

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

**TAPAUSTUTKIMUS OSAAMISINTENSIIVIN B - TO - B PAL-
VELUYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISESTÄ**

Yrittäjäys, Pro Gradu - tutkielma
Elokuu 2013
Laatija: Jukka Lehtoranta
Ohjaaja: Tanja Kontinen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Jukka Lehtoranta	
Työn nimi Tapaustutkimus osaamisintensiivin B – to – B palveluyrityksen kansainvälistymisestä	
Oppiaine Yrittäjäyys	Työn laji Pro gradu - tutkielma
Aika Elokuu 2013	Sivumäärä 56
Tiivistelmä	
<p>Tässä tutkimuksessa verrattiin yritystenvälisten osaamisintensiivien palveluiden kansainvälistymistä olemassa oleviin kansainvälistymisen teorioihin ja malleihin. Tavoitteena oli selvittää poikkeako palveluyritysten kansainvälistyminen tuottavanteollisuuden kansainvälistymisen malleista. Syynä tähän oli että palveluyritysten kansainvälistymistä on tutkittu verrattain vähän ja mallit ja teoriat käsittelevät pääsääntöisesti tuotantoyrityksiä. Pääpainona tutkimuksessa oli pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistyminen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla yhden yrityksen henkilöstöä, sekä haastattelemalla henkilöä ELY-keskuksesta ja Finpro Ry:stä. Tavoitteena oli selvittää yrityksen kansainvälistymisen prosessi ja siihen vaikuttaneet ominaisuudet sekä saada ELY-keskuksen ja Finpro Ry:n henkilöiltä laajempaa kuvaa pk-yritysten ja palveluyritysten kansainvälistymisestä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tavoitteena oli ymmärtää paremmin palveluyrityksen kansainvälistymistä ja saada syvällisempää kuvaa palveluyrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavista tekijöistä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan palveluyrityksen kansainvälistymisessä on joiltain osin yhteneväisyyksiä olemassa oleviin teorioihin kansainvälistymisestä, mutta yksittäistä täysin kuvaavaa teoriaa palveluyrityksen kansainvälistymisen syihin, prosesseihin ja menetelmiin ei löytynyt. Tuloksista voitiin havaita tiettyjen ominaisuuksien korostuvan palveluyritysten kohdalla, mitä kansainvälistymisen teorioissa ja malleissa ei ollut aiemmin huomioitu. Tutkimuksessa huomattiin, että palveluyrityksen kohdalla kulttuurierojen, verkostojen ja resurssien merkitys korostui kansainvälistymisen prosessissa. Tulosten valossa jatkotutkimukset siitä, miten laajalti edelle mainitut ominaisuudet vaikuttavat palveluyritysten kansainvälistymiseen olisivat aiheellisia, jotta voidaan paremmin ymmärtää palveluyritysten ja tuotantoyritysten kansainvälistymisen eroavaisuuksia.</p>	
Asiasanat Kansainvälistyminen, osaamisintensiivi-, palvelut, palveluyritys, yrityksiltä yrityksille	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

JYVÄSKYLÄ UNIVERSITY SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS

Author Jukka Lehtoranta	
Title Case study of internationalization of knowledge intensive b – to – b service firm	
Subject Entrepreneurship	Type of work Master's thesis
Time August 2013	Number of pages 56
<p>Abstract</p> <p>Purpose of this thesis was to compare the internalization process of knowledge intensive business service firm to the existing theories and model of internalization. Reason to do this was that the theories and models mainly consider the manufacturing firms internalization process and the purpose was to find out does the process of service firm differ from the existing models and theories. Another reasons was that the internationalization process of services firms is also less studied. Focus of this study was in the small and medium size firms.</p> <p>Thesis was conducted as a qualitative study to three persons of one service firm and to two persons from the Finnish public sector involved in the internalization of Finnish companies. Objective was to find out the internationalization process of the service firm and to gain boarder view of internationalization of Finnish small and medium size firms and service firms form the persons working in the public sector. Study was conducted as qualitative study because the purpose was to gain deeper knowledge of the internationalization process of the service firm and to better understand the characteristics which influence the internationalization process of service firm.</p> <p>Results of the study suggest that there are similarities with the internationalization of the service firm and the existing theories and models but single fully explaining theory or model could not be found. Form the results there can be found characteristics of internationalization that are increased in the case of service firm, which may not to be found in the existing theories. The characteristics increased in the internationalization process of the study's service firm were resources, cultural differences and networks. Further studies of how broadly these characteristics influence the internationalization of service firms are justified for better understanding the difference between internationalization of service and manufacturing companies.</p>	
<p>Keywords Business to business, knowledge intensive, internationalization, services, service firm</p>	
<p>Place of storage Jyväskylä University of Business and Economics</p>	

KUVIOT

KUVIO 1 Pääelinkeinojen kehitys Suomessa 1860 – 2008 prosentteina kokonaistuotannosta.....	9
KUVIO 2 Types of International New Venture.....	13
KUVIO 3 Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät.....	46
KUVIO 4 Kansainvälistymisen prosessi.....	48

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tutkimuskysymykset.....	20
TAULUKKO 2 Tietolähteet.....	22
TAULUKKO 3 Vaikuttavat tekijät kansainvälistymisessä.....	41

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ KUVIOT JA TAULUKOT SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Yleistä palvelualan yrityksistä	7
1.2	Tutkielman tarkoitus	8
2	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	9
2.1	Teoreettiset viitekehykset	10
2.1.1	Uppsala malli.....	10
2.1.2	Born global	11
2.1.3	International New Venture INV – malli	12
2.1.4	Eclectic paradigm.....	13
2.1.5	Teoriaosuus – yhteenveto	14
2.2	Aiemman tutkimuskirjallisuuden esittely.....	14
2.2.1	Kokemuseräinen tieto palveluyritysten kansainvälistymisen prosessissa.....	14
2.2.2	Palveluyritysten kansainvälistyminen: vertailu tuotantosektoriin.....	18
3	METODOLOGIA.....	20
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	20
3.1.1	Tutkimusstrategia	20
3.1.2	Tutkimusongelma.....	21
3.2	Tiedonkeräys	21
3.2.1	Analyysi.....	22
3.2.2	Validiteetti ja Reliabiliteetti.....	22
4	HAASTATTELUT	24
4.1	Haastattelut.....	24
4.1.1	Case yritys – Kansainvälistymisen prosessi.....	25
4.1.2	Case yritys – kansainvälistymisen kokemukset	29
4.1.3	Ely-keskuksen ja Finpro Ry:n havainnot	32
5	TULOKSET.....	39
5.1	Aineiston ja haastattelujen analysointi	39
5.1.1	Haastattelujen sisällön analysointi	39
5.1.2	Kirjallisten lähteiden vertailu case - yritykseen.....	41
5.2	Analysoinnin pohjalta esitettävät tulokset.....	43
5.2.1	Vertailu aiempiin tutkimuksiin	43
5.2.2	Tulokset haastattelujen analysoinnista	44
6	POHDINTA JA KOONTI.....	49
6.1	Yhteenveto tutkielmasta	49
6.2	Tutkimuksen rajoitteet	50
7	LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä palvelualan yrityksistä

Tässä Pro gradu tutkielmassa käsitellään palveluyrityksen kansainvälistymistä. Tarkoituksena tutkielmalla on selvittää niitä seikkoja, jotka vaikuttavat yritysten välisiä palveluita tuottavien yritysten kansainvälistymiseen. Tutkielma pyrkii selvittämään kokonaiskuvan kansainvälistymisen prosessista ja menetelmistä, joita tutkittava yritys päätyi käyttämään. Samalla tutkielman tarkoituksena on selvittää eroaako palveluyrityksen kansainvälistymisen prosessi ja menetelmät aiemmin luoduista yritysten kansainvälistymisen malleista.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta ajateltuna on mielenkiintoista tutkia palveluyritysten kansainvälistymiseen vaikuttavia asioita. Jos ymmärrämme tätä prosessia paremmin, niin pystymme yhteiskuntana tarjoamaan parempia ratkaisuja esteiden poistamiseksi tai kynnyksen madaltamiseksi kansainvälistymiseen. Tämä on tärkeä tiedostaa, koska Suomen yrityskulttuuri on muuttumassa yhä enemmissä määrin palvelukeskeiseksi ja perinteisen tuotannollisen teollisuuden rinnalle on nousemassa yritysten välinen palveluteollisuuden toimiala.

Mielenkiintoiseksi tämän aiheen tekee se, ettei aihetta ole tutkittu niin laajalti mitä perinteisten alojen kansainvälistymistä. Näin ollen tällä tutkimuksella on mahdollisuus osoittaa, eroaako palveluyritysten kansainvälistymisen menetelmät fyysisten tuotteiden tuottamiseen keskittyneiden yritysten kansainvälistymisen menetelmistä ja malleista. Mikäli eroavaisuuksia pystytään esittämään, tulisi ne ottaa yleisellä tasolla paremmin huomioon ja luoda molempia toimialoja tukevat toiminnot.

Tutkimuksessa haastatellaan henkilöitä energiateollisuudessa toimivasta suomalaisesta yrityksestä, joka on kansainvälistynyt palveluitaan Ruotsiin, Norjaan ja Tanskaan. Haastateltavina on myös julkisen sektorin edustajia, jotka työskentelevät palveluiden viennin parissa. Haastatteluiden kautta on tarkoituksena selvittää, miten yrityksen edustajat ja julkisen sektorin toimijat näkevät ja koke-

vat kansainvälistymiseen vaikuttavat asiat. Haastattelujen kautta on myös oleellista pyrkiä selvittämään, näkevätkö haastateltavat eroavaisuuksia palveluiden ja tuotteiden vientiin liittyvissä asioissa.

1.2 Tutkielman tarkoitus

Tutkielmassa käytetään jo vakiintumassa olevaa lyhennettä KIBS (knowledge-intensive business services) kuvaamaan yrityksiä, jotka ovat tutkielman kannalta oleellisia palvelua tarjoavien yritysten joukossa. Lyhenteellä KIBS tarkoitetaan osaamisintensiteettejä liike-elämän palveluita. Nämä palvelut käsittävät yrityksiltä yrityksille ja julkiselle sektorille tarjottavia palveluja, jotka perustuvat vahvasti erityisosaamiseen

Tutkielmalla on tarkoitus kartoittaa yhden KIBS – yrityksen kansainvälistymisen menetelmiä ja prosessia. Havaintoja tästä yrityksestä vertaillaan jo olemassa oleviin teorioihin yritysten kansainvälistymisestä. Pääsääntöisesti tähän mennessä luodut teoriat yritysten kansainvälistymisestä ovat keskittyneet kuvaamaan perinteisten yritysten kansainvälistymisen polkua. Tästä syystä tutkielmassa vertaillaan perinteisten ja KIBS – yrityksen kansainvälistymistä ja tarkoituksena on hahmottaa mahdollisia löytyviä eroavaisuuksia nykyisiin teorioihin yritysten kansainvälistymisestä.

Tutkielman tarkoituksena on havainnollistaa miten KIBS – yritys kansainvälistyy ja seuraako kansainvälistyminen perinteisten teollisuuden alojen kansainvälistymisen polkuja ja menetelmiä. Nykyisistä kansainvälistymisen malleista tutkielmassa käsitellään Uppsala-, born global- ja INV -mallit. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusongelma on seuraavanlainen:

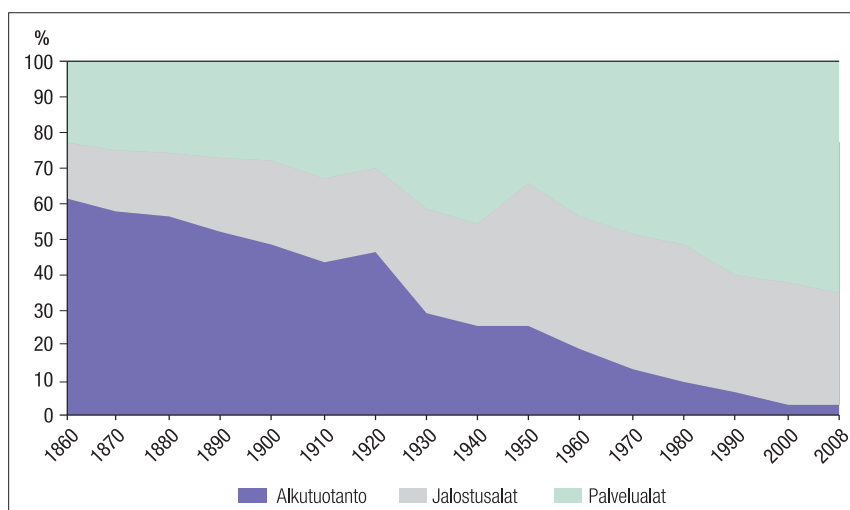
Q1: Miten pieni tai keskisuuri KIBS-yritys on kansainvälistynyt?

Q2: Eroaako tutkittavan KIBS-yrityksen kansainvälistyminen perinteisistä kansainvälistymisen malleista?

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä luvussa käsitellään eri kansainvälistymisen malleja ja menetelmiä. Tarkoituksena on kertoa keskeisimmät teoriat pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisestä ja myös tarkastella lähemmin tämän tutkielman kannalta keskeisiä artikkeleita ja kirjallisuutta. Tarkoituksena on antaa mahdollisimman kattava kuva kansainvälistymistä käsittelevistä teorioista ja artikkeleista, jotta pystytään vertailemaan tämän tutkielman haastatteluissa saatuja tuloksia aiempiin teorioihin ja tutkimustuloksiin.

Kuviosta 1 on nähtävissä pääelinkeinojen kehitys 1860-luvulta lähtien. Kuvasta voimme havaita, miten pääelinkeinot ovat muokkautuneet entistä enemmän palvelukeskeisimmäksi ja alkutuotannon ja jalostuksen osuudet ovat tasaisesti supistuneet. Vuonna 2007 Suomen kaikkien palvelualojen tuotanto kokonaistuotannosta oli yhteensä 64,2 % (Toivanen et al, 2009).



Kuvio 1, Pääelinkeinojen kehitys Suomessa 1860 – 2008 prosentteina kokonaistuotannosta. Toivanen et al, 2009.

KIBS-alat ovat yli kolmenkymmenen vuoden ajan olleet kaikkein nopeimmin kasvavia talouden aloja länsimaissa ja Suomessa KIBS-sektorin osuus yksityis-sektorin koko henkilöstöstä on 8,9 % (Marja Toivanen et al, 2009). Tästä voimme

päätellä, että tulevaisuudessa KIBS-yritysten osuus Suomen taloudellisessa kasvussa korostuu entistä enemmän ja kansainvälistymisen merkitys korostuu yhtenä kasvun polkuna.

Suomessa KIBS-aloilla toimivista yrityksistä 70 % toimii teknologian (tietojenkäsittely palvelut ja tekninen konsultointi) parissa. Ei-teknologisten yritysten osuus KIBS-aloilla on yksi EU-maiden alhaisimpia: vain 2,7 % yksityissektorin henkilöstöstä (Toivonen et al. 2009). Ei-teknologisten KIBS-yritysten kannalta ajateltuna olisi tärkeää tutkia, miten tällaiset yritykset pystyvät kansainvälistymään ja hakemaan kasvua omalle liiketoiminnalleen.

Kokonaisuudessaan KIBS-yritysten kasvu on ollut Suomen talouden yleistä kasvua ripeämpää, sillä vuosien 1997 – 2007 aikana KIBS-alojen henkilöstömäärä kaksinkertaistui 61 500 henkilöstä 121 600 henkilöön kun samaan aikaan koko yksityissektorin henkilöstömäärä kasvoi 38 % (Marja Toivanen et al. 2009).

2.1 Teoreettiset viitekehykset

2.1.1 Uppsala malli

Johanson ja Vahlne (1977, 1990) kehittivät Uppsala – mallin pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisestä (Ruzzier et al. 2006, 8).

Tässä dynaamisessa mallissa yrityksen kansainvälistyminen nähdään yrityksen kasvavana prosessina kansainvälisyyteen osallistumisesta, joka on lopputulos erityyppisistä oppimiskokemuksista.

Ruzzier et al. 2006.

Uppsala – mallin pääperiaate on yrityksen vaiheittainen kansainvälistyminen oppimisen kautta. Tavoitteena yrityksellä on oppia uusista markkinoista mahdollisimman paljon ja hyödyntää tätä tietoa, mutta tiedon puute katsotaan hidastavaksi tekijäksi kansainvälistymisen prosessissa. Johanson & Vahlne (Forsgren, 2002, 3) kuvaa Uppsala – mallin perusolettamusta siten, että tiedon puute ulkomaisista markkinoista on valtaisa este kansainvälisille operaatioille, mutta tällainen tieto on hankittavissa pääasiassa yrityksen omien toimien kautta.

Uppsala – mallin mukaan yritykset suosivat ensimmäisissä kansainvälistymisissään fyysisesti läheisiä maita ja tämän jälkeen laajentavat kansainvälisen toimintansa kauempana sijaitseviin maihin (Johanson & Vahlne, 1977, 1990). Tämän toimintamallin katsotaan liittyvän yritysten oppimisprosessiin, sillä lähellä sijaitsevat maat koetaan myös yrityskulttuurillisesti helpommiksi oppia ja aloittaa liiketoiminta. Oppimisprosesseihin yrityksen ja markkina-alueen välillä vaikuttavat eroavaisuudet muun muassa kielessä, kulttuurissa, poliittisessa järjestelmässä, koulutustasoissa ja teollisuuden kehityksessä. (Kontinen, 2011, 25.) Uppsala – malli voidaan ymmärtää myös oppimisenäkökulman sijasta kansainvälistymisen etenemisen vaiheittaisena mallina. Ensimmäisessä vaiheessa yritys ei vie tuotteitaan säännöllisesti ulkomaisille markkinoille, vaan viennit ovat sa-

tunnaisia. Toisessa vaiheessa vienti on muodostunut säännölliseksi ja tätä varten yrityksellä on agentti kohdemaassa. Kolmannessa vaiheessa yritys perustaa tytäryhtiön kohdemaahan ja neljännessä vaiheessa yrityksellä on oma tuotantolaitos vastaamassa kohdemaan tuotannosta. (Johanson & Vahlne, 1977, 1990.) Oppimisprosessi liittyy olennaisesti vaiheiden välisiin siirtymiin, sillä ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa yritys saa ajan myötä arvokasta tietoa kohdemarkkinoista ja oppii asiakkuuksien hoidosta kyseisellä markkina-alueella. Tämä johtaa aikanaan tuotannon siirtämiseen kohdemaahan vaiheissa kolme ja neljä (Kontinen, 2011, 25). Uppsala – mallin mukainen kansainvälistyminen etenee vaiheittain ja varovaisesti, vaiheiden välinen siirtymäaika saattaa kestää vuosia.

2.1.2 Born global

Chetty ja Campbell-Huttin (2004, 60) mukaan Born global – mallissa yritykset kansainvälistyy melkein saman tien perustamisensa jälkeen eivätkä ne välttämättä myy tuotteitaan edes kotimaisille markkinoille. Born global – mallin mukainen kansainvälistyminen etenee huomattavasti nopeammin mitä Uppsala – mallissa. Madsenin ja Servaisin (1997, 567, 569) mukaan keskeisimpiä selityksiä nopealle kansainvälistymiselle on ennemminkin yrittäjän aikaisemmat kokemukset kuin fyysinen läheisyys kohdemarkkinaan.

Madsenin ja Servais ovat luoneet seitsemän ehdotusta siihen, miten Born global -yritysten nopeaa kansainvälistymistä voidaan selittää. Ensimmäisenä selittäväänä tekijänä on perustajan tai perustajien vahva kansainvälinen kokemus ja mahdollisesti lisänä vahva tuote. Toinen selittävä tekijä on Born Global – yritysten suuntautuminen markkinoille, jotka ovat jo luonnostaan kansainvälisiä. Tarvittavat resurssit voivat olla hyvinkin rajallisia ja osaamisperusteisia, joten yritykset turvautuvat toisiinsa näillä markkinoilla yli kansallisten rajojen. Kolmas selittävä tekijä muodostuu siitä, että Born Global -yritysten tarjoamat tuotteet ovat varsin erikoistuneita tai vain tiettyyn markkinarakoon sopivia verrattuna muihin vientiyrityksiin. Neljäs selittävä tekijä on, että yrityksen maantieteellisten toimintojen sijainti perustuu yrityksen perustajan ja partnereiden aiempiin kokemuksiin sekä ekonomisiin, kapasiteettisiin tai asiakkaisiin liittyviin tekijöihin. (Madsenin & Servais, 1997, 576 – 577.)

Viides selittävä tekijä Born Global -yritysten nopeaan kansainvälistymiseen muihin vientiyrityksiin verrattuna on, että ne usein tukeutuvat täydentävään osaamiseen toisista yrityksistä käyttäen jakelussaan hybridimäistä rakennetta esim. yhteisyrityksiä, verkostokumppaneita tai muita läheisiä suhteita. Kuudes vaikuttava tekijä voi olla Born Global -yritysten yhdistettävyyden korkeaan innovaatio-osaamiseen, mukaan lukien kyky tehokkaaseen tuotekehitykseen ja jakeluverkostoon, jotka toteutetaan usein tiiviissä yritysyrityksessä maailmanlaajuisesti. Seitsemäs ja viimeinen ehdotus on, että yritys, jolla on pienemmät kotimarkkinat on todennäköisempi Born Global -yritys kuin yritys, jolla on suuri kotimainen markkina-alue. Syy tähän voi olla, että pienen markkinan Born Global -yritykset tukeutuvat moniin tuotteisiin, kun taas suuren markkina-alueen Born Global -yritykset keskittyvät yhteen korkean teknologian tuotteeseen. (Madsenin & Servais, 1997, 578.)

2.1.3 International New Venture INV – malli

Oviatt ja McDougall (1994, 49) ovat keskittyneet tutkimaan vasta perustettuja uusia kansainvälisiä yrityksiä ja käyttävät niistä määritelmää International New Venture (INV). He määrittelevät INV:n liiketalousorganisaatioksi, joka perustamisesta lähtien pyrkii saavuttamaan merkittävää kilpailullista etua käyttämällä resursseja ja myymällä useisiin maihin. Näiden start-up yritysten tunnusomainen tekijä on, että niiden juuret ovat kansainvälisyydessä ja niillä voidaan osoittaa olevan merkittäviä panostuksia resursseja, esimerkiksi henkilöstöä, materiaaleja, rahoitusta ja aikaa, useammasta kuin yhdestä maasta. (Oviatt & McDougal 1994, 49.) INV:llä on lähtökohtaisesti aktiivinen kansainvälistymisstrategia, vaikka yrittäjiä tai henkilöstöä sillä on vähän (Madsen & Servais, 1997, 563). Oviatt ja McDougal (1994, 49) esittävät, että kansainvälisten yritysten (Multinational Enterprises, MNE) kansainvälistymisen vaiheittainen teoria ja näiden yritysten organisaatioiden suuruuden korostus tärkeänä kilpailuetuna on epätarkka selitys heti kansainvälistyvien uusien yritysten kannalta.

Oviatt ja McDougal (1994, 50) esittävät, että kansainvälisten uusien yritysten esiintyminen haastaa Johanssonin ja Vahlneen (1990) mallin vaiheittaisesta kansainvälistymisestä. INV:t ovat jaettavissa neljään ryhmään: 1. Tuonti/vienti start-up 2. Monikansallinen kaupanharjoittaja 3. Maantieteellisesti fokuoitunut start-up ja 4. Globaali start-up ryhmä (Oviatt & McDougal 1994, 59). Ensimmäisestä (1. Tuonti/Vienti start-up) ja toisesta (2. Monikansallinen kaupanharjoittaja) ryhmästä Oviatt ja McDougal (1994, 58) käyttävät nimitystä *Uudet kansainväliset markkinoiden tekijät*, joiden yhdistävä tekijä on perinteinen tuonti- ja vientitoiminta, jossa investoinnit kohdemaahan pidetään yleensä minimaalisina. Yritysten tavoitteena on hyötyä maitten välisistä resurssieroista ja luoda uusia markkinoita alueille, joilla aiemmin ei ollut kyseisiä markkinoita.

Kolmannelle (3. Maantieteellisesti fokuoitunut start-up) ryhmälle on ominaista palvella tietyn maantieteellisen alueen erityisiä tarpeita käyttäen ulkomaisia resursseja. Tämä ryhmä eroaa kahdesta edellisestä ryhmästä siinä, että se on maantieteellisesti rajoittunut ja toisaalta koordinoi muutakin toimintaa kuin vientiä ja tuontia. Tähän ryhmään kuuluvat yritykset koordinoivat arvoketjuaktiviteetteja, teknologista kehitystä, henkilöstöä ja tuotantoa. Koordinointia on vaikea jäljitellä, koska se on sosiaalisesti kompleksia tai siihen liittyy hiljaista tietoa (Oviatt & McDougal 1994, 59). Neljäs (4. Globaali start-up) ryhmä voi olla haastavin INV-yritys kehittää, koska se vaatii yhtä aikaa maantieteellistä ja toimintojen koordinointia (Oviatt & McDougal 1994, 60). INV yrityksistä globaalit start-up yritykset ovat radikaaleimpia, sillä ne hankkivat merkittävää kilpailullista etua laajamittaisella resurssien koordinoinnilla. Tämän kaltaiset yritykset eivät vain vastaa globalisaatioon, vaan toimivat proaktiivisesti tilaisuuden tullessa keräämällä resursseja ja toimittamalla tuotteita sinne mistä niistä saa maailmanlaajuisesti parhaan tuoton (Oviatt & McDougal 1994, 59). Seuraavassa kuvassa nämä ryhmien väliset eroavaisuudet ovat mallinnettuna graafiseen muotoon.

Few Activities Coordinated Across Countries (Primarily Logistics)	New International Market Makers	
	Export/Import Start-up	Multinational Trader
<i>Coordination of Value</i>	I	ii
<i>Chain Activities</i>	iii	iv
Many Activities Coordinated Across Countries	Geographically Focused Start-up	Global Start-up
	Few	Many
	Number of Countries Involved	

Kuvio 2, Types of International New Venture, Oviatt & McDougal, 1994, 59.

Rasmussenin ja Madsenin (2002, 10) mukaan, täydentäen Oviattia ja McDougalia, INV-yritysten kaksi ensimmäistä ryhmää (1 & 2) on perinteisiä vienti- ja tuontiyrityksiä, joiden tärkein kilpailuetu on tietotaito ja tietämys logistiikasta. Kolmannen ryhmän (3) kilpailuetuna on muutaman asiakkaan palveleminen hyvin erikoistuneen tarpeen tiimoilta verrattain pienessä osassa maailmaa. Tämä palvelu liittyy yleensä teknologiseen kehitykseen, tietotaitoon, tuotantoon ja niin edelleen. Tähän toimintaan liittyvät verkostot ovat usein suljettuja ulkopuolisilta ja siten tietotaito alan toiminnasta on suojeltua. Neljännen ryhmän he määrittelevät radikaaleimmaksi ryhmäksi INV-yrityksistä. Nämä yritykset eivät pelkästään reagoi globaaleilla markkinoilla, vaan ovat erittäin aktiivisia globaalisti saadakseen pääsyn uusiin resursseihin ja markkinoihin. Näillä yrityksillä on uniikki historia ja ne käyttävät sosiaalisesti monimutkaista tietoa sidottuna useampaan verkostoon kattaen koko maailman. (Rasmusen & Madsen, 2002, 10.)

2.1.4 Eclectic paradigm

Eclectic paradigm (Dunning, 1981, 2000). tunnetaan myös OLI*-mallina tai OLI*-viitekehityksenä (*Ownership, Location and Internalization). Dunningin (2000, 163) mukaan monikansallisten yritysten kansainvälistymisen syyt voidaan jakaa kolmeen toisistaan riippuvaiseen tekijään. Ensimmäisenä tekijänä on yritysten tavoite kilpailuedun lisäämiseen aloittamalla investointi suoraan (foreign direct investment) tai lisäämällä jo olemassa olevia investointejaan ulkomaille. Tämä kilpailuedun tavoittelu liittyy omistajuuden (Ownership) hyötyihin. Mitä suurempi kilpailullinen etu investoivalla yrityksellä on saavutettavissa, varsinkin kohdemarkkinan kotoperäisiin yrityksiin verrattuna, sitä todennäköisemmin yrityksen on mahdollista aloittaa tai lisätä ulkomaista tuotantoa (Dunningin 2000, 164).

Toinen tekijä on sijainti (Location) eli vaihtoehtoisten maitten tai alueitten alueellinen houkuttelevuus kansainvälisten yritysten arvon lisäämiseksi. Mitä muuttumattomammat luonnolliset tai luodut elinkorot ovat kotimaassa verrattuna ulkomaihin (ulkomaiden eduksi), sitä todennäköisemmin yritykset valit-

sevat hyödyntää tai käyttää hyväksi omistajuuden etua aloittamalla suorat investoinnit ulkomaille. Kolmas tekijä on vaihtoehtoisten tapojen arviointi, joilla yritys voi luoda tai hyödyntää ydinosaamistaan ulkomailta tai tietyllä alueella ulkomaita. Tämä muodostaa sisäistämisen tekijän (internalization). Mitä suurempi nettohyöty yritykselle on tuottaa itse tuotteita markkinoilla, sitä todennäköisemmin se kansainvälistyy kohdemarkkinalle kuin lisensoi tai luo franchise-sopimuksen toisen ulkomaisen yrityksen kanssa. (Dunningin 2000, 164.)

2.1.5 Teoriaosuus – yhteenveto

Edellä esitellyt teoriat ja viitekehykset valittiin tutkimukseen, koska niiden pohjalta on mahdollista analysoida tätä tutkimusta varten kasattua aineistoa. Tarkoituksena on vertailla tämän tutkimuksen aineistosta saatuja tuloksia edellä esiteltyihin teorioihin ja etsiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tulosten ja teorian väliltä. Koska kyseessä on palvelualan pk-yritys, voi olla mahdollista, että kaikki teoriaosuudessa esitellyt teoriat tai viitekehykset eivät sovellu suoraan analysointiin. Esimerkkinä Eclectic Paradigm (Dunning, 1981, 2000) on aiemmin saanut kritiikkiä siitä, että sen sovellettavuus pk-yritysten parissa ja varsinkin yksittäisen yrittäjän kohdalla on heikkoa. Kritiikkiä on myös saanut osakseen Uppsala – malli (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), jota on kritisoitu sen puutteellisesta uusien kansainvälisten yritysten nopean synnyn selittämisestä. Forsgren (2002, 274) esittää, että kansainvälistymisen tavat ja mallit ovat nykyään moninaisempia mitä Uppsala – malli esittää.

Tämän tutkimuksen kannalta on otettava huomioon, että tutkittava yritys toimii palvelualalla ja teoriat ja viitekehykset ovat pääasiassa luotu valmistavan teollisuuden pohjalta. Pyrkimyksenä onkin vertailla millä tavoin näiden teorioiden ja viitekehysten kautta pystytään selittämään palvelualan yrityksen kansainvälistymistä ja onko siinä yhteneväisyyttä esiteltyihin teorioihin. Tämä johtuu siitä, että varsinaisia palvelualan yritysten viitekehyksiä tai teorioita ei ole, sillä aihetta ei ole vielä tutkittu aiemmin riittävässä määrin.

Tavoitteena on löytää näiden teorioiden kautta selityksiä onnistumisille tai epäonnistumisille kansainvälistymisessä ja kuvata paremmin sitä prosessia, minkä tutkittava yritys kävi läpi kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Seuraavassa osiossa käydään läpi jo olemassa olevia tutkimuksia aiheesta ja niiden löydöksiä. Tarkoituksena on myös vertailla tämän tutkimuksen tuloksia näihin tutkimuksiin.

2.2 Aiemman tutkimuskirjallisuuden esittely

2.2.1 Kokemuseräinen tieto palveluyritysten kansainvälistymisen prosessissa

Aiempaa tutkimusta palveluyritysten kansainvälistymisestä on tehty, muttei niin kattavasti kuin perinteisten teollisuuden alojen kansainvälistymisestä. An-

ders Majkgård (1998) käsittelee aihetta väitöskirjassaan kuuden eri lähestymistavan ja tutkielman kautta. Hän on nostanut tutkielmien muodossa esiin seuraavat asiat palveluiden kansainvälistymisestä väitöskirjassaan *Experimental knowledge in the internationalization process of service firms* (1998):

- 1) Service quality by international relationships: Service firms in global Market
- 2) Client-following and market-seeking strategies in the internalization of service firms
- 3) A study of factors determining supplier's perceptions of service quality in the international market
- 4) Experiential knowledge and cost in the internationalization process
- 5) Time and experience in the internationalization process
- 6) Path dependence in the internationalization process

Näistä kuudesta tutkielmasta Majkgård toteutti neljä tutkimusta kvantitatiivisena ja kaksi kvalitatiivisena (Majkgård, 1998, 23). Majkgårdin tavoitteena oli kehittää edelleen Johanson ja Vahlneen (1977) teoriaa kansainvälistymisestä kattamaan myös palveluyritykset. Toisena tavoitteena oli parantaa ymmärrystä empiirisen tiedon hankinnasta ja luoda oppimismalli palveluyrityksille tiedon hyödyntämisestä. (Majkgård, 1998, 10.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään käsittelemään palveluyrityksen noudattamaa kansainvälistymisen mallia ja prosessia, joten tarkastelemme tämän tutkimuksen kannalta oleellisinta tutkielmaa Majkgårdin (1998) väitöskirjasta. Tämä tutkielma on *Client-Following and Market-Seeking Strategies in the internalization of service firms*.

Client-following and Market-Seeking strategies in the internalization of service firms tutkimus keskittyy käsittelemään palveluyritysten kansainvälistymistä käsittelemällä olemassa olevaa kirjallisuutta kolmen tapaustutkimuksen kautta. Kaksi kansainvälistymisstrategiaa pystyttiin tunnistamaan: client-following (asiakasta seuraava) ja market-seeking (markkinoita etsivä) strategia (Majkgård, 1998, 81). Yritys pystyy valitsemaan joko markkinoita etsivän tai asiakasta seuraavan strategian olemassa olevasta verkostostaan (Majkgård, 1998, 89; Erramilli, 1991; Hellman, 1996; Sharma ja Johansson, 1987). Molemmissa kansainvälistymisen strategioissa kansainvälistymisen alkuvuosina yritys perustaa ulkomaisen toiminnan kotimaastaan saamilleen resursseilleen. Asiakkaita seuraavat ja markkinoita etsivät yritykset lähestyvät kansainvälistymisessä erilaisia verkostoja ja empiiristä tietoa, sekä kohtaavat eritasoista epävarmuutta ja mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. (Majkgård, 1998, 89).

Asiakkaita seuraavat yritykset toimivat verkostossa, jossa heidän liiketoimintakumppaninsa toimivat kansainvälisesti. Nämä kumppanit auttavat sekä painostavat verkostonsa toisia jäseniä kansainväliseen toimintaan. Asiakkaita seuraavilla yrityksillä on kumppaneilta kerättyä empiiristä tietoa kansainvälistymisestä (Majkgård, 1998, 89). Asiakasta seuraavan strategian yritykset kokevat vä-

hemmän epävarmuutta siirtyessään ulkomaisille markkinoille, koska nämä yritykset ovat osa kansainvälistä verkostoa ja heidän hallussaan on empiiristä kokemusta asiakasyrityksistään ja niiden päätöksentekomalleista. Tämä johtaa siihen, että siirtyminen ulkomaisille markkinoille on ongelmatonta. (Majkgård, 1998, 90.) Majkgård nostaa esiin Erramillin ja Raon (1990) kolme ominaisuutta asiakasta seuraavista yrityksistä. Ensimmäisenä asiakasta seuraavat yritykset panostavat kansainvälistymisen alkuvaiheessa enemmän resursseja ulkomaille mitä markkinoita etsivät yritykset. Toisena, verrattuna markkinoita etsiviin yrityksiin, asiakasta seuraavat yritykset myös ovat enemmän halukkaita ja valmiimpia panostamaan verrattain suuria resursseja maihin, joihin on suuri fyysinen etäisyys. Kolmantena asiakasta seuraavat yritykset ovat myös enemmän halukkaita sitouttamaan resursseja riskipääomayrityksiin ulkomailla. Asiakasta seuraavat myös tukeutuvat vähemmän ”ulkopuolisiin” mennessään ulkomaisille markkinoille (Majkgård, 1998, 90.)

Markkinoita etsivien yritykset operoivat alkuvuosina kotimaisessa verkostossa, joka tarjoaa vain vähän apua siirtymisessä ulkomaille. Markkinoita etsivän yrityksen menestys ulkomailla on riippuvainen kyvystä löytää yhteistyökumppaneita, tunnistaa tarpeita ja luoda suhteita ulkomaisiin yrityksiin. Markkinoita etsiviltä yrityksiltä puuttuu empiirinen tieto ulkomaisista markkinoista ja ne ovat potentiaalisimpia ongelmille mitä asiakkaita seuraavat yritykset. Näiden yritysten täytyy myös luoda uskottavuutta ulkomaisten ostajien silmissä, joka vaatii palvelun soveltamista asiakkaan tarpeiden täyttämiseen (Majkgård, 1998, 90). Tämä vaatii resursseja ja aikaa, aiemmat tutkimukset (Kilduff, 1993; Madhok, 1997; Nelson ja Winter, 1982; Tecee, 1976) osoittavat, että kansainvälisen siirtymisen kustannus on aina korkea (Majkgård, 1998, 90).

Majkgårdin (1998) tekemien kolmen yrityksen tapaustutkimusten pohjalta hän luo seitsemän ehdotelmaa. Kaksi näistä tutkituista yrityksistä aloitti asiakasta seuraavana yrityksenä ja yksi markkinoita etsivänä yrityksenä, josta myöhemmin tuli asiakasta seuraava yritys. Tapaustutkimuksissa havaittiin, että kohdemaan valinta perustuu yrityksen haluun havaita markkinamahdollisuuksia ulkomailla. Tutkimus myös osoittaa, että markkinoille meno tapaan vaikuttaa pääsääntöisesti pyrkimys vähentää epävarmuutta (Majkgård, 1998, 105). Tutkimuksessa käy ilmi, että kohdemaan valinta tehdään markkinoilla olemassa olevien mahdollisuuksien pohjalta, mutta kun maa on valittu niin meno tapa valitaan sen pohjalta, mikä aiheuttaa vähiten epävarmuutta ulkomaisella markkinalla. Tästä syntyy Majkgårdin ensimmäinen ehdotelma (Majkgård, 1998, 106):

”P1: Kansainvälistymistavan valinnassa palveluyritys perustaa toimintansa enemmänkin haluun minimoida epävarmuutta kuin haluun etsiä uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia.”

Tutkimuksen toinen ehdotelma liittyy asiakasta seuraavien ja markkinoita etsivien yritysten kansainvälistymisen tapaan. Ehdotelma pohjaa tapaustutkimuksessa löydettyyn eroon siitä, että alkuvaiheessa markkinoita etsivä yrityksen verkostot olivat vähemmän kansainvälisiä mitä asiakkaita seuraavien, yritys sai vähemmän tukea verkostoltaan ja sillä oli vähemmän empiiristä kokemusta ulkomaisista markkinoista mitä asiakkaita seuraavilla yrityksillä. Täten markkinoita etsivä yritys koki kansainvälistymisen enemmän riskialttiiksi ja valitsi korkean kontrollin menotavan uusille markkinoille. Toinen Majkgårdin ehdotelma on (Majkgård, 1998, 108):

”P2: Ulkomaisille markkinoille menon alkuvuosina markkinoita etsivät yritykset suosivat, suuremmalla todennäköisyydellä mitä asiakasta seuraavat yritykset, korkean kontrollin markkinoille meno tapaa.”

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ajan myötä kaikkien yritysten kanssakäyminen ulkomaisen ympäristön ja asiakkaitten kanssa lisääntyi. Tämä johti empiirisen tiedon lisääntymiseen markkinoista, jakelukanavista, asiakkaista ja heidän tarpeistaan, organisaatiokulttuurista ja toimintamalleista. Kaikki kolme yritystä sulautuivat paikalliseen ympäristöön. Yritysten tietämys vieraasta kulttuurista, saatavista resursseista ja muista vieraan ympäristön puolista lisääntyi, mikä johti siihen, että tietotasot asiakasta seuraavien ja markkinoita etsivien yritysten välillä muuttui minimaaliseksi tai poistui kokonaan. Kolmas Majkgårdin ehdotelma on (Majkgård, 1998, 108):

”P3: Kansainvälistymisen jälkimmäisinä vuosina asiakasta seuraavat ja markkinoita etsivien yritysten markkinoille menotavassa ei ole havaittavissa eroavaisuuksia.”

Neljäs ehdotelma käsittelee markkinoita etsivän yrityksen alkuvaihetta, jossa uudelle ulkomaiselle markkinalle meno toteutettiin yrityskaupan kautta. Tämä mahdollisti nopean tulon markkinoille ja tarjosi yritykselle valmiiksi luodut paikalliset verkostot asiakkaisiin ja jakelijoihin. Toisaalta tämä myös rasitti yrityksen hallinnollisia ja muita resursseja ja ulkomaisten yksiköiden yhdistäminen olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin ja toimintamalleihin oli haastavaa. Koska yrityksen kasvu ulkomaille oli nopeaa, sillä oli myös todennäköisesti ongelmia omaksua ja vakiinnuttaa yrityksen kokemuksia hallinnollisiin rutineihin, rakenteisiin ja päätöksentekojärjestelmiin. Neljäs ehdotelma on (Majkgård, 1998, 109):

”P4: Kansainvälistymisen alkuvuosina markkinoita etsivät yritykset valitsevat asiakasta seuraavia yrityksiä todennäköisemmin fuusion tai yrityskaupan markkinoille meno tavaksi.”

Toteuttaakseen ulkomaisen yrityskaupan ja kokonaan omistamansa tytäryhtiön, markkinoita etsivä yritys sijoitti suuremman määrän resursseja mitä asiakkaita seuraavat yritykset kansainvälistymisen alkuvuosina. Asiakkaita seuraavat yritykset hankkivat agentteja ulkomailta. Tämä osoittaa, että kansainvälistymisen alkuvuosina markkinoita etsivät yritykset joutuvat sijoittamaan suuremman määrän resursseja luodakseen paikkansa ulkomaisille markkinoille ja hankkiakseen tietoa miten markkinat toimivat, ketkä siihen kuuluvat ja mitä riskejä ja mahdollisuuksia markkinoilla on olemassa. Viides ehdotelma on (Majkgård, 1998, 109):

”P5: Kansainvälistymisen alkuvuosina markkinoita etsivät yritykset investoivat suuremman määrän resursseja ulkomaille, mitä asiakasta seuraavat yritykset.”

Tutkimus osoittaa, että markkinointia etsivä yritys panostaa resurssejaan kerätäkseen empiiristä tietoa ja tunnistaakseen mahdollisuuksia ulkomailta, mikä on riskialtista ja aikaa vievää. Asiakkaita seuraavat yritykset menivät kansainvälistymisen alkuvuosina ulkomaisille markkinoille verkostokumppaneidensa avus-

tuksella, joka oli vähemmän riskialtista ja aikaa vievää. Asiakasta seuraavat yritykset pystyvät myös siirtymään nopeasti mihin tahansa maailmassa. Tästä syystä markkina-alueen valinnassa, perustuen eroihin empiirisessä tietämyksessä ja empiirisen tiedon lähteissä, markkinoita etsivät yritykset todennäköisemmin noudattavat Johansonin ja Vahlneen (1977) ja Vernon (1966) kuvaamaa kansainvälistymisprosessia. Kuten edellä on mainittu markkinoita etsivien yritysten on pakko oppia ulkomaisista markkinoista, niiden tarpeista ja asiakkaista. Samaa ei vaadita asiakasta seuraavilta yrityksiltä. Kuudes ja seitsemäs ehdotelma on (Majkgård, 1998, 110):

”P6: Kansainvälistymisen alkuvuosina markkinoita etsivät yritykset kansainvälistyvät kotimaisia markkinoita fyysisesti lähellä oleville markkinoille asiakasta seuraavia yrityksiä useammin.”

”P7: Myöhäisemmässä vaiheessa markkinoita etsivien ja asiakasta seuraavien yritysten eroavaisuudet poistuvat koskien kansainvälistymisen tapojen valintaa.”

2.2.2 Palveluyritysten kansainvälistyminen: vertailu tuotantosektoriin

Buckley, Pass ja Prescott vertailevat tutkimuksessaan *The internalization of service firms: A comparison with the manufacturing sector*, sitä mitä eroavaisuuksia palvelutuotteiden ominaisuuksissa on fyysisiin verrattuna sekä käsittelevät kansainvälistymisen prosessin dynamiikkaa palvelusektorissa (Buckley et al. 1992, 39). Buckley et al. (1992, 39) käyttivät tutkimuksessaan samaa viittä määritelmää, mitä markkinointiteoreetikot ovat käyttäneet erottamaan palvelut tuotteista:

- Aineettomuus
- Erottamattomuus
- Epäyhtenäisyys
- Katoavaisuus
- Omistajuus

Aineettomuus viittaa siihen, että palveluissa, toisin kuin tuotteissa, ei aina ole fyysisiä ominaisuuksia, joita kuluttaja voi arvioida saman tien näön, kuulon, kosketuksen tai hajun perusteella vaan pikemminkin ne ovat kokemuksia, joita ei voida selkeästi arvioida ennen käyttöä (Buckley et al. 1992, 39). *Erottamattomuus* palveluissa viittaa siihen, että palvelua tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tuotteissa tuotetaan, myydään ja kulutetaan, kun taas useimmiten palveluissa ensin myydään, sitten tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti (Buckley et al. 1992, 40). *Epäyhtenäisyys* viittaa siihen, miten hyvin yrityksen henkilöstö pystyy tuottamaan asiakkaalle luvattua samaa palvelua, sillä palvelun tuotantotapa voi vaihdella laajalti ja tämä vaikuttaa palvelun laatuun. Tämä aiheuttaa ongelmia laadunvalvontaan ja yhtenäisyyteen asiakkaalle luvatussa sisällössä ja siinä mitä lopulta on toimitettu (Buckley et al. 1992, 40). *Katoavaisuuden* havainnoinnissa Buckley et al. (1992, 40) käyttää vertausta lentokoneen istuimesta, sillä jotkut palvelut eivät ole varastoitavissa ja niitä voi käyttää vai kerran: esimerkkinä tyhjä lentokoneen istuin lennolla on menetettyä myyntiä ja sitä ei voida saada takaisin. Samaa lentokoneen istuin vertausta käytetään myös *omistajuus-*

den havainnollistamisessa, sillä asiakas ei omista ostamaansa istuinta koneesta vaan hänellä on vain pääsy istuimelle. Eli monissa palveluissa asiakas ostaa oikeuden käyttää, saada pääsyn palveluun tai palkata palvelun, ei omistaa sitä (Bucley et al. 1992, 40).

Tutkielman mukaan tuotteita valmistaville yrityksille yrityskohtaiset markkinaedut ulkomailla ovat edellytys ulkomaisilla markkinoilla toimimiseen ja sama sääntö koskee myös kaikkia palvelualan yrityksiä. Palveluyritysten yrityskohtaisiksi kriittisiksi markkinaeduiksi voidaan laskea henkilöstö, keihin on sijoitettu oppimista ja kokemusta (Bucley et al. 1992, 51). OLI-malliin (Dunning, 1981) viitaten suora ulkomainen investointi tai lisensointi ei vaadi, että kohde-markkinoilla olisi alhaisempi palvelun tuotantohinta. Erona tuotantoyritysten sijaintiin, joka riippuu paljolti kuljetuskustannuksista ja tullimaksuista, palveluyritysten sijainti riippuu enemmän fyysisestä läheisyydestä asiakkaaseen ja mukautumisesta asiakkaan vaatimukseen. (Bucley et al. 1992, 51.)

Lopputuloksina tutkielma esittää kaksi selvästi esiin nousevaa seikkaa, mitkä vaikuttavat palveluyritysten kansainvälistymiseen verrattuna tuotantoalan yrityksiin. Ensimmäisenä vaikuttavana tekijänä kansainvälistymiselle on, että jos palvelu sisältää itsessään jonkin fyysisen tuotteen, niin sitä on mahdollista viedä, lisensoida tai investoinneilla tuottaa suoraan ulkomaisille markkinoille. Erona on, jos palvelu on riippuvainen yrityksen ihmisistä, niin ihmisten täytyy joko matkustaa asiakkaan luokse tai sijaita asiakkaiden välittömässä läheisyydessä. Toinen vaikuttava tekijä on, miten palvelun tuotanto ja kulutus voidaan fyysisesti erottaa. Tilanteissa, joissa palvelua tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti on palvelun tarjoajan välttämätöntä sijoittaa toimintojaan ulkomaille joko sopimustuottajien kautta tai suorilla investoinneilla ellei asiakas matkusta palvelun tarjoajan maahan. (Bucley et al. 1992, 53, 54.)

Kansainvälistymisen strategiaan liittyy olennaisesti henkilöstön näkeminen voimavarana ja heidän käyttö kilpailuetuna kansainvälistymisessä. Yrityksen täytyy hallita ja hyödyntää näitä voimavaroja toteuttaessaan kansainvälistymisen strategiaansa ja usein juuri hallinta ja hyödyntäminen määrittää kansainvälistymiseen käytettävän strategian (Bucley et al. 1992, 54).

3 METODOLOGIA

Tässä luvussa käydään läpi olennaiset asiat liittyen tutkielman metodologiaan. Luku käsittelee metodologisia valintoja tutkielman osalta ja käytännön menettelyä aineiston keräyksestä, käsittelystä ja analysoinnista.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

3.1.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiaksi valittiin kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää tutkittavan yrityksen kansainvälistymisen prosessi suorittamalla henkilökohtaisia haastatteluja yrityksen eri organisaatiotasolle. Tavoitteena oli kerätä mahdollisimman tarkkaa tietoa siitä, miten ja miksi yrityksen kansainvälistyminen käynnistettiin ja miten se eteni. Tutkimuksessa kerättiin tietoa myös kolmannen sektorin toimijoiden parista. Tämän tiedonkeräyksen tarkoituksena oli selvittää yritysten kansainvälistymisen parissa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia palveluiden kansainvälistymisestä. Haastatteluissa haettiin vastauksia kysymyksiin, miten ja miksi. Taulukosta 1 käy ilmi milloin Yinin (2009, 8) mukaan kannattaa käyttää tämän tyyppisiä kysymyksiä.

Tapa	Tutkimuskysymysten muoto	Vaatii tapahtumien kontrollia?	Keskittyy senaikaisiin tapahtumiin
Koe	Kuka, miksi?	Kyllä	Kyllä
Kysely tutkimus	Kuka, mitä, missä, miten monta, miten paljon?	Ei	Kyllä
Arkisto analyysi	Kuka, mitä, missä, miten monta, miten paljon?	Ei	Kyllä/ei
Historia	Miten, miksi?	Ei	Ei
Tapaus tutkimus	Miten, miksi?	Ei	Kyllä

TAUL 1. Tutkimuskysymykset, Yin, 2009,18.

Tutkimusstrategian kannalta oleellista oli tutkimusongelman määritelmä, sillä aiempaa teoriaa ei varsinaisesti ole juuri tähän tutkimusongelmaan olemassa. Tästä syystä päädyttiin käyttämään kvalitatiivista tapaustutkimusta, sillä Yin (2009, 18) määrittää tapaustutkimuksen olevan empiirinen selvitys, joka tutkii sen aikaista ilmiötä syvällisesti ja sisällä sen tosielämän kontekstissa eritoten silloin, kun ilmiön ja kontekstin väliset rajat eivät ole selvästi näkyvillä.

3.1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmaksi muodostui yhden yrityksen kansainvälistymisen prosessin mallintaminen. Tarkoituksena oli kartoittaa soveltuvatko Uppsala-malli (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), Born global (Madsen & Servais, 1997, Chetty & Campbell-Huttin 2004) ja INV malli (Oviatt ja McDougall, 1994) selittämään KIBS – yritysten kansainvälistymisen prosesseja. Tutkimus keskittyi selvittämään yhden KIBS-yrityksen kansainvälistymistä ja havainnoimaan miten aiemmat teoriat pystyvät määrittelemään yrityksen kansainvälistymisen. KIBS-yritysten kansainvälistyminen oli aiheena siksi, koska palveluita tuottavien yritysten kansainvälistyminen poikkeaa perinteisen valmistavan teollisuuden yritysten kansainvälistymisen prosesseista (Coviello & Martin, 1999, 60). Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin julkisen sektorin toimijoita, jotka työskentelevät yritysten kansainvälistymisen parissa. Tarkoituksena oli selvittää heiltä kokevatko he eroa KIBS-yritysten ja perinteisten teollisuuden alojen yritysten välillä.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat :

Q1: Miten pieni tai keskisuuri KIBS-yritys on kansainvälistynyt?

Q2: Miten tutkittavan KIBS-yrityksen kansainvälistyminen eroaa yleisimmistä kansainvälistymisen malleista?

3.2 Tiedonkeräys

Yrityshaastattelut suoritettiin henkilökohtaisina haastatteluina yhden päivän aikana. Haastateltaviksi valittiin kolme henkilöä organisaation eri tasoilta. Kolmannen sektorin toimijoiden haastattelut suoritettiin myös henkilökohtaisina haastatteluina ja niihin osallistui kaksi henkilöä kahdesta eri organisaatiosta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Kaikki haastateltavat henkilöt valittiin heidän vastualueidensa perusteella. Haastatellut henkilöt joko vastasivat kansainvälisestä toiminnasta omassa organisaatiossaan tai he olivat työtehtävissään tekemisissä organisaationsa ulkomaisen yksikön kanssa.

Sekundäärisinä lähteinä käytettiin yrityksen Internet-sivustoja, joista kerättiin yrityksen perustiedot tutkimusta varten. Lisätietoa kolmannen sektorin palveluista kerättiin heidän Internet-sivuiltaan <http://www.ely-keskus.fi/hame> ja <http://www.finpro.fi>. Seuraavasta taulukosta voi nähdä kerättyjen tietojen lähteet.

	Haastattelut	Internet-sivut
Case yritys	3	Kyllä
Ely-keskus	1	Kyllä
Finpro	1	Kyllä

TAUL 2. Tietolähteet

Kysymykset laadittiin yhteistyössä tutkielman ohjaajan kanssa. Kysymyksiä rakentaessa päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua haastattelu menetelmää kysymysten esittämisen runkona. Puolistrukturoidun haastattelun menetelmässä tutkijan rooli oli ylläpitää keskustelua edeltä laadittujen teemojen puitteissa ja saada haastateltava kertomaan halutuista asioista ja teemoista (Blaxter et al, 2006,173).

3.2.1 Analyysi

Tutkielman tulokset analysoitiin käyttäen induktiivista päättelyä. Toisin sanoen tutkielma vertasi havaintoja haastatteluista analyttistä yleistämistä käyttäen edellä esiteltyihin (kts. kohta 2.1, teoreettiset viitekehykset) teorioihin pienten – ja keskisuurten yritysten kansainvälistämisestä. Tavoitteena oli verrata havaintoja esiteltyihin teorioihin ja etsiä mahdollisia tukevia väitteitä ja argumentteja teorioiden tueksi eli tutkia kilpailevia selityksiä (Yin, 2009, 133). Tarkoituksena oli selvittää, mikä edellä esitellyistä teorioista tukee parhaiten tutkittavan yrityksen kansainvälistymistä.

Tavoitteena analyysilla ei ollut välttämättä vahvistaa tai kumota edellisiä teorioita, vaan analyysiprosessia voidaan kuvata samalla tapaa mitä Eriksson ja Kovalainen (2008, 129): Tutkija on kiinnostunut teemoista, kategorioista, aktiviteeteista ja malleista, mitä hän löytää luonnollisen variaation vaihteluista empiirisestä datasta eikä ennalta annetuista teoreettisista viitekehysistä tai ennalta muodostetuista propositioista. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tutkimuskysymykset ovat joko muodostettu tai jalostettu ja tarkennettu analyysin toimenpiteillä.

3.2.2 Validiteetti ja Reliabiliteetti

Tutkimuksen validiteetti viittaa laajuuteen, millä tutkimuksesta saadut tulokset antavat tarkan kuvauksen siitä, miten asiat ovat tai mitä oli tapahtunut (Erikson & Kovalainen, 2008, 292). Tässä tutkimuksessa validiteetti on todennettu yritys-haastatteluissa haastatteleamalla useampaa henkilöä samasta yrityksestä ja ristivertailtu heidän vastauksiaan. Myös haastateltujen henkilöiden vastauksia verrattiin organisaatioiden Internet-sivuilla antamiin tietoihin.

Sisäistä validiteettia seurattiin yrityksen haastattelujen analysoinnissa, jossa pyrittiin selvittämään syy- ja seuraussuhteita kansainvälistymisen käynnistymisessä ja etenemisessä. Yin (2009, 40) määrittää sisäisen validiteetin seuraavasti:

Seeking to establish a causal relationship, whereby certain conditions are believed to lead to other conditions, as distinguished from spurious relationships. Tutkimuksen sisäistä validiteettia voidaan pitää hyvänä, koska tehtyjen haastattelujen lopputulokset eivät poikenneet sisällöltään oleellisesti toisistaan, joten voidaan olettaa, että tutkimuksessa kuvatut syy- ja seuraussuhteet ovat paikansa pitäviä.

Validiteettia muilta osin lisää suorat lainaukset yrityshaastatteluista ja kolmannen sektorin haastatteluista. Lainauksia käytettiin tutkimuksen näkökantojen, esitettyjen tapahtumien ja syy- ja seuraussuhteiden perustelemiseen. Tutkimuksen lopulliset tulokset perusteltiin hankittujen tietojen analysoinnin pohjalta.

Yin (2009, 45) mukaan reliabiliteetti on tutkimuksen auditointia eli tutkimuksen toistamista jälkikäteen samoja menetelmiä käyttäen ja päätyen samaan lopputulokseen. Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti on otettu huomioon liittämällä tutkimuksessa käytetyt kysymykset ja otokset lähdeaineistoon. Lisäksi tutkimuksessa käytetään suoria lainauksia aineistosta. Tämä tukee ohjenuoraa, jonka mukaan tapaustutkimus pitää suorittaa siten, että toinen tutkija pystyy toistamaan tutkimuksen uudelleen käyttäen samoja kohderyhmiä, metodeja ja prosesseja ja saamaan samat lopputulokset (Yin, 2009, 45). Toisin sanoen reliabiliteetti kertoo missä määrin mitta, prosessit tai käytetyt instrumentit tuottavat samat tulokset toistetussa tutkimuksessa (Erikson & Kovalainen, 2008, 292).

4 HAASTATTELUT

4.1 Haastattelut

Yrityshaastatteluun osallistui case-yrityksestä kolme henkilöä eri organisaation tasoilta. Tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten eri asemissa toimivat henkilöt kokivat kansainvälistymisen ja miten kansainvälistyminen on vaikuttanut heidän työhönsä. Lisäksi haastateltiin kahta Päijät-Hämeen Ely-keskuksen ja Finpro ry:n palveluksessa olevaa henkilöä, joiden tehtävänä on edistää suomalaisten yritysten kansainvälistymistä. Haastattelujen aikana keskusteltiin siitä, mitkä asiat haastateltavien mielestä vaikuttavat kansainvälistymiseen, sen prosesseihin ja mahdollisiin esteisiin.

Case-yritys on suomalainen yritys energiateollisuuden toimialalta. Yritys on perustettu vuonna 1998 ja sen pääkonttorit sijaitsevat Hämeenlinnassa ja Tukholmassa. Yritys työllistää tällä hetkellä yli 70 henkilöä ja liikevaihtoa sillä oli vuonna 2011 yli 5 milj. euroa. Asiakkuudet, joita on yli 18 500 kpl, sijaitsevat pääasiassa Suomessa ja Ruotsissa, mutta näiden lisäksi asiakkaita löytyy myös Tanskasta ja Norjasta. Toimialoittain suurimmat asiakasryhmät muodostavat kiinteistöyhtiöt (36 %), yritykset (21 %), teollisuus (21 %) ja julkinen sektori (14 %). Pienimmän asiakasryhmän muodostaa maatalous (4 %). Yritys on keskittynyt myymään palveluitaan vain yrityksille, teollisuudelle ja kiinteistöyhtiöille. Yksityisiä asiakkaita yrityksellä ei ole. Yritys tarjoaa sähkönhankintapalveluiden ohella Suomessa sähkönhallintaan liittyviä palveluita, lähtien energiatehokkuuslaskelmista sähkön käyttöön. Muissa maissa palvelut ovat keskittyneet sähkönhankinnan kilpailuttamiseen.

Yritys siirtyi perustajalta nykyiselle pääomistajalle vuonna 2004, jolloin nykyinen omistaja osti osake-enemmistön yrityksestä ja lähti kasvattamaan yritystä. Kansainvälistyminen käynnistyi vuonna 2008 Ruotsiin. Tuolloin sähkönhankinnan kilpailuttamista ryhdyttiin tarjoamaan Ruotsin markkinoille ja Tukholmaan perustettiin oma toimipisteensä.

4.1.1 Case yritys – Kansainvälistymisen prosessi

Henkilö A toimii yrityksen toimitusjohtajana ja hän on myös suurin omistaja yrityksessä. Henkilö B toimii yrityksessä liiketoimintajohtajana ja on aloittanut yrityksen palveluksessa maaliskuussa 2011. Hänen vastuulleen kuuluvat Suomen ja Ruotsin lisäksi myös muut markkina-alueet ja kansainvälistymiseen liittyvät asiat. Aikaisemmin Henkilö B työskenteli Vattenfallin palveluksessa vastaten Suomen sähkön myynnistä. Henkilö C vastaa nykyisin yrityksen hankintapuolen toiminnasta eli sähkönhankinnasta ja aloitti yrityksen palveluksessa vuonna 2007. Hän vetää yrityksen hankintatiimiä ja on myös tekemisissä Ruotsin organisaation kanssa.

Keskusteltaessa yrityksen kansainvälistymisen alusta henkilö A ilmoittaa syyksi kansainvälistymiseen olleen halun kasvattaa yritystä ja Ruotsi koettiin houkuttelevaksi markkinaksi läheisyyden ja markkinakoon takia. Palvelukonsepti oli toimiva ja se oli menestynyt Suomessa hyvin, joten tarkoituksena oli monistaa se Ruotsiin.

”Tää meidän sähkönhankinta on hirveen skaalautuva tuote koska meillä on asiantunteva sähkönhankinta yksikkö jossa on siis käytännössä viis kaveria jotka pelkäävät seuraavat sähkömarkkinoita ja niihin vaikuttavia tekijöitä ja tekee markkina-analyysyjä ja ostotoimenpiteitä asiakkaille sen pohjalta..” Henkilö A.

”Sillon todettiin tehdään hankinta Suomesta ja tehdään palveluorganisaatio muihin maihin. Otettiin lentokone alle ja lennettiin Ruotsiin, Tukholmaan, vuokrattiin toimitilat ja päätettiin että nyt alkaa liiketoiminnat täällä ja Ruotsi oli tosiaan se ensimmäinen maa mihin oltiin menossa ja ei se ihan niin helposti menny mitä noin niiku teoriassa miltä se tuntu sillä päätöksenteko hetkellä.” Henkilö A.

Markkinoille siirtyminen oli nopeaa päätöksenteon jälkeen ja aikaa päätöksenteosta konttorin perustamiseen ja uusien työntekijöiden rekrytoimiseen kului noin neljä kuukautta. Ajatuksena oli rakentaa oma myyntiorganisaatio Ruotsiin ja johtaa ja tukea sitä Suomesta käsin. Tukholman toimiston tarkoituksena oli olla pääpaikkana Ruotsin myynnille, jota vetämään oli valittu maajohtaja, jolla oli suomalainen tausta, mutta myös kokemusta liike-elämästä Ruotsissa.

”Meillä oli se know-how jo, käytännössä ei tarvittu kun lisää asiakkaita. No, tarvittiin me vähän muutakin mutta näin me oletettiin.” Henkilö A.

Asiakkaita saatiin hankittua, mutta ongelmia ilmaantui yhteistyökumppaneiden parissa, sillä tuoreella perustetulla tytäryhtiöllä ei ollut uskottavuutta energia-alalta Ruotsissa eikä yritystä tunnettu.

” Asiakkaita saatiin aika iso nippu, oli hankaluuksia löytää kumppanienergiayhtiötä koska sitä pohjaa ei oltu tehty.” Henkilö A.

Myös käytännön tason ongelmia ilmaantui, koska Ruotsissa mm. puhelinliittymien avaaminen uudelle yritykselle ei onnistu samalla tavalla mitä Suomessa, vaan yrityksen tulee esittää kahden vuoden tase- ja tuloshistoria saadakseen yritysliittymän puhelimeen.

”Prepaid liittymiä me ei haluttu käyttää ja sitten suomen kautta kontaktin kontaktin kautta saatiin järjestymään meille puhelinliittymät, koska suomenyhtiön tase ja tuloslaskelmahan oli taas kunnossa.” Henkilö A.

Henkilöstökulttuureissa ja tavoissa hoitaa henkilöstön asioita huomattiin eroavaisuuksia maitten välillä. Ruotsissa ei ollut totuttu myynnissä täysprovisiomalliin, jolla haluttiin yrityksen kansainvälistymisen alkuvaiheessa pienentää henkilöstöriskejä markkinoille siirtymisessä. Tämä johtui siitä, ettei aluksi ollut tarkkaa kokemusta siitä, miten Ruotsin markkinoilla toimitaan ja myydään, joten rekrytoinnissa keskityttiin riittävän massan saamiseen kentälle. Täysprovisiomalli aiheutti siis ongelmia ja lisäksi Ruotsissa käytössä oleva vapaaehtoinen eläkemaksujärjestelmä oli tuntematon. Ruotsin mallissa eläkemaksut ovat jaettu pakollisiin ja vapaaehtoiisiin maksuihin, jotka yrityksen täytyy hoitaa ollakseen uskottava yritys työntekijöiden silmissä.

”Kun me alussa luultiin että kun suomessa on vaan pakollinen eläkemaksuosuus niin eihän muuta tarvitse maksaa, koska meillä vapaaehtoinen eläkevakuutus on etu tai bonusta tai joku muu, mutta sitten kun se aukesi se niitten toimintamalli niin silloin mekin jouduttiin maksamaan sitä vapaaehtoista pakollista osuutta koska vain niin sanotusti uskottavat yhtiöt pitävät huolta työntekijöistään ja silloin kuuluu maksaa se toinen puoli ” Henkilö A.

Alun vaikeuksien jälkeen maajohtaja vaihdettiin ja tilalle tuli Ruotsin myyntiorganisaatiosta uusi maajohtaja. Samalla myynnin organisaatiota kevennettiin. Tilanne pysyi kutakuinkin samana organisaatiomuutoksista huolimatta eikä myynti ollut toivotulla tasolla. Tästä syystä päätettiin rekrytoida headhunter-yrityksen avulla uusi maajohtaja. Uudeksi maajohtajaksi rekrytoitu henkilö oli suomalainen, jolla oli myynninjohdollista kokemusta. Samanaikaisesti siirrettiin yksi Suomen toimistolla työskennellyt henkilö Tukholman konttorille backoffice-toimintoihin. Syy tähän oli se, ettei tietotaito yrityksen käytännön asioista ollut siirtynyt Suomesta Ruotsiin toivotulla tavalla.

”löytyi yksi sellainen henkilö, joka oli innokas sitten lähtee ja jolla oli osaamista ja hän on edelleenkin siellä toimistopäällikkönä hoitaa siis niitä käytännön tekemisiä, koska se know-how ei meinannut millään valua sinne suomesta. Käytiin tosi tiheästi ruotsissa ja ravattiin jos ei viikoittain niin joka toinen viikko vähintään ” Henkilö A.

Osa asioista saatiin korjattua, mutta myynti ei edelleenkään noussut toivotulle tasolle, tosin asiakkaita tuli kokoajan tasaisesti lisää, mutta toivottua suurta hyppäystä asiakasmäärässä ei tapahtunut. Myynnin innostamiseksi kokeiltiin erilaisia palkkamalleja, mutta nämäkään toimenpiteet eivät tuottaneet toivottua tulosta.

”Sen jälkeen tämä kaveri (maajohtaja) siirtyi suomeen takasin töihin vähän eri organisaatioon, hänen lapset oli menossa kouluun ja hän päätti muuttaa tänne ja jouduttiin hakee seuraava maajohtaja sinne ja sen nyt sitten otti vanha teleoperaattoripuolen kenttämyynnin veturi, ihan paikallinen kaveri” Henkilö A.

Tämän vaihdoksen jälkeen Ruotsin organisaatiota on kasattu pitäen mielessä kehittyvän yrityksen tarpeet. Yritys on keskittynyt etsimään parhaita myynti-

alueita ja Ruotsin markkina-alueelle soveltuvia myyntitapoja. Mietinnässä on ollut myös se, milloin yritys aloittaa tarjoamaan Ruotsissa energiatehokkuuspalveluitaan. Tavoitteena on siis jossain vaiheessa päivittää Ruotsin tarjonta pelkästä tämän hetkisestä sähkönhankintapalvelusta kattamaan koko palvelukonseptin.

”Ne on nyt kasannut sitä organisaatioonsa puolitoista vuotta ja on etsitty mitkä on meille parhaita myyntialueita ja miten me saadaan eniten kauppaa ja missä kohtaa me ruvetaan tuottaa sinne energiatehokkuus palveluita, koska me lähettiin pelkällä sähköhankinnalla, joka on meille tällaista kuukausilaskutettavaa bisnestä, niin hän on nyt sitten vetänyt sitä tähän asti ja nyt on tasaisen kasvava liiketoiminta, liiketoiminta on plussalla mutta mitään big bangia siellä ei ole syntynyt” Henkilö A.

Kumppanuuksien löytämisessä oli myös aluksi haasteita, sillä yrityksellä ei ollut riittävää uskottavuutta uudella markkinalla. Palvelun sisältö vaikutti olennaisesti kumppanuuksien kariutumiseen, sillä se oli Ruotsin markkinoilla täysin uusi. Alun vaikeuksien jälkeen löytyi yksi mahdollinen kumppani, joka nousi yhteistyön myötä tärkeään asemaan.

”Elikä alussa kun sinne mentiin nii nää ruotsalaiset energia yhtiöt mielellään otti käymään ja heidän kanssaan oli ihan mukava jutella mut sitku piti lähtee tekee yhteistyötä niin nii he ei vaan uskonu tätä meidän mallia.” Henkilö A.

”Ei me saatu yhtään kumppania uskoo vaikka me kuinka kerrottiin me ollaan saatu tuhansia asiakkuuksia jo suomessa tällä mallilla että kysykää vaikka, tai jotain muuta niin, ei me saatu ketään innostuu.” Henkilö A.

”Itse asiassa me saatiin yks ainoo energia yhtiö innostuun tästä palvelusta ja heistä sitten kasvokin meille tosi iso kumppani ja he toimi sen lisäksi Norjassa ja itse asiassa heidän kautta, meidän kautta he tuli myöskin suomen markkinoille.” Henkilö A.

”Nyt on alkanu nää muut sähköyhtiöt että miten se teidän malli menikään, mites me sit kuitenkin päästään elikä me jouduttiin rakentaa se uskottavuus sen myynnin kautta ittellemme.” Henkilö A.

”Kyllä se siinä mielessä on vahva (kumppanuuksien tarve) että, et jos sua ei tunneta missään tai sulla ei oo mitään historiaa niin se ois vielä montakertaa vaikeempaa (kansainvälistyä).” Henkilö A.

Toiminta on nykyisin myös laajentunut olemassa olevien kumppanuuksien kautta muihin Pohjoismaihin. Tilanne on muuttunut varsin oleellisesti kansainvälistymisen alkuvaiheesta, jolloin Ruotsin markkinoille menemisestä vastasi suomalaistaustainen agentti. Nykyisin kansainvälistymisen tukena on kumppaneiden lisäksi tahoja kuten esimerkiksi Finpro ja Ely-toimisto.

”Miten me pystytään palvelee Norjaa ja Tanskaa niin se tulee näitten kansainvälisten energiayhtiöitten kautta elikä me pystytään suomalaisille yhtiöille tarjoo palveluita Ruotsiin, Norjaan ja Tanskaan ja ruotsalaisille Suomeen Norjaan ja Tanskaan. Mut meillä ei yhtään norjalaista tai tanskalaista asiakasta oo mutta meillä on asiakkaita Tanskassa ja Norjassa ja tota Tanskassa muun muassa niin muistaakseni erittäin vähäisissä määrin eli yksittäisiä kappaleita.” Henkilö A.

”Ollaan myöskin jälkikäteen tutustuttu näihin kauppakamarien suomi, ruotsi... ruotsalaisen kauppakamarin materiaaleihin ja täytyy sanoo että noin varovasti arvioituna

kaks – kolmesataa tuhatta euroo meni tota oppimisrahoihin kun mentiin sillä oppimisen ja erehtymisen kautta mallilla. Toisaalta se opetti kyl ihan hemmetisti.” Henkilö A.

Puhuttaessa ajasta ennen kansainvälistymistä Henkilö A nostaa silloin ajateluksi suurimmaksi mahdolliseksi esteeksi rahan, tai sen riittämättömyyden. Yritys siis koki ulkomaille sijoittamisen *taloudelliseksi?* riskiksi. Tämä osoittautui aiheelliseksi peloksi, sillä kansainvälistymisen ensimmäisen kolmen vuoden aikana investoinnit ulkomaille siirtymisessä kolminkertaistuivat alkuperäisestä arviosta. Alkuperäisiä mahdollisia mietittyjä esteitä Henkilö A kommentoi näin:

”Kyllä se oli, joo oli raha. Tietysti know-howtakaan ei ollu, no ei ollu sillonkaan ku mentiin (Ruotsiin) mut kyl se raha oli meillä se este, että tota ei haluttu lähtee niin sanotusti velkaantumaan sen takia että lähetään kokeilee uusia markkinoita kun omatkin markkinat oli vielä erittäin vahvasti niinku kasvu mahollisuuksia täynnä.” Henkilö A.

Kansainvälistymisen opit Ruotsiin henkilö A kiteyttää seuraavasti:

”Kaiken kaikkiaan tota se oppimisen ja erehtymisen kautta ei oo kauheen suositeltava malli jos ei oo likviditeetti kunnossa koska tota se tuo aika paljon murheita. Toisaalta se oppimisen ja erehdyksen malli on se että kun oot riittävän nopee sä oot ennen muita markkinoilla ja saat vallattuu sen markkinan, mut sillon sun pitää huomioida siihen sun tota riski, riskivaraa siihen sun budjetointiis.” Henkilö A.

Kysyttäessä mitä jälkikäteen ajateltuna yrityksen olisi kannattanut tehdä kansainvälistymisessä toisin Henkilö A vastaa:

”Kyllä se on ehdottomasti tää malli mitä me ollaan toteutettu X maihin elikkä markkinatutkimus, markkinatuntemus, suomesta ois valittu tiimi joka lähtee starttaa sinne ruotsin puolelle projektina sitä liiketoimintaa elikkä meidän omasta organisaatiosta joka tuntee talon tavat ja toiminnat ja sitten siihen tiimiin liitetty ruotsin tuleva maajohtaja jolle he ois opettanu yrityksen kulttuuria ja hän ois taas opettanu heille ruotsin kulttuuria ja siitä ois sitten syntyny se palvelumalli ja liiketoiminta malli.” Henkilö A.

Tärkeimmiksi opeiksi jälkikäteen ajateltuna Henkilö B nostaa esiin kohdemarkkinoilla toiminnasta seuraavat asiat.

”Yks on ehkä se että niiku mun mielestä maajohtaja pitää olla ja mielellään niin että sen maajohtajan pitää olla natiivi siinä maassa, mieluummin kun laittaa joku hyväkin suomalainen henkilö ruotsiin johtamaan sitä.” Henkilö B

”Ei saa ottaa missään tapaa semmosta optimistista linjaa budjetissa ja suunnitelmissa koska hyvin todennäköistä on että se pessimistinen linja ois hyvin todennäköisesti lähempänä sitä oikeeta ettei tuu turhia pettymyksiä ja tuu turhia odotuksia” Henkilö B

”Sit on kuitenkin tärkeää sitä osaamista ja meidän toimintatapaa viedä sinne kyseen maahan jollakin tapaa, ihan henkilöiden kautta esimerkiksi niikun on nyt ruotsissa tehty että siellä on ollu niiku henkilö vakituisesti joka oli jo yrityksessä suomesa töissä ensin.” Henkilö B

Puhuttaessa kansainvälistymisen onnistumisesta Henkilö B arvioi, että prosessi olisi voinut olla nopeampaa ja kannattavampaa.

”Vois sanoa että tuota tuloksellisesti ois varmaan ollu, olis ollu toivottavaa että oltas pystytty tekee nopeemmin hyvää tulosta esimerkiksi ruotsissa. Nyt se on ollu aika niinku työlästä saada se homma siellä oikeesti kannattavaks. Se on varmaan siinä et-
tä odotuksen on ollu ehkä vähän nopeemmat, siinä mielessä ollaan onnistuttu ihan hyvin” Henkilö B

4.1.2 Case yritys – kansainvälistymisen kokemukset

Kysyttäessä kansainvälistymisen kokemuksista Henkilö B kertoi, että tärkein asia alkuvaiheessa on verkostot, kumppanuudet ja niiden vaikutus kansainvälistymisen käynnistämiseen:

”Kun lähetään rakentaa sitä niin kyllä se on minun mielestä yksi tärkein asia että on joku kumppani jonka kanssa sen toiminnan saa käyntiin, vaikei sitten vaikka täydessä mittakaavassa tai täydessä laajuudessa, mutta jos ei ole yhtään kumppania johon voi luottaa ja joka tuntee konseptin ja tietää mikä, mitä on odotettavissa niin siinä on aika paljon enemmän riskiä” Henkilö B.

Toinen asia mikä haastattelussa nousi esille on kulttuurierot Suomen ja Ruotsin välillä. Henkilön B mukaan Suomen ja ruotsin välillä on selkeästi eroja kulttuureissa, mitkä ovat vaikuttaneet yrityksen konseptin toteutukseen. Henkilö B ei osaa tarkkaan arvioida, miksi Suomessa toimiva konsepti ei toimi täysin samanaikaisena Ruotsissa, mutta syitä voivat olla juuri kulttuurierot tai sitten se, että paikalliset yritykset ovat jo entuudestaan tottuneet toimimaan toisella tavalla ja yrityksen konsepti on täysin uudenlainen toimintatapa tälle markkina-alueelle.

”Kulttuurieroista ja toimintatavoista niin vois sanoa että kyllä niitä Vattenfall aikakin törmäsi montakin kertaa sellaisissa... moneenkin pieneen juttuun, siinä toimintatavassa ja tuota ne on ihan sellaisia päivittäisiä juttuja ja johtamisasioita ja niitä on paljon, mutta minun on ehkä vaikea niitä yksilöidä että mitä ne sitten on loppuviimekin, koska sitten ei niihin ole kiinnittänyt sillä tavalla huomiota vaan on tottunut elää että ruotsalaisten kanssa täytyy toimia tuolla tavalla ja sitten toimitaan sillä tavalla ja ruotsalaiset on varmaan samalla tavalla ihmetelleet että miten noitten suomalaisten kanssa pitää asiat ilmasta ja näin.” Henkilö B.

Myös Henkilö A kertoo kulttuurierojen olleen selkeämpiä ja vaikuttaneen toimintaan enemmän mitä aluksi oli ajateltu. Nämä kulttuurierot ovat vaikuttaneet myös liiketoiminnan jalkauttamiseen Ruotsissa.

”On ne vaikuttaneet (kulttuurierot) ja paljon enemmän mitä luultiin, et kyllä tota, se on se me ajateltiin sitä lähinnä vaan yhtenä aluemyynti alueena ens alkuun mutta kyl me ollaan jouduttu tekee paljon investointeja sinne.” Henkilö A.

”Kyllähän niinkun pelkästään nää henkilöstö hallinta, henkilöstöasiat, työvoimaetuudet, kaikki tämmöset on hyvin eri tyyppisiä... ...tää ikivanha vitsi siitä diskuteeraamisesta, se on kyllä niin totta kun olla ja voi ja tota ne asioitten vieminen on hyvin eri tyyppistä... ...mutta sittenkun he on keskustellu sen läpi niin ne on paljon

valmiimpia tekee niitä asioita, että se on niinku se positiivinen malli siinä heidän toiminnassaan. Mutta suomessa taas kun sovitaan jotakin niin lähetään tekee niitä asioita, kyl niinkun suomessa päätöksestä toimintaan on paljon suoraviivaisempaa kun ruotsissa sitä lonkeroita riittää ja sitä keskustelua ennen kuin päästään niiku tekemään.” Henkilö A.

Henkilö C nostaa esiin fyysisen etäisyyden tuomat haasteet, sillä yhteydenpito tai kouluttaminen ei ole helppoa välimatkasta johtuen. Puhuttaessa yksilöllisestä tietotaidon siirrosta Henkilö C kertoo suurien linjojen olevan helppoa, mutta varsinkin yksityiskohtaisempi neuvominen tai opettaminen oli hänen mielestä hankalaa.

”No kyllähän siinä tietenkin omat takkuilunsa on mut kyl se ajan myötä sitten siitä klaaraantuu, että tietenkään, tietenkin siinä on omat haasteensa kun on fyysisesti eri tota paikassa.” Henkilö C

”Opettaa sitten sitä vaikka meidän järjestelmän käyttöön niin se on tietenkin vaikeempi oppia silleen etänä kuin sit sillain että vois kavereilta kysyä siitä vierestä aina.” Henkilö C

”No kyl se niinku pääsuunnasta helppoo on mut yksityiskohtien kanssa voi olla sitten vähän haastavampaa kun ei oo siinä ihan vieressä kokoajan kattomassa tai ne ei sitten niin helposti kysele sellasia juttuja että jos ois siinä ihan vieressä ja vois heittäns. helppoja kysymyksiä tai tällässii, että kyl ne kokonaisuudet onnistuu siinä missä sitten suomessakin onnistus mut tälläsen detailin on sit vähän vaikeempaa.” Henkilö C

Markkinoille siirryttäessä on myös jouduttu muuttamaan alueen yritysten aiempia toimintamalleja sopivammiksi yrityksen konseptiin. Henkilön A mukaan on jouduttu opettamaan markkinaa uudelleenlaiseen toimintatapaan ja sitä kautta yritetty kasvaa. Markkinoilla toimivilla energiayhtiöillä on ollut vahva konsulttoiva asema asiakkaille ja markkinoiden rakenne ja tapa, jolla yritykset ovat totuneet ostamaan sähköä ovat olleet erilaiset Suomeen verrattuna. Vallitsevana tapana markkinoilla on ollut Spot-markkinat, jossa sähkön hinta määräytyy seuraavalle päivälle sen hetkisen kysynnän ja tarjonnan mukaan. Tämä tapa on täysin vastakkainen verrattuna yrityksen markkinoille tuomaan malliin, jossa tehdään pidempiaikainen kiinnitys sähköpörssin johdannaismarkkinoilla.

”liiketoiminta on plussalla mutta mitään big bangia siellä ei oo syntyny että mikään killeri tuote se ei ruotsin markkinoille oo johtuen heidän tavastaan ostaa sähköä ja sen markkinan rakenteesta. Siellä on perinteisesti ollu sähköyhtiö vahva konsultti asiakkaille ja spot sähköllä joka taas on niiku meidän toimintaa vastakkainen malli hankkia sähköä... Ollaan jouduttu vähän opettaa markkinaa ja sit toisaalta niin yritetty kasvaa ja pitää kulut kurissa.” Henkilö A.

Markkinoiden erilaisuus ja tapa toimia vaikuttivat oleellisesti myyntipuolen vaikeuksiin. Tämä johti siihen, että palvelun myyntiä oli muokattava paremmin uuteen ympäristöön sopivaksi. Myös muita henkilöstötarpeita ilmeni kansainvälistymisen edetessä. Henkilö A kommentoi asioita seuraavasti:

”Myynninpuolella se on edelleen vähän haaste että että toki siellä on erilaiset asiakkaat ja erilainen markkina ja erilaiset osto tavoitteet mut tota ihan suomen malli sinne ei suoraan istunu.” Henkilö A.

”Se että mikä on myyntimateriaali ja miten se myyntispiikki menee niin ruotsissa mennään eritavalla mitä suomessa, nää on hyvin erilaiset markkinat liiketoiminnallisesti.” Henkilö A.

”Kenttämyynnin lisäksi meil on yks sähköhankinnan asiantuntija joka on Tukholmassa, kun me pelkästään ajateltiin että me toimitaan suomesta ja että me ei tarvita siellä semmosia. Mut kyl me tarvitaan, ne tarvii omalla kielellä olevan kaverin joka tulee käymään ja kertomaan markkinoista tarvittaessa, varsinkin suuremmat asiakkaat. (Lisäksi) Me ollaan tarvittu sinne maajohtaja joka ei myy vaan johtaa sitä.” Henkilö A.

Organisaatiokulttuureissa ja niiden eroissa oli ongelmia myös Suomen ja Ruotsin välillä. Tietotaidon siirto Suomesta Ruotsiin oli haasteellista. Ongelmat saatiin ratkaistua sillä, että yksi henkilö Suomen toimistolta siirtyi Ruotsiin vastaamaan backoffice-toiminnoista ja opettamaan henkilöstölle yrityksen toimintakulttuuria paikalliset muuttujat huomioon ottaen. Henkilö A luonnehtii ongelman ratkaisemista seuraavasti:

”Elikkä nää organisoitumisen ongelmat ja tekemiset sitten ratkes sillä että oli henkilö joka suoraan kerto että näin me tehdään suomessa ja näin me tehdään täälläkin ja otti huomioon sit ne paikalliset muuttujat siellä sähköyhtiötoiminnoissa ja muissa ja saatiin sitä kautta istutettuu se tota osaaminen ja tekeminen sinnepäin.” Henkilö A.

Kansainvälistyminen on myös vaikuttanut yrityksen kotimaan toimintoihin, muun muassa henkilöstön rekrytoinnissa ja yrityksen taloushallinnassa. Henkilö A kommentoi muutoksia näin:

”Kyllähän se on vaikuttanu siihen että toi kielitaitovaatimukset ja toi henkilöstön osaamisvaatimukset on tietysti muuttunu ja ja on tullu ulkomaan komennuksia meidän niiku henkilöstölle täällä päässä.” Henkilö A.

”Tietysti rekrytoinneissa otetaan huomioon, että se on tullu niinku uusiin rekrytointeihin niin ollaan painotettu sitä että pitää olla kielitaitoo ja tota mieluummin ruotsi-englanti mut vähintään nyt englanti.” Henkilö A.

”Taloushallinnossa tulee taas sitten valuutta asiat ja rahotusasiat ja tän tyyppiset jotka, jotka kun euro – kruunu välillä mietitään niin se ei oo pelkästään se että siirretään rahaa tililtä a tilille b vaan siinä tulee valuuttakurssi muuttujat ja ajankohtamuuttujat ja hyvin monella tavalla.” Henkilö A.

”Ja taas taloushallinnossa pitää olla osaamista siitä ruotsin kirjanpitomallin osamisesta. Kyl se vääjäämättä, vaikka luulis että ei hirveesti mut kyl se vääjäämättä vaikuttaa ja kyl se on yks osa sitä toimintaa.” Henkilö A.

”Niin, nythän meillä tosiaan siellä ruotsissa on oma hankinnan henkilö joka on ruotsin kielinen, mut käytännössä no englannin kielen käytön lisääntyminen ja tällästen eri näitten videopuhelu määrien käyttöön otto ja muuta kun siellä on tosiaan meillä se yks kaveri niin yhteydenpidot ja muut tulee sitten pääosin hoidettuu tälleen puhelimen ja sähkösesti.” Henkilö C

Tärkeimmiksi opeiksi haastateltavat nostavat pohjakartoituksen tärkeyden ja kulttuurierojen huomioon niin organisaatiossa kuin palveluissa. On myös ymmärrettävä kuunnella niin asiakasta kuin omia verkostojaan.

”Pohjatyö, kulttuurintuntemus ja se se nöyryys eli se että sen verran pitää olla nöyrä että kuuntelee ja uskoo niitä tota asioita mitkä sieltä nousee esiin, se paikallistuntemus on äärimmäisen tärkeä ja myöskin se että tuotteis.. tuotteitten kautta pitää miettiä että mikä suomessa on se tuote ei välttämättä oo eksaktisti ruotsissa... .. se tuote mikä myydään ja se johtuu.. riippuu just siitä kulttuurieroista.” Henkilö A.

”Niihin löytyy osajia ei niitä tartte itte opiskella tai sen organisaation ei tarvii opiskella, sellasta rohkeutta.. tiettyä rohkeutta ja sitten reilu budjetointi pohjana mut tota se tietyt pohjahommat kyllä kannattaa opiskella etukäteen ja tehdä valmiiks ennenku suinpäin syöksyy markkinoille.” Henkilö A.

Suurimmista kansainvälistymisen esteistä kysyttäessä henkilö B kertoo, että tällä hetkellä suurimmiksi haasteiksi hän näkee epävarmuustekijät liiketoimintakumppaneita tai henkilöstöä valittaessa sekä vaatimuksen yrityksen fyysisestä läsnäolosta kohdemarkkinoilla, kohdemarkkinan omalla kielellä.

”Kyllähän se on aina niinku riski lähteä rakentamaan sitä organisaatiota johonkin. Sillon siihen tarvii kuitenkin tehdä sellanen alkuinvestointi ja sillon sä et tiedä vielä lähtee konsepti toimimaan siellä.” Henkilö B

”Sit tietysti ylipäättään se että kuinka luottamus siihen ettei nyt lähde tekemään yhteistyötä kenenkään epäluotettavan siellä uudella markkinoilla niin se on ainakin yks semmonen johon kannattaa kiinnittää aika paljon huomiota.” Henkilö B

”Me pystyttäs täältä sitä liiketoimintaa ohjaamaan, mut paikallisesti sun täytyy aina toimia sillä paikallisella kielellä ja sillon sun tarvii hankkia se organisaatio sieltä paikallisesti.” Henkilö B

Henkilö C kiteyttää oman näkemyksensä kansainvälistymisen erityispiirteistä seuraavasti.

”No ei kai siinä nyt sen kummempaa, että sinänsä ei kai se mikään itseisarvo pidä olla että siinä mielessä kannattava kansainvälistyminen on varmaan se ydinasia eikä kansainvälistyminen sinänsä että, että kyl se niinkun jossain vaiheessa loppupeleissä pitää kannattavaakin olla se ei sinänsä tuo lisäarvoa pelkästään se kansainvälistyminen jos siitä ei jää mitään viivan alle loppupeleissä.” Henkilö C

4.1.3 Ely-keskuksen ja Finpro Ry:n havainnot

Henkilö D toimii Päijät-Hämeen Ely-keskuksessa kansainvälistymisasiantuntijana ja hänen tehtävänsä sisältävät yritysten neuvontaa kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Henkilö E toimii Finpro ry:ssä palvelusektorin toimialajohtajana ja hänen tehtäviinsä kuuluu oman toimialaryhmän johtaminen ja niiden yritysten kansainvälistymisen avustaminen.

Kysyttäessä suomalaisten pk-yritysten kansainvälistymisestä ja siitä miten pk-yritykset kansainvälistyvät Henkilö D vastaa, että perinteisin tapa on ulkomaisille markkinoille ajautuminen joka tapahtuu sattumalta:

”No, perinteinen ja edelleenkin aika tavallinen tapa kansainvälistyä on sellainen ajautuminen kansainvälistymiseen eli ei välttämättä tehdä mitenkään suunnitelmallisesti mitään pitkänlinjan suunnitelmia kansainvälistymisen suhteen vaan pikemminkin niin päin, että joiltakin markkinoilta alkaa tulla kiinnostuneita yhteydenottoja omista tuotteista ja sitä kautta aletaan miettiä, että hei tämä voisikin olla meidän yritykselle hyvä markkina.” Henkilö D

Yhdistäväksi tekijäksi pk-yritysten kansainvälistymisessä Henkilö D nostaa alun ulkomaisten yhteydenottojen ja tilausten jälkeen kansainvälistymisen etenemisen suunnittelemattomuuden:

”No monet yritykset on sellasia että itse asiassa se suunnitelmallisuus ei välttämättä tuu missään vaiheessa kyseeseen vaan sitten vaan tavallaan sammutellaan niitä tulipaloja ja kun tulee uusia yhteydenottoja niin niihin sitten vastataan ja siitä se sitten vähitellen se markkina muotoutuu. Voi olla jopa että selvitetään jotakin pieniä asioita jotakin markkinoihin liittyviä asioita mutta sitten sellainen kokonaisvaltainen tutkiminen, suunnitelmallisuus voi puuttua.” Henkilö D

”Ja sitten taas toisaalta toiset yritykset havaitsee että, että kun ensimmäiset yhteydenotot on tulleet niin he eivät tästä aiheesta tiedä, heillä itsellä ei oo riittävää osaamista niin he ottaa sitten jo sitten siinä vaiheessa ulkopuolisia mukaan auttamaan.” Henkilö D

Kysyttäessä miten suomalainen pk-yritys kansainvälistyy Henkilö E nostaa esiin palvelualoilla olevan partneriverkoston, joka perustuu tietyn alan asiantuntijuuteen ja joka myös henkilöityy vahvasti:

”No mä katon tietysti tästä meidän niiku meidän toimialan näkökulmasta jo ja niiku jo sanottu hyvinkin tällästen pienten yritysten näkökulmasta ni niin niin kyllähän se ehkä tyypillisin tapa on niiku jonkin näköinen partneriverkosto... .. jotka perustuu siihen asiantuntijuuteen ja on hyvinkin henkilövetosia jopa ja sitten kun on toimeksianto nii sitten sulla on tuttu siellä verkostossa ja sitten niitä jaetaan ja niiden edelleen.” Henkilö E

Erityispiirteiksi palvelualojen kansainvälistymisestä Henkilö D nostaa valmiuden ulkopuolisen avun käyttöön ja paremman perustan kansainvälistymisen suunnitelmallisuuteen valmistavaan teollisuuteen verrattuna. Henkilö E kertoo erityispiirteiksi asiakkaitten mukana tapahtuvan kansainvälistymisen ja globalisaation mukanaan tuoman kilpailutilanteen muutoksen:

”Oikeastaan palveluliiketoiminnassakin se vähän riippuu siitä mikä se loppuasiakas on ja minkä tyyppinen se palvelutuote on, että jos on tällänen tuote mikä on selkeästi yritysasiakkaille suunnattu ja sitten voi sanoa että siinä on paljon tämmösiä ict:hen liittyviä sovelluksia, niin silloin monesti ollaan siinä koko yritystoimintaan liittyvissä prosesseissa niin sitä mietitään vähän suunnitelmallisemmin ja siinä otetaan ulkopuolisia apuja käyttöön ja myöskin ollaan avoimempia erilaisille vaihtoehdoille ja halutaan selvittää mitä kaikkea apuja on saatavilla. Kun taas sitten ehkä perinteisemmät tuotteita valmistavat yritykset esimerkiksi joku metalliteollisuuden puolelta yri-

tys joka vaikkapa on alihankkijana ja näin pois päin niin silloin se ennemminkin sitten on semmosta, varsinkin se alkuvaihe että se lähtee ennemminkin sitten sieltä asiakailta että asiakkaat viestittää että tää vois kiinnostaa ja sitten aletaan kattomaan mahdollisuuksia että ei välttämättä niin päin että yritysjohto ois miettinyt että meidän pitää nyt kansainvälistyä ja kasvattaa liiketoimintaa nimenomaan kansainvälisillä markkinoilla ja miettinyt sitten, että miten tää toteutetaan.” Henkilö D

”Sit ehkä erityisesti kun puhutaan palvelu aloista sitten nii mä sanon että tämä asiakaitten kanssa että iso asiakas on niin iso että rupee heräämään kysymys että voititteks te auttaa meitä ruotsissakin kun me perustetaan sinne ja niin edelleen. Usein se on sit se draiveri, nyt yhä enemmän niiku sit siks ajuriks alkaa sitten tulla tää niinkun ylipäättänsä globalisoituminen että yritykset huomaa että hei me ei enää kilpailla niiku kotinkentällä että vaikka me oltas kotimainen yritys ja että suurin osa meidän asiakkaista on suomalaisia niin huomataan että hei että et näähän on niin globaaleja ja toisaalta on niinkun jokatapauksessa mahdollisuus ostaa ulkomailta niitä palveluita, oli se sitten ruotsista tai muualta jolloin niinkun huomataan että hei meidän pitää vaikka meillä ois aika suomalainen base niin pitää olla kilpailukykyinen ja pystyä sitten vähintäänkin haastamaan ulkomaiset kilpailijat tai sitten mielellään tarjota sitten laajemmin niitä palveluita.” Henkilö E

Kysyttäessä yrityksen omien verkostojen vaikutuksesta kansainvälistymiseen Henkilö D ja Henkilö E kertovat niiden vaikuttavan todella suuresti yrityksen kansainvälistymiseen ja Henkilö E:n mukaan jopa edellytys kansainvälistymiselle:

”Sillä on todella suuri merkitys. Sellaset pk-yritykset, jotka on avoimia yhteistyölle muitten yritysten kanssa, ne yleensä kansainvälistyy nopeammin ja ne myöskin kasvaa nopeammin koska ainahan se lisää myöskin heidän omia liiketoiminta mahdollisuuksiaan kun heillä on enemmän siten tuota yhteyksiä. Että sehän moninkertaistaa yhteydet eripuolille paitsi kotimaassa niin sit myöskin ulkomailla kun on omia yhteistyöorganisaatioita. Toki siinä on sitten sekin et pk-yritysten yhteistyössä on olennaista myöskin se, että nämä yritykset jotka tekevät yhteistyötä niin siinä on nähtävissä selkeä synergia etua siitä yhteistyöstä. Että semmoset yritysten yhteisponnistukset on ollu kaikista toimivimpia missä niinkun selkeästi yritysten tuotteista muodostuu joku isompi kokonaisuus tai ne täydentää muuten toisiaan.” Henkilö D

”No ehdottomasti, nehän on sekä edellytys että oikeestaan edellytyskin ja ehkä monellakin tapaa, nyt puhun aika monestakin enkä pelkästään pk-yrityksistä vaan ehkä näin, niin nythän jotkut yritykset, olikohan siinä meidän Marian kanssa tekemässä tutkimuksessakin, tunnistettiin että jotkut hakee sellasta miten mä sanoisin, kansainvälistymisvalmiuksien ja nimenomaan tätä verkoston rakentamisen kykyä sillä pyritään rekrytoimaan kansainvälisiä ihmisiä. Ja se on tietysti ensimmäinen askel siihen että hei meillä on ihmisiä joilla on kyky sitten verkostoitua tai ehkä heillä on jo verkostoja että et hyvin tärkeä ja kuten sanoin etenkin palveluyrityksillä joilla usein sitten se paikallinen verkosto on edellytys sille että sä pystyt toimimaan jossain.” Henkilö E

Henkilöiden D ja E mielestä suurimmat esteet pk-yritysten kansainvälistymisessä ovat resurssipula, avainhenkilöstön kuormitus, vientiosaamisen puute, aikapula, tavoitteiden puute ja kansainvälistymisen suunnittelemattomuus:

”Resurssipula eli tarkoittaa tässä tapauksessa pääomapulaa. Yleensä monet pk-yritykset elää aika kädestä suuhun ja semmosessa tilanteessa niin se on monesti hyvin vaikeeta ja se on suuri riski lähtee sitten kansainvälistymään voimakkaasti, koska hyvin usein kansainvälistyminen tarkoittaa sitä, että ensimmäiset vuodet se vie vaan

rahaa. Harva onnistuu saman tien aukaisemaan sitten tilaushanat siinä ja haastavimmilla markkinoilla se voi kestää tosi pitkäänkin. Toinen ongelma mikä pk-yrityksissä on niin siellä yleensä on hyvin vähän niitä avainhenkilöitä että se kuormittaa sitten muutaman ihmisen työpanosta hyvin voimakkaasti. Yleensä se on niiku että toimitusjohtaja vastaa vähän kaikesta pienimmissä yrityksissä tai että myyntipuolella on se yks - kaks henkilöä niin sitten on hyvin vaikeeta, kun pitää hoitaa se muikin liiketoiminta niin siinä sitten vielä tämmösiä isompia hankkeita lähtee vetämään. Siitä tulee omat ongelmansa ja sitten henkilöstö puolen myöski sitten monessa pk-yrityksessä se tilanne että ylipäättään puuttuu semmosta osaavaa henkilöstöä nimenomaan vientiin liittyen tai kansainvälistymiseen liittyen, että hanskataan hyvin se tuote mikä on tai tuote mikä on kotimaanmarkkinoilla mutta sitten puuttuu sitä osaamista mikä liittyy siihen millä avataan sitten niitä vientimarkkinoita. Että se joko vaatii joko olemassa olevan henkilöstön kouluttamista tai sitten ihan uusien henkilöiden rekrytoimista mikä on aina iso riski ja iso sijoitus.” Henkilö D

”Sitten myöskin aikapula eli tota monessa yrityksessä niin se aika menee siihen jo olemassa olevan liiketoiminnan pyörittämiseen ja silloin ei oo aikaa eikä mahdollisuuksia tutkailla niitä muita vaihtoehtoja eli siinä on myöskin yks ongelma elikkä monella yrityksellä, monen yrityksen tuotteille olis hienoja mahdollisuuksia ulkomaille mutta kerta kaikkiaan siellä yrityksessä ei ole tietoo, heillä ei ole aikaa selvittää niitä vaihtoehtoja.” Henkilö D

”No yks oikeestaan mikä tässä varmaan tulikin jo parikin kertaa oli tää tavoitteellisuus että ihan oikeesti niinkun lähdetään, se on vähän tää on tietysti aika triviaalia ja varmaan niinkun ei oo pelkästään palveluyrityksillä mutta mut kyl se vaan valitettavasti vaan näkyy kokoajan että se on vähän niin että jos ei oo että, tekeminen suhtautuu siihen tavoitteeseen että jos sulla on tavoite tässä niin sit sä ehkä just ja just pääset siihen mutta jos sul on tavoite täällä niin sitten sä ainakin yrität päästä sinne eli vähä tämmönen että tavoittelet sä sitä että kokeillaan nyt toimisko joku tuolla ruotsissa vai että hei että me ollaan, toimitaan skandinaviassa systemaattisesti kolmen vuoden kuluttuu.” Henkilö E

”...Sitten siihen tulee tää systemaattisuus että että jos sulla on tavoite niin sut on melkein pakotettu miettimään miten mä sinne pääsen ja tota tietysti suunnitelmat muuttuu et ei niinkun pidä ajatella sillä tavalla että hei jos mä jotain suunnittelen nii pitää niiku hakata päätä sitten niiku kuten mä sanoin etenkin bisneksessä jossa niiku tää muutauminen ja testaaminen ja asiakkaiden kanssa on joka päiväistä.” Henkilö E

”Sitten tietysti nää osaamiset että että on se riittävä osaamis miksi ja sitten jos ei ole niin pitääkö sitä sitten rekrytoinneilla esimerkiks vahvistaa että tää on kanssa se että mitä sanoin että aliarvioidaan se rahat ja aikajänne niin myös tää tavallaan niinkun panostaminen niiku sanottu että ajatellaan että joku toimitusjohtaja pystyy sitä kansainvälistymistä hoitamaan tai joku myynti tai kehityspäällikkö jollon sitä muutakin ja ei ymmärretä sitä että jos sä rupeet sitä partneriverkostoo rakentamaan niin sulla pitää olla henkilö joka hoitaa sitä partneriverkostoa, kun paljon puhuttiin tästä että hallittavuus ja kuinka paljon se vaatii että sä pidät niinkun sen konseptin koossa ja etenkin tietysti niiku alussa kun lähdetään yhteistyötä rakentamaan nii niin siellä pitää päivittäin olla melkein kontakti sitten siihen partnereihin ja mitä isompi partneriverkosto nii sitä enemmän se vaatii.” Henkilö E

Kulttuurierojen vaikutuksesta pk-yritysten kansainvälistymiseen Henkilöt D kertoo, että kohdemarkkinan valinnalla on väliä, sillä kulttuurierot vaihtelevat maittain. Kielelliset ja kulttuuriset erot voivat vaikuttaa markkinoille pääsyyn, jos yritykseltä ei löydy kyseisen kulttuurin osaamista. Myöskin kumppanuuksien löytämiseen menee Henkilö D:n mukaan enemmän aikaa palveluyritysten ja tuottavan teollisuuden aloilla, mitä esimerkiksi vientiteollisuudessa. Henkilö E

nostaa esiin kulttuurierojen vaikutuksen palvelutuotteiden prosessiesseihin, joihin kulttuurillisilla tekijöillä on aina joko hyviä tai huonoja vaikutuksia. Henkilö E:n mukaan palveluissa on aina henkilökohtainen vuorovaikutus, jossa kulttuurilliset tekijät korostuvat:

”No toki sillä on merkitystä ja se riippuu hyvin paljon siitä kohdemarkkinasta, että on tietysti suuri, suuri ero ollaanko menossa saksaan tai ruotsiin vai onko valittu kohdemarkkinaksi vaikkapa Uzbekistan tai malesia eli totta kai niillä on merkitystä. Sinänsä liiketoiminnassa on tietyt lainalaisuudet mitkä on ihan kansainvälisesti päteviä mutta kyllä kulttuurieroilla on vaikutusta ja ne on hyvä tiedostaa ne erot ja meillä on tiettyjä markkinoita mihin esim. On hyvin vaikea päästä sisään jos ei oo itse sen paikallisen kulttuurin edustaja voi olla kieleen liittyviä esteitä tai sitten ihan kulttuuriin liittyviä esteitä.” Henkilö D

”Voi sanoa että mitä haastavampi markkina, mitä erilaisempi bisneskulttuuri sitä kauemmin se prosessi kestää että sinne saadaan sitä kannattavaa liiketoimintaa eli silloin se valmisteluvaihe vie pidemmän aikaa että opitaan ne kulttuurin tavat, opitaan ne markkinan lainalaisuudet mitkä siellä toimii ja sitten myöskin siihen menee aikaa että löydetään ne oikeet esim. yhteistyökumppanit joitten kautta sitten sitä liiketoimintaa tullaan tekemään. Se on yleensä paljon sitten aikaa vievempää kun vertaa esimerkiksi jos käy vientikauppaa lähinnä sisämarkkinalla että EU-alueella vaikka sieltäkin löytyy niitä kulttuuri eroja mutta pääsääntöisesti kuitenkin on aika samanmoisista markkinoista kysymys.” Henkilö D

”Nimenomaan siinä että koska palvelu on vaikka se olis itsepalvelukin niin se on aina niiku henkilökohtainen vuorovaikutus, että siinä niiku tietysti tuotteissakin tulee se, että okei tykkääks sä punasesta vai vihreestä voi olla niiku kulttuuriero noin niiku karrikoidusti. Mutta palvelussa koska se on aina prosessi niiku sanottu vaikka se ois online prosessi ja niin edelleen, niin se on prosessi jossa on monta tapahtumaa jollon siinä on monta kohtaa aina jotka voi olla kulttuurillisesti hyviä tai huonoja ja kun taas puhutaan siitä et sul on ihminen siinä prosessin osana niin silloin tietysti niiku sanottu tän ihmisen sekä johtaminen, kulttuurieroista johtuen että sitten se että miten hän lunastaa sen palvelulupauksen siellä, että et joku vaikka niiku sanottu mäkkäri ehkä suomalaisista ei oo niin jenkki tyyppisiä kun jossain muualla maailmassa voi kuvitella että tavallaan niinkun tän brändin syvimmän olemuksen tuominen henkilökunnalle on varmaan haastavampaa kun sitten jenkeissä ei ehkä olla tajuttukaan että kuviteltu että kaikki on samanlaisii tosi tota tosi lupsakoita ja asiakasystävällisiä ja niin edelleen.” Henkilö E

Keskusteltaessa kulttuurieroista ja siitä osaavatko pk-yritykset huomioida niitä ennakkoon, niin Henkilöt D ja E ovat sitä mieltä, että eräällä tavalla näiden erojen vaikutukset ymmärretään ja toisaalta tilanne on tapauskohtainen ja riippuu yrityksen lähtötilanteesta. Henkilö E:n mukaan yrityksille saattaa jälkikäteen tulla yllätyksenä, miten paljon työtä kulttuurierot voivat aiheuttaa. Henkilö D:n mukaan joillakin yrityksillä on niin laajoja verkostoja, minkä kautta yritys saa tietoa toisten yritysten kansainvälistymisen kokemuksista, mistä on hyötyä yrityksen omalle kansainvälistymisen prosessille:

”Varmaan aika vaihtelevasti, että osa yrityksistä osaa ottaa sen heti alkuvaiheessa huomioon ja osaa ajatella että tämä voi vaikuttaa siihen, siihen kaupan tekoon ja osa yrityksistä oppii erehdyksen kautta että se on sitten se toinen vaihtoehto tietysti jotkut yritykset oppivat vielä sitä kautta että heillä on niitä laajoja verkostoja että he kuulevat sitten muilta kokemuksista ja se on minusta yks noitten verkostojen parhaista piirteistä että jos siellä tulee luottamuksellinen suhde eri yritysten kanssa että he pys-

tyy, uskaltaa jakaa sellasta tietoa millasia ongelmia heillä on eri markkinoilla tullut vastaan niin se on arvokasta.” Henkilö D

”Kyllä se on niiku hyvin tapaskohtaista, ylipäätänsä kansainvälistyminen niin ei voi sanoa että on olemassa yks oikea resepti koska se riippuu niin paljon niistä lähtökohdista ja musta oisikin tärkeätä että aina kun aletaan miettiä kansainvälistymistä niin ensin mietitään ne omat lähtökohdat et mitkä meidän omat resurssit on, mihin me pystytään, mitä pitäis muuttaa, mitä pitää parantaa että vois sitten pärjätä siellä kansainvälisillä markkinoilla, se on hyvin tapauskohtaista.” Henkilö D

”No ei varmaan riittävästi niiku sanottu että ehkä ne tunnistetaan ja eräällä tavalla ymmärretään mutta tää on sitä niinkun ehkä ymmärrys siitä että kuinka paljon se vaatii työtä, nimenomaan johtamisjärjestelmissä ja laatujärjestelmissä. Se varmaan tulee aina sellasena jälkikäteisenä yllätyksenä että ei tää mennykkään niinkun mä ymmärsin että tää on erilaista, mutta en kuvitellu että tavallaan se manageeraaminen vaatii näin paljon aikaa. Että kun kuviteltiin että me sovitaan asioita niin kyllähän ne nyt ymmärtää. Sitten tietysti se että, vaikka kuinka puhutaan niin kyllä ruotsi ja suomikin on erilaisia että ei pidä myöskään sitä aliarvioida että tuota että myöskin lähimarkkinoilla on myöskin erilaisuuksia. Ei se oo pelkästään sitten kiina tai vietnam jossa nää tulee vastaan vaan kyl ne tulee tässä ihan lähimarkkinoillakin. Että ehkä se on kans sellanen että sillon kun mennään riittävän kauas niin otetaan se itsestään selvyytenä että tää tulee ole vaikeeta mutta sitten kun taas mennään tähän lähemmäs ja kuvitellaan että täs ei oo mitään eroa, niin sitten ehkä törmätäänkin niihin että ei se niin ollukkaan.” Henkilö E

Puhuttaessa kansainvälistymisestä ja sen etukäteissuunnittelusta Henkilöt D:n mukaan ensimmäisenä asiana on omien resurssien ja niiden riittävyyden tutkiminen ja mikä on realistinen aikajänne yrityksen kansainvälistymiselle. Mahdollisten kumppanuuksien sekä kansainvälistymisessä auttavien tahojen selvittäminen on myös tärkeätä. Kohdemarkkinan valinta on myös olennaista. Henkilö D:n mukaan yritysten kannattaa varautua myös siihen, että kansainvälistymisen alussa kansainvälistyminen vie enemmän rahaa mitä uusi markkina tuottaa. Henkilö E:n mukaan tavoitteellisuus on yksi kansainvälistymisen suunnitelmallisuuden lähtökohta. Yritysten tulisi peilata tavoitteellisuutta omien resurssien kautta ja miettiä onko yrityksellä riittävästi voimavaroja tavoitteisiin pääsemiseksi. Resurssiksi Henkilö E lukee rahan, henkilöstön ja osaamisen. Henkilö E: mukaan johdon pitkäjänteinen sitoutuminen on olennaista kansainvälistymisen etenemisessä ja onnistumisessa.

”No omat resurssit se on ihan ykkönen ett miettii mikä on realistista ja millä aikajännteellä se on se kansainvälistyminen realistista. Sitten toinen asia on se jos omat voimat loppuu kesken kuten useimmiten loppuu niin mistä apuja elikkä sen miettiminen, että onko jotakin tahoja jotka vois auftaa tässä asiassa. Että se on semmonen toinen tärkeä ja sitten kolmas on se, että ei lähdetä vallottamaan koko maailmaa kerralla vaan mietitään mihin tässä ensin mentäis, missä vois olla parhaat mahdollisuudet tuotteelle ja keskitetään voimat siihen ja selvitetään oisko ketään esimerkiksi yrityskumppania joka vois lähtee mukaan.” Henkilö D

”No ehkä sitten niinkun neljäntenä taas sitä realismia että vaikka uskotaan kovasti siihen omaan tuotteeseen ja että valloitetaan ne markkinat niin kuitenkin sitten ne talousluvutkin että todennäköisesti se tosiaan vie ensimmäisinä vuosina enemmän kun tuo eli muistetaan se että se vaikuttaa sinne tulokseen ja että pitää pystyä sillä kotimaan myynnillä kattamaan ne kustannukset.” Henkilö D

”Niin no ne varmaan tulee näistä mitä puhuttiinkin että tavoitteellisuus, että onko sellasii tavoitteita. Sitten niiku peilata niitä omia resurssieja ja kykyjä siihen että jos tää on meidän tavoite niin onko meillä ihan oikeesti nyt sitten riittävästi pitkäjänteisyyttä ja kykyä. Siihen liittyy nää raha, ihmiset ja osaamiset. Sitten tietty tää sitoutu-

minen ja nimenomaan johdon sitoutuminen, että tää ei oo nyt sitten puolen vuoden kokeilu koska todennäköisesti se kokeilu suurella todennäköisyydellä siit tulee hirveit ongelmia. Jollon se sitoutuminen on hei, että jos ensimmäinen homma menee pieleen ja ensimmäiset rahat ei rupeekkaan poikii kassavirtaa, niinku tyyppillisesti kun suomessa kokeillaan että, jos tästä ei tuu rahaa niin ei tehdäkään. Niin kansainvälistyminen on vähän semmonen tahto laji että joko pitää olla tahtoo tai ei . Ja siihen tulee tää että joku kansainvälistymis tiimi rupee sitä raportoimaan johdolle ja että johto rupee sanoo että ei kuule näytä nyt hyvältä että nyt pistetään raha hanat kiinni puolen vuoden kuluttua niin ei siitä mitään tuu.” Henkilö E

Henkilöt D ja E kiteyttävät palveluyritysten kansainvälistymisen olevan suoraviivaista ja välttämättä ei mennä perinteistä polkua fyysisesti läheisten markkinoiden kautta. Lisäksi paineet palveluyritysten kansainvälistymiselle on kasvussa, sillä kotimainen markkina on avoin ulkomaisille toimijoille. Täten ei välttämättä riitä, että pärjää hyvin kotimaisella markkinalla johon kilpailijan on helppo tulla ja kilpailutilanne voi silloin muuttua.

”Palveluyritykset on monesti aika suoraviivaisia siinä mielessä että kun lähdetään kansainvälistymään niin se prosessi voi olla lyhyempi, se voi tapahtua hyvinkin nopeesti sitten ja tota, tietysti siinäkin riippuu taas siitä asiakkaasta ja toiminnasta et minkä tyyppisestä palvelutuotteesta on kysymys mutta tota siellä on nähtävissä monesti niitä uusia markkinoita mihin että mihin tähdätään jo heti ensimmäisessä vaiheessa tai että välttämättä ei mennäkään sitä perinteistä polkua Skandinavia ja keskieurooppa ja siitä sitten joko aasiaan tai jenkkeihin vaan voi olla että lähdetään heti suoraan euroopan ulkopuolelle.” Henkilö D

”No ehkä se että paineet yritysten kansainvälistymiseen ovat yhä suuremmat että otetaan vaikka suomessa toimiva markkinointiviestinnän toimisto tai laki toimisto niin tää on aika avoin markkina, tänne on helppo kilpailijoiden tulla jos täällä on suuria yrityksiä” Henkilö E

5 TULOKSET

Tässä osiossa analysoidaan tutkimuksen haastattelut ja kirjallinen aineisto. Haastatteluista saatuja havaintoja vertaillaan tutkimuksessa aiemmin esiteltyihin teorioihin, viitekehyksiin ja aiempiin tehtyihin tutkimuksiin. Vertailun pohjalta esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja tulokset.

5.1 Aineiston ja haastattelujen analysointi

5.1.1 Haastattelujen sisällön analysointi

Case-yrityksen kansainvälistymisen prosessissa oli haasteita, koska yritys uskoi fyysisen läheisyyden riittävän kohdemarkkinoilla toimimiseen. Yritys ei huomionnut uuden markkina-alueen tuomia kulttuurierojen vaikutuksia, fyysistä etäisyyttä tai kohdemarkkinan erilaisuutta alkuvaiheessa, vaan yritys uskoi alussa pystyvänsä jopa hoitamaan Ruotsin markkinoita Suomesta käsin. Yritys päätti kuitenkin kansainvälistymisen käynnistämiseksi perustaa konttorin Ruotsiin ja aloittaa myynnin Ruotsin markkinoilla tekemättä sen enempää taustaselvityksiä. Syynä kansainvälistymiseen oli kasvun hakeminen. Alussa Ruotsin toimistoon valittiin henkilö hoitamaan maajohtajan tehtäviä ja yrityksen myyntiä kenttämyyjien avulla Ruotsissa, mutta myöhemmin osoittautui että henkilö ei kyennyt toimimaan tehtävässään yritysjohdon näkökulmasta riittäväällä intensiteetillä.

Maajohtajan tilalle nostettiin kenttämyyjistä uusi vetäjä ja osa kenttämyyjistä irtisanottiin. Samalla yrityksen Suomen toiminnoista siirrettiin yksi henkilö hoitamaan taustatyötä Ruotsiin, sillä huomattiin ettei tietotaito siirtynyt muutoin riittävässä määrin Ruotsin organisaatioon. Tällä pyrittiin tehostamaan Ruotsin toimintoja ja lisäämään tietotaitoa organisaatiossa. Tietotaito alkoi tämän jälkeen siirtyä myös Ruotsin organisaatioon ja ongelma saatiin ratkaistua. Myöhemmässä vaiheessa huomattiin myös, että alun ajatus Ruotsin toimintojen hoitamisesta Suomesta käsin ei ollut järkevä, vaan todettiin että fyysinen läsnäolo kohdemarkkinalla myös tukitoimintojen osalta oli elintärkeää. Asiakkaiden palveleminen ja asiakassuhteiden hoito onnistui tällä tavoin helpommin ja myös tarvittava tietotaito saatiin näin paremmin jalkautettua paikalliseen organisaatioon. Tämä auttoi myös Ruotsin organisaation henkilöstön sopeuttamista

yrittäjien omaan työkuulttuuriin, joka oli peräisin Suomesta. Tämä helpotti maitten välisten organisaatioiden toimintaa, sillä henkilöstö saatiin näin samalle tasolle yrityksen työkuulttuurin suhteen.

Tilanne myynnin suhteen jatkui kuitenkin samanlaisena, sillä osoittautui ettei uusi maajohtaja onnistunut omassa roolissaan ja tilalle päätettiin hankkia rekrytointi palveluiden kautta uusi maajohtaja. Tämä tasapainotti tilannetta ja yritys pystyi keskittymään toimintansa vakauttamiseen ja kehittämiseen Ruotsin markkinalla. Tarkoituksena oli ja on edelleen rakentaa pitkäjänteisesti organisaatiota ja kasvattaa tietotaitoa vastamaan Ruotsin markkina-alueen tarpeita. Tämän jälkeen maajohtajaa vaihdettiin vielä kerran, mutta vaihdos johtui henkilökohtaisista syistä, joilla ei ollut liiketoiminnallisia vaikutuksia.

Ongelmia esiintyi kansainvälistymisessä myös kumppanuuksien etsimisessä. Potentiaalisia kumppaneita löytyi energia-alalta, mutta yrityksen tarjoamaan tuotteen toimivuuteen ei uskottu, koska vastaavaa ei ollut esiintynyt vielä markkinoilla. Myös yrityksen uskottavuus markkinoilla oli kyseenalainen. Täysin uusi toimija, jolla ei ollut kokemusta Ruotsin markkina-alueesta loi epäilyksiä yrityksen ja tuotteiden toimivuudesta potentiaalisten kumppaneiden keskuuteen. Yksi kumppani energia-alalta kuitenkin löytyi ja kummatkin osapuolet ovat hyötäneet yhteistyöstä merkittävästi.

Yritys on pystynyt laajentamaan asiakkaittensa kautta toimintaansa myös muihin Pohjoismaihin. Tämän lisäksi yritys on tuonut ruotsalaisia energia-alan kumppaneitaan kotimaisille markkinoille. Tässä suhteessa voidaan katsoa yhteistyön ja verkostojen olevan toimivia ja hyödyttävän kaikkia osapuolia. Verkostojen merkitys on selvästi korostunut yrityksen kansainvälistymisen edetessä ja yritys on tukeutunut erilaisiin konsultointipalveluihin kansainvälistymiseen liittyvissä asioissa. Tämä on johtanut siihen, että kansainvälistymisestä on tullut suunnitelmallisempaa. Kumppanuudet ja verkostot ovat kehittyneet yrityksen kasvun mukana merkittävämpään rooliin.

Kulttuurierot ovat vaikuttaneet merkittävästi kansainvälistymiseen ja yrityksen toimintaan kohdemarkkinalla. Kansainvälistymisen alkuvaiheessa kulttuurieroja ei huomioitu, mutta prosessin edetessä törmättiin kulttuurieroista johtuviin ongelmiin niin henkilöstön johtamisessa, asiakkaitten kanssa toimimisessa, yrityksen toiminnoissa eri julkisten tahojen kanssa, kuin myös eriävinä käytäntöinä liike-elämän puolella mihin kotimaassa oli totuttu. Kuten haastatteluista kävi ilmi, alussa yrityksellä oli vaikeuksia valittujen maajohtajien toiminnassa, osittain tämä saattoi johtua kulttuurieroista, mutta myös kahden ensimmäisen maajohtajan toiminnalla saattoi olla vaikutusta asiaan. Rekrytointi on aina riski ja rekrytoinnin hankaluus voi korostua entisestään kulttuurierojen myötävaikutuksesta. Tästä syystä johtavassa asemassa toimivalla henkilöllä tulisi olla kokemusta yrityksen kohdemaan ja kotimaan kulttuureista ja työtavoista, jotta toiminta olisi luontevaa kaikkiin suuntiin. Jälkikäteen ajateltuna kulttuurierot ovat vaikuttaneet negatiivisemmin yrityksen kansainvälistymiseen, mitä aluksi oltiin ajateltu. Ongelmakohdat on nykyään tiedostettu ja niihin osataan sopeutua paremmin.

Ely-keskuksen ja Finpro Ry:n haastatteluista voidaan koota seuraavanlaiset havainnot ja yhteneväisyydet. Kummastakin haastattelusta pystytään nostamaan

esiin yhdistäviksi tekijöiksi verkostojen tärkeyden, resurssien oikeanlaisen arvioinnin, kulttuurierojen huomioinnin kansainvälistymisessä ja suunnitelmallisuuden ja sen tärkeyden.

Analysoitaessa haastatteluja tarkemmin resurssien kohdalla esille nousee rahan lisäksi myös muut resurssit, kuten aika, henkilöstö, osaaminen ja tietotaito yrityksessä. Osa resurssista ovat aineetonta kokemuseräistä pääomaa kansainvälistymisestä, jota yrityksillä ei ole välttämättä itsellään ja välttämättä yrityksissä ei tiedosteta sen merkittävää roolia kansainvälistymisessä.

Seuraavassa taulukossa käsitellään yrityksen lähtötilannetta kansainvälistymisen alussa ja Ely-keskuksen ja Finpro Ry:n huomioita kansainvälistymiseen liittyvissä tekijöissä. Tarkoituksena on taulukon avulla selventää, mitkä asiat vaikuttavat kansainvälistymisen prosessiin kohdemarkkinalle ja miten yritys huomio nämä asiat kansainvälistymisprosessinsa alussa.

Vaikuttavat tekijät	Case – yritys	Ely –keskus	Finpro
Resurssit	Raha, henkilöstön määrä	Raha, aika, henkilöstö, yrityksen tietotaito	Raha, aika, henkilöstö, yrityksen tietotaito
Kulttuurierot	Ei osattu arvioida vaikutuksia	Vaikuttaa suuresti	Vaikuttaa suuresti
Verkostot	Verkostoja hyödynnettiin hyvin vähän	Vaikuttaa suuresti	Vaikuttaa suuresti
Suunnitelmallisuus	Suunnitelmana oli hakea kasvua (Ei yksityiskohtaisia suunnitelmia)	Tärkeätä luoda tarkat suunnitelmat	Tärkeätä luoda tarkat suunnitelmat ja tavoitteet

Taul 3, Vaikuttavat tekijät kansainvälistymisessä

Taulokosta 3 voimme havaita, että pk-yritys, jolla ei ole aiempaa kokemusta kansainvälistymisestä, saattaa arvioida tarvittavat voimavarat väärin tai jättää kokonaan huomiotta. Tätä näkemystä tukee myös Ely-keskukselle ja Finpro Ry:lle tehdyt haastattelut. Haastatteluissa nousi esiin yritysten taustojen monimuotoisuus, vaikka niiden toimiala olisikin sama. Tämä johtaa siihen, että kansainvälistymisen alussa yrityksen käytössä olevat resurssit tulisi arvioida tapauskohtaisesti, jotta tiedettäisiin millaiset valmiudet yritys omaa kansainvälistymiseen.

5.1.2 Kirjallisten lähteiden vertailu case - yritykseen

Case-yrityksen kansainvälistymisen prosessissa on samoja piirteitä mitä Johansson ja Vahle (1977, 1990) kuvaavat Uppsala – mallissa, erotuksena se, ettei yritys saanut aiempia tilauksia Ruotsista ennen kuin yritys kansainvälistyi markkina-alueelle. Yhteneviä piirteitä Uppsala – mallin kohdalla oli kansainvälistyminen läheiselle kohdemarkkinalle ja oppimisen näkökulmasta ajateltuna

se, että omalla toiminnallaan yritys on pystynyt kompensoimaan puuttuvaa tietoa kohdemarkkinasta kansainvälistymisen edetessä. Kansainvälistymisen edetessä yritys on kasvattanut omaa tietotaitoaan kohdemarkkinasta ja pystynyt tiedon karttuessa nopeuttamaan omaa toimintaansa sopeutumisessa uuteen markkinaan. Alussa tiedon puute oli valtaisa este ja uhka yrityksen kansainvälistymisen onnistumiselle. Uppsala-mallia tukien yritys on valmiimpi tällä hetkellä kansainvälistymään uusille markkina-alueille ja sillä on paremmat valmiudet kansainvälistymiseen, koska yritys on oppinut ensimmäisen kansainvälistymisen haasteista ja pystyy näin varautumaan paremmin kansainvälistymisessä ilmeneviin ongelmiin.

Case-yrityksen kohdalla yhteneväisyyksiä Born Global -malliin (Madsen & Servais, 1997; Chetty & Campbell-Hutt, 2004) oli havaittavissa useammalla tavalla. Yritys kansainvälistyi verrattain nopeasti uudelle omistajalle siirtymisensä jälkeen. Vaikka yritys on perustettu jo vuonna 1998, voidaan katsoa että nykyinen liiketoiminta käynnistyi omistajavaihdoksen yhteydessä vuonna 2004. Tätä näkemystä tukee yrityksen tekemä raju kasvu omistajanvaihdoksen jälkeen. Omistajan vaihdoksesta kului neljä vuotta, kun yritys kansainvälistyi ensimmäisen kerran. Kansainvälistymisen voidaan katsoa olleen verrattain nopeaa, sillä yrityksellä olisi ollut vielä hyödyntämätöntä markkinapotentiaalia myös kotimaassa.

Toinen Born Global – mallin ominaispiirre yrityksessä on, että sen toimiala on luonnostaan hyvin kansainvälinen, resurssit, mihin toimiala perustuu ovat rajalliset ja yrityksen tarjoamat palvelut ovat täysin osaamisperusteisia ja vaativat erityisosaamista. Kolmas yhdistävä tekijä yrityksen ja Born Global – mallin kohdalla on, että yrityksen tarjoamat palvelut ovat todella erikoistuneita ja spesifejä. Erona palveluiden tarjonnan kohdalla on segmentin laajuus, sillä palvelut soveltuvat suurimmalle osalle yrityksiä ja teollisuutta. Yhdistäväksi tekijäksi kansainvälistymisen mallin ja yrityksen välillä voidaan katsoa yrityksen korkea innovaation taso ja sen jakaminen kohdemaiden markkinoille.

Lisäksi Born Global – mallia tukee yrityksen kotimarkkinan ja kohdemarkkinan suuruuden välinen ero, yksi Born Global – mallin ominaisuus on yrityksen kansainvälistyminen pienemmältä markkina-alueelta suuremmalle. Tätä näkemystä markkinoiden koon vaikuttavuudesta kansainvälistymiseen tukee yrityksen kansainvälistymisen syyt eli lisäkasvun hakeminen ulkomaisilta markkinoilta.

Tutkimuksesta voidaan myös nähdä eroavaisuuksia Born Global – mallin ja yrityksen kansainvälistymisen prosessin väliltä. Omistajalla ei ollut aiempaa taustaa kansainvälistymisestä tai kansainvälisestä liiketoiminnasta ja tätä voidaan pitää merkittävänä erona yrityksen ja Born Global – mallin välillä, jossa oletuksena on että yrittäjä omaa aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta.

Vertailtaessa haastatteluista saatuja tuloksia INV – malliin havaitaan, että yhtymäkohtia ei juurikaan ole. Yritykseltä puuttuu INV – yrityksen ominaisuus kansainvälisestä syntyperästä. Yrityksen perustamiseen ei käytetty ulkomaista pääomaa tai muitakaan resursseja, vaan yrityksen juuret ovat täysin suomalaiset. Yritys ei toimi tuonti- tai vientialalla eikä yrityksen perustamisvaiheessa

tavoitteena ollut kansainvälistyä saman tien ulkomaille. Nämä ominaisuudet rajaavat yrityksen pois INV-yrityksien ryhmästä.

OLI - mallin (Dunning, 1981, 2000) piirteitä yrityksestä sen sijaan löytyy. Yrityksen kansainvälistymisen syistä pystytään tunnistamaan omistajuuteen liittyvä arvonlisäys, arvonlisäyksen keinona on käytetty suoraa ulkomaista investointia. Tavoitteena oli kansainvälistymisen kautta kasvattaa yrityksen arvoa, mikä liittyy olennaisesti omistajuuden arvonlisäykseen. Perusteena arvonlisäykselle voidaan katsoa olevan yksi OLI - mallin määritelmä kilpailuedun saavuttamisesta kohdemarkkinalla toimiviin yrityksiin verrattuna. Tässä tapauksessa täysin samanlaista toimijaa kohdemarkkinoilla ei löytynyt, vaan yritys toi Ruotsin markkinoille täysin uuden tuotteen. Tämän voidaan katsoa olevan merkittävä kilpailuetu. Toisaalta eroavaisuutta löytyy OLI - mallin ominaisuuteen sijaintiin liittyvästä arvonlisäyksestä, sillä tuotantokustannukset eivät olennaisesti muuttuneet sijainnin vaihtamisella Suomesta Ruotsiin. Yritys jatkoikin palveluntuotantoa Suomessa ja käytännössä vain monisti toimintansa Ruotsiin. Edellä mainittu palveluntuotannon monistaminen tukee OLI - mallin kolmatta ominaisuutta, jossa yritys saa suuremman nettohyödyn, ja yrityksen arvonlisäyksen, tuottamalla tuotteen kohdemarkkinoilla itse kuin lisensoimalla tai laatimalla franchising-sopimuksen ulkomaisen toimijan kanssa.

5.2 Analysoinnin pohjalta esitettävät tulokset

5.2.1 Vertailu aiempiin tutkimuksiin

Vertailtaessa tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin voidaan huomata selviä yhteneväisyyksiä case-yrityksen ja palveluyritysten ominaisuuksissa koskien kansainvälistymistä. Tuloksista löytyy yhteneväisyyksiä Majgårdin (1998) tekemään tutkimuksen kanssa. Ensimmäisenä yhteneväisyytenä voimme havaita yrityksen kansainvälistymisen lukeutuvan markkinoita etsivien yritysten ryhmään, jonka Majgård luonnehti suosivan korkean kontrollin ja korkean riskin kansainvälistymistapaa. Yrityksellä ei myöskään ollut aiempaa kokemusta kansainvälistymisestä ja sen verkostojen hyödyntäminen kansainvälistymisen tukemiseen oli rajallista. Tämä havainto on myös linjassa Majgårdin tekemän tutkimuksen kanssa. Lisäksi yhteistä tuloksissa on se, että kansainvälistymisen edetessä ja yrityksen tietotaidon kasvaessa yritys alkoi kansainvälistyä myös asiakkaittensa ja verkostonsa kautta. Näin tapahtui myös case-yrityksen kohdalla, joka kansainvälistyi myöhemmin asiakkaansa kautta markkinalle, missä se ei ole aiemmin toiminut. Samoin voimme havaita Finpro Ry:n haastattelusta esiin nousseen asian asiakkaiden mukana kansainvälistymisestä. Henkilö E kertoi, että paineet palveluyrityksille kasvavat kansainvälistymisen suhteen, koska kotimaiset asiakasyritykset ovat enemmässä määrin globaaleja ja voivat myös hankkia samoja palveluita ulkomailta. Tämä johtaa kotimaisen kilpailutilanteen kiristymiseen globalisaation vaikutuksesta johtuen.

Samankaltaisuuksia löytyy myös markkinoita etsivien yritysten investointien suuruudessa ulkomaille. Verrattuna asiakasta seuraaviin yrityksiin Majgård luonnehtii markkinoita etsivien yritysten investoivan huomattavasti enemmän

kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Näin voidaan katsoa tapahtuneen case-yrityksen osalla, vaikka suoranaista vertailua asiakasta seuraavaan yritykseen ei ole. Väite perustuu yrityksen omaan arvioon kansainvälistymisen kustannuksista ja niiden tuotto odotuksista. Yritys ilmoitti investoineensa kolminkertaisen määrää kansainvälistymiseen, verrattuna siihen mitä alkuperäinen arvio kustannuksista oli. Myös kansainvälistymisen fyysinen läheisyys on linjassa Majgårdin tutkimuksen kanssa, sillä case-yritys kansainvälistyi viereiselle markkina-alueelle. Markkinoita etsivät yritykset kansainvälistyivät Majgårdin mukaan fyysisesti läheisiin maihin asiakasta seuraavia yrityksiä useammin.

Buckley et al. (1992) käsittelivät tutkimuksessaan palveluyritysten ja tuotantoyritysten ominaisuuksien eroavaisuuksia sekä kansainvälistymisen dynamiikkaa. Palveluiden ominaisuuksien eroavaisuudet ovat aineettomuus, erottamattomuus, epäyhtenäisyys, katoavaisuus ja omistajuus. Tietyllä tapaa nämä ominaisuudet näkyivät myös tämän tutkimuksen taustalla, sillä kaikki ominaisuudet olivat löydettävissä myös tutkittavan case – yrityksen tuotteista. Tämä johtaa henkilöstön merkityksen korostumiseen kansainvälistyessä, mikä näkyi yrityksen hankaluuksina kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Yrityksen tuotteet ovat hyvin spesifejä ja niitä kulutetaan samanaikaisesti niiden tuotannon kanssa. Tästä syystä yrityksen fyysinen läheisyys asiakkaaseen voidaan katsoa olevan tärkeää. Tämä johti fyysiseen kansainvälistymiseen kohdemarkkinalle. Saman havainnon teki myös Buckley et al. tuloksissaan, missä palveluyrityksen sijainnin valinnan katsottiin riippuvan fyysisestä läheisyydestä asiakkaaseen ja kyyneen mukautua asiakkaan vaatimuksiin.

Yrityksellä oli hankaluuksia kontrolloida henkilöstöresurssejaan ja tietotaitoa kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Kulttuurierot vaikuttivat henkilöstön johtamiseen ja sitä kautta käytännötoimintoihin Ruotsin markkinoilla. Alkuvaiheessa henkilöstön tietotaidon puutetta pyrittiin mahdollisesti kompensoimaan määrällä. Yrityksen henkilöstöllä ei ollut tarpeeksi kokemusta tai koulutusta kompensoimaan kulttuurieroista johtuvia ongelmia. Tämä havainto on linjassa Buckley et al. tekemän tutkimuksen tuloksissa, joissa henkilöstö nähdään tärkeänä osana kansainvälistymistä. Erityisesti koulutuksen ja kokemuksen lisääminen organisaatiossa on tärkeää kansainvälistymisen resursointia tehdessä.

5.2.2 Tulokset haastattelujen analysoinnista

Tässä osiossa käydään läpi analysoinnissa esiin nousseet asiat ja niiden vaikutavuudet kansainvälistymiseen ja sen prosesseihin. Vaikuttavat asiat käydään läpi siitä näkökulmasta, mitä asioita analyysin pohjalta voidaan olettaa yrityksen tarvitsevan kansainvälistymisen aikana. Tavoitteena on havainnollistaa miten yritys pystyisi kansainvälistymään pienimmällä mahdollisella riskillä ja mitä asioita tulisi ottaa huomioon kansainvälistymistä suunniteltaessa.

Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa tässä tutkimuksessa kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen on kansainvälistymisen onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja toinen on kansainvälistymisen onnistumiseen vaikuttava

prosessi. Näiden osa-alueiden kokonaisuus muodostaa KIBS – yrityksen kansainvälistymisen.

Tämän tutkimusaineiston pohjalta KIBS-yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät ovat yrityksen *resurssit, verkostot ja kulttuurierot*. Nämä tekijät määrittelevät, millainen kansainvälistymisstrategia on yritykselle mahdollinen siedettävän riskin rajoissa. *Resurssit* voidaan jakaa henkilöstöön, henkilöstön tietotaitoon ja käytettävissä olevaan aikaan ja rahaan. Yrityksen kansainvälistymisen kannalta on tärkeää arvioida resurssien riittävyys realistisesti ja ottaa huomioon kansainvälistymisen alkuvaiheesta syntyvät kustannukset. Tutkimuksessa kävi ilmi niin tutkittavan yrityksen kuin muidenkin tahojen haastatteluihin, että vaadittavat resurssit arvioidaan alhaisimmaksi mitä todellisuudessa tarvitaan. Tästä syystä realistinen ja kriittinen budjetointi kansainvälistymisestä aiheuttamista kuluista ja tuotoista on tarpeen. Epäonnistuminen budjetoinnissa saattaa johtaa kassakriisiin lisäksi henkilöstö-, osaamis- ja aikapulaan kansainvälistymisen edetessä.

Verkostot vaikuttavat omalla tavallaan kulttuurieroihin ja niiden kompensointiin. Yrityksillä ei välttämättä ole omassa organisaatiossaan tietotaitoa tai osaamista kansainvälistymisestä, mutta verkostojen kautta ja niitä laajentamalla on mahdollista hankkia yhteistyötahoja, kumppaneita tai rekrytoida uusia henkilöitä, joilla on kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. Verkostot ovat tärkeitä myös siinä vaiheessa, kun kohdemarkkinalle jalkaudutaan. Potentiaalisten ulkomaisten kumppaneiden, yhteistyötahojen ja asiakkaiden kartoitusta voidaan ja tulisi hoitaa ennen varsinaista fyysistä siirtymistä kohdemarkkinalle. Yritys pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan verkostonsa kokoon, kunhan vain tunnistaa tarpeen verkoston kasvattamiselle ja hyödyntämiselle.

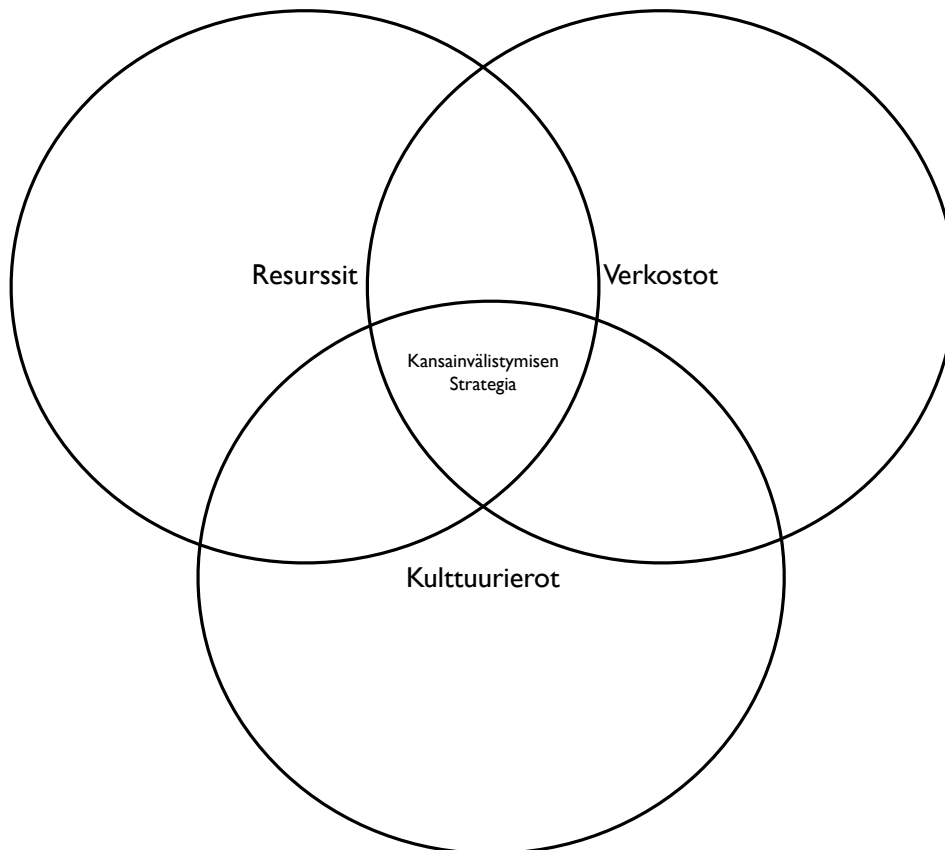
Kulttuurierot vaikuttavat omalla tavallaan myös resursseihin, sillä henkilöstöä ja henkilöstön tietotaito lisäämällä pystytään kompensoimaan ja jopa ennaltaehkäisemään kulttuurieroista syntyviä ongelmia kohdemarkkinalla. Henkilöstön valintaan liittyy aina riskejä ja erityisesti riskejä liittyy johtavassa asemassa olevien henkilöiden valintaan. Osittain nämä riskit voivat johtua kulttuurieroista, mutta myös työntekijän henkilökohtainen motivaatio vaikuttaa riskin suuruuteen.

Kulttuurierot voivat vaikuttaa niin henkilöstön, muiden yritysten, asiakkaitten kuin julkishallinnon kanssa asiointiin. Kulttuurierot saattavat vaikuttaa yrityksen totuttuihin käytäntöihin rajusti tai jopa estää toiminnan. Kulttuurieroksi tässä tutkimuksessa lasketaan myös yrityksen ja kohdevaltion julkishallinnon välinen kanssakäyminen, jos kanssakäyminen poikkeaa kotimarkkinoilla totutuista käytännöistä. Yrityksellä ei välttämättä ole ennalta tietoa kohdemarkkinan tavoista ja käytännöistä, joten ennakkokartoitus ja paikallistuntemuksen lisääminen voidaan katsoa erittäin tärkeäksi.

Edelle mainitut vaikuttavat tekijät (*resurssit, verkostot ja kulttuurierot*) muodostavat *kansainvälistymisen strategian*. Strategiaa muodostettaessa tulee ottaa huomioon yrityksen voimavarat, joiden puitteissa kansainvälistyminen on mahdollis-

ta. Käytännön tasolla, kun voimavarat on selvitetty, kansainvälistymisenstrategia voidaan jakaa Majgårdin (1998) mallin mukaisesti joko asiakasta seuraavaan tai markkinoita etsivään strategiaan. Kuten Majgård osoitti asiakasta seuraava strategiassa riski kansainvälistymisen epäonnistumiselle on pienempi, mutta aina tämä strategia ei ole mahdollinen. Yrityksen tulisi vertailla oman lähtötilanteensa kautta, kumpi strategioista on mahdollinen toteuttaa vai pystytäänkö joltain osin toteuttamaan molempia. Ongelmana on yritykset, joilla on halu kansainvälistyä, mutta asiakkaista ei löydy kansainvälisiä toimijoita tai potentiaalisia kansainvälistyjiä. Tässä tilanteessa yritys joutuu kansainvälistymään markkinoita etsivää strategiaa käyttäen. Tämä tilanne toteutui case - yrityksen kohdalla. Markkinoita etsivän strategian toteuttamiseksi alkukartoituksen tärkeys korostuu markkina-alueelle siirtymisen riskien minimoimiseksi. Seuraavasta kuvioista (kuvio 3) voidaan nähdä kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät suhteessa strategiaan. Kuvion asetelma vaikuttavista resursseista, verkostoista ja kulttuurieroista on saatu tämän tutkielman pohjalta ja näiden tekijöiden keskiöön on asetettu Majgårdin (1998) tutkimuksessa havaittu kansainvälistymisen strategian valinta.

Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät



Kuvio 3: Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät

Kansainvälistymisen prosessi voidaan pilkkoa kolmeen osa-alueeseen, valmiuksien kartoittamiseen, markkina-alueeseen tutustumiseen ja markkinoille jalkautumiseen. *Valmiuksien kartoittamisella* tarkoitetaan sitä, että yritys selvittää oman valmiutensa kansainvälistyä kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa. Tähän kuuluu resurssien kartoittaminen, niin käytössä olevan rahan, ajan, henkilöstön ja tietotaidon suhteen. Tavoitteena on kartoittaa yrityksen omat sen hetkiset verkostot mahdollisen kansainvälistymisen kumppanin tai kansainvälistymisen prosessia edesauttavan tahon löytämiseksi. Tärkeää on kartoittaa yrityksen kansainvälistymisen potentiaali ja potentiaalisen ulkomaisen markkinan tilanne markkina-analyysiä käyttäen. Tavoitteena on selvittää mitä voimavaroja yrityksellä on jo olemassa ja mitä yritys tarvitsisi lisää kansainvälistymisen prosessiin etenemiseksi.

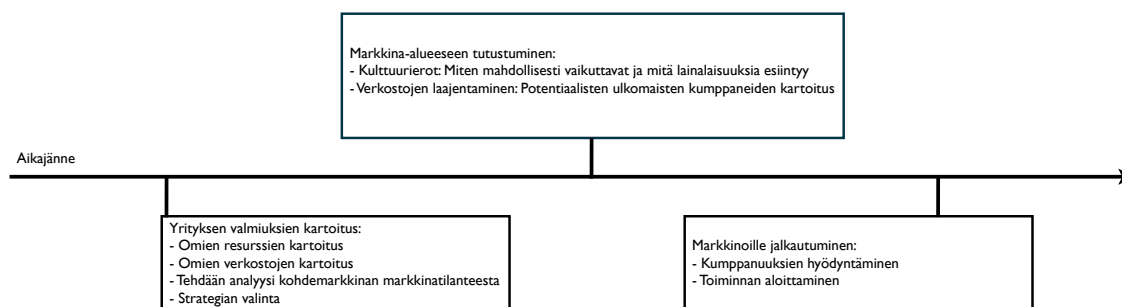
Valmiuksien kartoituksen jälkeen yrityksen kannattaa miettiä kansainvälistymisen strategiaa. Jos yrityksellä on asiakkuuksia tai yhteistyökumppanuuksia, jotka toimivat ulkomaisilla markkinoilla, yrityksen kannattaa tutkia, miten yritys pystyisi kansainvälistymään näiden toimijoiden avulla käyttäen Majkgårdin (1998) mallintamaa asiakasta seuraavaa strategiaa. Jos yrityksellä ei ole omassa verkostossaan asiakasta tai tahoja, joista voisi olla hyötyä, joutuu yritys käyttämään markkinoita etsivää strategiaa (Majkgård, 1998). Markkinoita etsivässä strategiassa yrityksen tulee miettiä potentiaalisin kohdemarkkina, perustaako ulkomaisen tytäryhtiön, lisensoidako palvelu ulkomaiselle toimijalle vai siirtykö markkina-alueelle yrityskaupan tai fuusion avulla. Riskin minimointi nousee keskeiseksi tekijäksi kansainvälistymisen strategiaa valitessa ja olennaisinta on tiedostaa, että kansainvälistymiseen liittyy aina riskejä, mutta niihin voidaan varautua suunnitelmallisuudella.

Markkina-alueeseen tutustumiseen kuuluu kohdealueen kulttuurin eroavaisuuksien kartoittaminen ja verkostojen laajentaminen kohdemarkkinoilla. Tavoitteena on saada selville tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toiminnan jalkautumiseen kohdemarkkinalla. Mahdolliset kulttuurierot voivat liittyä henkilöistöasioihin, asiakkuuksien hoitoon, julkisen sektorin palveluiden käyttöön, lainsäädäntöön ja niin edelleen. Mitä paremmin nämä eroavaisuudet pystytään kartoittamaan, sitä todennäköisemmin kansainvälistymisen prosessi helpottuu yrityksen osalta. Toinen huomioitava asia on markkina-alueella tapahtuva verkostoituminen, jolla pyritään luomaan suhteita ja etsimään potentiaalisia asiakkaita tai yhteistyökumppaneita jo ennen markkinoille siirtymistä. Tavoitteena tällä on jalkautumisvaiheen käynnistymisen ja kansainvälistymisen etenemisen nopeuttaminen siten, että yrityksellä olisi jo asiakaspohjaa tai potentiaalisia asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita valmiiksi olemassa siinä vaiheessa, kun yritys siirtyy fyysisesti kohdemarkkinalle.

Edellä mainituilla toimenpiteillä pyritään mahdollisimman sulavaan *markkinoille jalkautumiseen*. Tässä vaiheessa tavoitteena on käynnistää fyysinen toiminta kohdemarkkinalla, jolloin aiempien vaiheiden asiakkuuksien ja kumppanuuksien kartoittaminen konkretisoituu ja toiminta uudella markkina-alueella alkaa. Toiminnan aloittamisen jälkeen yritys varmasti kohtaa lisää haasteita ulkomaisilla markkinoilla toiminnassaan, mutta jos alkuvaiheen prosessi on onnistunut, nämä uudet haasteet ja ongelmat ovat mahdollisesti nopeammin voitettavissa. Seuraavasta kuvioista (kuvio 4) voidaan nähdä kansainvälistymisen prosessin

visuaalinen mallinnus, joka pohjaa tästä tutkimuksesta saatuun aineistoon. Aineiston pohjalta on luotu aikajänne, jolle on sijoitettu tutkimuksessa löydetty kansainvälistymiseen vaikuttavien tekijöiden huomiointi suhteessa aikaan. Yrityksen valmiuksien kartoitusvaiheeseen on lisätty Majgårdin (1998) tutkimuksessa löydetty strategian valinta.

Kansainvälistymisen prosessi



Kuvio 4: Kansainvälistymisen prosessi

Mietittäessä tämän tutkielman tutkimusongelmaa, voimme sanoa tutkittavan KIBS - yrityksen kansainvälistyneen suoran ulkomaisen investoinnin kautta fyysisesti läheiselle kohdemarkkinalle. Yhteneväisyyksiä tutkielmassa löytyi eniten Born Global – viitekehukseen (Madsen & Servais, 1997; Chetty & Campbell-Hutt, 2004), mutta tämäkään viitekehys ei selittänyt yrityksen kansainvälistymistä täydellisesti. Tämän tutkimuksen aineiston valossa voimme todeta, että tutkittavan yrityksen kansainvälistyminen eroaa aiemmin luoduista kansainvälistymisen malleista joiltain osin. Lisäksi voimme todeta, että kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä on useita, joita kaikkia teorit tai viitekehukset eivät välttämättä huomioi kansainvälistymisen prosesseissa. Osa näistä vaikuttavista tekijöistä kuten esimerkiksi henkilöstö, henkilöstön tietotaito ja kulttuurierot korostuvat palveluyritysten kohdalla fyysisiä tuotteita valmistaviin yrityksiin verrattuna.

Lisäksi voidaan todeta Majgårdin (1998) tutkimuksessa löydetyn kansainvälistymisen strategian valinnan pitävän paikkansa myös tämän tutkimuksen palveluyrityksen kohdalla, sillä kummassakin tutkimuksessa esiin tuodut yrityksen ominaisuudet ja kansainvälistymisen prosessit olivat samankaltaiset. Tätä näkemystä tukee myös samankaltaisuus tämän tutkimuksen ja Majgårdin tutkimuksen välillä siinä, että alussa markkinoita etsivät yritykset menevät uusille markkinoille suorien investointien kautta, mutta myöhemmässä vaiheessa nämä yritykset alkavat kansainvälistyä asiakasverkostojensa avulla.

6 POHDINTA JA KOONTI

Tässä osiossa käydään läpi tulosten hyödynnettävyyttä ja sitä miten tulokset näyttäytyvät suhteessa teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin aiheesta.

6.1 Yhteenveto tutkielmasta

Tulokset on saatu yhden tapaustutkimuksen pohjalta. Lisänä tähän tapaustutkimukseen on käytetty asiaan perehtyneiden ulkopuolisten havaintoja palveluyritysten ja yritysten kansainvälistymisestä. Näitä tuloksia voidaan pitää pätevinä, sillä samankaltaisuuksia oli havaittavissa aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa (Majkgård, 1998; Buckley et al. 1992). Teorioihin vertaillen löydettiin yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia, mutta yhtä täysin tutkittavan yrityksen kansainvälistymisen selittävää teoriaa tai viitekehystä ei havaittu. Tutkittavan yrityksen tulokset mukailivat osiltaan teorioita ja viitekehyyksiä, mutta täydellistä yhteneväisyyttä ei löytynyt. Voidaan olettaa tämän johtuvan yritysten monimuotoisuudesta ja kansainvälistymisen tapauskohtaisuudesta sillä, kuten tutkimuksenkin haastatteluissa kävi ilmi, kansainvälistyminen ja sen onnistuminen on aina monien asioiden summa.

Vertailusta teorioihin ja viitekehyyksiin voimme kuitenkin huomata, että tietyntylaisia lainalaisuuksia kansainvälistymisestä on havaittavissa. Teoriat ja viitekehyykset usein mallintavat kansainvälistymisen syitä tai prosessia, mutta saattavat jättää kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät vähemmälle huomiolle. Tämän tutkimuksen pohjalta ajateltuna kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä tulisi tutkia enemmän, sillä mitä paremmin ymmärretään kansainvälistymiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä sitä paremmin yritykset pystyvät ennalta varautumaan niistä aiheutuviin ongelmiin. Tämän tutkimuksen ja tietoisuuden lisääminen on tärkeää, koska teollisuudenrakennemuutoksen myötä kilpailutilanne Suomessa on muuttumassa ja yksi keino kompensoida tätä muutosta on palveluidenviennin lisääminen. Jotta yritysten välisiä palveluita tarjoavat yritykset pystyisivät kansainvälistymään tehokkaammin, täytyy niiden tiedostaa kansainvälisyyden tarjoamat mahdollisuudet ja saada tukea ja tietoa kansainvälistymisen ongelmakohdista. Mitä enemmän tätä tietoa on tarjolla, sitä useamman yrityksen on mahdollista kansainvälistyä.

Kansainvälistymisen prosesseista tutkimuksessa esitellyt teoriat ja viitekehykset tarjoavat jo kattavan pohjan erilaisten ja erityyppisten yritysten, niin palveluita kuin fyysisiä tuotteita tuottavien, kansainvälistymiselle. Tämän tutkimuksen huomiot keskittyvät palveluyritysten kohdalla tiettyjen kansainvälistymiseen vaikuttavien tekijöiden korostumiseen. Koska palvelut ovat yleensä ihmisten vuorovaikutuksessa tapahtuvaa toimintaa ja palveluntuotantoa, erityisesti kulttuurierot korostuvat palveluyritysten kansainvälistymisen kohdalla. Miten paljon nämä kulttuurierot eri kohdemaiden välillä lopulta vaikuttavat palveluyritysten kohdalla jää vielä hiukan epäselväksi, joten tarvittaisiin lisätutkimusta aiheesta.

Tutkimuksesta saatujen tulosten kautta palveluyritykset pystyvät paremmin hahmottamaan kansainvälistymisen vaatimia resursseja ja huomioitavia tekijöitä. Tältä osin tämä tutkimus on saavuttanut yhden sille asetetun tavoitteen. Tulosten valossa katsottuna palveluyritysten kannattaa panostaa kansainvälistymisen suunnitelmallisuuteen ja sitä kautta hakea riskitekijöiden minimalisointia.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksessa keskityttiin käsittelemään yhden yrityksen kansainvälistymisen prosessia ja muutaman ulkopuolisen toimijan näkemyksiä kansainvälistymisestä. Yrityksen kansainvälistymisen prosessin selvitys onnistui hyvin, sillä yrityksen henkilöstö oli avoin kertomaan omista kokemuksistaan yrityksen kansainvälistymisestä ja siihen vaikuttaneista asioista. Ulkopuolisten toimijoiden esiin nostamat aiheet ja näkökulmat kansainvälistymisestä tukivat yritykseltä saatuja tietoja, mutta loivat omalta osaltaan kokonaisvaltaisempaa kuvaa yritysten kansainvälistymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kuitenkin tulee muistaa, että kyseessä on vain yksi tapaustutkimus, joten tulosten vahvistamiseksi tarvitaan lisää tutkimusta palveluyritysten kansainvälistymisen prosesseista ja kansainvälistymiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tästä syystä jatkotutkimus aiheesta olisi hyödyllinen, sillä laajemmalla tutkimuksella kansainvälistyneiden palveluyritysten keskuudessa voitaisiin selvittää miten paikkansa pitäviä tämän tutkimuksen tulokset ja huomiot ovat. Samalla pystyttäisiin selvittämään onko tämän tutkimuksen yrityksen kansainvälistyminen vain yksittäistapaus, jolla on yksilölliset ominaisuudet. Lisäksi tutkivalta näiden ominaisuuksien yleisyyttä voidaan paremmin ymmärtää palveluyritysten ja tuotantoyritysten kansainvälistymisen erilaisuutta. Jatkotutkimuksen aiheita voisi myös olla palveluyritysten kansainvälistymisen syiden kartoittaminen eli tutkimus siitä hakevatko palveluyritykset kansainvälistymisellä pelkästään kasvua vai onko globalisaation tuoma kilpailu pakottanut palveluyritykset kansainvälistymään. Tärkein

7 LÄHTEET

- Blaxter, L., Hughes, C., Tight, M. (2006) *How to Research* (3rd Edition). Buckingham: Open University Press, 10/2006.
- Buckley, Peter J., Pass, C., Prescott, K. 1992. The Internationalization of Service Firms: A Comparison with the Manufacturing Sector Internationalization of Service Firms. *Scandinavian International Business Review*. Vol 1. No 1. 1992. s. 39 - 56.
- Coviello & Martin, Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector, *Journal of International Marketing*, 1999.
- Deo, S., Johanson, J. 1987. Technical consultancy in internationalization. *International marketing review*, (1987), 4, s. 20 - 29.
- Dunning, John H. 2000. *Global Capitalism at Bay*, Routledge, London, 2000.
- Dunning, John H. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review* 9,2000. s. 163-190.
- Erramilli, Krishna M., Rao, C. P. 1990. Choice of Foreign Market Entry Mode by Service Firms, Role of Market Knowledge. *Management International Review*, 30(2), s. 135-150.
- Erramilli, Krishna M. 1991. The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms *Journal of International Business Studies* Vol. 22, No. 3, 1991, s. 479-501.
- Forsgren, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review* 11 (2002) 257-277.
- Hellman, P. 1996. The internationalization of Finnish financial service companies. *International business review* 5(2), s. 191 - 208.

- Johanson, J. & Vahlne, J-E. 1977. The Internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increase foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): s. 23 - 32.
- Johanson J. & Vahlne J-E. 1990. The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), s. 11-24.
- Kilduff, M. 1993. The Reproduction of Inertia in Multinational Corporations. *Organization Theory and Multinational Corporation*. London: St. Martin Press, s. 259 - 274.
- Kontinen, Tanja, (2011) *Internationalization Pathways of Family SMEs*, Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2011.
- Madhok, A. 1997. Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and The Firm. *Strategic Management Journal*, 18 (1), s. 39 - 61.
- Madsen, Tage K. Servais, Per, (1997), The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? *International Business Review* Vol 6, Issue 6, 1997, s. 561–583.
- Majkgård, A. 1998. Experiential knowledge in the internationalization process of service firms. *Företagsekonomiska Institutionen Uppsala Universitet*, 1998.
- Nelson, R., Winter, S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Oviatt, Benjamin M.; McDougall, Patricia Philli. 1994. *Journal of International Business Studies*. 1994, Vol. 25 Issue 1, s. 45-64.
- Rasmussen, Erik S., Madsen, Tage K. 2002. The Born Global concept. University of Southern Denmark Department of Marketing: Paper for the EIBA conference December 2002
- Ruzzier, M., Hisrich, Robert D., Bostjan, A. (2006), SME internationalization research: past, present, and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 Iss: 4 s. 476 - 497
- Teece, D. J. 1976. *The Multinational Corporation and the Resource Cost of International Technology Transfer*. Cambridge: Ballinger.
- Toivanen, M., Patala, I., Lith, P., Tuominen, T., Smedlund, A. 2009. Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut – selvitys liike-elämän asiantuntijapalveluiden kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yritysten kasvulle. Tekes.
- Yin, Robert K. 2009. *Case Study Research – desing and methods*, fourth edition. Los Angeles: Sage.

Vernon, R. 1966. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), s. 190 - 207.

Welch, Denice E., Welch, Lawrence S. 1996. The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective. *Journal of International Marketing*. Vol. 4 No. 3, 1996. s. 11-28.

<http://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-hame>. Ely-Keskus, Päijät-häme, Internet-sivut, viitattu 18.2.2013.

<http://www.finpro.fi>. Finpro Ry, Internet-sivut, viitattu 1.2.2013.

LIITE 2: YRITYSHAASTATTELUN TEEMAKYSYMYKSET

- Kerro itsestäsi ja vastuualueistasi yrityksessä?
- Kerro yrityksestä ja sen historiasta?
- Mitä palveluita tarjoatte teollisuudelle, yrityksille ja julkiselle sektorille?

- Milloin yritys alkoi kansainvälistyä ja minne?
 - o Mitkä syyt johti kansainvälistymiseen / mihin sillä pyrittiin?
 - o Miten nopeasti kansainvälistyminen käynnistyi?
 - o Mikä oli ensimmäinen askel kohti ulkomaisia markkinoita?
 - o Miten kansainvälistyminen eteni?
- Mitkä asiat näitte silloin suurimmiksi esteiksi kansainvälistymisessä?
- Mitä kanavia/metodeja käytätte palveluiden viennissä nykyään?
 - o Miten kanavat/metodit ovat muuttuneet ajan myötä vai onko ne muuttuneet?
- Mitkä ovat teidän keskeiset verkostot kansainvälistymisessä? Miten ne ovat muuttuneet tai kehittyneet?
- Miten kohdemaiden kulttuurierot ovat vaikuttaneet kansainvälistymiseen?
- Miten palveluiden vienti on vaikuttanut yrityksen käytännön toimintoihin kotimaassa?
- Miten hyvin olette omasta mielestänne onnistuneet kansainvälistymisessä?
- Jälkikäteen ajateltuna, mitä tekisitte toisin, kolme – viisi tärkeintä asiaa?
 - o Eli mitä on opittu?
- Onko vielä jotain kerrottavaa yrityksen kansainvälistymisestä?

LIITE 3: FINPRO JA ELY-KESKUS HAASTATTELUJEN TEEMAKYSYMYKSET

- Kerro itsestäsi ja tehtävistäsi?
- Miten suomalaiset pk-yritykset mielestäsi kansainvälistyvät?
 - o Eroaako mielestäsi palveluyritysten kansainvälistyminen perinteisistä toimialoista? Jos eroaa niin miten?
 - o Mitä erityispiirteitä yritysten välisten palveluiden kansainvälistymisessä mielestäsi on? Vai onko niitä?
- Miten koet pk-yritysten omien verkostojen vaikuttavan kansainvälistymiseen?
 - o Osaavatko yritykset itse luoda näitä verkostoja?
 - o Osaavatko yritykset itse hyödyntää näitä verkostoja?
- Mitkä asiat näette suurimmiksi esteiksi palvelualan pk-yritysten kansainvälistymisessä?
 - o Entä pk-yritysten keskuudessa yleensä?
- Miten kohdemaiden kulttuurierot vaikuttavat pk-yritysten kansainvälistymiseen?
 - o Miten hyvin yritykset osaavat huomioida nämä kulttuurierot?
 - o Miten yritykset selviävät näistä kulttuurieroista?
- Miten hyvin mielestäsi suomalaiset yritykset onnistuvat kansainvälistymisprosesseissaan?
- Mitkä asiat yritysten pitäisi ottaa huomioon suunnitellessaan kansainvälistymistä, kolmesta – viiteen tärkeintä asiaa?
- Tuleeko sinulla mieleen vielä jotain yritysten tai palveluyritysten kansainvälistymisestä?