



**TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

**OPINNÄYTETYÖ**

**KANSAINVÄLISTYMISEN PROBLEMATIIKKA PK-  
YRITYKSISSÄ  
Lähtökohtana Pirkanmaa**

**Harri Ojala**

Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2008  
Työn ohjaaja: Shaidul Kazi

**TAMPERE 2008**




---

<b>Tekijä(t)</b>	Harri Ojala	
<b>Koulutusohjelma(t)</b>	Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön nimi</b>	Kansainvälistymisen problematiikka pk-yrityksissä – Lähtökohtana Pirkanmaa	
<b>Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi</b>	Marraskuu 2008	
<b>Työn ohjaaja</b>	Shaidul Kazi	<b>Sivumäärä: 49</b>

---

### TIIVISTELMÄ

Työ laitettiin alulle kesällä 2008 kun Tampereen kauppakamarin tekemän selvityksen perusteella havaittiin puutteita pk-yritysten kansainvälistymisen systemaattisuudessa ja aktiivisuudessa strategiantyön suhteen. Työn kokoamisen aikana jatkoselvitettiin näiden seikkojen nykytilaa sekä pyrittiin kartoittamaan tavanomaisimpia ongelmatilanteita, joita pirkanmaalainen pk-yritys kohtaa kansainvälistyessään, sekä riskienhallinnallista näkökulmaa. Tarkoituksena ei ole näihin valmiiden vastausten antaminen, vaan enemmänkin problematiikan tunnistamisen helpottaminen.

Kansainvälisen liiketoiminnan kokonaisuus on valtava ja kaikkien ulottuvuuksien hahmottaminen siitä selkeäksi toimintaympäristöksi on lähes mahdotonta. On kuitenkin tarpeellista teroittaa, että oikeilla strategisilla linjauksilla yrityksen oma ruutu on hallittavissa, eikä olosuhteiden antamalla pelinappuloilla tarvitse jatkuvasti operoida.

Työssä on painotettu kentätiedon roolia, joten kokemuksia ja sisältöä on kerätty erityisesti asiantuntija- ja toteuttajapuolen haastatteluista sekä tuoreista ja käytännönläheisistä lähteistä. Tämä nähtiin tarkoituksenmukaisimmaksi tavaksi lisäarvon synnyttämiseksi. Samasta syystä on tehty selkeitä sisällöllisiä rajauksia; työ käsittelee ennen kaikkea niitä asioita, joita yrityksen tulisi huomioida kansainvälistymisprosessia alkuvaiheissa. Tämä sen vuoksi, että juuri tällöin pystytään omilla ratkaisuilla vaikuttamaan eniten.

Lisäksi Pirkanmaata arvioidaan kansainvälistyvän yrityksen kotipaikkana sekä pohditaan yleisesti, vaikuttaako menestymismahdollisuuksiin se, mistä tulee. Tämän tarkastelun tueksi työhön on liitetty kolmen menestyneen pirkanmaalaisyrittäjän pk-yrityksen kansainvälistymis-caset, jotka avaavat erilaisia näkökulmia muutosjohtamiseen ja yritysten kasvustrategioihin.

Kaiken kaikkiaan on toivottavaa, että etenkin pirkanmaalaisille pk-yrityksille työ osoittaisi huomionarvoisia päätelmiä, joiden avulla pystytään ennaltaehkäisemään resurssija syövien tekijöiden muodostumista.




---

<b>Author(s)</b>	Harri Ojala	
<b>Degree Programme(s)</b>	Business Administration	
<b>Title</b>	Problems with Internationalization in SME's – Focus on the Tampere Region	
<b>Month and year</b>	November 2008	
<b>Supervisor</b>	Shaidul Kazi	<b>Pages:</b> 49

---

### **ABSTRACT**

This work was initiated in early summer 2008 when the Tampere Chamber of Commerce carried out a survey, which discovered some shortcomings in the strategic planning of SME's regarding international operations. Because of that, it was considered important to look into the current state of the subject more carefully. Accordingly, this work identifies and defines the most common problems faced by local SME's regarding internalization. The aim of the work is not to provide ready-made answers to these problems, but tries to help the companies to identify solutions for themselves.

International business as a whole is too vast a field for a single company to grasp everything involved. However, it is vital to remember that by correct strategic choices a company is able to control its ongoing operations and adapt to differing situations.

This work relies on knowledge and experiences from the field of internalization. That's why a majority of the sources it uses consist of interviews with experts and executives who operate with the matters in question on a daily basis. In addition, most of the literature sources were chosen according to the same criteria. This approach seemed most likely to achieve the maximum added value. It is important to see that the focus is on the early phase of a company's internalization; this is the phase where decisions can have the greatest positive (or negative) influence.

The Tampere Region is evaluated as a starting point for internalization in order to answer the questions of whether a country or area of origin can affect on companies' chances to succeed internationally or not. The cases of three local SME's are analysed, partly in order to get an image of the Tampere Region's qualities as a home base, and partly to get different angles on managerial choices regarding growth and change.

All in all, it is anticipated that this work will enable local SME's to draw clear conclusions regarding their own international operations, which will enable them to make sound decisions and avoid unnecessary waste of resources.

**Keywords** Internationalization Strategic planning Growth-oriented businesses SME

# Sisällysluettelo

Sisällysluettelo.....	4
1 Johdanto.....	5
1.1 Työn tausta .....	5
1.2 Työn tavoite.....	6
1.3 Tutkimuskysymykset.....	6
1.4 Tutkimusmenetelmät .....	7
1.5 Rajaukset ja rakenne.....	7
1.6 Työn luotettavuus .....	8
2 Kansainvälistyminen yritysmaailmassa.....	10
2.1 Teoreettista perustaa kansainvälistymiselle .....	10
2.2 Kansainvälistyminen kasvun muotona .....	11
2.3 Toimintamalleja kansainvälistymiselle .....	14
2.3.1 Vienti-/tuontikauppa (export-import trade).....	15
2.3.2 Lisensointi (licensing agreements).....	16
2.3.3 Franchising (franchising) .....	17
2.3.4 Liikkeenjohtosopimus (management contracts).....	17
2.3.5 Sopimusvalmistus (contract manufacturing).....	18
2.3.6 Kokoonpanotoiminta (assembly operations).....	18
2.3.7 Strateginen allianssi (Strategic alliance) .....	19
2.3.8 Yhteisyritys (joint venture) .....	19
2.3.9 Ulkomainen tuotantoyksikkö (total ownership of foreign production facilities).....	20
2.4 Strategiset ydinvalinnat ja menestystekijät .....	21
2.5 Riskienhallinta osana hallittua kansainvälistymistä .....	22
2.5.1 Riskityyppejä.....	23
2.5.2 Riskienhallinta johdon työvälineenä .....	25
2.6 Suomalaisyritysten ominaisproblematiikka .....	25
3 Pirkanmaalta maailmanmarkkinoille.....	29
3.1 Kotimarkkinat.....	29
3.2 Kotipaikka brändinä .....	30
3.3 Kansainvälistymisen edistäjät .....	31
3.4 Yhteydet Pirkanmaalta .....	32
4 Case-yrityksiä.....	34
4.1 Käsiteltävät yritykset.....	34
4.1.1 Ata Gears Oy .....	34
4.1.2 Deltabit Oy .....	38
4.1.3 Sample Rate Systems Oy .....	40
5 Yhteenveto ja johtopäätökset .....	43
Lähteet .....	46
Liitteet .....	48

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta

Opinnäytetyö sai alkunsa keväällä 2008, kun Tampereen kauppakamari teki selvityksen pirkanmaalaisten vientiyritysten kansainvälistymisen asteesta. Selvitystä varten saatiin asianomaisista yrityksistä yli 200 vastausta, joiden pohjalta nykytilaa pyrittiin hahmottamaan. Tulosten perusteella havaittiin, että yrityksissä ei keskimäärin korostu strateginen ajattelu tai että enemmistö yrityksistä edes omaisi kansainvälistymisstrategiaa. Tämän vuoksi nähtiin tarpeelliseksi paneutua nykyistä enemmän yritysten toiminnassa olevaan tai siitä puuttuvaan systematiikkaan kansainvälistymisen ja kasvun osalta.

Työ on lopullisessa muodossaan eräänlainen sekoitus kahta eri lähestymistapaa, joita prosessoinnissa on hyödynnetty. Toinen näistä pitää johtoajatuksenaan edellä mainittua strategisen ajattelun ja päätöksenteon merkityksen korostamista. Toinen taas keskittyy kokoamaan tilkkutäkkiä aiheen problematiikan eri palasista ja tätä kautta luomaan kansainvälistymisen maakunnallisen ”taskukirjan”.

Liikkeellepaneva voima aiheesta kirjoittamiselle on myös sitä ympäröivä viitekehys. Tietoa on saatavilla käytännön kansainvälistymistä ajatellen esimerkiksi kirjalähteistä hyvin rajallisesti, ja näin ollen onkin luontevaa määrittää niin sanotun hiljaisen tiedon kokonaisuutta ja välittää sitä eteenpäin. Pirkanmaalla työskentelee useita pitkän kokemuksen omaavia viennin ja kansainvälistymisen asiantuntijoita, joiden tietämystä ja kokemusta on mahdollista jalostaa viitekehyykseksi aiheelle. Erityisesti haluttiin koota kuvaus käytännön tason problematiikasta, sillä näin voidaan helpoimmin määrittää se kohderyhmä, jolle työstä muodostuva lisäarvo kohdistuu.

Työn nimeksi on muodostunut ”Kansainvälistymisen problematiikka pk-yrityksissä – Lähtökohtana Pirkanmaa”. Muodostumisesta puhutaan sen vuoksi, että nimi on hiottu monien vaiheiden ja vaihtoehtojen jälkeen siten, että se kuvaisi kohdennetusti ja rajatusti käsiteltävää aihekokonaisuutta, jolloin kohderyhmä olisi mahdollisimman vaivatonta määrittää. Samalla on tarkoitus antaa ensivaikutelma teoksen informatiivisuudesta.

## 1.2 Työn tavoite

Työssä oli tarkoituksena ennen kaikkea nostaa esiin pk-yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä, ongelmallisia seikkoja ja riskitekijöitä; niin peruskäsitteistöä, toimintamalleja kuin käytännönläheisiä, empiirisesti havaittuja faktoja. Toivottavaa on, että mikäli lukija tunnistaa työstä oman yrityksensä, hän saisi samalla eväitä, lisäarvoa yritystoiminnalleen. Tähän tavoitteeseen pyritään korostamalla suunnitelmallisuutta ja sitä prosessinomaisuutta jollaiseksi se olisi aiheellista tehdä.

On huomion arvoista, että suuri osa yrityksistä ei anna arvoa strategiatyölle eikä omaa visiota eli kuvaa millaisessa tilanteessa yrityksen uskotaan ja halutaan olevan esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Pohjimmiltaan kyseisenkin käsitteistön juurtuminen ja ylipäätään koko suunnitelmallinen toiminta vaatii yritykseltä hyvää hallintotapaa.

Työtä luettaessa olisi hyvä muistaa, että usein ne henkilöt, joiden tulisi suuret linjaukset yritykselle antaa, ovat liiketoimintaansa liian lähellä arvioidakseen sitä puhtaan objektiivisesti. Toisin sanoen on mahdollista, että yllättävänkin selkeiltä tuntuvilta asioilta sokaistutaan. Tämä siksi, että yksinkertaisilta tuntuvat linjaukset ja toistot eivät ole aliarviointia, ainoastaan tärkeimmiksi havaittujen seikkojen korostamista.

Teoksen tarkoitus ei ole antaa valmista ohjetta yritykselle siitä, kuinka kansainvälistyminen onnistuu mutkattomasti, mutta se tarjoaa kattavan kirjon käytännön tasolle tuotuja mahdollisuuksia ja esimerkkejä onnistumista edistävien tekijöiden tunnistamisesta. Ennen kaikkea lukijalle halutaan antaa tietoa kansainvälistymisen toimintakentältä, kokeneilta ja menestyneiltä ammattilaisilta, joiden panos luo painoarvoa tämän työn ainutlaatuisuudelle.

## 1.3 Tutkimuskysymykset

Työ pyrkii ennen kaikkea vastaamaan kysymykseen, miten pirkanmaalainen yritys pystyy parhaiten hallitsemaan kansainvälistymiseen liittyvät riskit ja ennaltaehkäisemään toiminnallisia ongelmia. Tämän tukena pohditaan muun muassa seuraavia sivukysymyksiä: Mikä on empiirisestä näkökulmasta ominaista problematiikkaa paikalliselle yritykselle? Mikä on merkittävin yksittäinen piirre yrityksessä hallitun kansainvälistymisen

aikaansaamiseksi? Millainen kotipaikka Pirkanmaa tai Tampere on työssä käsiteltävälle yrityssegmentille?

## 1.4 Tutkimusmenetelmät

Työtä varten on tehty ennen kaikkea laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus pyrkii luonnolliseen lähestymistapaan (Patton 2002: 39), jolla pk-yritysten kansainvälistymistä on tässä omana ilmiönään tarkasteltu. Kyseinen tapa nähtiin tässä välttämättömäksi, sillä koko työ perustuu moniulotteiseen empiriaan.

Tutkimusmenetelminä työtä varten on käytetty työn teoreettisen viitekehyksen läpikäyntiä, asiantuntijoiden kartoittamista ja haastatteluja sekä case-yritysten kartoittamista ja valittujen yritysten haastatteluja. Aihepiirin teoreettinen viitekehys on rajauksesta ja näkökulmasta riippuen joko todella suuri tai melko suppea. Mikäli ajatellaan kirjoitettua teoriaa kansainvälisestä liiketoiminnasta, löytyy sitä runsaasti. Sen sijaan paikallisesta näkökulmasta, esimerkiksi todellisista yrityksistä kirjoitettuja teoksia on hyvin vähän tarjolla.

Työssä peilataan kansainvälistymistä myös yrityksen kasvuun ja strategiatyöhön. Molemmista aiheista löytyy todella runsaasti kirjoitettua materiaalia. Kirjallisuuden suhteen työhön on poimittu perusteoksia, kuten Adam Smithin Kansojen Varallisuus ja Michael E. Porterin Competitive Advantage; toisaalta näkökulmia haettiin myös tuoreista, viime vuosina kirjoitetuista teoksista.

Haastattelut olivat luonteva metodi tiedonkeräämiseksi, sillä ne ovat paras keino saada kansainvälisen liiketoiminnan ”kentältä” ajantasaista tietoa. Haastattelut tehtiin epämuodollisen keskustelunomaisesti (Informal Conversational Interview), joka on avoimin mahdollinen tyyli; se tarjoaa joustavan tavan kerätä haluttua tietoa kysymysten syntyessä osin keskustelun mukana (Patton 2002: 342-343). Haastateltavat asiantuntijat valittiin yhteistyössä paikallista elinkeinoelämää tunnevan tahon kanssa. Asiantuntijat edustavat eri toimialoja, julkista sektoria ja vientikonsultointiyrityksiä.

## 1.5 Rajaukset ja rakenne

Jotta toimintamalleihin, strategiatyöhön ja muihin kansainvälistymisen osa-alueisiin pystyttäisiin sekä teoriassa että käytännössä syventymään mahdollisimman sovellettavassa muodossa, on työssä koottu hyvin

hajanaista käsitteistöä uudenlaisiksi rakenteiksi. Työssä ei tarkoituksenmukaisuuden maksimoimiseksi ole sisällytettyä koko kansainvälisen liiketoiminnan käsitteistöä. Esimerkiksi juridiikka ja kulttuuriset näkökulmat on rajattu työstä pois. Tällaisia kokonaisuuksia ei ole mahdollista käsitellä niin tiivistetysti muun työn ohella, että se tuottaisi lisäarvoa.

Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että rajauksen tehtävänä on ollut tehostaa mahdollisimman onnistuneesti tutkimukselliseen kysymykseen vastaamista. Joissakin kappaleissa vastaaminen on hyvin välillistä, mutta kuitenkin tarkoituksenmukaiseksi havaittua.

Teoriaa tarkastellaan siten, että alussa käsitellään kansainvälistymisen kannalta teoriaa yleisellä tasolla, jonka jälkeen painopistettä siirretään käytännön puolelle. Yleisellä käsittelyn taso sisältää tässä sen, minkä takia yritykset ylipäättään kansainvälistyvät ja millä tavoin sitä on pyritty tekemään eli tarkastellaan toimintamalleja, muita strategisia vaihtoehtoja, riskienhallintaa asiayhteydessä sekä käytännön tason vastoinkäymisiä.

Työssä pyritään myös sivuamaan sitä, minkälaista konsultaatiota, rahoitusta tai muuta ”vetoapua” kansainvälisille markkinoille tähtäävän yrityksen on mahdollista saada. Sekä maakunnan että Suomen tämänhetkisiä olosuhteita pohditaan sen kannalta, miten ne vaikuttavat yrityksen kansainvälistymiseen lähtöpaikkana ja toisaalta myös brändivivahteena.

Viimeisen luvun yhteenvedossa pyritään yhdistämään työssä esitettyjä pohdintoja eri muotoisiksi nyrkkisäännöiksi. Siinä yhdistetään teoriaa ja käytännön kokemuksia sekä kerrataan vielä tärkeimmiksi koettuja havaintoja. Ennen kaikkea yhteenvedossa vastataan tutkimukselliseen kysymykseen (luku 1.3).

## 1.6 Työn luotettavuus

Työtä voidaan pitää tarkoitukseensa luotettavana. Sen funktio ohjeistavana teoksena, joka käsittelee paikallisesti olennaisia seikkoja pk-yrityksen kansainvälistymiseen liittyen toteutuu. Työn teoreettinen viitekehys koostuu tiedeyhteisön ja elinkeinoelämän luotettavana pitämistä teoksista ja julkaisuista. Työtä varten haastatelluilla asiantuntijoilla on vuosien kokemus yritysten kansainvälistymisen edistämisestä. Lisäksi kaikki kolme yritys-casea edustavat menestyneitä pirkanmaalaisia pk-yrityksiä, jotka harjoittavat



kansainvälistä liiketoimintaa. Kustakin yrityksestä on haastateltu toimitusjohtajaa.

Haastateltujen vastauksia hyödynnetään useissa kohdissa teorian tukena. Ottaen huomioon globalisaatiokehityksen vauhdin, on myös aiheellista todeta, että lähinnä vain toteuttavalta puolelta voidaan saada todella reaaliaikaista tietoutta tältäkin liiketoiminnan saralta.

Teoreettisesta näkökulmasta luotettavuuteen vaikuttaa tutkimustyön tekijän, haastattelijan ja kirjoittajan omat taidot ja motivaatio työn tekemiseen, sillä kyseessä on laadullinen tutkimus. Tämän suhteen lukija määrittelee itse luotettavuutta. Kun tutkitaan yksittäisiä ja uniikkeja caseja ja muita kokonaisuuksia, on laadullinen tutkimus luotettavin vaihtoehto, sillä sen avulla saatua informaatiota pystytään syvällisemmin analysoimaan. (Patton 2002: 14)

## 2 Kansainvälistyminen yritysmaailmassa

### 2.1 Teoreettista perustaa kansainvälistymiselle

Kansainvälinen liiketoiminta on luonnollinen osa vapaata markkinataloutta etenkin nykymaailmassa. Liikennemuotojen kehittymisen kautta, yhteisöt eripuolella maailmaa ovat osa globaalia kokonaisuutta entistä vahvemmin. Kaupankäynti on vuosisatoja ollut merkittävä syy kaukasiinkin määräpäihin tapahtuville ihmisten ja hyödykkeiden siirtymisille. Sittemmin sellaiset tekijät kuin työnjako (Smith 1776: 11), erikoistuminen ja tehostaminen ovat antaneet perusteita elinkeinoelämän leviämiselle kotimarkkinoilta maailmalle. Monen yrityksen tapauksessa liiketoiminnan rajoittaminen kotimaahan aiheuttaa hyvinvoinnin menetystä niin itse yritykselle kuin yhteisöillekin. Tämän vuoksi elinkeinoelämän vapaa kansainvälisyys on tärkeää; se vaurastuttaa yhteiskuntaa (O'Rourke 2008: 122).

Kansainvälisessä kaupassa pätevät periaatteessa samat lainalaisuudet kuin kotimarkkinoillakin; esimerkkeinä tästä muun muassa markkinavoimat ja rakenteelliset tekijät (Porter 1980: 276). Sama koskee myös Michael E. Porterin määrittämiä viittä kilpailuvoimaa. Näiden mukaan yrityksen tulee vastata kilpailustrategiallaan asiakkaiden, (hyödykkeiden) toimittajien, substituuttien sekä nykyisten kuin myös mahdollistenkin kilpailijoiden synnyttämiin voimiin (Porter 1985: 5). Mielenkiintoista näissä on se, että jokainen edellä mainitusta viidestä voidaan nähdä yrityksen kannalta sekä positiivisessa että negatiivisessa valossa, mahdollisuutena tai uhkana.

Näin tarkastellen kansainvälistyminen ei juurikaan siis eroa yrityksen normaalista operoinnista markkinoilla. Ilman liiallista yleistystä voidaan kuitenkin todeta, että todellisuus ei ole useimmiten näin mustavalkoista. Porterin määrittämien kilpailuvoimien vierelle, ja osin myös niiden sisälle, nousee vaikuttavia kansainväliselle liiketoimintaympäristölle ominaisia muuttujia, jotka voimina voivat nekin aiheuttaa monensuuntaisia vaikutuksia riippuen siitä, miten yritys ne valjastaa. Esimerkkejä on paljon; tuotantokustannusten eroavaisuudet maiden välillä, olosuhteet erikoistumiselle vierailta markkinoilla sekä julkisen vallan rooli eri valtioissa ovat ainakin osoituksia näistä muuttujista.

Kustannusvetoisuus ei ole niin usein syy kansainvälistymiselle kuin yleisesti kuvitellaan. Se koskee lähinnä vain joitain pienempiä

toimialoja, kuten tekstiiliteollisuutta. Syyt vaihtelevat jossain määrin maakohtaisesti; kotimaan tapauksessa yrityksen kansainvälistymisen todennäköisyyden määrittelee ennen kaikkea koulutukseen ja teknologiaan perustuva erityisosaamisen määrä. (Pajarinen ym. 1998: 155) Jotkut yritykset puolestaan ovat syntyjään globaaleja, sillä niiden kannattavuuden turvaavaan kysyntään eivät riitä kotimarkkinoiden toimijat.

Kasvua ja voittoa hakevan yrityksen tehtävä on punnita uhat ja mahdollisuudet ja ohjata tuotantoa ja/tai myyntiä ympäröivien rajoitteiden puitteissa sinne missä suurin tehokkuus saavutetaan. Tämän onnistumisen suhteen on merkittävää, että yrityksellä on toimiva johto, joka osaa suunnitella ja toteuttaa strategisesti oikeita ratkaisuja. Erityisesti pk-yrityksissä tähän voidaan keskittyä toimivalla hallitustyöskentelyllä. Hyvinkin useissa tapauksissa sitä lisäarvoa, jota dynaaminen hallitus pystyy luomaan, ei osata hyödyntää. Yrityskulttuuriin on vasta viime vuosina alkanut vakiintumaan olennaisiksi osiksi sekä hyvä hallintotapa että sen tuottamat strategia ja visio, jotka luovat kansainvälistymisessä tarvittavaa pitkäjänteisyyttä.

Strateginen suunnittelu nähdään silti edelleenkin monin paikoin pakollisena pahana. Kärjistäen voidaan sanoa, että suurelle osalle yrittäjistä strategia on kerran vuodessa pöydälle ilmestyvä ”suunnitelmapaperi, johon reagoidaan lähinnä edellisen vuoden pohjalta, minkä jälkeen se häviää jonnekin ja voidaan taas keskittyä varsinaiseen työhön” (Äijö 1999: 11). Kansainvälistyvän yrityksen kohdalla suunnitelmallisuutta tarvitaan vielä enemmän, koska riskit kasvavat on niiden hallintakin oltava korkeammalla tasolla. ”Kun riskit tunnetaan, niihin on varauduttu ja toimintasuunnitelmat ovat valmiit, silloin ei tarvitse selitellä” (Taivainen 2008: 17). Strategia ja selkeä päämäärä luovat toimintaan nimenomaan suunnitelmallisuutta ja johdonmukaisuutta.

## 2.2 Kansainvälistyminen kasvun muotona

Kasvua voidaan määritellä eri tavoilla. Perinteisesti ajateltuna se on määrällistä; joko yrityksen henkilöstömäärä tai liikevaihto kasvavat. Myös kasvu kansainvälistymällä on lähes poikkeuksetta määrällistä. Kuitenkin viime aikoina on esitetty näkökantoja, jotka korostavat myös laadullista kasvua. Tämä voidaan ymmärtää esimerkiksi siten, että mikäli yrityksen toiminta on tiettyjen muutosten jälkeen sen itsensä tulkitsemana kehittyneempää on tapahtunut kasvua, huolimatta vaikkapa henkilöstömäärän laskusta (Laukkanen 2000: 15). Nykyisiin liikkeenjohtamisoppeihin peilaten tämä on luonteva näkemys, mutta

pk-yrityksen kansainvälistymistä käsitellään tässä määrällisenä kasvuna.

Ensiarvoisen tärkeää yrityksen lähtiessä kansainvälisille markkinoille on se, että yrityksen johto omaa kollektiivisen näkemyksen uuteen prosessiin ryhtymisen syistä, toiminnan tavoitteista ja ennen kaikkea yrityksen resursseista. Kansainvälisen toiminnan menestystarina perustuu siihen, että nämä seikat eli ymmärrys kohtaa tahdon ja oikeanlaisen tilaisuuden. Valitettavan usein todellinen syy ulkomarkkinoille lähtöön on yrityksen kansainvälisyyden asettaminen itseisarvoksi. Toimitusjohtaja haluaa olla kansainvälisen yhtiön johtaja. Tai sitten se, että yrityksen ”pakollisessa” visio -asiakirjassa lukee niin. Selkeä tavoitteellisuus on yritysmaailmassakin ensiarvoisen tärkeää, mutta se ei saa perustua väriin premissihin.

Kansainvälistymistä ei tule myöskään pitää patenttiratkaisuna yrityksen hidastuneen myynnin tai muiden ongelmienkaan hoitoon. Ennemmin se on seuraus toimintojen vahvuudesta ja kannattavuudesta kuin syy siihen. Joissain tapauksissa kasvu, kansainvälistyminen sen osana, on toki toiminnallisestikin elintärkeää. Tutkitusti suurin yksittäinen tekijä yrityksen kasvuun on sen omistajien halu kasvattaa yritystä (Laukkanen 2000: 15).

Mikäli yrityksen perusta ja prosessit eivät ole kunnossa, eikä liiketoiminta suju kotimarkkinoilla, kertaantuvat ongelmat entisestään mitä todennäköisimmin kansainvälisillä markkinoilla (Eriksson 1.7.2008, haastattelu). Näin ei ole toki aina; on esimerkiksi mahdollista, että omalle tuotteelle yksinkertaisesti vain löytyy enemmän kysyntää joiltakin ulkomaisilta markkinoilta. Yrityksen on kuitenkin syytä analysoida tarkkaan kotimarkkinoiden problematiikka, jotta heikon kannattavuuden ei liian myöhäisessä vaiheessa havaita johtuvan vaikkapa kriittisten prosessien tehottomuudesta. Tässä vaiheessa on huomattavasti hankalampi tehdä korjausliikkeitä enää siten, ettei syntyisi merkittäviä ylimääräisiä kustannuksia ulkomaan toimintojen rajapinnassa.

Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että kansainvälistymään pyrkivät sellaiset yritykset, joilla kotimainen toiminta on kannattavaa ja yritys on vakavarainen. Useille näistä yrityksistä kasvu on yhtä kuin kansainvälistyminen; kotimarkkinat on hyödynnetty siten, kuin sen nähdään olleen tarkoituksenmukaisinta. On myös paljon tapauksia, joissa yritys ei pysty täysin hahmottamaan kotimarkkinoiden kaikkia mahdollisuuksia ja oman maakunnan jälkeen siirrytään suoraan kansainvälisille toimintakentille. Tässä ei sinänsä ole mitään väärää, vaan voidaan olettaa, että oma maakunta peilaa tilannetta koko

maassa. Toisinaan tämä ajattelumalli on paikkansa pitävä, toisinaan taas ei. Yleisesti ottaen on kuitenkin turvallisempaa laajentaa liiketoimintaa maan rajojen sisäpuolella kuin niiden ulkopuolella.

Kyseinen pohdinta on kuitenkin sinänsä merkitykseltään, että valveutunut yritys määrittelee kasvumahdollisuutensa markkinoiden ja resurssien puitteissa. Yrityksen arvon kannalta kasvupotentiaali ja –pyrkimys ovat kuitenkin olennaisia tekijöitä. Finpro on luonut jäsennellyn kuvauksen (liite 1) kannattavasta kansainvälisestä kasvusta. Tässä mallissa kansainvälinen kasvu on jaettu viiteen eri vaiheeseen. Nämä ovat ideavaihe, aloitusvaihe, alkuvaiheen kasvu, kansainvälinen kasvu ja strategian muuttaminen.

Ensimmäisessä vaiheessa kansainvälistyminen vaatii uusien resurssien vuoksi menoja, eikä prosessi näytä vielä positiivista kassavirtaa. Ideavaiheessa tarkastellaan ja kyseenalaistetaan yrityksen liiketoimintakonseptia ja -suunnitelmaa sekä pohditaan, että onko toimivampia vaihtoehtoja nykyiselle suunnitelmalle. Lisäksi tunnustellaan markkinamahdollisuuksia sekä niin sanottuja heikkoja signaaleja eli arvioihin ja aistimuksiin perustuvaa uutta markkinatietoa. Omaa tuotetta peilataan siihen, löytyykö ulkomaisilta markkinoilta tilausta juuri nyt tai pystytäänkö sille luomaan kysyntää. Tässä vaiheessa kartoitetaan myös olemassa olevia rahoitusinstrumentteja. (Kaikkonen 16.7.2008, esitelmä)

Aloitusvaiheessa annetaan asianomaisessa mallissa arvolupaus ja määritetään tarjooma. On myös aiheellista teettää markkinatutkimuksia sekä suunnata osin jo myyntiresurssijakin ”testiajoon”, jolla omaa kiinnostavuutta voidaan kokeilla. Aloitusvaiheessa tulee yrityksen määrittää strategia kansainvälistymistä ajatellen sekä tehdä toiminnallista priorisointia. Strategian valinta on sidoksissa jo ideavaiheessa tarkasteltaviin liiketoimintasuunnitelmaan. Yrityksen on myös strategiassaan määritettävä liiketoiminta-alueensa ja valittava kohdemaat(t). (Kaikkonen 16.7.2008, esitelmä)

Alkuvaiheen kasvu perustuu etappina sidosryhmien jäsenyykselle. Jotta myyntivolyymia voidaan saavuttaa, tulee luonnollisesti tunnustaa asiakkaat sekä mahdolliset partnerit, joita useimmiten tarvitaan ainakin myyntikanavien luomiseksi ja kehittämiseksi. Tässä vaiheessa yritys saattaa harkita toimipisteen perustamista kohdemarkkinoille. Kyseessä voi olla hyvin eri mittakaavan yksikköjä. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että kyseessä on useimmiten pieni edustus, joka valvoo kaupallisia operaatioita. Tämä on yleensä seurausta ylitetyistä

markkinoille pääsyn esteistä ja säännöllisemmästä myynnistä. (Kaikkonen 16.7.2008, esitelmä)

Kansainvälisen kasvun vaiheissa yritys alkaa analysoimaan omaan tuotteensa arvoketjua ja tehostamaan sitä. Yritys myös kartoittaa kilpailijoitaan ja asemoitumistaan niihin nähden. Yritys hallitsee myyntikanaviaan ja jakelu on tehostettu kohdealueilla. Tässä vaiheessa yrityksellä on markkinaosuus, mutta se tarkastelee mahdollisuuksia suurempiin tuottoihin; usein se tarkoittaa toiminnan tehostamista esimerkiksi ulkoistamalla ja tunnistamalla sopivimmat alihankkijat tai myyntivolyymien parantamista markkinoinnin ja viestinnän lisäämisellä. Suuria kysymyksiä leijailee myös fuusioitumisen mahdollisuuden ympärillä. (Kaikkonen 16.7.2008, esitelmä)

Viides vaihe kannattavassa kansainvälisessä kasvussa on strategian muuttaminen. Tämä johtuu siitä, että yksillä markkinoilla on aina omat rajansa ja näin ollen yritysikin voi kasvaa niillä vain tiettyyn pisteeseen asti. Osin se johtuu myös markkinamuutoksista ja niiden ennakoimisesta. Esimerkiksi suhdanteet, innovaatiot tai hasardit voivat odottamattomastikin muuttaa kilpailuasetelmaa. Yritys avaa strategiaansa ja tarkastelee esimerkiksi liiketoiminta-alueitaan kriittisesti ja hakee uusia mahdollisuuksia. Toimintoja peilataan myös siihen, millä konstein uusia markkinasegmenttejä on mahdollista vallata. Mikäli yritys näkee uuden mahdollisuuden, se toimii sen mukaisesti; jos tuotantokapasiteetti ei riitä, se hankkii uudet tilat. Tai jos kannattavin tapa päästä uusille markkina-alueille on fuusioituminen, se etsii tähän sopivan kumppanin. Joka tapauksessa strategian muuttaminen on vaihe, jossa saattaa tuotto kärsiä investointien vuoksi, mutta pitkäjänteisen kehityksen saavuttamiseksi ne ovat välttämättömiä. (Kaikkonen 16.7.2008, esitelmä)

### **2.3 Toimintamalleja kansainvälistymiselle**

Yrityksen on mahdollista kansainvälistyä jollain useista eri operointistrategioista. Helposti ensimmäinen miellelyhtymä kyseisen toiminnan aloittamisesta liittyy suoraan tai epäsuoraan hyödykeventtiin. Tämän ymmärtää, sillä edelleenkin nämä muodostavat merkittävät osan suomalaisyritysten kansainvälisestä liiketoiminnasta, mutta kasvavissa määrin yritykset operoivat ulkomailla toisenlaisilla tavoilla. Riippuu yrityksen toiminnan luonteesta, miten se kansainvälistyy. Yritys, joka keskittyy hyödyketuotantoon, useimmiten siirtyy harjoittamaan epäsuoraa tai suoraa tavaravientiä.

Toisaalta sen koko tuotanto voidaan ohjata alihankintasopimuksen tai sopimusvalmistuksen ehtojen mukaisesti suoraan toiselle yritykselle. Esimerkiksi usea yritys kansainvälistyy automaattisesti ryhtymällä sopimusvalmistajaksi Nokialle. Liian keskittyneessä toiminnassa piilee aina riski siitä, että yhteistyö tavalla tai toisella katkeaa. Tällöin saatetaan yllättäen olla tilauskannallisesti tyhjän päällä, mikä on uhka koko yritystoiminnan jatkuvuudelle. Globaalien tuotantoverkoston yleistymisen lisää alihankintaan ja sopimusvalmistukseen keskittyneiden yritysten kansainvälistymistä (Pajarinen ym. 1999: 155).

Tietynlaiseen sopimus pohjaiseen kansainvälistymiseen liittyvät myös lisensiointi, franchising, sopimusjohtaminen, turnkey-operaatiot sekä strategiset allianssit. Myös kokoonpanotoiminta voi liittyä tähän; yritykset, joilla sitä on, siirtävät toiminnon usein mieluummin halvemman kustannustason maahan, sillä se vaatii yleensä runsaasti henkilöstöä, mutta matalaa osaamistasoa.

Kokoonpanotoiminta voi olla myös yritykseltä suora ulkomainen investointi (FDI). Näin on siinä tapauksessa, että yritys on hankkinut omistukseensa yksikön, jossa kokoonpano tapahtuu. Suora ulkomainen investointi on myös yhteisyritys kohdemaassa toimivan yrityksen kanssa (Larimo & Kontkanen 2007: 225). Viimeksi mainittu on läheinen toimintailmiö myös pirkanmaalaisille pk-yrityksille. Sen sijaan esimerkiksi franchising –malli on tutumpi siten, että alueelle on kopioitu muualta kotoisin olevia liiketoimintakonsepteja.

Toimintamallien vertailu ei sinänsä ole tarpeellista, sillä ne ovat hyvin erilaisia. Suurimmat erot johtuvat resurssivaatimuksista ja riskitasosta. Suorat ulkomaiset investoinnit vaativat yritykseltä lähes poikkeuksetta niin suuria pääomia, että niille tulee olla strategisesti erittäin suuri merkitys. Luonnollisesti tällöin puhutaan myös merkittävistä riskeistä. Epäsuora vienti taas ei vaadi yritykseltä sen enempää kuin kotimarkkinoilla operointi. Yksittäisen yrityksen kannattaa näitä peilaten olla suunnitelmissaan kauasnäköinen, sillä toiminnan muotoa ei kohdemarkkinoilla välttämättä pysty vaihtamaan ilman merkittäviä siirrosta aiheutuvia kustannuksia.

### **2.3.1 Vienti-/tuontikauppa (export-import trade)**

Vienti-/tuontikauppa on yleisin kansainvälisen liiketoiminnan muoto. Tässä keskitytään vientipuoleen, sillä sen problematiikka on suomalaisia pk-yrityksiä huomattavasti enemmän koskettavaa. Vienti

voidaan jakaa moneen kategoriaan; selkeintä on luokitella se suoraan, epäsuoraan ja välittömään vientiin. Näistä epäsuorassa viennissä yritys käyttää jo kotimaassa ulkopuolista toimijaa tuotteidensa välittämässä kansainvälisille markkinoille.

Suoran ja välittömän viennin ero on lähinnä siinä, että yritys harjoittaa välitöntä vientiä silloin kun se myy ilman välikäsiä tuotteensa asiakkaalle kohdemaassa. Välittömässä viennissä yritykseltä vaaditaan suurta resursointia, koska sillä on käytännössä hoidettavanaan merkittäviä prosesseja, kuten jakelu ja markkinointi. Suoraakin vientiä harjoittavien yritysten on toki välttämätöntä olla aktiivinen ja harjoittaa ulkomaisten välikäsien seuranta ja valvontaa.

Useissa tapauksissa erityisesti pk-yritysten on kannattavaa tehdä strategista yhteistyötä vientitoiminnan suhteen (Larimo & Kontkanen 2007: 222). Yksi tapa tehdä tätä on perustaa vientirengas. Renkaan perustaminen vaatii lähinnä vain yhteistä tahtoa 4-6 yritykseltä kohdemarkkinoiden suhteen. Vientirengastoiminta säästää sen jäseniltä kustannuksia, sillä tyypillisesti rengasta kohden määritetään yhteinen vientipäällikkö, jonka aika jyvitetään yrityksille. Lähtökohtaisesti vientipäällikkö on myös kokenut ammattilainen; seikka, joka on yritykselle tässä vaiheessa ensiarvoisen tärkeää. Useimmissa vientirenkaissa ainakin 2-3 yrityksen tuotteet täydentävät toisiaan (Teittinen 2.7.2008, esitelmä).

Myös projektivienti on aiheellista käsitellä viennin yhteydessä, vaikka se onkin sinänsä oma kokonaisuutensa. Projektivienti voi olla käytännössä mitä tahansa ulkomaille suuntautuva rajattu hanke. Kysymyksessä voi olla laiteasennus, teollisuuslaitoksen rakentaminen tai jopa yhdyskuntarakentamista (Äijö 1999: 101). Projektivienti on usein lisätoiminto yritykselle, sillä ydintoimintona se olisi vaikeasti hallittavissa oleva kokonaisuus. Ennemmin käy niin päin, että suurta projektivientiä varten perustetaan yhteisyritys, joka toteuttaa tilauksen.

### **2.3.2 Lisensointi (licensing agreements)**

Lisensointi on myös sopimusperustainen toimintamuoto. Käytännössä sillä tarkoitetaan sitä, että yritys myy toiselle yritykselle oikeuden käyttää immateriaalioikeuttaan. Kyseessä voi olla yksittäinen prosessi, tuote tai suurempi kokonaisuus. Ulkomainen yritys esimerkiksi valmistaa ja myy pirkanmaalaisyrittäjän tuotetta maassaan sopimusten mukaisesti. (Larimo & Kontkanen 2007: 223)  
Kansainvälistymisen muoto tämä on automaattisesti kun toinen yritys



toimii ulkomailla. Tämä on yritykselle helppo tapa, sillä se ei suoranaisesti vaadi kansainvälistä osaamista.

Lisensointia harkitessa tulee muistaa, että siihen liittyvät järjestelyt määräävät pitkälti toiminnallisten ja taloudellisten riskien suuruuden. On ensinnäkin tärkeää kartoittaa mahdolliset yhteistyökumppanit huolellisesti ja huomioida maariski. On selvitettävä, kykeneekö lisenssin ostaja ylläpitämään yrityksen määrittämän laadun. Lisäksi tulee sopia maksujärjestelyistä siten, ettei ikäviä yllätyksiä pääse helposti syntymään.

### 2.3.3 Franchising (franchising)

Franchising on useimmiten menestyvän business-konseptin kopiointia ja toiminnan laajentamista siten. Tyypillisiä ja myös vanhimpia franchising-esimerkkejä ovat pikaruokaketjut. Franchisingin hyödyntäminen korostuu ylipäättään palvelualoilla (Larimo & Kontkanen 2007: 224). Franchisingin nerokkuus piilee siinä, että konseptin ostaja saa useimmiten jo valmiiksi kannattavaksi havaitun yritysformaatin käyttöönsä ja myyjä puolestaan pystyy laajentamaan rajattomasti toimintaansa suhteessa pienillä pääomapanostuksilla.

Toiminta on konseptiaan myyvälle yritykselle sinänsä pienen toiminnallisen riskin omaavaa, että niin kotimarkkinoiden kuin kansainvälisetkin ”monistetut” toimipisteet käyvät usein yrittäjävetoisesti ja näin ollen joutuvat elinkelpoisuutensa vuoksi toimimaan tehokkaasti. Yhteistyökumppanin valinta on kuitenkin tässäkin ratkaisevan tärkeää.

Franchising on periaatteessa lisensointia vastaava toimintamuoto. Franchising-mallille kansainvälisyys on myös hyvin tyypillistä, mutta yhteistyö on toimipisteiden kanssa on tiiviimpää ja omana elementtinään on yleensä alueellinen johtaminen ja kehittäminen (ICC Publication 2003: 155). Esimerkiksi pikaruoka- ja hotelliketjuilla on lähes poikkeuksetta maajohto, joka raportoi pääkonttoriin.

### 2.3.4 Liikkeenjohtosopimus (management contracts)

Sopimusjohtaminen on kyseessä silloin, kun ulkomainen yritys ostaa liikkeenjohdollista osaamista suomalaisyritykseltä. Käytännössä tämä ei ole varsinainen kansainvälistymisen malli normaalille pk-yrityksille. Konsulttiyritysten kohdallakin tämä määritellään eri tavoin, sillä kyse on niiden ydinliiketoiminnasta.

Liikkeenjohtosopimukset tulevat tässä ymmärrettävässä muodossa kysymykseen lähinnä yhteisyritysten tai projektivientien yhteydessä, jolloin ulkomainen yhteistyökumppani tai tilaaja haluaa hankkia tai liikkeenjohto-osaamista omalle henkilöstölleen ostamalla sitä sopimuksella suomalaisyritykseltä. (Äijö 1999: 103-104)

### **2.3.5 Sopimusvalmistus (contract manufacturing)**

Kansainvälinen sopimusvalmistus ja alihankinta käsitellään tässä samassa yhteydessä, sillä molemmilla tarkoitetaan pääosin samoja asioita. Erona on lähinnä se, että sopimusvalmistuksessa yritys löytää toisesta maasta toimijan, joka sitoutuu korvausta vastaan valmistamaan yritykselle tuotteen, jota se itse markkinoi ja myy; alihankinnassa puhutaan osatuotteen valmistuksesta (Äijö 1999: 93). Toisaalta tilanne voidaan kääntää toimijoiden kansallisuuden suhteen myös toisinpäin.

Sopimusvalmistuksen kautta voidaan kansainvälistyä myös siten, että suomalainen toimeksiantaja siirtyy ulkomaan markkinoille tai on jo siellä. Tunnettuna esimerkkinä tästä Nokian alihankkija Perlos (Larimo & Kontkanen 2007: 225). Tämän toimintamallin riskejä sivuttiin jo luvun johdanto-osiossa, mutta edellä mainitun Nokian alihankkijoista osa ovat esimerkkinä myös siitä, että liiallinen yhteen asiakasyritykseen nojaaminen voi kostautua kun yhteistyö ei jatku täysin toivotun mukaisesti.

Pk-yrityksille sopimusvalmistuksen kautta kansainvälistyminen on muodostunut hyvin sopivaksi keinoksi. Kyseisen toimintamallin etujen ja haittapuolien tarkastelu on riippuvainen siitä minkälaista asetelmaa tarkastellaan. Jos yritys luottaa toimeksiantajaan, on tämä luonnollisesti varma liiketoiminnan muoto.

### **2.3.6 Kokoonpanotoiminta (assembly operations)**

Ulkomainen kokoonpanotoiminta tarkoittaa sitä, että yritys on ulkoistanut tuotteensa kokoonpanon alueelle, jossa se onnistuu kustannustehokkaammin. Kokoonpano on prosessina helppoa siirtää ulkomaille, että se vaatii hyvin minimaalisesti henkistä pääomaa. Kyseinen toiminta on silti pitkälle vietyä kansainvälistymistä. Usein seuraava askel onkin oma ulkomainen tuotantoyksikkö (Äijö 1999: 105), mikä käytännössä monissa tapauksissa käy siten, että yritys ostaa suoraan kokoonpanoyksikön. Periaatteessa kokoonpanotoiminta

on mahdollista lukea käsitteellisesti, miksei käytännönkin tasolla, myös sopimusvalmistukseksi.

### 2.3.7 Strateginen allianssi (Strategic alliance)

Kansainvälinen strateginen allianssi voidaan muodostaa kun kahdella tai useammalla eri maista olevalla yrityksellä on mahdollisuus saada toiminnallista tai taloudellista lisäarvoa keskinäisestä yhteistyöstä. Yhteistyön pohjaksi riittää yhteinen tavoite jollain strategisella osa-alueella; se, että ne ovat kilpailijoita keskenään ei periaatteessa vaikuta. (Larimo & Kontkanen 2007: 225) Esimerkkejä näistä osa-alueista ovat muun muassa tuotekehittely, markkinointi tai tuotanto; usein yritysten kannalta elintärkeä toiminto (Pajarinen & Palmberg). Riskienhallinnallisesti ajatellen allianssiin ei välttämättä kannata ryhtyä täysin erilaisen yrityskulttuurin omaavan yrityksen kanssa, mikäli taustalla ei ole jo kokemusta yhteisestä toiminnasta. (Larimo & Kontkanen 2007: 225)

Strategiset allianssit voidaan mieltää myös suoriksi investoinneiksi, mutta pääasiallisesti niistä puhuttaessa tarkoitetaan ei-pääomasidonnaisia yhteenliittymiä. Näitä suomalaisyritykset solmivat suurimmaksi osaksi amerikkalaisten tai läntisestä Euroopasta tulevien yritysten kanssa. Varmasti juuri riskienhallinnallisista syistä. Alliansseja hyödynnetään paljon erityisesti korkean teknologian saralla, sillä niillä voidaan vaimentaa teknologisen kehityksen epävarmuustekijöiden vaikutuksia. Yhteistyö saattaa myös esimerkiksi lyhentää innovaatioiden kehitysaikoja. Tällaisten tekijöiden vuoksi alliansseja on perusteltua solmia kilpailijoidenkin kanssa, kunhan tuotteet ovat yhteensopivia. (Pajarinen & Palmberg)

### 2.3.8 Yhteisyritys (joint venture)

Yhteisyritys merkitsee uutta ja erillistä yritystä, joka omistetaan yhdessä kohdemaan yrityksen tai yritysten kanssa. Perustettu yritys on pysyväksi tarkoitettu eli ei väliaikainen ratkaisu. (Äijö 1999: 97) Yhteisyritys luokitellaan suoraksi ulkomaiseksi investoinniksi eli FDI:ksi. Pk-yritysten kohdalla yhteisyritys on todennäköisempi vaihtoehto kuin koko yrityksen ostaminen, sillä useimmissa tapauksessa pääoman tarve jälkimmäiseen on liian suuri (Larimo & Kontkanen 2007: 226).

Yhteisyritys vaatii jo ennen perustamistaan resursseja. Jo pelkästään toisen osapuolen taustojen selvittäminen ja reaalisien riskianalyysin

tekeminen vaatii sekä panostusta että osaamista. Yrityksen tulee myös tutustua paikalliseen lainsäädäntöön ja kulttuuriin. Lisäksi on oltava tietoinen toisen osapuolen sitoumuksista, kuten alihankintasopimuksista. Se, että onnistuu edellä lueteltujen asioiden kartoituksessa, ei vielä takaa yrityskulttuurien ongelmatoita sulautumista. Suunnitelmallinen, ennaltaehkäisevä toiminta kuitenkin karsii monia katastrofin aineksia, joita tämän kokoluokan resursoinneissa on läsnä.

Tätä operointistrategiaa käsiteltäessä ymmärretään kokonaisuus yleensä valmistus- tai tuotantoyhteisyritykseksi, kuten asia useimmiten onkin. Yhteisyritysten kohdalla voidaan myös todeta, ettei se aina ole niinkään ideaali ratkaisu yritykselle, enemmänkin käytännön pakko (Äijö 1999: 98). Yhteisyrityksen luomiseen voi olla montakin syytä, mutta useimmiten motiiveja ovat muun muassa halu pienentää kustannuksia ja saada toisen osapuolen kautta tiettyä strategista kilpailuetua. Yhteisyrityksen tulevaisuuden määrittelee hyvin pitkälti sen omistusrakenne, jonka määrittely voi perustamisvaiheessa aiheuttaa merkittävää problematiikkaa.

### **2.3.9 Ulkomainen tuotantoyksikkö (total ownership of foreign production facilities)**

Yhteisyrityksestä vielä pidempi askel kansainväliseksi toimijaksi on ulkomainen tuotantoyksikkö. Kansainvälistymisen muotona tämä on kaikkein vaativin ja pääomaa vievin. Tuotantoyksikköä harvoin perustetaan tyhjästä. Hyvin usein yritys ostaa esimerkiksi ulkomaisen kilpailijan, sopimusvalmistajan, tavarantoimittajan tai yhteisyrityksen osapuolen ja valjastaa sen omaksi ulkomaiseksi tuotantoyksikökseen. Tuotantoyksiköstä tehdään monesti tytäryhtiö.

Vaikka ulkomainen tuotantoyksikkö on valtava satsaus yritykseltä, puoltavat sitä monet seikat. Se on esimerkiksi keino olla lähellä niin asiakasta kuin tuotannon tekijöitäkin, mikä aiheuttaa merkittävää kustannussäästöä. Paikallinen työvoima on myös useimmissa tapauksissa edullisempaa. Se on myös keino kiertää niitä kaupanesteitä, jotka mahdollisesti rajoittavat vientitoimintaa kohdemarkkina-alueelle (Äijö 1999: 107).

Toisaalta huomion arvoista on, että useat valtiot ovat asettaneet myös investointirajoituksia. Esimerkiksi Kiina on vasta hiljattain antanut ulkomaisille yrityksille vapauden tehdä suoria investointeja maahan. Noin 70 % suomalaisyritysten ulkomaisista investoinneista on suuntautunut Eurooppaan (Pajarinen ym. 1998: 154-155). Kilpailu

investoinneista kasvaa jatkuvasti eri maiden ja alueiden välillä, joka luonnollisesti madaltaa kynnystä myös suomalaisyrityksille.

## 2.4 Strategiset ydinvalinnat ja menestystekijät

Edellä kuvattujen operointistrategioiden valinnan lisäksi tuotestrategia ja markkinastrategia muodostavat kansainvälistymisen kannalta ne peruspilarit (Larimo & Kontkanen 2007: 216), joiden puitteissa toiminnallisia siirtoja – joilla kilpailuetu yritetään saavuttaa – tehdään. Nämä kolme tekijää ovat kansainvälistymisen ydinvalinnat, joita suunnitellaan resursseihin ja ambitioihin peilaten. Tuotestrategialla ei tässä vaiheessa pääasiassa tarkoiteta sitä, millaista tuotetta yritys alkaa valmistamaan, vaan lähinnä se käsittää nykyisen valikoiman ja/tai potentiaalisen tuotekehityksen suhteen keskittymispäätöstä.

Tuotteesta riippuen tuotestrategiassa voidaan myös määrittää lisäosien tuotantoa tai hyödyntämistä suhteessa ydintuotteeseen (Larimo & Kontkanen 2007: 217). Olennaista tässä on, että samanlainen paketti ei välttämättä toimi kohdemarkkinoilla kuin kotimarkkinoilla. Tuotestrategiassa on myös hyvä ennakoida markkinoiden luonnetta ja ennen kaikkea tunnistaa kilpailijat ja suhteuttaa strategisia valintoja kilpailutilanteeseen (Tuotantotalous 2007).

Markkinastrategiassa puolestaan määritetään ensinnäkin itse markkinat sekä tehdään segmentointia (Larimo & Kontkanen 2007: 219). Markkinoiden valinta voidaan tehdä esimerkiksi markkinatutkimusten tai suoran kysynnän perusteella. Yritys ei itselleen oikeita markkinoita voi kuitenkaan millään metodilla voi etukäteen varmistaa, sillä markkina-alue sisältää aina todella monia muuttuvia tekijöitä. Ominaispiirteitä toki löytyy maa- ja aluekohtaisesti. Huomionarvoista on, että toimialan ollessa tarpeeksi kapea tai niche, kysyntä muodostuu siten, ettei markkina-alueella ole merkitystä.

Näissä valinnoissa onnistuminen on yrityksen kannalta elintärkeää, mutta ei välttämättä riittävää. On olemassa erikseen strategisia valintoja, joilla tavoitellaan suoranaista kilpailuetua. Näiden määrittely on jossain määrin riippuvainen koulukunnasta; tässä tarkastellaan Porterin näkemystä yrityksen strategisista vaihtoehdoista. Ne jakautuvat hintajohtajuus-, differointi- ja keskittymisstrategiaan, joista yritys voi käytännössä toteuttaa menestyksekkäästi vain yhtä kerrallaan (Porter 1980: 35).

Hintajohtajuusstrategian onnistumiseksi yrityksen pitää pystyä määrittämään kustannusrakenne tarkkaan ja osata kohdistaa. Käytännössä hintajohtajuuden edellytys on suuri markkinaosuus, jonka kautta tuotantovolyymia pystytään pitämään korkeana. Differointi taas vaatii toimialallaan uniikkia tuotetta tai palvelua. Se ei mahdollista ylenpalttista hinnoittelua, mutta antaa yritykselle muutoin turvallisen markkina-aseman. Keskittymisstrategialla, kuten differoinnillakin, voi olla monta muotoa. Se voi koskea esimerkiksi rajattua ostajaryhmää tai maantieteellistä markkina-aluetta. Kilpailuetu perustuu oletukseen, että keskittymisen avulla yritys kykenee sarallaan tehokkaampaan toimintaan kuin muut toimijat, jotka kilpailevat laajemmalti. (Porter 1980: 34-39)

Syyt menestyksekkääseen kansainvälistymiseen kotimaisilla pk-yrityksillä ovat liittyneet suurimmilta osin hyvään johtamiseen sekä laadukkaaseen operointiin reaalilla kilpailukykytekijöillä, kuten tuotteella tai palvelulla. Johtamisen osalta on korostunut, että sitoutuminen ja orientoituminen kansainvälistymiseen on linjassa onnistumisen kanssa. Sama koskee pitkäjänteistä strategista suunnittelua. On myös havaittu, että nopeasti kansainvälistyneet yritykset ovat menestyneet paremmin kuin hitaasti kansainvälistyneet. Toisaalta voidaan arvella, että nopea kansainvälistyminen johtuu nimenomaan johdon edellä mainitusta orientoitumisesta ja kenties aiemmasta kokemuksesta. (Larimo & Kontkanen 2007: 227)

Yhden näkökannan mukaan yrityksen on yksinkertaisesti oltava jonkin kriittisen tekijän suhteen kilpailijoitaan parempi (Äijö 1999: 17). Tätä tukee se premissi, että uuden toimijan on yleensä mahdotonta saada jo markkinoilta olevilta kilpailijoilta asiakasvirtaa yhtä hyvällä tai heikommalla tuotteella tai palvelulla. Useimmilla toimialoilla kilpailu on kuitenkin niin kova, että kansainvälistyvältä yritykseltä vaaditaan innovatiivisuutta, joka on muutoinkin luo yritykselle usein kilpailuetua.

## **2.5 Riskienhallinta osana hallittua kansainvälistymistä**

Kuten jo todettua, liiketoiminnan riskipitoisuus kasvaa ja konkretisoituu kansainvälistymiseen liittyvissä operaatioissa. Lisäksi mukaan tulee joukko riskitekijöitä, jotka ovat ominaisia nimenomaan ulkomaille suuntautuvassa toiminnassa. Tällaisia ovat muun muassa korostunut poliittinen riski, kulttuurillinen riski ja valuuttariski. Näiden olemassaoloon tulee varautua kaiken muun ohella, joka operaatioiden luonteesta riippuen tulee huomioida. Riskit eivät käytännössä koskaan katoa eikä niiden ottamista voi välttää, vaikka

niitä varten varautuu, mutta suunnittelu ja aikainen tunnistaminen pienentävät niitä merkittävästi.

On muistettava, että kansainvälistymisen alkuvaiheessa asetelma riskin ja tuoton suhteessa kääntyy ylösalaisin. Yhtäältä kotimaan tutut markkinat vaihtuvat toistaiseksi tuntemattomia tekijöitä omaaviin, toisaalta kansainvälisen liiketoiminnan aloittaminen vaatii kannattavuutta syöviä investointeja ja muuta resursointia. Kokemus ja kilpailukykyinen toiminta kääntävät kuitenkin samaisen suhteen yrityksen kannalta suotuisaksi; riskialttius pienenee ja uudenlainen volyyymi mahdollistaa suuremman kannattavuuden. (Czinkota ym. 2005: 356-357)

### 2.5.1 Riskityyppejä

Hahmottamisen ja tunnistamisen helpottamiseksi on erilaisia kansainvälisen liiketoiminnan riskejä aiheellista jäsenellä tarkemmin. Tässä tarkastellaan rajatusti yleisimmät kokonaisuudet, joihin pk-yrityksen tulee olla strategisesti varautunut. Case-esimerkkejä mitä erilaisimmista riskitoteutumista varmasti löytyy suomalaisyritystenkin taustalta. Tarkoituksenmukaisuuden maksimoimiseksi kuitenkin paneudutaan ennen kaikkea poliittisiin, kulttuurillisiin sekä tiettyihin kaupallisiin riskeihin. Lisäksi on syytä sivuta kokonaisuuksia, kuten valuutta-, henkilöstö- ja vahinkoriski.

Poliittinen riski on olemassa joka maassa, mikä saattaa kuulostaa erikoiselta suomalaisesta perspektiivistä. On toki todettava, että maan historia ja poliittinen stabiilius vaikuttavat merkittävästi riskin suuruuteen. Poliittinen riski on sisällöllisesti hyvin laaja käsitys. Periaatteessa siihen kuuluu kaikki toimintaympäristön epävakaus kohdemaassa. Konkreettisimpina esimerkkeinä mainittakoon lakot, säätelyt, poliittisen ilmaston radikaali muutos ja sodat (Czinkota ym. 2005: 113).

Kehitysmaissa poliittisten ongelmien kohtaaminen on näin ollen todennäköisempää kuin esimerkiksi läntisissä teollisuusmaissa. Poliittinen riski voi johtua sekä kohdemaan hallituksen että sen ulkopuolisten tekijöiden toimista. Riskienhallinnallisesti on olennaista, että yrityksen johto seuraa kehityssuuntauksia ja hankkii itselleen liiketoimia mahdollisesti koskettavaa informaatiota. (Czinkota ym. 2005: 112-113)

Poliittisen riskin toteutuminen voi ilmentyä joko omistajuuteen, operointiin tai varainsiirtoon liittyen. Luonnollisesti operointistrategia määrää pitkälti sen minkälaisille riskeille yritys altistuu; esimerkiksi suoria ulkomaisia sijoituksia omaavalle yritykselle poliittinen riski on pääsääntöisesti suurempi kuin muille. Kaupan säätelyä ja esteitä koskee sama linjaus. Yrityksen tulee näiden suhteen olla valveilla, sillä muotoja säätelystä on satoja (Czinkota ym. 2005: 82). Kohdemaata voi asettaa rajoituksia tai kiintiöitä muun muassa tuonnin tai vaikkapa ulkomaisen pääoman osallistumisen suhteen.

Kulttuurillinen riski periaatteessa suoraviivaisempi ja helpommin hallittava kokonaisuus yritykselle kuin poliittinen riski. Mikäli kulttuurillisen näkökulman jättää huomioimatta, on kyseessä kuitenkin yhtä merkittävä uhkatekijä. Kohdemarkkinoilla vallitsevaan kulttuuriin on tutustuttava. Useinkaan kulttuurituntemuksella yritys ei juurikaan saavuta mitään, mutta tietämättömyydellä se voi hävitä paljonkin. Kansainvälisesti korostuu myös suhdetoiminta. Ensinnäkin edellä mainitun kulttuurituntemuksen vuoksi, mutta myös siksi, että tietyillä markkinoilla, kuten Kaukoidässä, se on tärkein osatekijä liiketoiminnan synnyttämiseksi.

Yritys altistuu valuuttariskille silloin kun sillä on saatavia, velkoja tai esimerkiksi tytäryhtiö euroalueen ulkopuolella. Valuuttariskillä tarkoitetaan pääsääntöisesti merkittävää muutosta valuuttakursseissa. Myös valuuttariskin suuruuteen yritys pystyy vaikuttamaan omilla ehkäisevillä toimillaan. Yrityksen on mahdollista vaikkapa sopia maksuehdoista riski huomioon ottaen tai määrittää euro sopimusvaluutaksi. Yleisesti ottaen kauppasuhteiden kannalta on edullista, että ennaltaehkäiseviä sopimuksia tehdään kaikkien osapuolten intressejä huomioiden (Czinkota ym. 2005: 582).

Kansainväliseen liiketoimintaan voidaan yhdistää ominaisina myös tiettyjä kaupalliseksi luettavia riskejä. Tällaisia ovat ainakin yhteistoiminta-, markkina- sekä sopimusriski. Näistä kaksi ensiksi mainittua ovat hyvin moniulotteisia kokonaisuuksia, joihin yrityksen on vaikea varautua. Taustatyö ja kattava kartoitus pienentävät riskiä, mutta eivät poista sitä kokonaan. Sopimusriski on suurimmillaan pitkäkestoisissa, usean osapuolen yhteisissä hankkeissa. Paras suojautumiskeino sitä vastaan on luonnollisesti hyvä sopimus, jonka luomisessa yrityksen kannattaa hyödyntää asiantuntijaa. Hyvässä sopimuksessa oikeudet ja velvoitteet ilmenevät yksiselitteisesti.



### 2.5.2 Riskienhallinta johdon työvälineenä

Onnistuneen riskienhallintaprosessin lähtökohtana on yrityksen hyvä hallinto eli pääsääntöisesti hallitus ja johtoryhmä. Sen puute on yritykselle jo sinänsä yksi suurimmista riskeistä. Toimiva johto ymmärtää riskienhallinnan merkityksen ja saa siihen usein myös ulkoa tulevia kannusteita esimerkiksi sijoittajien suunnalta. Olennaista kyseisen prosessin juurruttamisessa on jälleen kerran kokonaisvaltaisuus; tempputasen taktiset siirrot eivät palvele tarkoitusta yrityksen pitkäjänteistä riskienhallintaa ajatellen. Kokonaisvaltainen ratkaisu syntyy kun riskienhallintaprosessi sidotaan esimerkiksi strategiseen suunnitteluun sekä operatiiviseen toimintaan ja seurantaan (Leino ym. 2005: 136).

Pk-yrityksissä ei kovinkaan usein nähdä järkeväksi resursoida erikseen riskienhallintaorganisaatioon eikä tilanne ymmärrettävästi muutu siinä vaiheessa, kun yritys kansainvälistyy; riskienhallinta ei prosessina muutu, vaikka riskit muuttuvatkin. Prosessista on tärkeää puhua, sillä jatkuvuus on olennainen piirre riskienhallinnassa; ei riitä, että ne määritetään kerran. Riskejä kartoitetaan toiminnallisiin tavoitteisiin peilaten, koska tällöin niiden tunnistaminen helpottuu olennaisesti. Tunnistetuille ja potentiaalisille riskeille yrityksen tulee kehittää toimenpiteet, joiden avulla problematiikkaa voidaan välttää (Leino ym. 2005: 145).

Varsinkin pienten yritysten olisi usein aiheellista hankkia riskienhallintaosaamista ulkopuolisilta tahoilta. Etenkin kansainvälistyvän yrityksen tulee muistaa hyödyntää eri tietolähteitä tietyissä asiakokonaisuuksissa, kuten vakuutuksissa ja juridiikassa. Konsultoivia tahoja on runsaasti, muun muassa talous- ja elinkeinoelämän järjestöt. Yrityksen sisäisesti koko henkilöstön tulee omaksua riskienhallinnallinen mentaliteetti ja, jotta tästä orientoitumisesta koituisi maksimaalinen hyöty, sisäinen raportointi järjestää kattavasti. (Suominen 2005: 165)

## 2.6 Suomalaisyritysten ominaisproblematiikka

Suomalaisyrietykset varautuvat kansainvälistyessään hyvin pitkälti samanlaiseen problematiikkaan kuin minkä tahansa pienehkön ja länsimaisen avoimen markkinatalouden yritykset. Kasvun kannattavuudesta ja riskien hallittavuudesta ollaan huolissaan jo ennen kuin kansainvälistymistä on käytännössä toteutettu ja osa katsoo heti alussa potentiaalinsa riittämättömäksi tai ylipäättään riskin mahdollisuutta suuremmaksi. Pienten markkinatalouksien yritykset

myös kohtaavat kansainvälistymisen tarpeen yleisesti ottaen nopeammin kuin suurten vastaavien yritykset johtuen kotimarkkinoiden pienuudesta (Äijö 1999: 27).

Jotta kokonaisuus pysyisi tällöin hallittavana, on tärkeää, että johto osaa tunnistaa tarvittavia seikkoja. On tyypillistä, että metsää ei nähdä puilta tai että heikkoihin signaaleihin ei reagoida. Eri skenaarioita tulee pohtia etukäteen ja ennen kaikkea toimintamalleja niihin. Tämä on osa strategista suunnittelua, jota laiminlyödään merkittävässä määrin. Suomalaisyriyten kohdalla voidaan sanoa, että noin 20 % yrityksistä omaa toimivan strategian toiminnalleen. Jäljelle jäävästä ryhmästä noin 80 % tietää, että strategia tulisi olla kunnossa ja 20 % on sitä mieltä, ettei strategia ole tarpeeksi tärkeä, jotta sellaisen omaksuisivat työkalukseen. (Kaikkonen 16.7.2008, haastattelu)

Usein pienempien yritysten sudenkuoppana on niin sanottu ”tempputason” liiketoiminta, jota harjoitetaan silloin kuin toiminta on perspektiivitöntä ja tavoitteetonta (Äijö 1999: 11). Tällöin tullaan myös kysymykseen siitä, kuinka hyvin yritys hallitsee toimintojaan. Yritys voi turvallisesti tehostaa prosessejaan ja keskittyä ydinliiketoimintaansa pitäen samalla strategisesti tärkeät liiketoiminnan osa-alueet käsissään. On tapauksia, joissa yritys esimerkiksi ulkoistaa asiakkuuksienhallintansa. Jos sidosryhmä pettää tällaisessa tilanteessa, on vaikeaa ottaa lankoja hallitusti takaisin omiin käsiin, jonka seuraamukset taas antavat negatiivista ja epäluotettavaa viestiä asiakkaille, muille sidosryhmille ja mahdollisesti omistajille (Vuorisalo 12.8.2008, haastattelu).

Suomalaisyriyksille problematiikkaa tuottaa myös kokonaisuuden karaisemisen vaikeus. Kansainvälistymisen yhteydessä vähemmän toimivat tai kannattavat osat tulisi karsia pois. Tämän on kuitenkin todettu olevan monelle yritykselle epäselvää ja vastenmielistä, mikäli se aiheuttaa näennäistäkään pudotusta liikevaihdossa. (Kaikkonen 16.7.2008, haastattelu) Fokusoinnin merkitys korostuu; kansainvälisiä markkinoita on huomattavasti varmempaa lähteä valloittamaan kapealla ja terävällä kuin tylsällä ja leveällä kärjellä.

Innovatiivisuus on yksi vahvimmista osa-alueista kotimaisilla yrityksillä. Ei kuitenkaan vieläkään niin vahva kuin se voisi olla. Parantamisen varaa on ennen kaikkea innovatiivisuuteen kannustavan ympäristön luomisessa ja innovaatio-signaalien tunnistamisessa. Potentiaali on jo olemassa suurimmassa osassa yrityksistä, erityisesti kun muistetaan, että innovaatiot voivat yhtäläillä liittyä prosesseihin kuin tuotteisiin. Luovalla ajattelulla tehostetuilla prosesseilla voidaan saavuttaa uudenlaista kilpailuetua. Mahdollisuuksia tähän

karsii valitettavan usein se, että keskimääräisen suomalaisen yritysjohtajan ajatusmaailmaa ohjaa ”jos se olisi noin niin miksei kukaan tee sitä jo” –asenne (Rasila 22.10.2008, esitelmä).

Tyypillisessä suomalaisessa, korostuneesti pirkanmaalaisessa yrityksessä ohjaa toimintaa tietynlainen teknokratia. Tätä ilmenee kun yritys tietää omaavansa hyvän tuotteen, jolla on teknisen osaston hyväksyntä. Tilanne tuudittaa yrityksen kuvitelmaan, että tuote myy itse itsensä, eikä sitä tarvitse markkinoida. (Vuorisalo 12.8.2008, haastattelu) Korostuneesti kansainvälisessä ympäristössä kyseinen harhaluulo kostonuu, etenkin jos puhutaan uusista yrityksistä ulkomaisilla markkinoilla. On vaarallista kuvitella, että markkinaosuus tulisi hyvän tuotteen ansiosta automaattisesti. Ensinnäkin sen pitää olla ainakin jollain osa-alueella selvästi parempi kuin markkinoilla valmiina olevat tuotteet ja lisäksi asianomainen fakta täytyy myydä asiakkaalle.

Muunkinlainen suhdetoiminta on suomalaisyrityksille jossain määrin ongelmallista. Verkostoitumista kohtaan asetetaan tänä päivänä paineita, mikä johtaa usein ylenpalttiseen ja epäloogiseen suhdetoimintaan. Etenkin kansainvälisesti operoivan yrityksen tulisi kiinnittää seikkaan huomiota, sillä usein verkostojen pettämisen negatiiviset vaikutukset kertaantuvat kun yritys on ylittänyt kotimaan rajat. (Vuorisalo 12.8.2008, haastattelu) Suhdetoiminnan positiivinen vaikutus yksinkertaisimmillaan on asiakkaan tai muun sidosryhmän mielessä pysymistä. On tärkeää muistaa, että verkostoissa yritykset ovat tietyllä tavalla riippuvuussuhteessa toisiinsa nähden, jolloin yhteistyöllä on mahdollista hallita riskejä; verkostostrategian kehittäminen on myös keino tähän (Virolainen & Hallikas 2005: 230-232).

Mikäli yrityksen toimintaan sisältyy edustuksellista vientiä, on siihen liittyen ilmennyt yleisesti kohdattuja ongelmatilanteita. Sopimusjuridiikan suhteen suomalaisyritykset ovat valveutuneita, mutta erinäiset nyanssit esimerkiksi myyntiagenttien kanssa tehtävistä sopimuksista ovat huomionarvoisia. Muun muassa tyypillinen case tällaisesta ongelmasta on, että yritys on tehnyt tiettyä maata koskien pitkäaikaisen sopimuksen eksklusiivisesta myynnistä, jonka jälkeen (mitä nopeammin, sen parempi) ilmenee, että kyseinen agentti on joko tehoton tai epäluotettava.

Yritykset hyödyntävät yhä kasvavissa määrin vientirenkaita, joiden dynamiikka ja tarkoitus ei kuitenkaan kaikille yrityksille ole täysin selvää. Vaikka vientirenkaissa kollektiivisuus korostuu, ei se tarkoita, etteikö yrityksen oma aktiivisuus olisi välttämätöntä. Usein

liityttäessä vientirenkaaseen jää vastuu täysin yhteiselle vientipäällikölle, jonka tekemästä esityöstä ei lopulta oteta ”koppia”. Siinä vaiheessa kun tietä avataan asiantuntijan voimin kohdemarkkinoilla, on tärkeää tehdä resursoida tilanteen vaatimalla tavalla ja hyödyntää tilaisuus tehokkaasti. Mikäli yritys ei renkaan noin kolmen vuoden elinkaaren aikana onnistu saamaan säännöllistä liiketoimintaa, voidaan puhua epäonnistumisesta. (Eriksson 1.7.2008, haastattelu)

Kansainvälinen liiketoiminta tai ainakin sen käynnistyminen on aika ajoin myös sattuman kauppaa, mikä aiheuttaa usein itsessään myös vastoinkäymisiä. Yritykselle saattaa tulla esimerkiksi tilaus maasta, johon se ei ole ollut aktiivisesti lähdössä; tilauksen vuoksi yritys kuitenkin lähtee suuntaamaan resursseja sinne (Mansikka 1.7.2008, haastattelu). Tällainen by accident –kansainvälistyminen saattaa johtaa yritystä harhaan, sillä kyseinen maa ei välttämättä ensimmäisen kaupan onnistumista lukuun ottamatta ole lainkaan optimaalinen yritykselle.

## 3 Pirkanmaalta maailmanmarkkinoille

### 3.1 Kotimarkkinat

Kotimarkkinoiden käsite voi olla laaja. Jollekin yritykselle se voi tarkoittaa omaa kaupunkia tai maakuntaa, jotkin taas mieltävät esimerkiksi EU-alueen kotimarkkinoiksi. Yleisesti ottaen kotimarkkinoista puhuttaessa tarkoitetaan Suomen markkinoita. Tässäkin yhteydessä on aiheellista ottaa sama linjaus, mutta tarkastella samalla kuitenkin vaihtoehtoja.

Mikäli yritys katsoo esimerkiksi Ruotsin kotimarkkina-alueeksi, saattaa pohjana olla katteettomia perusteita. Moni uskoo, että liiketoiminnan käynnistäminen länsinaapurissa sujuu ongelmitta, mikäli yrityksellä on Suomessa jo vakiintunut markkina-asema. Näin ei kuitenkaan useimmiten ole. Ruotsissa vallitsee erilainen businesskulttuuri ja kilpailutilanne kuin Suomessa. Yrityksiä on yksinkertaisesti enemmän ja useimmilla toimialoilla markkinaosuuden saavuttaminen on kovemman työn takana vielä vaikeampaa, etenkin kun kyseessä ei ole kotimainen yritys. (Eriksson 1.7.2008, haastattelu)

EU on väistämättä tuonut keskusteluun oman lisänsä. Harva mieltää EU-alueen markkinoina kovin yhtenäiseksi, mutta muutoin se on liiketoiminnalliselta kantilta kokenut integraation todellisuuden. Yksinkertaisena esimerkkinä mainittakoon, että pirkanmaalaisyrittäjien on mutkattomampaa lähettää hyödyke nykyään Saksaan kuin Ahvenanmaalle, joka on oma tullialueensa (Vuorisalo 12.8.2008, haastattelu).

Suuntaa kotimarkkinoista antaa jossain määrin tietämys niistä. Harva yritys koulutautuu, jotta tuntisi kulttuuria ja ominaispiirteitä kotimarkkinoilta. Liitteen 2. kaaviossa on maakohtainen listaus pirkanmaalaisyritysten koulutautumishalukkuudesta. Sen lisäksi, että se osoittaa kuinka vahva mielenkiinto suomalaisyrityksillä on Venäjän markkinoita kohtaan, se myös kertoo, että Ruotsista ei tiedetä vielä kaikkea. Näin ollen tämän voidaan katsoa selventävän vastausta kysymykseen siitä, mitkä kotimarkkinat ovat.

## 3.2 Kotipaikka brändinä

Onko yrityksen kotipaikalla väliä? Tämän päivän globaalissa ja avoimessa markkinataloudessa kysymys osoittautunut varsin retoriseksi, mutta sitä voidaan silti purkaa useammalle tasolle. Jos lähdetään tarkasta kohdistamisesta liikkeelle, voidaan pohtia, onko kaupungilla tai maakunnalla merkitystä. Vastaus on: hyvin harvoin. Ajatellaan vaikkapa jotain tuttua brändiä, kuten Mercedes-Benziä tai BMW:tä; lienee turvallista sanoa, että harva tekisi eroa autojen välille tai antaisi ostohetkellä painoarvoa sille onko autojen alkuperä Münchenissä vai Frankfurtissa.

Sen sijaan on olemassa suuri merkitys valtiokohtaisella erolla. Hyvin moni arvostaa Audia, BMW:tä ja Mercedes-Benziä juuri sen vuoksi, että ne ovat saksalaisia automerkkejä. Tämä pätee eri tuotteissa ja eri maissa. Kuluttajat, myöskään yritysasiakkaat, eivät laske suurta painoarvoa sille miltä alueelta tai mistä kaupungista tuote tai yritys on kotoisin, mutta sen kotimaa puolestaan saattaa olla hyvinkin ratkaisevassa asemassa.

Esimerkiksi pirkanmaalaiselta yritykseltä ei kuitenkaan ole väärin tuoda kotipaikkaa esiin. Se saattaa olla tekijä, mikä antaa konkreettisuutta kotipaikalla. Ajatellaan vaikka tyylikästä Patek Philippe –rannekelloa, jonka taulussa lukee ”Genf, Suisse”. Varmasti useammallekin kuluttajalle tulee miellelyhtymä maailmankuuluun konseptiin, lähes parin sadan vuoden perinteet omaavaan kellosepänpajaan Geneven laitamilla, jossa tehdään vuosikymmenet kestäväää laatutyötä. Jos kellon taulussa lukisi vain ”Switzerland”, olisi tuote enemmän massaa, eikä edellä mainittua viimeistä mielikuvaa synny, kuten ei myöskään lisäarvoa, joka saa kuluttajan maksamaan ylimääräisen tuhannen.

Yhtä kaikki, kotipaikka ei pysty vetovoimaista brändiä luomaan yksin, tai edes suurimmaksi osaksi. Se voi synnyttää edellä mainittua lisäarvoa, mutta yritys tuotteineen on se, jonka tulee hakeutua oikeisiin tilanteisiin ja tehdä itsensä tarpeelliseksi. Suomea on perinteisesti pidetty maana, josta tulee laatua. Kylmä tosiasia on kuitenkin, ettei näin selviä linjauksia voi nykypäivänä tehdä; tämän osoittavat muun muassa viimeisimmät kansainväliset kilpailukyky- ja tietoyhteiskuntatutkimukset sekä useiden kansainvälisen liiketoiminnan asiantuntijoiden lausunnot (Eriksson 1.7.2008, haastattelu). Ennen pitkää yleistyksen häilyvät myös niin yritysasiakkaiden kuin kuluttajienkin mielistä. Asiaa ei ole syytä

synkistellä, ainoastaan valmistautuminen mielikuvien kattamiseen kannattaa.

### 3.3 Kansainvälistymisen edistäjät

Pirkanmaalla on useita yrittäjyyden tueksi perustettuja organisaatioita. Osa järjestöistä, kuten kauppakamari ja Pirkanmaan Yrittäjät harjoittavat elinkeinoelämän edunvalvontaa ja pyrkivät tukemaan jokapäiväistä yritystoimintaa. Ne järjestävät myös kansainvälistä liiketoimintaa koskevaa koulutusta ja edesauttavat verkostoitumista. Tällaiset organisaatiot eivät tue suoranaisesti rahoituksen muodossa kansainvälistymistä, vaan luovat sille puitteita.

Julkista rahoitusta mielivän yrityksen kannattaa muistaa peukalosääntö, jonka mukaan tavallista yritystoimintaa ei voida tukea, kehittämistoimintaa voidaan. Instanssit, joista pirkanmaalaisyritys voi rahoitusta hakea ovat Tekes, Finnvera ja TE-keskus. Näistä Tekes myöntää sekä lainaa että tukea, Finnvera ainoastaan lainaa ja TE-keskus ainoastaan tukea. Yrityksen tulee muistaa, että tutkimus ja kehitys –operaatiot eivät ole ainoa tie julkiseen rahoitukseen, vaan esimerkiksi kansainvälistyminen voidaan nähdä kehittämistoimintana, mikäli sille on perusteita ja sen pohjana on suunnitelmallisuus.

Omana lukunaan mainittakoon vientirengastoiminta. Mikäli pieni yritys lähtee renkaaseen, voi se saada jopa 65 % tuen renkaan kuluihin Työ- ja elinkeinoministeriöltä. Keskisuurtenkin yritysten maksimiavustus on 50 % kuluista. TEM vaatii tuen saannin edellytyksiksi yritykseltä tarvittavaa resursointia hankkeeseen sekä vakavaraisuutta. (Teittinen 2.7.2008, esitelmä) Vientirenkaita hallinnoivat yleensä kansainvälistymispalveluita tarjoavat yritykset.

Pääomasijoittajat ja business-enkelit ovat luonnollisesti yksi tie rahoittaa ulkomaisten operaatioiden käynnistämistä. Pääomarahoituksen saaminen ei onnistu kuitenkaan automaattisesti. Varsinkaan suuret pääomasijoittajat eivät ole kiinnostuneita pienistä yrityksistä, jotka tarvitsisivat huomattavan paljon apua liiketoimintaosaamisen suhteen (Rasila 22.10.2008, esitelmä). Osaavan tiimin merkitys nousee arvoonsa ja toisaalta teknologian tai tuotteen potentiaali.

Myös sijoituksen koolla on väliä. Toisaalta pieniäkään summia ei lainata, mikäli reaaliset tuotto-odotukset eivät ole kilpailukykyiset. Yrittäjän on hyvä muistaa, että pääomasijoittaja katsoo yrityksen

suhteen erityisesti kolme asiaa. Ne ovat kohdemarkkinoiden koko ja potentiaalinen osuus siitä, tuotteen uniikki ominaisuus, jolla kyseinen osuus saavutetaan sekä tiimi, jonka johtamana yritys voi tavoitteensa saavuttaa (Rasila 22.10.2008, esitelmä).

Konkreettisenä kansainvälistymisen edistäjänä voidaan pitää niitä kotimaisia toimijoita, jotka luovat suomalaisyrityksille puitteita kohdemaissa. Esimerkiksi Finpron aluetoimisto on paikka, jota maassa liiketoimintaa suunnittelevan yrityksen olisi aiheellista konsultoida. Vastaavasti hyödyllistä tukea saattaa saada Saksan markkinoille Suomalais-Saksalaisesta kauppakamarista, Venäjän markkinoilla Suomalais-Venäläisestä kauppakamarista, ja niin edelleen (Mansikka 1.7.2008, haastattelu).

### 3.4 Yhteydet Pirkanmaalta

Moni yrittäjä miettiessään yrityksensä potentiaalia kansainvälisillä markkinoilla pohtii, onko heille hyötyä vaiko haittaa siitä, että lähtökohtana on Pirkanmaa, Suomi ja Pohjois-Eurooppa. Välimatkat ovat valtavia etenkin Aasian ja Pohjois-Amerikan suurille markkinoille, eikä aina myyntipuheissa voida turvautua suomalaiseen tai skandinaaviseen laatukäsitteeseen, sillä kyseinen käsite on yksinkertaisesti osalle mahdollisista asiakkaista tuntematon. Helsinkiläisillä yrityksillä on varmasti valmiimpi infrastruktuuri ympärillään kansainvälisien yhteyksien luomiseksi, joten miksi pienen ylöjärveläisen yrityksen kannattaisi tuhata vähäisiä resursseja tällaiselle kokeilulle.

Mikäli riskianalyyseja ja sen kautta päätöksiä tehdään näkökulmasta, jossa lähestytään liiketoimintamahdollisuutta ylhäältä alas ”murustellen”, ei kovinkaan moni pirkanmaalaisyritys ole halukas ottamaan ensimmäisiäkään askeleita kansainvälistymisen suuntaan. Aiheellisempää on lähteä kotoa käsin, vuorovaikutuksellisesti tarkastelemaan mahdollisuuksia.

Pirkanmaalla tilanne on yleisesti ottaen hyvä. Maakunnassa, etenkin Tampereen seutukunnassa vallitsee kollektiivinen kehittämisen halu, jossa moni asiantuntija näkee selkeän edun esimerkiksi pääkaupunkiseudun elinkeinoelämään ja julkiseen sektoriinkin nähden. (Vuorisalo 12.8.2008, haastattelu) Olennaista on, että yritys pitää itse meteliä itsestään jo kotipesässä ja kerää sen tiedon, taidon ja tuen mukaansa, minkä oma maakunta tai kaupunki tarjoaa. (Turunen 14.8.2008, haastattelu)



Muun muassa edellisessä luvussa mainitut yrittäjän sidosryhmät ovat olemassa juuri tätä varten. Pirkanmaallakaan ei ole olemassa foorumia, jossa oikeat vastaukset ja ratkaisut annetaan käteen tai jossa olisi lista valmiista kansainvälisistä asiakkaista eri kohdemarkkinoilla. Sen sijaan on olemassa joukko ”match-making” –tekijöitä ja tukiorganisaatioita, joiden toiminta on kansainvälisestikin erittäin vertailukelpoista.

## 4 Case-yrityksiä

### 4.1 Käsiteltävät yritykset

Kaikki kolme case –yritystä edustavat pirkanmaalaista, etupäässä tamperelaista elinkeinoelämää. Ata Gears Oy on keskisuuri metalliteollisuuden yritys kun taas Deltabit Oy ja Sample Rate Systems Oy edustavat pienempiä teknologiayrityksiä. SRS tyypillinen on esimerkki Born Global –yrityksestä, jotka sinänsä ovat etupäässä uniikkeja, mutta omaavat tiettyjä yhtäläisyyksiä, kuten kapean toimialan sekä resurssien ja kasvupotentiaalin välisen ristiriidan. (Gabrielsson 2007: 205-209)

Tässä on kiintoisaa myös se, että käsiteltävillä yrityksillä on toisistaan merkittävästi poikkeavat elinkaaret. Ata Gearsin juuret ulottuvat jopa 1900-luvun ensimmäiselle puoliskolle, joten yritys on tehnyt tasaista kasvua. SRS sellaisenaan toimi ainoastaan seitsemän vuotta kasvaen voimakkaasti, kunnes siirtyi yrityskaupassa uuteen omistukseen. Deltabit on verrattain nuori yritys, joka on tehnyt kasvua, mutta on vasta parhaillaan suuremman läpimurron kynnyksellä.

Yritysten kohdilla on keskitetty kansainväliseen toimintaan kokonaisuutena. Olennaista oli määrittää yritysten tekemiä strategisia valintoja ja syitä niihin. Jokainen yrityksistä on menestynyt kansainvälisesti ja kasvanut kannattavasti. Yhteistä niille on myös vahva tuote, jolla on differoiduttu markkinoilla.

Caset perustuvat toimitusjohtajien haastatteluihin.

#### 4.1.1 Ata Gears Oy

Ata Gears on Tampereelta lähtöisin oleva yritys, joka suunnittelee, valmistaa ja myy kartiohammaspyöriä teollisuudelle globaalisti. Ata Gears on perustettu 1937 ja on sittemmin kasvanut jo 180 työntekijää työllistäväksi metalliteollisuuden yritykseksi. Ensimmäisen askeleensa kansainvälisille markkinoille Ata Gears otti jo 1942, jolloin se solmi ensimmäiset vientisopimukset Ruotsiin. Todellinen kansainvälistyminen tapahtui kuitenkin vasta 1980-luvulla. Nykyään Ata Gearsin liikevaihdosta noin 70 % tulee viennistä.

Ata Gearsin kansainvälistyminen tapahtui usean seikan summana, mutta pääasiassa syynä oli kotimarkkinoiden rajallisuus. Ata Gears on erikoistunut ajan myötä tuotannossaan ainoastaan kartiohammaspyöriin, mikä tarkoittaa että kasvaakseen yrityksen oli suunnattava liiketoimintaansa myös ulkomaille. Taustalla luonnollisesti oli halu kasvaa tietystä kokoluokasta. Yksi vaikuttava tekijä yrityksen kansainvälistymiseen oli se, että suuri osa asiakkaista toimii meriteollisuudessa, mikä tarkoittaa lähes aina rajat ylittävää toimintakenttää. Myös 80- ja 90-luvun taitteen laman tuomat jännitteet olivat eräänlainen sysäys kasvaa kansainvälisesti, sillä epävakaus kannusti muutosjohtamiseen.

Yritys omaa erittäin pitkät perinteet ja on yhdessä tasaisen ja vahvan kasvun kanssa saavuttanut merkittävän maailmanmarkkinaosuuden tuotteellaan. Ata Gears on suurilta osin edellä mainituista syistä tilanteessa, jossa se saa suoria tiedusteluja ja pyyntöjä maailmanlaajuisesti myös uusilta tahoilta ilman markkinointia. Näin ollen on selvää, että yritys omaa vahvat referenssit ja laajan tunnettavuuden.

Strategiatyöstä puhuttaessa on aiheellista katsoa pääasiassa yrityksen lähihistoriaan, sillä ennen paria viimeistä vuosikymmentä strategiatyöskentely rajoittui erittäin keskitetysti toimitusjohtajan omaan visioon, jonka toteuttamiseen ei näin ollen muu yritys tietoisesti pystynyt tähtäämään. Strategiatyö nousi varsinaisesti esille vasta 90-luvulla. Tätä edesauttoivat muun muassa johdon laajeneminen ja henkilöstömuutokset sekä myös ajan henki. Nykymuotoinen kirjallinen strategia omaksuttiin Ata Gearsissa vasta 2000-luvun alussa. Yritys on koonnut sittemmin myös strategiaryhmän, joka kokoontuu noin puolentoista kuukauden välein tarkastelemaan päätettyjen suuntausten toteutumista sekä suunnittelemaan uusia linjauksia.

Ata Gearsin strategiset vahvuudet ovat selkeästi jäseneltävissä. Se turvaa osaavaan työvoimaan ja kilpailukykyiseen valmistukseen. Ata Gears on vastuussa hyvin merkittävästä osasta tuotteensa arvoketjua. Näin ollen yrityksellä on liikkumavaraa ja tietynlainen toimintavarmuus on suurempi. Työntekijät jalostuvat huippuammattilaisiksi vasta yrityksen palveluksessa, sillä vasta tässä vaiheessa on mahdollista hyödyntää kokeneempien työntekijöiden niin sanottu hiljainen tieto. Yrityksen näkemyksen mukaan tämä vaihe kestää usein jopa noin viisi vuotta. Strategista liikkumavaraa Ata Gearsilla on myös pitkän tilauskantansa vuoksi; tällä hetkellä tuotanto on sovittu noin puoleksitoista vuodeksi eteenpäin, joten tämä jättää suuremman ikkunan muutostarpeisiin törmättäessä.

Vahvuutena yrityksellä on myös asiakassuhteiden tila ja hoito. Ata Gearsilla on hiukan yli sata nykyistä asiakasta, joiden kanssa se omaa avoimuuteen perustuvan suhteen. Suurimpia asiakkaita yritys pyrkii tapaamaan säännöllisesti pari kertaa vuodessa ja saa tätä kautta näiltä muun muassa kehitysnäkymiä. Tällaiset suorat kontaktit ja vuoropuhelu asiakkaiden kanssa tukee toimintamallia, jossa tuotteet tehdään yksilöllisesti. Yrityksellä ei ole massatuotantoa, vaan jokainen kartiohammaspyörä tehdään tilaustyönä. Asiakasmäärän suhteellinen pienuus mahdollistaa tämänlaisen asiakassuhteiden hallinnan ja optimaalisen palvelun.

Ata Gearsin myynti ja markkinointi toteutetaan Suomesta käsin. Myynninkin osalta tämä menettely juontuu tuotteiden yksilöllisyydestä ja siitä, että ne vaativat erityisosaamista. Myyntiagentit, joita yrityksellä on tällä hetkellä kuudessa maassa, lähinnä kartoittavat ja tunnustelevat markkinoita. Näin ollen Espanjassa, Italiassa, Japanissa, Kiinassa, Saksassa ja Yhdysvalloissa operoivat agentit eivät osallistu varsinaisesti myöskään asiakassuhteiden hoitoon tai sopimuksien tekoon; he kuitenkin edesauttavat asiakassuhteiden syntymisessä. Myyntiagentit pääsääntöisesti tuntevat alueiden erityispiirteet ja hallitsevat kielen.

Ata Gearsilla ei ole omia juristeja, vaan lakipalveluita ostetaan yleensä soveltuvalta tamperelaiselta lakiasiaintoimistolta. Sopimusjuridiikkaan kiinnitetään paljon huomiota ja tarpeita tarkkaavaisuudelle löytyy yrityksen mukaan muun muassa Pohjois-Amerikassa, erityisesti agenttisopimusten kanssa. Yrityksellä on myös palveluksessaan teknisiä asiantuntijoita, jotka keräävät esimerkiksi globaalisti kilpailijatietoa.

Globalisaation kehittyminen on ollut Ata Gearsille tuottoisaa, sillä esimerkiksi meriteitse tapahtuva rahtiliikenne tarkoittaa poikkeuksetta uusia tilauksia yritykselle, jonka tuotteella on noin 50 % maailmanmarkkinaosuus alalla. Nykyiset suuntaukset takaavat tiettyä jatkuvuutta; myös energiapolitiikalla on yhteys yrityksen asiakkaiden käyttäytymiseen. Tämä näkyy ainakin siten, että merenkulun tähdätessä energiatehokkuuteen, otetaan käyttöön yhä enemmän diesel-koneita. Koneiden vaihto merkitsee luonnollisesti myös voimansiirtokaluston uusimista, jolloin suurten kartiohammaspyörien kysyntä kasvaa samassa suhteessa.

Ata Gearsin toiminta ei ole verrattain kuitenkaan kovin suhdanneherkkää. Toki aina on mahdollista, että romahduksiakin

tulee, mutta kyseessä on tällöin lähes makroekonominen muutos. Ata Gears on esimerkiksi vahvasti mukana terästeollisuudessa useissa eri koneissa ja laitteissa, kuten murskaimissa. Kyseisen teollisuuden haaran vahva laskusuhdanne saattaisi näin ollen näkyä jollain tavalla yrityksen myynissä. Näihin näkymiin Ata Gears pystyy varautumaan hyödyntämällä asiakkaiden markkinatuntemusta, kuten edelläkin mainittiin, sekä tunnustelemalla alan yhteisöissä, merkittävimpana mainittakoon GMA (Gears Manufacturers Association), joissa on mahdollisuus saada hyviä aluekohtaisia ennusteita.

Yksi merkittävimmistä uhista liiketoiminnalle on raaka-aineiden saatavuus ja hinta. Teräksen hinta on esimerkiksi noussut lyhyessä ajassa 200 %. Ata Gearsille suuri vaikutus on räjähdysmäisesti kasvavalla tuulivoimatuotannolla. Tuulimyllyjen valmistuksessa käytetään samaa terästä kuin mistä kartiohammaspyöriä valmistetaan, joten raaka-aineista syntynyt kilpailu kovenee entisestään. Uudet kilpailijat eivät sen sijaan ole yritykselle suoranainen uhka. Tämä johtuu siitä, että markkinoille tulo on erittäin vaikeaa, nykyisessä kilpailutilanteessa lähes mahdotonta. Vakavammin tulee suhtautua jo olemassa oleviin kilpailijoihin, joista käytännössä jokainen kasvattaa kapasiteettiaan jatkuvasti. Isojen kartiohammaspyörien kohdalla tilannetta helpottaa paljolti niiden valmistuksen vaativuus; esimerkiksi Kiinassa ei ole yhtään valmistajaa, eikä niitä myöskään ole odotettavissa.

Joka tapauksessa yrityksen mukaan paras suoja kilpailijariskiä vastaan on omien asiakkaiden sitouttaminen. Sitä helpottaa alan hidas sykli ja asiakassuhteiden läheisyys. Ata Gears näkee, että tuotantolaitos halvemman kustannustason maissa tai toisaalta lähempänä suurimpia markkinoita, kuten Kaukoitää, ei olisi investointina järkevä. Tilanne olisi eri, mikäli kyseessä oleva valmistus olisi kokoonpanolinjamaisempaa, mutta tässä tapauksessa investointi olisi kannattamaton. Riskienhallintaa ajatellen yksi punaisista langoista on liiallisen riippuvuuden välttäminen. Tätä ajatellen muun muassa asiakastoimialaa koskeva ja maantieteellinen hajauttaminen on yrityksen strateginen valinta.

Ata Gearsin visio sisältää pääasiassa tavoitteen tasaisesta kasvusta. Yrityksellä on parhailaan rakenteilla uusi tuotantolaitos Tampereella, joka mahdollistaa tarvittavan kapasiteetin kasvattamisen. Tämä on yhdessä riskienhallinnallisesti ennaltaehkäisevän liiketoiminnan kanssa yrityksen vakaan tulevaisuuden tae.

#### 4.1.2 Deltabit Oy

Deltabit on tamperelainen teknologiayritys, jonka ydinliiketoimintaan kuuluu biometriseen tunnistukseen perustuvat tunnistus- ja kulunvalvontajärjestelmät. Deltabitin toiminta koostuu ohjelmistotuotannosta sekä IT- ja turvallisuusratkaisuista. Toistaiseksi noin viidennes yrityksen liikevaihdosta tulee viennistä, joka tällä hetkellä suuntautuu lähinnä Venäjälle, muualle Eurooppaan sekä Australiaan.

Yritys aloitti vientitoiminnan 2000-luvun taitteessa tuotteensa myötä. Myyntiä ei tuotteen luonteen vuoksi ollut millään tavalla aiheellista rajata kotimarkkinoille, vaan kansainvälistyminen tapahtui luonnollisella tavalla kauppojen kautta syntyneiden kanavien avulla. Yleistäen voidaankin sanoa, että siirtyminen uudelle markkina-alueelle on tapahtunut ensimmäisen kaupan kautta. Sittemmin Deltabit on kuitenkin teettänyt myös markkinatutkimuksia kartoittaessaan myynnin kohdistamista. Yritys käyttää lisäksi myyntiagenteja tietyissä kohdemaissa muun muassa uusien kontaktien hakemiseksi.

Uusia asiakkaita löytyy usein kohdemaassa tehokkaimmin sen jälkeen kun referenssiksi on saatu jokin paikallisesti näkyvyyttä saanut projekti. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii Nokian Renkaiden Sevlovskin tehdas Venäjällä, jonka infrastruktuurissa Deltabitin tuotteita on käytetty. Kyseinen asiakassuhde on toiminut merkittävänä käyntikorttina alueella.

On myös markkinoita, joiden suhteen yritys on tehnyt kielteisen linjauksen. Esimerkiksi Yhdysvaltain markkinoille ei ole pyrkimystä lähteä, sillä maan lainsäädäntö ja muut määräykset luovat liikaa epävarmuustekijöitä liiketoiminnan suuntaamiseksi alueelle. Myös markkinatutkimukset ovat osoittaneet, että resursoinnin vaativuus on suhteessa liiallista, joten siirtymää Yhdysvaltoihin ei nähtäne lähitulevaisuudessa. Aasian markkinoilla, erityisesti Kiinassa kilpailu on todella kovaa, eikä sielläkään päin maailmaa myynnin vakiinnuttaminen ole edukasta välttämättömiin panostuksiin nähden.

Venäjä suuret markkinat Deltabit sen sijaan pyrkii hyödyntämään. Liiketoiminta maassa on toki jossain määrin riskialtista ja esimerkiksi vaikeuksiin tullissa tulee varautua. Hyvien ja asiantuntevien kontaktien löytyminen Venäjältä onkin olennaisen tärkeää vastoinkäymisten vähentämiseksi; maatuntemusta ei mitään muuta kautta pysty hankkimaan vastaavalla tavalla. Huomionarvoista on myös se, että vaikka suurin osa maailmasta elää tällä hetkellä talouden

kannalta epävarmoja aikoja, tulee talouskasvu jatkamaan vakuuttavaa vauhtia Venäjällä. Kaiken kaikkiaan Deltabitissä nähdään, että mahdollisuudet ovat huomattavasti uhkia suuremmat kyseissä maassa.

Deltabitillä on johtoryhmän lisäksi strategiaryhmä, joka suunnittelee yrityksen operatiiviset, kansainväliset suuntaviivat. Ulkomaille suuntautuvan liiketoiminnan suhteen, lähtökohtana on, että jokaiseen kohdemaahan on oma strategia, jonka luomiseksi otetaan huomioon myyntiagenttien tai muiden vastaavien toimijoiden suosituksia. Tuotekohtaisesti pätee osittain sama lainalaisuus, lukuun ottamatta tiettyjä kärkituotteita, joita myydään useimmissa kohdemaissa. Kotimarkkinoille yrityksellä on omat tuotteet, joita ei, Viro pois lukien, suunnata juurikaan muualle. Kansainvälisestikin yritys on hankkinut kilpailuetua differoimalla kilpailijoistaan tuotteidensa sääolojen kestävyydellä. Esimerkiksi vastaavalla tavalla erilaisia säätiloja sietävää sormenjälkitunnistinta eivät kilpailevat yritykset valmista.

Deltabit luottaa myös strategiseen yhteistyöhön liiketoiminnassaan. Yritys on muodostanut neljän yrityksen yhteistyöryhmän yhdessä toiminnan- ja taloudenohjauksen ratkaisuja toimittavan Oscar Software Oy:n, tuotannonohjaus- ja dokumentinhallintajärjestelmiä toimittavan Vidis Finland Oy:n ja työajan- ja projektinseurantaan keskittyvän Necom Oy:n kanssa. Näiden toimijoiden tuoteryhmät täydentävät siinä määrin toisiaan, että yhteistyön hyödyntäminen on loogista.

Yrityksen asiakasryhmät voidaan karkeasti jaotella kuntokeskuksiin, sairaaloihin, kuntiin sekä tietyissä tapauksissa myös yksityishenkilöihin. Luonnollisesti myös eri yritykset toimivat Deltabitin asiakkaina, mutta niiden suhteen on hankalampi tehdä jaottelua. Yritys on jossain mielessä murrosvaiheessa liiketoiminnassaan, sillä tuotteissa on helppokäyttöisyydessään ja turvallisuusominaisuuksiensa vuoksi potentiaalia ”joka kodin” ratkaisuksi. Toistaiseksi eletään vaiheessa, jossa biometrinen tunnistus ei ole saavuttanut suurta tietoisuutta; kuitenkin Deltabitillä on neuvotteluja käynnissä merkittävien jakelijoiden kanssa. Yhteistyökumppaneina on myös globaaleja jakelukanavia.

Toimitusjohtaja Juha Turunen näkee, että Tampere on myös kansainvälistyvälle yritykselle erinomainen kotipaikka. Siitä tekee muun muassa tässä suhteessa Helsinkiä paremman se, että kaupungissa vallitsee jollain tapaa kollektiivinen kehittämisen henki. Olennainen, erottava tekijä Tampereen laadussa elinkeinoelämän infrastruktuurina tosin on yrittäjän oma aktiivisuus. Kaupunki on liian iso siihen, että yksittäinen yritys ”löydettäisiin” itsestään sen

verkostoihin, mutta mikäli yritys osaa myydä itseään myös julkiselle puolelle, se palkitaan. Lisäksi tarjolla on esimerkiksi korkeatasoista koulutusta ainakin Tampereen kauppakamarin ja Pirkanmaan Yrittäjien järjestämänä. Myös TE-keskuksen ja Tekesin katsotaan olevan hyviä edistäjiä elinkeinoelämälle. Deltabit luottaa myös paikallisiin lakiasiantoimistoihin kansainväliseenkin liiketoimintaan liittyvissä juridisissa asioissa. Kaupungissa on tarjolla tässäkin suhteessa erittäin hyvää osaamista.

Tällä hetkellä Deltabitin myynnistä 85 % tulee kotimaan markkinoilta ja 15 % viennistä. Alan murros kuluttajien tietoisuuteen saattaa aiheuttaa myynnissä rakenteellisia muutoksia sekä mahdollistaa aivan uudenlaisen volyymin viennissäkin. Tähän ainakin viittaa yrityksen visio, jonka mukaan tarkoituksena on, että jo viiden vuoden päästä viennin ja kotimaan myynnin suhde on kääntynyt toisin päin siten, että 85 % liikevaihdosta muodostuukin viennistä.

#### 4.1.3 Sample Rate Systems Oy

Sample Rate Systems on kahden diplomi-insinöörin vuonna 1993 Tampereella perustama hitech-yritys, joka alun perin synnyttiin kaupallistamaan toisen perustajajäsenen innovaatiota – innovaatio ja yrityksen ydinosaaminen perustui digitaaliseen signaalinkäsittelyyn, jonka aihepiiristä hän oli tehnyt tuotekehitystä. Yrityksellä oli alusta lähtien kotimarkkinoilla käytännöllisesti katsoen ainoastaan kolme potentiaalista asiakasta, joille ensimmäiset versiot Sample Rate Systemsin tuotteista oli myyty vuoden sisällä perustamisesta. Näin ollen yritys on hyvä esimerkki Born Global –mallista, joita erityisesti korkean teknologian aloilla löytyy runsaasti.

Yrittäjillä oli selkeä strategia, jolla tuotetta ja itse yritystä lähdettiin nostamaan suurempaan tietoisuuteen. Se perustui näkyvyyteen ammattilaispiireissä eli käytännössä kyse oli messujen kiertämisestä ympäri maailmaa ja tuoteuutisista alan ammattilehdissä. Koska messuilla kokoontuivat suhteessa kapean toimialan kaikki merkittävät toimijat, voidaan puhua matalan kustannustason ja korkean profiilin b-to-b –markkinoinnista. Kustannuksia yritys pyrki karsimaan tässäkin vaiheessa vielä siten, että lyöttäytyi esimerkiksi Motorolan tai muun suuremman yhteistyökumppanin yhteyteen messuilla. Tällä tavoin tuli myös automaattista näkyvyyttä ja lisävolyymia verkostoitumiseen.

Yritys kohtasi ensimmäisinä toimintavuosinaan merkittävää problematiikkaa likviditeetin suhteen. Ongelma on yleinen niin sanotuille T&K-yrityksille, sillä usein alkuvaiheessa ollaan tilanteessa,



jossa pääomasijoittajat eivät ole vielä halukkaita lähtemään mukaan. Myöskään rahoituslaitokset eivät myönnä tässä vaiheessa pidempiaikaisia lainoja. Sample Rate Systemsia kohtasi epäonni myös julkisen rahoituksen suhteen, kun Keran ja Valtiontakuukeskuksen (yhdistyivät 1999 Finnveraksi) lupaamista rahoituksista jälkimmäisen Tampereen toimipisteessä tehty rahoituspäätös pyörrettiin Helsingissä. Tämän takia toimintaa oli rahoitettava henkilökohtaisten kiinnitysten avulla. Suoranaisesta ydinosaamisesta poikkeavat tilaukset lisäsivät kassavirtaa, mutta eivät tarpeeksi.

Yrityksen T&K-kustannukset olivat kaikesta huolimatta yli sata prosenttia liikevaihdosta ensimmäisinä toimintavuosina, joten tuotteen nopeahko läpimurto oli toivottavaa. Marraskuussa 1994 messujen kiertäminen palkittiin, kun yrityksen standille tuli tutustumaan suuren amerikkalaisen toimijan edustaja, joka myöhemmin otti yhteyttä ja kysyi mahdollisuuksia yhteistyölle. Tilanteesta poikunut liiketoiminta edesauttoi yrityksen ”pystyssä pysymistä keilaradalla”. Kuten myöhemmin tehdyistä johtopäätöksistä on tullut ilmi, vaikka alkuperäinen tuote oli hyvä ja sille oli olemassa markkinat, ei kyseessä ollut kuitenkaan vielä yrityksen potentiaalın kattoa hipova toimintavaihe. Osaavan tiimin ja johtamisen merkitys korostui erityisesti tässä vaiheessa, joka tarkoittaa, että tällainen vaihe osataan paikallistaa ja siihen suhtautua oikein.

Tässä vaiheessa elettiin aikaa, jolloin DVD oli formaattina tekemässä läpimurtoa. Tämä tarkoitti hedelmällistä aikaa viihde-elektroniikkaan liittyen muillekin innovaatioille ja kehitysversioille, joten heti seuraavana vuonna myös Sample Rate Systems paikallisti menestystuotteensa, joka tunnetaan nimellä: ”Digital Home Theater Engines”.

Menestystuote ja sen kehitys teki Sample Rate Systemsistä strategisesti erittäin tärkeän suurimmille yhteistyökumppaneilleen, jotka eivät ilman yrityksen teknologiaa pystyneet myymään myöskään omaa tuotettaan. Olennaisesti toiminnassa korostui uudistuminen ja aktiivinen mukanaolo toimialan ytimessä. Sinänsä pieni toimija, kuten Sample Rate Systems olisi tarvittaessa ollut sysättävissä markkinoilta, mutta sitä ei tapahtunut, koska yritys teki itsestään tärkeän ja ylläpiti tilannetta. Silloinen toimitusjohtaja Tommi Rasila vertasi yrityksen tilaa kimalaiseen, jonka ei teoriassa pitäisi pystyä lentämään, mutta se ei haittaa, koska se ei itse sitä tiedä.

Kun menestystuote, kotiteattereiden digitaaliääni löi itsensä läpi ja asiakaskunta muodostui Hifi-valmistajista kolmelta mantereelta, muodostui ongelmaksi kasvun hallitseminen. Kotimainen

pääomasijoittaja löysi kuitenkin yrityksen nopeasti ja vuonna 1996, vuotuisen kasvuvauhdin ollessa noin sata prosenttia, oli rahoituksella mahdollistettu luonnollinen kasvu.

Se, että yritys oli tamperelainen ja osa valmistuksesta tapahtui Kyröskoskella, ei missään vaiheessa muodostunut ainakaan haitaksi, vaikka liiketoimintaa oli joka puolella maailmaa tai oikeastaan juuri sen vuoksi. Usein ajatellaan automaattisesti, että Suomi on sijainniltaan syrjäinen paikka globaalille yritykselle. Sample Rate Systemsin asiakkaiden sijaitessa niin Pohjois-Amerikassa, Euroopassa kuin Kaukoidässäkin, voidaan ajatella juuri päinvastoin; Suomi on näihin nähden sijainniltaan hyvin keskeinen. Muutenkaan yritys ei kokenut maantiedettä minkäänlaiseksi tekijäksi liiketoimintaa ajatellen. DHL nouti valmiin tuotteen Tampereelta ja toimitti sen asiakkaalle, oli määränpää sitten missä tahansa.

Järkeenkäypä filosofia kuuluukin, ettei Niche-yritykselle tai markkinajohtajalle sijainti ole merkityksellinen asia. Kuten kansainvälisessä liiketoiminnassa lähes poikkeuksetta, myös Sample Rate Systems koki kuitenkin problematiikkaa. Tämä johtui erityisesti yhdestä asiasta, kommunikaatiosta: puuttuvasta, liian vähäisestä tai sitten väärin ymmärretystä. Hitech-yrityksen on aina liiketoiminnassaan huomioitava, että tuotteiden sisältämä teknologia ja siihen liittyvä käsitteistö saattaa olla tuttua ainoastaan sen valmistajille. Jotta suurimmilta ongelmilta vältyttäisiin tulee ottaa aina huomioon sidosryhmän ymmärryksellinen lähtötaso sekä varmistaa viestin perillemeno Suomesta aina Kiinaan, Kanadaan tai Australiaan asti.

Sample Rate Systems kasvoi kahden hengen voimin aloitetusta yrityksestä nopeasti 32 henkeä työllistäväksi tiimiksi. Yrityksen toimenkuvan luonne muuttui kuitenkin samalla kun kysyntä painottui yhä enemmän ”commodity” –tuotteisiin ja yhteistyökumppaneiden intressit alkoivat vaatia myös vähemmän tarkoituksenmukaista kehitystyötä. Vuonna 2000 yritys myytiin niin sanotusti toisen pääomasijoituskierron aikana yhdysvaltalaiselle Flextronicsille. Tätä seuranneiden yrityskauppojen jälkeen yritys, joka perustettiin Sample Rate Systemsina on nyt osa NHT kaiutinmerkkiä.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

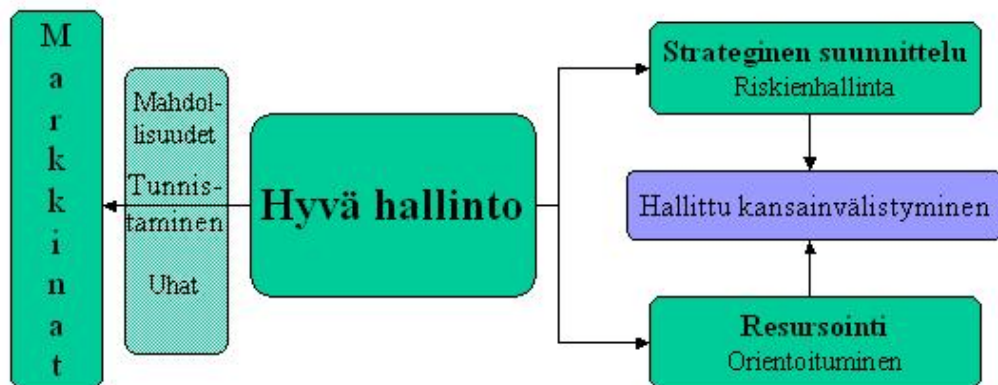
Työn teoreettisen viitekehyksen, asiantuntijoiden haastattelujen ja yritysmaailmasta tehtyjen havaintojen perusteella on hyvä tehdä summausta olennaisimmiksi koetuista seikoista liittyen pk-yritysten kansainvälistymiseen Pirkanmaalta. Lähes poikkeuksetta yritysten johto omaa jonkinlaisen näkemyksen siitä mihin se kasvulla tai kansainvälistymisellä kasvun muotona lopulta pyrkii. Näiden näkemysten selkiyttäminen ja jäsentäminen yhdeksi tai muutamaksi konkreettiseksi tavoitteeksi ja samalla nykytilan liiketoiminnallisten tekijöiden tunnistaminen antavat lähtökohdan niiden keinojen suunnitteluun, joilla nykytilasta päästään nykytilasta tavoiteolotilaan tai oikeammin kehitysasteeseen.

Yrityksissä useimmiten tiedetään, että edellä mainitut tekijät olisi syytä olla mietittynä ja sitä kautta hyödynnettävissä olevina työkaluina. Silti, edes merkittävän operatiivisen muutoksen, kuten kansainvälistymisen kynnyksellä, niitä ei riittävän usein löydy hahmoteltuna kokonaisuutena. Se, missä muodossa orientoituminen kyseisiin seikkoihin on tehty tai mitä terminologiaa on käytetty, ei ole olennaista. Ajatusmallin ytimen voi tiivistää yhteen ainoaan sanaan: suunnitelmallisuus. Suunnitelmallisella lähestymistavalla yritys ennaltaehkäisee merkittävästi problematiikkaa, jota kansainvälistyminen tuo tullessaan.

Hyvä hallintotapa on kaiken edellytys kun tarkastellaan vaatimuksia onnistumiselle. Taitava ja kansainvälistymiseen orientoitunut hallitus ja operatiivinen johto toimivat suunnitelmallisesti ja ymmärtävät strategiatyön arvon. Se osaa myös määrittää kilpailuedun, koska markkinaosuutta ei tule, mikäli ei olla jollain kriittisellä osa-alueella parempia kuin kilpailijat. On muistettava, että paikallisilla toimijoilla on valmiiksi läheisempi sidos asiakaskuntaan, yhtä hyvä tuote ei riitä (Äijö 1999: 16).

Taitava johto ymmärtää pitää strategisesti tärkeitä toiminnan osa-alueita omissa käsissä, sillä se on riskienhallinnallisesti järkevää, vaikka ulkoistamalla päästäisiinkin hiukan suurempaan tehokkuuteen. Puolestaan niin sanottuja kuolleita oksia pitää pystyä karsimaan omasta puusta silloin kun pyritään pitkántähtäimen kasvuun. Yrityksen tulee kansainvälistyä ainoastaan aidosti kannattavilla tuotteilla tai toiminnoilla. Keskittyminen omaan erityisalueeseen on selkeä strateginen menestystekijä (Poulfelt 2007: 145).

Riskienhallinta on toiminnan osa-alueena jotain, joka yrityksen tulisi rakentaa kokonaisvaltaisesti strategisten ja operatiivisten prosessien yhteyteen. Kansainvälistyminen nostaa alkuvaiheessa yrityksen nykyisen toiminnan haavoittuvaisuutta ja samalla tuo mukanaan toimintamallista riippuen uusia riskitekijöitä. Hyvä johto sisällyttää riskienhallintaprosessin yritykseen siten, että heikkojakin signaaleja tunnistetaan ja niistä myös raportoidaan. On hallituksen tehtävä arvioida millaisia ja kuinka suuria riskejä yrityksen tulee ottaa toiminnassaan.



Kaavio 1. Hyvä hallinto tunnistaa markkinoilta mahdollisuudet ja uhat, jonka perusteella se tekee visioon (hallittu kansainvälistyminen) tähtääviä ratkaisuja. Optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi johdon on yhtäältä tehtävä prosessinomaista strategista suunnittelua ja toisaalta resursoitava riittävästi.

Suhdetoiminta ei ole kotimaisilla yrityksillä niin hyvää kuin pitäisi. Verkostojen luominen tulisi tehdä hallitusti ja pitkäjänteisesti. Jos kansainvälisesti toimivan yrityksen verkosto tai osakin siitä pettää voi tästä aiheutua kerrannaisvaikutuksia.

Pirkanmaalla vallitsee hyvä kansainvälistymisen infrastruktuuri. Kansainvälistyvää yritystä ei automaattisesti huomata elinkeinoelämän massasta, eikä sille tarjota tukea, ellei se pidä itsestään hiukan meteliä. Alueelta löytyy asiantuntemusta, edunvalvontaa ja julkista avustusta; yrityksen tulee osata niitä hyödyntää. Tukien ynnä muiden luonne on pitkälti riippuvainen yrityksen operointimuodosta. Lisäksi innovatiivisuutta ja kehitystoimintaa tuetaan runsaasti.

Suomalaisuuden vetovoimaan kansainvälistyvän yrityksen ei kannata turvata, ainakaan kaikkialla. Esimerkiksi Venäjällä suomalaisyritykset mielletään laatutuotteiden valmistajaksi ja muillakin alueilla samaista käsitystä paikoin esiintyy, mutta yleisesti ottaen suomalaisuus, erityisesti pirkanmaalaisuus ovat tuntemattomia käsitteitä. Tämänkin vuoksi, yrityksen tulee myydä itseään ja tuotettaan aktiivisella otteella, erikoistua ja luoda kilpailuetua toiminnallaan. Kuten aiemminkin todettu empiirinen tosi kuuluu: markkinajohtajalle ei sijainnilla ole merkitystä.

## Lähteet

- Czinkota, Michael R., Ronkainen, Ilkka A. & Moffett, Michael H. 2005. International Business. Seventh Edition. Quebecor World Dubuque
- Eriksson, Nina. Exigo, toimitusjohtaja. Haastattelu 1.7.2008. Tampere.
- Gabrielsson, Mika 2007. Born Globals – Käyntiinsaannin ja kasvun haasteet. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- ICC Publication No. 641 2003. Guide to Export-Import Basics. Second Edition. Paris: ICC Publishing S.A.
- Kaikkonen, Seppo. Finpro ry, Senior Consultant. Haastattelu 16.7.2008. Tampere.
- Kaikkonen, Seppo 2008. Kansainväliset markkinat kutsuvat! Esitelmä. Finpro 16.7.2008. Tampere.
- Larimo, Jorma & Kontkanen, Minnie 2007. Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) Kasvuyritys. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Laukkanen, Seppo 2000. Uuden teknologiayrityksen kasvu – Toimintatutkimus. Tampere.
- Leino, Mirel, Steiner, Maj-Lis & Wahlroos, Juha 2005. Corporate Governance ja riskienhallinta. Teoksessa Hannu Kuusela & Reijo Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press
- Mansikka, Jukka. Exportum Oy, kehitysjohtaja. Haastattelu 1.7.2008. Tampere.
- Myllylä, Harri. Ata Gears Oy, toimitusjohtaja. Haastattelu 8.8.2008. Tampere.
- Ojala, Harri 2008. Kansainvälistymiskartoitus. Raportti. Tampereen kauppakamari. Tampere.
- O'Rourke P.J. 2008. Adam Smithin Kansojen Varallisuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Pajarinen, Mika, Rouvinen, Petri & Ylä-Anttila, Pekka 1998. Small country strategies in global competition: benchmarking the Finnish case. Helsinki: Taloustieto.
- Pajarinen, Mika & Palmberg, Christopher. [Online] [viitattu 30.10.2008] [www.etla.fi/files/1376\\_SUH\\_05\\_2\\_suomalaisten\\_yritysten\\_kansainvalistyminen.pdf](http://www.etla.fi/files/1376_SUH_05_2_suomalaisten_yritysten_kansainvalistyminen.pdf)

- Patton, Michael Quinn 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Third Edition. Sage Publications, Inc.
- Porter, Michael E. 1980/2004. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. First Free Press Export Edition. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 1985/2004. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. First Free Press Export Edition. New York: Free Press.
- Poulfelt, Hemming 2007. *Mitä on strategia pk-yrityksessä*. Teoksessa Mauri Laukkanen (toim.) *Kasvuyritys*. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Rasila, Tommi 2008. *Innovaatiolla Mansesta maailmalle – case Sample Rate Systems Oy*. Esitelmä. Tampereen kauppakamari 22.10.2008. Tampere.
- Smith, Adam 1776/1998. *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. A Selected Edition. Oxford University Press.
- Suominen, Arto 2005. *Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä*. Teoksessa Hannu Kuusela & Reijo Ollikainen (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampere University Press
- Taivainen, Mikko 2/2008 *Kauppapolitiikka, Tietoinen riski* Mirel Leino s.17 julkaisija: Ulkoasiainministeriö, painopaikka Edita Prima Oy
- Teittinen, Markku 2008. *Vientirengas pk-yrityksen kansainvälistymisen toimintavaihtoehtona*. Esitelmä. Inservio Finland Oy 2.7.2008. Tampere.
- Tuotantotalous – Tuotestrategia 2007. [Online] [viitattu 30.10.2008] [www.uku.fi/avoim/tuta/j2\\_2tuotestrategia.htm](http://www.uku.fi/avoim/tuta/j2_2tuotestrategia.htm)
- Turunen, Juha. *Deltabit Oy, toimitusjohtaja*. Haastattelu 14.8.2008. Tampere.
- Virolainen, Veli-Matti & Hallikas, Jukka 2005. *Toimittajaverkostoihin liittyvä riskienhallinta*. Teoksessa Hannu Kuusela & Reijo Ollikainen (toim.) *Riskit ja riskienhallinta*. Tampere: Tampere University Press
- Vuorisalo, Raimo. *TE-keskus, vientiasiamies*. Haastattelu 12.8.2008. Tampere.
- Äijö, Toivo S. 1999. *Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy*. Helsinki: Yliopistopaino.

# Liitteet

Liite 1: Kannattava kansainvälinen kasvu (Lähde: Finpro – Kansainväliset markkinat kutsuvat!)

## Idea kannattavasta kansainvälisestä kasvusta.

7.1 Ideavaihe	7.2 Aloitusvaihe	7.3 Alkuvaiheen kasvu	7.4 Kansainvälinen kasvu	7.5 Strategian muuttaminen
Liiketoimintakonseptin toteutettavuus <hr/> Heikot signaalit ja markkina-mahdollisuudet <hr/> Liiketoimintasuunnitelman arviointi <hr/> Yhteistyökumppaneiden rahoitusinstrumentit	Arvolupaus ja tarjoama <hr/> Markkinatutkimukset ja Test Drive <hr/> Strategiset vaihtoehdot ja prioriteetit <hr/> Strategiset liiketoiminta-alueet ja markkinavalinnat	Asiakkaiden tunnistaminen ja koemarkkinointi <hr/> Partnerihaut <hr/> Myyntikanavan kehittäminen <hr/> Toimipaikan perustaminen ulkomaille	Arvoketju ja kilpailija-analyysi <hr/> Asiakkaiden seuranta <hr/> Kanavan hallinta <hr/> Ulkoistaminen ja alihankinta	Uudet liiketoimintamahdollisuudet <hr/> Uudet tuotantotilat <hr/> Potentiaaliset fuusiokohteet ja yritysostot <hr/> Sijoittajien tunnistaminen



Liite 2: Pirkanmaalaisten vientiyrittäjien kouluttautumisintressit (Lähde: Tampereen kauppakamari – Kansainvälistymiskartoitus 2008)

## Yritysten kiinnostus maa- /aluekohtaisesti

N = 133

Selitteessä vastaajien antama sijoitus maakohtaisen kouluttautumishalukkuuden mukaan

