan tuleekin keskittää huomiota, jotta kaikilla olisi mahdollisimman selkeä visio siitä, mitä yritys tekee ja tavoittelee. Ulkomaille yhtiötä perustettaessa on lisäksi aina huomioitava poliittiset maariskit.

(Luostarinen & Welch 1990, 158-161.)

2.5.6 Tytäryhtiö

Tytäryhtiö on kohdemarkkinoilla toimiva pysyvä yrityspiste, jonka emoyhtiö kotimaassa kuitenkin omistaa. Palvelualueille on tyypillisempää, melkein välttämätöntä, perustaa ulkomainen toimintayksikkö, sillä ulkomaisia asiakkaita on erittäin hankalaa palvella ainoastaan kotimaasta käsin.

Tytäryhtiön perustaminen vaatii huomattavia myyntimääriä ulkomailla, mutta se myös vakiinnuttaa yrityksen asemaa vientimaassa. Oma henkilökunta, jolla tulee olla paikallista tuntemusta ja tietämystä sekä kielitaitoa toimia kohdemaassa, hoitaa tuotteiden markkinoinnin ja myynnin paikan päällä. Etuna tässä on myyjien tuotetuntemus, joka mahdollistaa oikein kohdennetun markkinoinnin ja asiantuntevan myynnin. Paikan päällä toimiminen mahdollistaa suoran ja jopa henkilökohtaisen yhteyden toimittajiin ja asiakkaisiin. Näin ollen markkinoilta saadaan ajantasaista ja tuoretta tietoa ja pystytään olemaan aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiin ja muihin viennin kannalta tärkeisiin kontakteihin. Tytäryhtiö kohdemaassa mahdollistaa myös luotettavamman ja ajallaan olevan toimituksen, koska välimatka on lyhyempi ja välikäsiä on vähemmän. (Luostarinen & Welch 1990, 167-168; Karhu 2002, 263.)

3 CASE-YRITYSTEN TEEMAHAASTATTELUT

3.1 Case: X

3.1.1 Taustatiedot

Yritys X on kansainvälisesti toimiva ruostumattomien teräsrakenneputkien sekä niiden jatkojalosteiden valmistaja. Yritys X perustettiin vuonna 1972 valmistamaan pesupöytiä keittiöihin. Suurkeittiöt kuitenkin vaativat altaille tukirakenteen ja näin ollen putkituotanto tätä varten käynnistettiin kaksi vuotta myöhemmin, vuonna 1974. Yritys toimii 40 vuoden kokemuksella ja on vuosien varrella kehittänyt kansainvälisen jakeluverkoston 45 maahan ja jokaiseen maanosaan. Tänä päivänä viennin osuus onkin jo yli 90 %. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Suomessa ja myyntikonttorit Yhdysvalloissa, Hollannissa ja Intiassa. (Nummi 2012.)

3.1.2 Kansainvälistymisprosessi

Vienti ulkomaille aloitettiin jo 1976 ja ensimmäisiä vientimaita olivat Ruotsi ja Saksa. Vauhdittajina viennille toimivat kotimarkkinoiden pienuus sekä investointien kapasiteetti. Kotimaan markkinoilla ei siis ollut tarpeeksi kysyntää yrityksen tuotteille tai ei ainakaan riittävästi siihen nähden mitä kyettiin valmistamaan. Tuotelinjojen ja investointien kasvu siis ohjasivat uusien ja laajempien markkinoiden etsimiseen. Ruotsi ja Saksa päädyttiin valitsemaan niiden läheisyyden vuoksi, tiedettiin, että kyseisillä markkinoilla olisi kysyntää yrityksen valmistamille tuotteille ja näihin maihin henkilöstöllä oli myös kielitaitoa, joka oli suureksi eduksi. Jo aiemmin kyseisillä markkinoilla olleilta kollegoilta sai lisäksi vinkkejä ja pystyi jakamaan kokemuksia näillä alueilla toimimisesta.

Teknisten ja kaupallisten sihteerien toimistojen avulla lähdettiin aluksi kartoittamaan markkina-aluetta ja markkinoimaan yritystä paikan päälle. Toimitusjohtaja korostaa haastattelussaan markkina-analyysin tärkeyttä vientiä aloittavalle yritykselle. Sen avulla näkee muun muassa yrityksen mahdollisuudet

kyseisillä valituilla markkinoilla sekä asiat, joissa on vielä parantamisen varaa. Lisäksi verkostoitumisen toimitusjohtaja kokee tärkeänä, koska sen kautta yritys pystyy saamaan uutta tietoa ja jakamaan kokemuksiaan muiden yritysten kanssa.

80-luvulla yrityksellä oli vientiä jo noin kymmeneen Euroopan maahan. Tämä johti myyntiyhtiön perustamiseen Hollantiin sekä myös valmistuksen osittaisen siirtämisen sinne. Tärkeätä tässä oli saada tuotantoa ja myyntiä EU:n sisämarkkinoille, sillä tuolloin oli vielä epävarmaa Suomen liittyminen EU:hun. Valmistus Hollannissa kuitenkin lopetettiin 2000-luvulla ja nykyään kaikki valmistus tapahtuu Suomessa.

Tärkeimmät etapit kansainvälistymisen polulla ovat olleet myyntiyhtiöiden perustaminen ulkomaille sekä laajentuminen USA:n sekä Aasian markkinoille 90-luvulla. Vienti Aasian markkinoille on kuitenkin suhteellisen vähäistä, sillä siellä on jo itsessään melko paljon omaa tuotantoa sekä halpaa työvoimaa, joka puolestaan mahdollistaa halvemmat hinnat. Lisäksi tuonnin määrä Aasiasta muualle maailmaan kasvaa jatkuvasti. Oikeastaan vain erikoistuotteilla on vielä kysyntää ja vientimahdollisuuksia kyseisille markkinoille. Tänä päivänä suurimmat ja tärkeimmät vientimaat yrityksellä ovat Saksa ja USA. (Yritys X:n toimitusjohtaja 2012.)

3.1.3 Hyödyt ja haitat

Mitä hyötyjä ja haasteita kansainvälistymisellä on yritykselle ollut? Hyötyjä löytyi selkeästi enemmän kun vain on halua ja uskallusta lähteä kotimaan rajojen ulkopuolelle. Laajemmat markkinat ovat tietenkin yksi suuri syy laajentua ulkomaille. Kotimaan markkinat ovat usein melko suppeat ja kansainväliset markkinat puolestaan tarjoavat enemmän jakeluverkostoja ja jälleenmyyjiä saattaa oma tuote tunnetuksi maailmalla. Lisäksi tuotteen brändiarvo kasvaa, kun se tulee tunnetuksi kansainvälisesti. Toimitusjohtaja mainitsee kuitenkin, että suomalaisilla yrityksillä on usein jo aika hyvät lähtökohdat siirtyä kansainvälisille markkinoille, sillä Suomi-mielikuva on hyvin positiivinen maailmalla. Nähdään, että Suomessa valmistetut tuotteet ovat korkealuokkaisia ja suomalaisiin luotetaan. Yrityksen lähtiessä kansainvälisille markkinoille myös itse koko

organisaatio kansainvälistyy. Henkilöstön tietotaito karttuu, samoin kokemus ja kielitaito. Nämä kaikki ovat oleellisia asioita osana yrityksen menestymistä.

Haasteita puolestaan ovat olleet alussa vieras valuutta ja kaikki siihen huomioitavat seikat, tullimääräykset ja kuljetusmatkat. Tulevaisuudessa yritys pyrkiä toki laajentumaan yhä uusille markkinoille, mutta ennen kaikkea laajentamaan jo olemassa olevaa tuotevalikoimaa ja innovoimaan uusia tuotteita nykyisille asiakkaille. Toimitusjohtajan mukaan on erityisen tärkeää toimia asiakaslähtöisesti ja pyrkiä tarjoamaan juuri heille räätälöityjä tuotteita heidän tarpeidensa mukaan.

(Yritys X:n toimitusjohtaja 2012.)

3.1.4 Suositeltava strategia

Yhtä yksittäistä suositeltavaa strategiaa vientiä aloittaville yrityksille toimitusjohtaja ei osannut sanoa, vaan painotti, että jokainen yritys on erilainen ja sen vuoksi myös yrityksessä käytettävä strategia on yrityskohtainen. Markkina-analyysin teko kuitenkin on erittäin tärkeää, jotta oppii tuntemaan kohdemarkkinat ja näkemään missä on itsellä vielä parantamisen varaa.

(Yritys X:n toimitusjohtaja 2012.)

3.2 Case: Y

3.2.1 Taustatiedot

Yritys Y on insinööritoimisto, joka on erikoistunut vaativien projektien sähköistyksen suunnitteluun. Yritys tarjoaa suunnittelu ja konsulttipalveluita niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Yritys on perustettu vuonna 1984 ja aloittanut toimintansa yhden miehen voimin. Sen jälkeen yritys on kasvanut henkilö henkilöltä tekemisen ja projektien kautta ja tällä hetkellä Suomen yrityksen henkilöstömäärä on 43. Alun perin toimialan kuvaus oli sähkötekkinen suunnittelu, mutta yrityksen koon kasvaessa on erikoistuttu enemmän rakennusten sähkösuunnitteluun ja otettu yhä enemmän erikoisempia tiloja sekä julkisia kohteita mukaan. (Yritys Y:n toimitusjohtaja 2012.)

3.2.2 Kansainvälistymisprosessi

Yrityksen kansainvälistyminen on käynnistynyt jo heti 1980-luvun puolessa välissä, jolloin yrityksellä oli projektivientiä silloisen Neuvostoliiton alueelle sekä Baltiaan ja Kiinaan. Varsinainen työ kuitenkin tehtiin Suomessa. Vuonna 2001 Y päätti etabloitua eli perustaa tytäryhtiön Moskovaan, Venäjälle. Syynä tähän olivat pitkälti Y:n suurimpien asiakkaiden etabloituminen Venäjälle, yrityksen päämarkkina-alueelle, joka kannusti yritys Y:tä myös lähtemään sinne. Toinen asia oli, että projektivienti Suomesta näytti tulevan vähenemään radikaalisti. Lisäksi rakentaminen on aina paikallista, joten tytäryhtiön perustaminen tälle päämarkkina-alueelle oli hyvinkin luonnollista. Tällä hetkellä Moskovan toimipisteessä työskentelee 14 henkilöä ja kesällä 2012 avatussa Pietarin toimipisteessä kolme.

Venäjän markkinat vetivät yritystä puoleensa myös sen kehittyvien markkinoiden ja suuren potentiaalin johdosta. Kyseisillä markkinoilla näyttää myös tulevaisuudessa olevan töitä ja kysyntää vaikkakin markkinat siellä ovat epävakaammat ja poliittinen riski suurempi. Venäjällä on kuitenkin paljon länsimaista kiinnostusta ja lisäksi yrityksen pääasiakkaat ovat länsimaisia investoijia, jotka luottavat ja haluavat ennemmin länsimaista tarjontaa ja palvelua. Lisäksi kulttuurierot ovat loppujen lopuksi melko suuret, joten länsimainen yhtiö luo omalla tavallaan myös turvallisuuden tunnetta näille investoijille kyseisellä alueella.

Moskovaan laajentuminen oli luontainen valinta, sillä yrityksellä oli jo aiempaa kokemusta ja osaamista alueelta ja Moskova oli myös suurin ja potentiaalisin paikka Venäjän markkinoilla. Maantieteellinen läheisyys auttoi myös valinnassa. Lisäksi yrityksellä oli siellä jo valmiiksi kontakteja ja verkostoa, joka helpotti sinne lähtöä. Yritys sai myös nykyiseltä ELY-keskukselta kansainvälistymistukea etabloituessaan vuonna 2001 Venäjälle. Tämä auttoi alkuvaiheen kulujen kanssa.

Vuosien varrella yrityksen suurimmat asiakkaat kuitenkin poistuivat Venäjän markkinoilta ja yrityksen piti keksiä jotain korvaavaa ja saada muutama isompi paikallinen hanke, jolla toiminnan sai jatkumaan. Periksiantamattomuudella yritys kuitenkin suuntasi eteenpäin ja on saanut vahvan jalansijan markkinoilla. Koska

yritys on palvelujen tarjoaja, on sen toiminta ja menestys hyvin paljon kiinni ihmisistä.

(Yritys Y:n toimitusjohtaja 2012.)

3.2.3 Hyödyt ja haitat

Kansainvälistymisen hyötyinä yrityksen toimitusjohtaja näkee markkinoiden kasvun ja uusien mahdollisuuksien saannin. Lisäksi toimiminen vientimarkkinoilla luo terveen näkökulman ajatella omaa toimintaansa kotimaan markkinoilla ja se kehittää omaa tekemistä ja tekemisen ajattelua.

Haittapuolia ainakin alussa olivat markkinoiden epävakaus ja poliittinen riski oli suurempi. Valuutta ei myöskään ole yhtenäinen ja se luo omat haasteensa ja on altis valuuttamuutoksien heilahteluille.

(Yritys Y:n toimitusjohtaja 2012.)

3.2.4 Suositeltava strategia

Yhtä yksittäistä strategiaa toimitusjohtaja ei osannut sanoa, vaan painotti jokaisen yrityksen olevan yksilöllinen ja näin ollen tekemään myös omat ratkaisunsa sen mukaan mikä heille parhaiten sopii. Ensin kuitenkin kannattaa hankkia taustatietoa ja tehdä tutkimusta muun muassa kohdemaasta ja omista resursseista.

(Yritys Y:n toimitusjohtaja 2012.)

3.3 Case: Z

3.3.1 Taustatiedot

Yritys Z on vuonna 2006 Suomeen perustettu yritys, joka käyttää uuden teknologian joustavia kennoja kannettavissa aurinkolatureissa. Yritys on niin sanottu born global -yritys, sillä heti perustamisen ja ensimmäisten tuotteiden valmistuttua yritys lähti kansainvälisille markkinoille. Syynä tähän olivat lähes olemattomat kotimarkkinat. Suomessa talvi on pitkä ja muutenkin pieni markkinapotentiaali ongelmana. (Yritys Z:n toimitusjohtaja 2012.)

3.3.2 Kansainvälistymisprosessi

Ensimmäiset niin sanotut kenttätestit tuotteille olivat vuoden 2007 alussa Namibiassa ja ensimmäinen maksava asiakas Japanissa. Vuoden 2009 alussa Z oli siirtänyt kaiken tuotantonsa Kiinaan alihankkijalle kustannussyistä. Tällä hetkellä tuotantokustannusten nousu Kiinassa on kuitenkin saanut yrityksen siirtämään tuotantonsa takasin Eurooppaan.

Vuoden 2010 alussa yrityksellä oli 30 vientimaata ja neljäkymmentä asiakasta. Nyt näin parin vuoden jälkeen yrityksellä on yhteensä 40 vientimaata ja 50 jakelijaa ympäri maapalloa.

Lähteminen kyseisille markkinoille, kuten Etelä-Afrikkaan ja Aasiaan oli helppoa, koska yrityksen omistajilla ja työntekijöillä oli jo aiempaa verkostoitumista ja tietoa kyseisiltä alueilta.

Yrityksen henkilöstömäärä on viisi henkilöä. Organisaatio koostuu talousjohtajasta, kaksi henkilöä vastaa myynnistä ja kaksi henkilöä tuotekehityksestä. Yrityksellä on vahva mobiilistausta ja tämän vuoksi tuotekehitys, elektroniikkasuunnittelu, ohjelmistojen luonti sekä teollinen muotoilu tapahtuu Suomessa oman talon sisällä. Mekaniikkasuunnittelu ja valmistustoiminta sen sijaan ovat ulkoistettu.

Kansainvälistyminen on kehittynyt siten, että alussa pyrittiin rakentamaan kanavapeittoa ja nyt siitä on siirrytty suurasiakashankintaan. Yritys keskittyy siis enemmän suurasiakkaisiinsa, jotka ovat globaaleja operaattoreja ja joilla on miljardeja asiakkaita yli 150 maassa. Tähän suurasiakashankintaan keskittyminen mahdollistaa yritykselle entistä pidempien tuotantosarjojen toteuttamisen sekä saamaan liikevaihdoltaan entistä mittavampia asiakkuuksia.

Tulevaisuudessa yritys pyrkii laajentumaan uusille markkina-alueille, kuten esimerkiksi Keski-Afrikkaan ja Etelä-Amerikkaan. Lisäksi yritys pyrkii hakemaan jo olemassa olevilta markkinoilta yhä laadukkaampia yhteistyökumppaneita, ei ainoastaan liikevaihdon puolesta, vaan erityisesti kyvyn markkinoida ja päästä lähelle loppuasiakasta.

(Yritys Z:n toimitusjohtaja 2012.)

3.3.3 Hyödyt ja haitat

Kansainvälistyminen on siis ollut elinehto yritykselle kotimaisten markkinoiden pienuudesta johtuen. Lisäksi toimitusjohtaja sanoo, että heidän ollessa hyvin vientivetoinen yritys, on yrityksen ollut helppo löytää yhteistyökumppaneita ja päästä tekemään yhteistyötä samanlaisten pk-sektorin yritysten kanssa tavalla tai toisella. Hän painottaa erityisesti verkostoitumisen tärkeyttä, koska se helpottaa aina omaa toimintaa ja luo uusia mahdollisuuksia.

Vientimarkkinoille lähtö on hidasta ja kallista, mutta suurempia ongelmia yritys ei ole kohdannut, sillä henkilöstöllä oli jo alusta alkaen hyvin vahva vientikokemus, joka helpotti kansainvälisille markkinoille lähtöä. Toki Afrikassa toimiminen tuo mukanaan omia haasteita toisella tavalla kuin esimerkiksi Euroopassa, sillä etäisyydet ovat pitkät ja se luo jo logistisia haasteita. Lisäksi kulttuurierot ovat aika suuret.

(Yritys Z:n toimitusjohtaja 2012.)

3.3.4 Suositeltava strategia

Z otti yrityksen perustamisvaiheessa henkilökohtaisia perustamislainoja sekä Tekesin tuotekehityslainaa auttamaan alun kuluissa. Tukien saaminen on aina tärkeää yrityksen perustamisvaiheessa. Toimitusjohtaja myös painottaa, että itse paikan päällä tehty markkinakartoitus on enemmän kuin suotavaa, jotta näkee millaiset ne kohdemarkkinat todellisuudessa ovat. Tärkeää etenkin pk-yrityksille on päästä verkostoitumaan mahdollisimman nopeasti kohdemarkkinoilla, koska se auttaa aina eteenpäin ja helpottaa toimimista kyseisillä markkinoilla kun on tukea muilta vastaavilta yrityksiltä. (Yritys Z:n toimitusjohtaja 2012.)

4 TULOKSET

4.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa, miten pk-yritykset päätyvät kansainvälisille markkinoille ja minkälaisia kansainvälistymisstrategioita ja -malleja he toiminnassaan käyttävät ja ovat käyttäneet. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä kuvailtiin ensin erilaisia kansainvälistymisstrategioita, -malleja ja -operaatiomuotoja, joita yritykset voivat hyödyntää kaikessa toiminnassaan ja kansainvälisille markkinoille lähtiessään. Työn tekijä on poiminut ja esittänyt keskeisimmät kansainvälistymisessä käytettävät strategiat, mallit ja operaatiomuodot. Kansainvälistymisstrategioissa keskityttiin vain asiakas-, tuote- ja palvelu-, markkinointi- ja myynti- sekä hinnoittelustrategiaan. Ulkopuolelle jäivät siis esimerkiksi henkilöstö-, jakelu- ja viestintästrategia. Kansainvälistymismalleista on esitetty kolme pääsääntöisesti käytettyä mallia: prosessi- ja vaihemalli, verkosto- ja resurssimalli sekä born global -malli. Myös operaatiomuodoista on poimittu ne yleisimmin käytetyt.

Tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena temahaastattelun avulla, jossa tekijä haastatteli kolmea eri alan pk-yritystä heidän käyttämistään kansainvälistymisstrategioista ja -tavoista. Haastatteluaineistoa analysoitiin teoreettisen viitekehysten avulla. Tutkimus antaa tukea teorian tiedolle sekä käytännön esimerkkejä tavoista, joilla yritykset voivat kansainvälistyä.

4.2 Yhteenveto case-tutkimuksen tuloksista

Haastateltaviksi yrityksiksi valittiin kolme eri alan yritystä, jotta esille saataisiin erilaisia tapoja, malleja ja näkökulmia kansainvälistymisestä ja pystyttäisiin vertailemaan niitä. Yritykset toimivat teollisuuden, teknologian ja insinöörisuunnittelun aloilla. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut luoda niinkään uutta tietoa, vaan antaa tukea teorian tiedolle sekä käytännön esimerkkejä muiden yritysten hyödynnettäväksi.

Tuloksista kävi ilmi, että yksi yrityksistä oli kansainvälistynyt perinteisesti vaiheittaisen kansainvälistymismallin mukaan, toisen yrityksen

kansainvälistyminen mukaili sekä vaihemallia että verkostomallia ja kolmas yritys on born global -yritys, joka on heti perustamisesta lähtien toiminut kansainvälisesti. Taulukossa 4 esitetään tutkimustulokset pääteemoittain.

TAULUKKO 4. Yhteenveto tutkimustuloksista pääteemoittain

	X	Y	Z
Perustiedot	<ul style="list-style-type: none"> perustettu 1972 terästeollisuus henkilöstö 130 (2012) liikevaihto 100 milj. euroa (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> perustettu 1984 insinööritoimisto henkilöstö 43 (2012) liikevaihto 3,5 milj. euroa (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> perustettu 2006 teknologiayritys henkilöstö 5 (2012) liikevaihto 377 000 euroa (2011)
Kansainvälistymisen syyt	<ul style="list-style-type: none"> kotimarkkinoiden pieniä investointien kapasiteetti 	<ul style="list-style-type: none"> kotimarkkinoiden pieniä ulkomainen kysyntä projektiviennin väheneminen Suomesta 	<ul style="list-style-type: none"> olemattomat kotimarkkinat vahva aiempi mobiilitausta ja kokemus
Kansainvälistymisen kehitys	<ul style="list-style-type: none"> viennin aloittaminen 4 vuotta perustamisen jälkeen ensimmäiset vientimaat Ruotsi ja Saksa nykyään vientiä 45 maahan jokaisessa maanosassa tänä päivänä viennin osuus yli 90 % 	<ul style="list-style-type: none"> projektiviennin aloittaminen heti 80-luvun puolivälissä etabloituminen Moskovaan 2001 tytäryhtiö Pietariin 2012 	<ul style="list-style-type: none"> heti perustamisesta lähtien kansainvälisille markkinoille 2010 alussa 30 vientimaata 40 vientimaata 2012
Kansainvälistymisen hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> laajemmat markkinat brändiarvon nousu tietotaito kokemus kielitaito 	<ul style="list-style-type: none"> markkinoiden kasvu oman tekemisen kehittäminen kokemus uudet mahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> elinehto verkostoituminen laajemmat markkinat
Kansainvälistymisen haitat	<ul style="list-style-type: none"> vieras valuutta kuljetusmatkat 	<ul style="list-style-type: none"> markkinoiden epävakaus poliittinen riski valuuttamuutokset 	<ul style="list-style-type: none"> pitkät etäisyydet, logistisesti haastavaa kulttuurierot
Menestystekijät	<ul style="list-style-type: none"> myyntiyhtiöiden perustaminen laajentuminen USA:han ja Aasiaan verkostot 	<ul style="list-style-type: none"> tytäryhtiön perustaminen sisu 	<ul style="list-style-type: none"> vahva vientikokemus verkostot aiempaa kokemusta ja tietotaitoa
Kohde- markkina- valinta	<ul style="list-style-type: none"> maantieteellisesti läheinen sijainti kielitaito kysyntä verkostot 	<ul style="list-style-type: none"> asiakkaat ko. markkinoilla kehittyvät markkinat ja potentiaali kielitaito maantieteellinen läheisyys aiempi kokemus ja osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> kysyntä kustannustehokkuus aiempi kokemus ko. markkinoilta
Operaatio- muodon valinta	<ul style="list-style-type: none"> aluksi suoraa vientiä kokemuksen kartuttua oma tuotantolaitos 	<ul style="list-style-type: none"> aluksi projektivienti tytäryhtiön perustaminen asiakkaiden etabloitumisen seurauksena 	<ul style="list-style-type: none"> tuotantolaitos Kiinaan kustannussyistä 2009 kustannusten nousua tuotanto takaisin Suomeen pari vuotta myöhemmin nykyään suora vienti

Yritys X on teollisuuden alan yritys, joka on käyttänyt vaiheittaista kansainvälistymismallia ulkomaisille markkinoille lähtiessä. Vaihemalli korostaa yritysten kansainvälistymistä ensin psyykkisesti lähellä oleville markkinoille ja kokemuksen ja tiedon karttuessa siirtymistä kaukaisemmille alueille. X toimi juurikin näin aloittaessaan vientitoimintansa ensin Ruotsiin ja Saksaan, jotka valittiin niiden läheisyyden ja aiemman kokemuksen vuoksi. Kokemuksen karttuessa, noin 15 vuotta viennin aloittamisesta ja useiden markkina-analyyysien teon jälkeen, yritys päätti laajentua USA:han ja Aasiaan. Yritys Y:n kansainvälistymisessä on nähtävissä vaiheittaisen ja verkostomallin yhdistelmää. X:n tavoin yritys Y kansainvälistyi ensin psyykkisesti lähellä oleville markkinoille, mutta X:stä poiketen yritys joutui siirtämään toimintaansa ulkomaille verkostojensa mukana. Yritys Z puolestaan luokitellaan born global -yritykseksi, koska sen kansainvälistyminen käynnistyi heti yrityksen perustamisesta.

Haastatteluista saatujen tietojen mukaan suurin yksittäinen syy kaikkien case-yritysten kansainvälistymiselle on ollut kotimarkkinoiden pienuus. Muita yhtenäisiä syitä ovat olleet ulkomainen kysyntä ja markkinoiden kasvattaminen. Tämä tieto vastaa Sutisen (1996, 12-18) ja Äijön (2001, 11) väitteitä. Lisäksi jokaisella haastatelluista yrityksistä on ollut joko uniikki tuote tai korkea osaamisen taso, joka on edesauttanut valituilla markkinoilla menestymistä. Tämä puolestaan vahvistaa Äijön (2001, 16) väitettä siitä, että vahva kilpailukyky ja erikoistuminen ovat edellytys pk-yritysten kansainväliselle menestykselle.

Yritykset eroavat kansainvälistymisessään siinä, että X ja Z ovat kansainvälistyneet lähinnä tuotteillaan kun taas Y palvelukonseptillaan. X ja Z kuitenkin eroavat siinä, että X on aloittanut epäsuoralla viennillä toimittuaan jonkin aikaa ensin kotimaan markkinoilla, kun taas Z:n tuotteet eivät alun perinkään ole soveltuneet kotimaan markkinoille vaan pakottaneet yrityksen heti kansainvälisille markkinoille. Kaikki yritykset ovat kuitenkin käyttäneet kansainvälistymisensä alussa jotakin viennin tapaa. X on edennyt epäsuorasta viennistä suoraan ja välittömään vientiin, Y aloitti projektiviennillä, jota se edelleenkin käyttää toiminnassaan ja Z lähti liikkeelle pääsääntöisesti välittömällä viennillä. X on ajan mittaan perustanut myyntikonttoreita ulkomaille, samoin kuin

Y. Syyt ovat olleet lähinnä kustannuksista ja asiakkaista johtuvia. Z toimii edelleen viennin kautta.

X ja Y ovat kansainvälistyneet maantieteellisesti lähellä oleville alueille, kuten Ruotsiin, Venäjälle ja Saksaan. Vaihemallit tukevat tätä tulosta. Z puolestaan on heti lähtenyt Aasiaan ja Etelä-Afrikkaan. Tätä tulosta taas puoltaa Vahvaselän (2009, 33-35) väite, ettei psyykkisellä välimatkalla juurikaan ole merkitystä born global -yrityksille kohdemarkkina-alueen valinnassa.

Jokaisella haastatelluista yrityksistä suurin syy kansainvälistymiselle on ollut kotimarkkinoiden pienuus. Tästä syystä positiivisena hyötynä kansainvälistymisessä onkin nähty jokaisen yrityksen kohdalla markkinoiden laajentuminen ja kysynnän kasvaminen. Lisäksi kokemuksen saantia arvostettiin jokaisessa yrityksessä. X:llä vientitoiminta on keino hankkia lisätienestettä ja kasvattaa investointien kapasiteettia. Lisäksi tuotantoa on enemmän mitä kotimarkkinat vetävät. Z:lla puolestaan kansainvälistyminen on ollut elinehto, sillä sen valmistamat tuotteet eivät sovellu Suomen markkinoille. Y:n ollessa palvelualan yritys, on hyvä muistaa, että yritys pystyy toki tekemään suunnittelutyön kotimaasta käsin, mutta projektien toteuttaminen ja rakentaminen on aina paikallista ja näin ollen se vaatii kohdemarkkinoilla toimimista.

Yhteisinä haittapuolina ulkomaisilla markkinoilla toimimiseen nähtiin pitkät välimatkat ja niiden mukana tuomat logistiset haasteet. Vaihemalli puoltaa tässäkin sitä, että ensin kansainvälistytään lähimarkkina-alueille resurssien ja kokemuksen riittämättömyydestä johtuen ja vasta näiden kasvaessa yrityksellä on paremmat mahdollisuudet laajentaa toimintaansa kaukaisemmille markkina-alueille. Y mainitsi yhtenä haasteena myös poliittisen riskin ja talouden epävakauden Venäjän markkinoilla. Z:lla puolestaan kulttuurierot olivat alun haasteena Aasiassa ja Etelä-Afrikassa. Tämä saatu tieto vahvistaa Rootin (1994, 23) näkemystä siitä, että yrityksen tulee ennen kohdemarkkinoille lähtöä perehtyä huolellisesti valitun alueen erityisvaatimuksiin, selvittää kuinka yritys pystyy niihin sopeutumaan ja toimimaan mahdollisimman kilpailukykyisesti sekä teettämällä markkina-analyysi kohdealueesta.

Menestystekijät kansainvälistymisen varrella poikkesivat jonkin verran jokaisen case-yrityksen kohdalla. Yritys X nosti tärkeimmäksi menestystekijäksi ulkomaisen myyntiyksikön perustamisen. Pitkän aikavälin strateginen suunnittelu on auttanut myös paljon. Myyntiyhtiön perustaminen Hollantiin, EU:n sisämarkkina-alueelle, oli tärkeää, koska vielä silloin ei osattu sanoa tuleeko Suomi liittymään Euroopan Unioniin. Yritys Y myös kertoo tytäryhtiön perustamisen olleen tärkeä osa menestystä, mutta vielä enemmän yritys korostaa suomalaista sisua. Yrityksen lähdettyä Venäjän markkinoille verkostojen perässä oli silloin itsestään selvä asia, mutta verkostojen poistuttua muutaman vuoden jälkeen kyseisiltä markkinoilta, yritys päätti kuitenkin jäädä sinne ja siinä kohdin periksiantamattomuus ja jatkuva uusien pienempienkin projektien saaminen auttoi yritystä pysymään pystyssä ja luomaan sille luotettavaa imagoa. Z:n menestystä ovat ohjanneet yrityksen työntekijöiden aiempi vahva vientikokemus ja jo olemassa olevat verkostot sekä vahva osaaminen ja tietotaito, kuin myös riskinotto-kyky ja -halukkuus.

Haastattelujen tuloksista kävi ilmi, ettei yhtä yleispätevää kansainvälistymisen tapaa, -mallia tai strategiaa voida käyttää, vaan jokainen yritys on yksilöllinen ja sen tulee luoda juuri sille itselleen parhaiten soveltuva uniikki strategia, jolla se saa mahdollisimman hyvän ja vahvan kilpailuedun itselleen. Jokainen haastateltu yritys näki kuitenkin markkina-analyysin teon, mielellään itse paikan päällä tehtynä, tärkeänä voimavarana ennen kohdemarkkinoille lähtöä. Lisäksi omien sisäisten resurssien hahmottaminen nähtiin oleellisena, sillä yritykselle tulee olla selvää mitä kaikkea siltä vaaditaan ja missä sen pitää vielä parantaa. Kriittinen arviointi omaan tekemiseen, mutta myös positiivinen ja tulevaisuuteen tähtäävä ajattelu ja tekeminen sekä pitkäjänteisyys ovat tärkeitä kansainvälisessä toiminnassa.

4.3 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että haastateltujen yritysten kansainvälistymisen tiet eivät kulje täysin samassa linjassa. Yhteisenä tekijänä kuitenkin nähtiin kotimarkkinoiden pienuus, joka ajoi yritykset hakemaan uusia markkina-alueita ulkomailta. Vanhin yrityksistä on noudattanut perinteistä

vaihemallia kansainvälistyessä ensin psyykkisesti lähellä oleville markkinoille. Toinen yritys puolestaan on yhdistänyt toiminnassaan vaihe- ja verkostomallia ja sen toimintaa on ohjannut alussa pitkälti sen yhteistyöverkostojen päätökset. Nuorin yrityksistä on heti lähtenyt kaukaisemmille markkinoille ja se nähdäänkin born global -mallia noudattavana yrityksenä. Y on keskittynyt vain muutamille ulkomarkkinoille, mutta sekä X:llä että Z:lla on useita vientimaita useilla eri mantereilla.

Kirjoittajan mielestä nykymaailmassa kansainvälistyminen vaihemallin mukaan ensin psyykkisesti läheisille alueille on toki turvallisempaa ainakin aloittavalle yritykselle, mutta lähimarkkinatkin alkavat usein olla suhteellisen kylläisiä, joten suuremman voiton perässä kannattaa harkita lähtöä vielä kehittymättömille markkina-alueille. Toki riskit tässä ovat suuremmat, mutta kirjoittaja uskaltaa väittää, että ajan myötä ensimmäisten joukossa jalansijan kyseisiltä markkinoilta saanut yritys voi olla vahvassa asemassa kun muut vasta niille pyrkivät. Työn tekijä painottaakin rohkeutta ja riskinottovalmiutta uusia markkinoita valittaessa.

Tuotteita myyvät yritykset toimivat paljolti viennin kautta, mutta palveluja ja osaamista vievä yritys päätyi nopeasti tytäryhtiön perustamiseen. Tämä tieto tukee Äijön (2008, 240-244) ja Sutisen (1996, 124) näkemystä siitä, että tuotteita pystytään myymään viennin kautta, ilman kohdemarkkinoilla oloa, koska tuotteet ovat tuotteita eivätkä muutu tai muokkaudu radikaalisti alkuperäisestä. Palvelut sen sijaan vaativat melko usein paikan päällä oloa tai käyntiä ja niitä voidaan muokata ja räätälöidä asiakkaan toiveiden mukaan. Palveluiden myynti nähdään tapahtuvan usein myyjän ja asiakkaan vuorovaikutustilanteessa. Jokainen haastatelluista yrityksistä on vahvasti orientoitunut kansainvälisyyteen ja kansainväliseen kasvuun sekä uusien markkinoiden saamiseen. Vanhin yritys panostaa kuitenkin enemmän jo olemassa oleviin asiakkaisiin ja pyrkii innovoimaan uusia ja parempia ratkaisuja heille.

Kaikki yritykset harjoittavat strategista suunnittelua, mutta ainoastaan vanhimman yrityksen haastattelussa tämä osa-alue nousi kunnolla esiin. Yritys lähti suunnitellusti kansainvälisille markkinoille, kun taas toisen yrityksen kansainvälistyminen oli enemmän sattumaa ja verkostojen kautta ulkomaisille markkinoille päätymistä. Nuorimman yrityksen elinehtona taas oli

kansainvälistyminen tuotteen kotimaan markkinoille soveltumattomuuden johdosta. Kaikki strategisen suunnittelun osa-alueet kuitenkin nousivat jokaisessa haastattelussa esille, mutta itse strateginen kokonaissuunnittelu tunnuttiin mieltävänä enemmän isojen yritysten tehtävänä. Tämä tieto puoltaakin Hakasen (2004, 15) näkemystä siitä, etteivät pk-yritykset välttämättä tiedosta niin hyvin kaikkia strategisia vaiheita tai sen laadintaa resurssien vähäisyyden vuoksi.

Kokemus kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta on karttunut toiminnan myötä jokaisessa yrityksessä. Periksiantamattomuudella ja vahvalla sitoutumisella ja uskolla omaan toimintaan nähtiin olevan vahva vaikutus menestykseen. Kirjoittaja yhtyy tähän tulokseen oman kansainvälisen työkokemuksensa kautta. Riittävä perehdytys yrityksen toimintaan, oma vahva motivaatio ja usko omaan toimintaan edesauttaa koko yritystä tavoitteiden saavuttamisessa ja tekee siitä lisäksi mielekkäämpää. Tulevaisuudennäkymät kansainvälisillä markkinoilla toimimiseen olivat jokaisessa yrityksessä positiiviset huolimatta tämän hetkisestä globaalista tilanteesta.

Haastattelujen perusteella on mahdoton luoda yleistettävissä olevaa strategiaa tai mallia, mutta voidaan kuitenkin väittää, että erilaistettu tuote, yrityksen kasvuhaluus ja usko omaan toimintaan luovat vahvan pohjan kansainvälistymiselle.

Kirjoittajan mielestä pk-yritysten tulisi katsoa kansainvälistymistä enemmän positiivisten, ei-materiaalisten, asioiden valossa. Toki kotimarkkinoiden pienuus nähdään yhtenä suurimmista syistä lähteä ulkomaisille markkinoille, mutta kirjoittaja väittää, että yritykset rikastuvat enemmän kokemuksesta, jonka kansainvälinen toimintaympäristö tuo tullessaan. Kirjoittaja yhtyy myös Tuomisen & Kuulasmaan (2011, 19) väitteeseen siitä, että maailmasta tulee jatkuvasti globaalimpi ja markkinat lähentyvät huomattavasti toisiaan, jonka vuoksi kokemuksen tuoma varmuus ja luotettavan toiminnan kautta luodut verkostot hyödyttävät yritystä tulevaisuudessa enemmän kuin pelkkä vahva tuote. Strategioissa tulisikin panostaa asiakkaiden lisäksi oman osaamisen kehittämiseen ja verkostojen luomiseen.

4.4 Tutkimuksen arviointi ja tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena ei ollut saada tai luoda yleistettävissä olevaa teoriaa pk-yritysten kansainvälistymisestä, vaan luoda kattava ja syvälinen kokonaiskäsitys yritysten kansainvälistymisstrategioista ja -malleista sekä niihin johtaneista valinnoista ja syistä. Kuten Hirsjärvi ym. (2009, 123) toteavat kvalitatiivisessa tutkimuksessa, etenkin tapaustutkimuksessa, ei voida juurikaan käyttää perinteisiä pätevyyden ja luotettavuuden arviointeja.

Aineiston laadullinen sisällönanalyysi nosti esille hyödyllistä tietoa pk-yritysten kansainvälistymisen kannalta. Case-yritysten haastateltavat henkilöt antoivat merkittävän panoksen tutkimusosuuteen kertomalla avoimesti yrityksensä kansainvälistymisestä. Toki yhden yrityksen edustajan kiire ja siitä johtuva rajallinen aika saattoi haitata kattavamman ja syvämmän tiedon saantia. Lisäksi etenkin aikaisemmin kansainvälistymisen aloittaneella yrityksellä on jo paljonkin kokemusta kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta, joten haastateltu ei välttämättä kokenut oleelliseksi kertoa kaikkia vaiheita, koska ne ovat jo automatisoituneet niin tavanomaisiksi yrityksen toiminnassa. Tämä voi olla yksi heikentävä tekijä tulosten luotettavuuden arvioinnissa. Toisaalta jo pitempään kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys osaa ehkä ottaa uutta aloittavaa yritystä paremmin etäisyyttä aiheeseen ja osaa tarkastella toimintaansa useammasta näkökulmasta.

Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen valittujen yritysten edustajille, jotta heillä oli mahdollisuus perehtyä aiheeseen ja kysymyksiin etukäteen. Haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna, sillä tekijän ulkomailla olo esti yrityksissä paikan päällä käymisen ja haastattelun kasvotusten. Kysymykset pyrittiin laatimaan ja esittämään mahdollisimman samankaltaisesti, mutta jokainen yksilö tulkitsee niitä kuitenkin omasta näkökulmastaan, joten tulkintaerojen mahdollisuus oli olemassa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin heti haastattelun jälkeen, joten asiat olivat vielä hyvin muistissa.

Tekijän mielestä tutkimuksen validiteetissa kuitenkin onnistuttiin eli tutkimus mittaa juurikin kysyttyä asiaa. Tutkimuksen reliabiliteetin ja vertailun saavuttamiseksi tekijä on tarkoituksella valinnut eri aloilta ja eri aikaan

kansainvälisille markkinoille lähteneet case-yritykset. Toki useamman yrityksen haastattelu ja tutkimukseen mukaan ottaminen olisi kasvattanut tulosten luotettavuutta, mutta aikarajan puitteissa se ei ollut mahdollista. Toisaalta yritysten vähäisyys ja eri toimialoilla toimiminen antaakin tutkimukselle haettua laadullista syvyyttä eikä tilastollista yleistämistä. Kaikesta huolimatta työn oletetaan tarjoavan hyödyllisen työkalun kansainvälistymistä harkitseville kuin myös jo kansainvälistymisen aloittaneille pk-yrityksille.

Tutkimuksen tavoitteet katsotaan saavutetuiksi, sillä teoreettinen viitekehys antaa kattavan kuvan pk-yritysten kansainvälistymisprosesseista ja käytetyistä strategioista ja malleista ja haastattelut tukevat näitä malleja ja antavat hyvät tapausesimerkit muille yrityksille. Tutkimusosuudessa saatiin teemahaastattelujen avulla kattavasti esille case-yritysten kansainvälistymisen kehitys ja siinä käytetyt prosessit sekä todettiin, ettei yhtä yleispätevää tapaa kansainvälistyä ole vaan jokainen yritys luo oman uniikin strategiansa kilpailuedun saavuttamiseksi.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda pk-yrityksille tietopaketti erilaisista kansainvälistymisstrategioista ja -malleista, joita he voivat hyödyntää omassa toiminnassaan, joko lähtiessä uusille kansainvälisille markkina-alueille tai tarkastellessaan ja muokatessaan jo olemassa olevia toimintamallejaan. Työn teoreettisena tavoitteena oli selvittää teoreettisen viitekehyksen avulla pk-yritysten kansainvälistymistä ja siinä käytettäviä strategioita, malleja ja prosesseja. Teoreettinen viitekehys pohjautuu pitkälti aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, niin kotimaisiin kuin ulkomaisiinkin lähteisiin, mikä antaa lisäarvoa tutkimukselle. Tutkimusosuuden tavoitteena oli vertailla kolmea eri alan pk-yritystä sekä heidän käyttämiään kansainvälistymisstrategioita ja -malleja. Tekijän mielestä näissä tavoitteissa onnistuttiin.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus loi rungon teemahaastatteluille.

Haastattelukysymysten lähettäminen haastateltaville etukäteen mahdollisti tutkittavien perehtymisen aiheeseen, joka puolestaan edesauttoi haastattelutilanteen onnistumista. Haastateltavina oli yksi teollisuusalan yritys, yksi teknologia-alan yritys sekä yksi palvelualan yritys, joka mahdollisti laajan näkökulman teorian soveltamiseen sekä antoi hyvää vertailukohtaa siitä, miten eri alan yritykset lähtevät kansainvälisille markkinoille.

Teoreettinen viitekehys onnistuttiin luomaan kattavaksi, vaikkakin muutamia strategioita ja operaatiomuotoja jouduttiin jättämään työn ulkopuolelle niiden ollessa vähemmän tärkeitä työn ja tutkimukseen yhdistettävyyden kannalta. Tutkimusosuuteen valitut yritykset antoivat työlle ison merkityksen ja jokaisen edustaessa eri alaa antoi se myös laajan kuvan eri alojen soveltamista strategioista ja malleista sekä mahdollisti eri alojen mielekkään vertailun. Aihe on ajankohtainen ja työ auttaa yrityksiä kansainvälisen toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyö onnistuttiin saamaan ajallaan valmiiksi, vaikka alussa tekijän ulkomailla olo tuntuikin sitä viivästyttävän. Työtä alettiin työstää syyskuussa 2012 teoretiedon etsinnällä ja haastattelut toteutettiin joulukuun alussa 2012. Kirjoittamiseen paneuduttiin syvällisemmin tekijän palattua Suomeen helmikuun alussa 2013. Työ saatiin valmiiksi huhtikuun 2013 alkuun mennessä. Työn

tekeminen vaati pitkäjänteisyyttä ja motivaation jatkuvaa ylläpitämistä. Opinnäytetyön edetessä tekijä kuitenkin oppi suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden tärkeyden sekä kasvatti omaa ammattitaitoaan niin tiedonhaun yhteydessä kuin myös yritysten haastattelujen myötä.

Työn alussa tutkimusongelman ja tiedon rajaaminen tuntuivat haasteelliselta, sillä aihe on suhteellisen laaja ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tiedon hankinta ei ollut haastavaa, mutta se miten tietoa rajaisi ja jäsentäisi, vaati sitäkin enemmän resursseja tekijältä. Aihe muotoutui työn edetessä ja tutkimusosuus vaikutti osaltaan siihen, mitä tietoa tekijä päätti sisällyttää teoriaosuuteen. Työn edetessä tekijän tietotaito kasvoi ja hän pystyi soveltamaan ja syventämään jo aiemmin oppimaansa tietoa, joten tätä opinnäytetyötä voidaan pitää myös jonkinasteisena oppimisprosessina.

Pk-yritysten kansainvälistymistä on tutkittu aikaisemminkin laajasta tietokirjallisuuden ja tutkimusten määrästä päätellen, mutta yritysten strategioihin ja etenkin kansainvälistymisen malleihin ei ole vielä pureuduttu kovin syvällisesti. Tutkimuksen toteuttaminen koettiin aiheelliseksi pk-yritysten ollessa tärkeä voimavara Suomen kansantaloudelle. Lisäksi kilpailu kiristyy jatkuvasti maailmalla ja kotimaan markkinat ovat usein riittämättömät. Tästä syystä usean pk-yrityksen ainoana selviytymiskeinona saattaakin olla kansainvälisille markkinoille lähteminen ja kansainvälinen kasvu. Tämä puolestaan nostaa esille pk-yritysten kansainvälistymisen tukemisen tärkeyden.

Tutkimus tarjoaa työkalun suomalaisille pk-yrityksille suunnitella ja tarkastella vaihtoehtoisia tapoja kansainvälistyä. Tutkimusta voidaan myös hyödyntää opiskelumateriaalina lisäämällä opiskelijoiden tietoutta kansainvälistymisestä ja pk-yrittäjyydestä.

Vaikka pk-yritysten kansainvälistymistä on tutkittu paljon, löytyy silti aina uusia mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tämän työn pohjalta voitaisiin tutkia samoja yrityksiä, etenkin vasta kansainvälisille markkinoille siirtynyttä yritystä, muutaman vuoden jälkeen uudelleen; miten heidän käyttämät strategiat ovat muuttuneet ja kuinka kansainvälistyminen on kehittynyt.

Toinen mielenkiintoinen aihe olisi tarkastella puhtaasti palvelualan yritysten kansainvälistymistä, koska se poikkeaa kuitenkin melko paljon perinteisistä tavaraa vievistä yrityksistä.

Tutkimusta on rajattu jonkin verran mielekkään kokonaisuuden saamiseksi, joten yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia näitä poisjätettyjä strategioita, kuten henkilöstö-, jakelu- ja viestintästrategiaa, ja kuinka ne vaikuttavat kansainvälistymisessä huomioitaviin asioihin.

Tutkimusta voisi myös laajentaa vertailemalla useampia, esimerkiksi reilua kymmentä, pk-yritystä ja sitä kautta saamaan tarkempaa tietoa siitä, olisiko tietyn alan yritysten kansainvälistymisessä nähtävillä jokin yhtenäinen kaava.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Ahokangas, P. 1998. Internationalisation and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMEs. Vaasa: University of Vaasa.

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

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiätyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Looking beyond the obvious: Globalization and new opportunities for growth. Harvard Business Review. 3/2013, 128-129.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Johanson, J. & Mattson, L.G. 1988. Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. Uppsala: Uppsala Universitat.

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

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen: sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa; suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. Helsinki: WSOY

Luostarinen, R. 1994. Internationalisation of Finnish Firms and their Response to Global Challenges. Helsinki: UNU World Institute for Development Economics Research.

Luostarinen, R. & Hellman, H. 1993. The internationalisation processes and strategies of Finnish family firms. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. International Business Operations. Helsinki: Helsinki School of Economics.

- Monir, T. (toim.) 2000. *International Business: theories, policies and practices*. Essex: Pearson Education.
- Pasanen, A. (toim.) 2005. *Kansainvälisen kaupan käsikirja*. Helsinki: Multikustannus.
- Pehkonen, E. 2000. *Vienti- ja tuontitoiminta*. Helsinki: WSOY.
- Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. *Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja*. Helsinki: WSOY.
- Root, F. R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Salo, P. 2013. Osaamisesta kilpailuetua. S-ryhmäläisten ammattilehti Ässä 3/2013, 41.
- Sutinen, M. 1996. *Pk-yrityksen vientimarkkinointi ja ulkomaankauppa*. Kuopio: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.
- Tilastokeskus 2008. *Yritysten kansainvälistyminen 2006*. Helsinki: Multikustannus.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. *Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille*. Helsinki: WSOY.
- Tuominen, S. & Kuulasmaa, R. 2011. *Matkanopas*. Helsinki: Tammi.
- Vahvaselkä, I. 2009. *Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2005. *Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet*. 5.-7. painos. Helsinki: Edita.
- Wall, S. & Rees, B. 2001. *Introduction to International Business*. Essex: Pearson Education.
- Äijö, T. 2001. *Suomalaisyritys kansainvälistyy: strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu*. 4. uusittu painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOY.

Elektroniset lähteet

Opetushallitus. 2012. SWOT-analyysi [viitattu 9.3.2013]. Saatavissa: http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Opetushallitus. 2010. Muutosvoimien kartoitus, esim. PESTE [viitattu 24.2.2013]. Saatavissa: http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ensti/menetelmat/environmental_scanning/muutosvoimien_kartoitus

Suomen Yrittäjät. 2012. Kansainvälistyminen [viitattu 15.10.2012]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/>

Suomen Yrittäjät. 2012. Komissiolta PK-yritysten kansainvälistymisstrategia [viitattu 15.10.2012]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/eu-tietopaketti/eu-uutisarkisto/uutinen/eu-uutiset/komissiolta-pk-yritysten-kansainvalistymisstrategia>

Kansainvälistymisprosessi. Taloussanomat. 2013. [viitattu 22.2.2013]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/kansainv%E4listymisprosessi/>

Haastattelut

Toimitusjohtaja. 2012. Yritys X. Haastattelu 5.12.2012.

Toimitusjohtaja. 2012. Yritys Y. Haastattelu 11.12.2012.

Toimitusjohtaja. 2012. Yritys Z. Haastattelu 11.12.2012.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

- 1) Yrityksen taustatiedot
- 2) Milloin kansainvälistyminen käynnistyi?
- 3) Miksi yritys päätti lähteä/laajentua kansainvälisille markkinoille?
- 4) Miten markkina-alue/alueet valittiin?
- 5) Miten yrityksen kansainvälistyminen on kehittynyt? Muutokset ja niihin johtaneet syyt?
- 6) Kansainvälistymisen hyödyt ja haitat? SWOT
- 7) Verkostoituminen ja tukien saaminen
- 8) Suositeltava strategia?